



Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Σχολή Οικονομικών, Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Π.Μ.Σ. στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ολική Ποιότητα (Μ.Β.Α.-Τ.Ο.Μ.)

Διπλωματική Εργασία

Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Ποιότητα :
Μελέτη Περίπτωσης

ΠΕΙΡΑΙΑΣ

2015

Καθηγητής Επιβλέπων:

Ονοματεπώνυμο:

Αριθμός Μητρώου:

E-Mail:

Νικόλαος Γεωργόπουλος

Χανιωτάκης Στυλιανός

mde-op1435

teiath7@gmail.com

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ: ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα» με διεθνή προσανατολισμό

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή [δευτέρα] σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ολική Ποιότητα με διεθνή προσανατολισμό με τίτλο:

"Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Ποιότητα: Η Ελληνική 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/ τριας

Όνοματεπώνυμο ΧΑΛΚΙΑΚΗΣ ΕΥΛΙΑΝΟΣ

Ημερομηνία 7/11/2016

Αφιερώνεται σε όλη την οικογένεια μου,
για την πολύτιμη υποστήριξή τους
σε όλα τα στάδια της ζωής μου

και στους φίλους μου,
για την ηθική συμπαράσταση και υπομονή τους

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου προς τον καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο, για την καθοδήγησή και συμβολή του, στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύνολο των καθηγητών του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για τις γνώσεις και τις εμπειρίες που μετέδωσαν σε όλους εμάς, κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μας.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συμφοιτητές μου και φίλους, του τμήματος MBA-TQM 2014-2015, για την πολύτιμη και εποικοδομητική συνεργασία και μεταξύ μας αλληλεγγύη, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μας.

Τέλος, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης που δέχτηκε να μοιραστεί μαζί μου σημαντικά εσωτερικά στοιχεία της, καθώς και τα στελέχη αυτής που δέχτηκαν με χαρά να συμμετάσχουν στην ποιοτική έρευνα.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1 : Percentage of turnover from e-commerce compared with percentage of businesses selling online within the European Union (2013).....	18
Διάγραμμα 1.2 : Σχέση μεταξύ e-business και e-commerce.....	19
Διάγραμμα 1.3 : Λόγοι υιοθέτησης ηλεκτρονικού επιχειρείν.....	25
Διάγραμμα 1.4: Πηγές κινδύνου του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν.....	32
Διάγραμμα 2.1 : Σχέση ποιότητας-κόστους ποιότητας.....	42
Διάγραμμα 2.2 : Ο κύκλος του Deming.....	49
Διάγραμμα 2.3 : Τυπολογία Προτύπων Διοίκησης.....	54
Διάγραμμα 3.1 : Συντελεστές Ολικής Ποιότητας Ηλεκτρονικού Επιχειρείν.....	60
Διάγραμμα 3.2 : Η Ελκυστικότητα από την Οπτική Γωνία των Πελατών.....	67
Διάγραμμα 3.3 : Κόστος προσωπικών πληροφοριών των πελατών.....	75
Διάγραμμα 4.1 : Σημαντικά Γεγονότα για την Εταιρεία.....	83
Διάγραμμα 4.2 : Έσοδα της Εταιρείας από το 2007 έως το 2015.....	85
Διάγραμμα 4.3 : Διάγραμμα ροής της διαδικασίας παραπόνων των πελατών.....	89

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1 : Οικονομικοί παράγοντες στη νέα και παλιά οικονομία.....	16
Πίνακας 1.2 : Σχέση μεταξύ ηλεκτρονικού επιχειρείν και ηλεκτρονικού εμπορίου.....	19
Πίνακας 1.3 : Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του Mobile Commerce.....	21
Πίνακας 1.4 : Μοντέλα Ηλεκτρονικού Επιχειρείν.....	22
Πίνακας 1.5 : Πλεονεκτήματα ηλεκτρονικού επιχειρείν.....	26
Πίνακας 1.6 : Μειονεκτήματα ηλεκτρονικού επιχειρείν.....	28
Πίνακας 1.7 : Θέματα Κινδύνων E-business.....	33
Πίνακας 2.1 : Γενικά μοντέλα CoQ και κατηγορίες κόστους.....	39
Πίνακας 2.2 : Κόστη PAF.....	41
Πίνακας 2.3 : Συστατικά της ΔΟΠ.....	44
Πίνακας 2.4 : Βέλτιστες πρακτικές ΔΟΠ.....	46
Πίνακας 3.1 : Θέματα ποιότητας e-business και λύσεις ΔΟΠ.....	65
Πίνακας 3.2: Μοντέλα Αξιολόγησης Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών και οι Διαστάσεις τους.....	79
Πίνακας 4.1: Έσοδα της Εταιρείας από το 2007 έως το 2015.....	84

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο 1 : Ηλεκτρονικό Επιχειρείν

1.1 Εισαγωγή.....	11
1.2 Το Συνεχώς Μεταβαλλόμενο Περιβάλλον.....	11
1.3 Ορισμός Ηλεκτρονικού Επιχειρείν.....	16
1.4 Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Ηλεκτρονικό Επιχειρείν.....	18
1.5 Mobile Commerce.....	20
1.6 Μοντέλα Ηλεκτρονικού Επιχειρείν.....	21
1.7 Κίνητρα Υιοθέτησης Ηλεκτρονικού Επιχειρείν.....	24
1.8 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Ηλεκτρονικού Επιχειρείν.....	25
1.9 Κίνδυνοι Ηλεκτρονικού Επιχειρείν.....	30

Κεφάλαιο 2 : Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

2.1 Εισαγωγή.....	34
2.2 Ο Ορισμός της Ποιότητας.....	34
2.3 Οι Διαστάσεις Ποιότητας.....	36
2.4 Κόστος Ποιότητας	37
2.5 Ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	43
2.6 Οι Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	45
2.7 Βέλτιστες Πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	46
2.8 Κίνητρα Υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	49
2.9 Εταιρική Κουλτούρα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	50
2.10 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως μια Στρατηγική Αλλαγή.....	51
2.11 Διασφάλιση Ποιότητας.....	52
2.11.1 Πρότυπα Διοίκησης.....	53

Κεφάλαιο 3 : Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Ποιότητα

3.1 Εισαγωγή.....	57
-------------------	----

3.2 Ποιότητα Ηλεκτρονικού Επιχειρείν.....	57
3.3 Ολική Ποιότητα Ηλεκτρονικού Επιχειρείν.....	59
3.4 Κρίσιμοι Παράγοντες Ποιότητας του Ηλεκτρονικού Εμπορίου.....	61
3.5 Η ΔΟΠ ως Λύση σε Θέματα Ποιότητας ενός Ηλεκτρονικού Καταστήματος.....	64
3.5.1 Πλοήγηση (Navigation).....	65
3.5.2 Ασυμμετρία Πληροφοριών (Information Asymmetry).....	67
3.5.3 Θέματα Πληρωμών.....	69
3.5.4 Θέματα Ασφάλειας.....	71
3.5.5 Προστασία Προσωπικών Δεδομένων (Privacy).....	73
3.5.6 Χρόνος Παράδοσης (Time of Delivery).....	75
3.6 Διαστάσεις Ποιότητας Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών.....	77
3.7 Αξιολόγηση της Ποιότητας των Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών.....	78

Κεφάλαιο 4 : Η Ελληνική Μελέτη Περίπτωσης

4.1 Εισαγωγή.....	81
4.2 Η Πορεία της Εταιρείας.....	82
4.2.1 Οι Πωλήσεις της Εταιρείας από το 2007 μέχρι και το 2015.....	84
4.2.2 Η Σημασία του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν στην Πορεία της Εταιρείας.....	85
4.3. Δραστηριότητα Συλλογής, Επεξεργασίας και Αντιμετώπισης Παραπόνων Πελατών...87	
4.3.1 Δομή και Περιεχόμενο Δραστηριότητας.....	87
4.3.2 Εγχειρίδιο Ποιότητας.....	95
4.3.4 Οδηγίες.....	96
4.3.5 Συμβολή της Δραστηριότητας Παραπόνων Πελατών στη Βελτίωση της Προσφερόμενης Ποιότητας.....	98
Συμπεράσματα.....	99
Βιβλιογραφία.....	102

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι δραστικές μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως η ανάδειξη της επιστήμης της πληροφορικής, το Διαδίκτυο καθώς και οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών έχουν επηρεάσει σημαντικά το καταναλωτικό πρότυπο δημιουργώντας μια νέα μορφή οικονομίας. Πολλοί οργανισμοί προκειμένου να προσαρμοστούν πλήρως το πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον εστιάζουν τις δραστηριότητές τους στο Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και κατ' επέκταση στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο

Ακόμα ένα πεδίο το οποίο αποτελεί παράγοντα κρίσιμης σημασίας για την ανάπτυξη ,την εδραίωση και την ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού είναι αυτό της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι οργανισμοί προκειμένου να εξασφαλίσουν ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες καθώς και για να μειώσουν τα κόστη , έχουν ξεκινήσει το αιώνιο ταξίδι προς την επίτευξη της Ολικής Ποιότητας.

Όπως σε όλους τους τομείς ή κλάδους διοίκησης ενός οργανισμού, έτσι και για το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν η ποιότητα των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και διαδικασιών είναι ζωτικής σημασίας. Επομένως τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πάνω στην διεξαγωγή , το σχεδιασμό και την ανάπτυξη του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν είναι πολυάριθμα για έναν οργανισμό.

Αντικείμενο μελέτης της παρούσας εργασίας είναι η εκτενής ανάλυση της τομής του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθώς και των εκροών που απορρέουν από τον συνδυασμό τους και την παράλληλη εφαρμογή τους. Αφού γίνει βιβλιογραφική ανασκόπηση του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα δύο πρώτα κεφάλαια , στη συνέχεια θα γίνει προσπάθεια ανάλυσης και κατανόησης της ταυτόχρονης εφαρμογής των δύο αυτών επιστημονικών πεδίων. Τέλος , θα ακολουθήσει μία μελέτη περίπτωσης που αποδεικνύει την σημασία του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και χρησιμοποιώντας τις δομές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα σχεδιαστεί ένα μοντέλο παραπόνων πελατών προκειμένου να βελτιστοποιηθούν οι e-business δραστηριότητες της εταιρείας.

Για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας καταβλήθηκε προσπάθεια συγκέντρωσης πληροφοριών τόσο από ακαδημαϊκά συγγράμματα, όσο και από δημοσιευμένα άρθρα στον έντυπο και ηλεκτρονικό τύπο. Καθοριστική ήταν και η συμβολή των στελεχών της εταιρείας για την οποία γράφτηκε η μελέτη περίπτωσης (η οποία καθώς είναι Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης δεν αποκαλύπτεται ούτε η επωνυμία της ούτε ο

διακριτικός της τίτλος , λόγο προστασίας προσωπικών δεδομένων), καθώς συνεργάστηκαν άψογα στη διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας.

Η παρούσα διπλωματική εργασία με θέμα "Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Ποιότητα : Η Ελληνική Μελέτη Περίπτωσης" εκπονήθηκε και υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα (MBA-TQM) του Πανεπιστημίου Πειραιώς, με στόχο την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών.

Κεφάλαιο 1

Ηλεκτρονικό Επιχειρείν

1.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται μια ανάλυση της νέας οικονομίας όπως αυτή διαμορφώνεται βάση των νέων τεχνολογιών και συγκεκριμένα του Διαδικτύου το οποίο πυροδοτεί συνεχόμενες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον υποχρεώνοντας τις επιχειρήσεις να εναρμονίζονται με τις μεταβολές αυτές έτσι ώστε να γίνονται ανταγωνιστικές.

Στη συνέχεια αναλύεται η έννοια του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν(e-business) καθώς και άλλες έννοιες όπως αυτές του Ηλεκτρονικού Εμπορίου(e-commerce) και Ασύρματου Επιχειρείν (Mobile Commerce). Επιπλέον, θα γίνει κατανοητό πως σχετίζονται οι ορισμοί αυτοί αλλά και ποιες είναι οι ουσιαστικές διαφορές τους.

Τέλος, αφού γίνει ανασκόπηση στα μοντέλα ηλεκτρονικού επιχειρείν και στα κίνητρα υιοθέτησης αυτών από έναν οργανισμό, θα εστιάσουμε στα πλεονεκτήματα του e-business καθώς και στα μειονεκτήματα και τους κινδύνους που απορρέουν από αυτό.

1.2 Το Συνεχώς Μεταβαλλόμενο Περιβάλλον

Οι δραστικές μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως η ανάδειξη της επιστήμης της πληροφορικής, το Διαδίκτυο καθώς και οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ - ICT) έχουν επηρεάσει σημαντικά το καταναλωτικό πρότυπο δημιουργώντας μια νέα μορφή οικονομίας πολύ διαφορετική από εκείνη που δέσποζε μέχρι και τα τέλη του 20^{ου} αιώνα. Μετά από αναλυτική ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, οι διαφορές της νέας μορφής της οικονομίας εντοπίζονται σε τρεις επιμέρους τομείς: τον οικονομικό, τον επιχειρηματικό και τον εργασιακό.

Οικονομικός Τομέας

Ξεκινώντας με τις αλλαγές στον οικονομικό τομέα, διαπιστώνεται ότι οι αγορές έχουν γίνει πολύ πιο σύνθετες σε σύγκριση με τις προηγούμενες δεκαετίες. Η ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται άμεσα από την ταχύτητα ανταπόκρισης του (responsiveness), στις

συνεχόμενες μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Όπως επιτυχημένα δήλωσε γνωστή πολυεθνική εταιρεία υπόδησης, “Αν δεν είσαι γρήγορος, είσαι φαγητό” .



Εικόνα1: Ανάγκη να είσαι γρήγορος στις επιχειρηματικές δραστηριότητες

Πηγή : Διαφήμιση της εταιρείας Timberland LLC

Αποτέλεσμα της εξέλιξης των τεχνολογιών καθώς και των θεσμικών μεταβολών ήταν η διεύρυνση του ανταγωνισμού, ξεπερνώντας τα σύνορα μιας χώρας. Έχοντας εδραιωθεί η έννοια της παγκόσμιας αγοράς, ο ανταγωνισμός κάθε οικονομίας άλλαξε διάσταση και από εθνικός έγινε παγκόσμιος.

Ταυτόχρονα παρατηρούνται δραστικές αλλαγές στη δομή των σύγχρονων επιχειρήσεων που στηρίζουν την παγκόσμια οικονομία. Παλιότερα οι επιχειρήσεις στηρίζονταν κυρίως στη βιομηχανική παραγωγή, οι επιχειρήσεις του σήμερα δραστηριοποιούνται κυρίως στην παροχή υπηρεσιών εκμεταλλευόμενες τις δυνατότητες που παρέχουν οι σύγχρονες τεχνολογίες. (Combe,2006).

Κομβική αλλαγή επίσης αποτελεί ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις δημιουργούν προστιθέμενη αξία για το τελικό καταναλωτή. Στο παρελθόν οι επιχειρήσεις διέθεταν κεφάλαια όπως για παράδειγμα ακριβούς εξοπλισμούς προκειμένου να διαφοροποιηθούν. Σήμερα βασικός παράγοντας της δημιουργίας και διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Με την πρόοδο των πληροφοριακών συστημάτων, οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώνουν και να εξελίσσουν το ανθρώπινο δυναμικό διαμοιράζοντας τη γνώση και την καινοτομία για την ανάπτυξη και την πώληση νέων προϊόντων και υπηρεσιών, χρησιμοποιώντας μέσα όπως το Διαδίκτυο (Combe,2006).

Επιχειρηματικός Τομέας

Το ευμετάβλητο εξωτερικό περιβάλλον δεν θα μπορούσε να μην επιφέρει αλλαγές και στην επιχειρηματική δομή των επιχειρήσεων. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις παύουν να ενεργούν ως μεμονωμένες οντότητες και λειτουργούν πλέον συλλογικά μέσα σε ένα ενοποιημένο δίκτυο που αποτελείται από παρόμοιους οργανισμούς, στο οποίο οι πληροφορίες και οι

τηλεπικοινωνίες παίζουν ένα πρωτεύον ρόλο ομαλοποιώντας τις συναλλαγές και δημιουργώντας τις κατάλληλες προϋποθέσεις για σύναψη συνεργασιών. (Castells , 1996)

Τη βιομηχανική εποχή, το παραδοσιακό μοντέλο παραγωγής όριζε είτε χαμηλό κόστος είτε μεγάλη ποσότητα παραγωγής προκειμένου να δημιουργηθεί καθώς και να διατηρηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση. Σήμερα, τα χαρακτηριστικά της ανταγωνιστικής παραγωγής έχουν αλλάξει καθιστώντας τη, ευέλικτη. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να τονίσουμε το όρο της ευέλικτης παραγωγής ως τη παραγωγή η οποία μπορεί να προσαρμοστεί στις ανάγκες-αλλαγές της εκάστοτε αγοράς. Οι αλλαγές αυτές μπορεί να είναι κομβικής σημασίας, ειδικά σε περιπτώσεις που αφορούν τον ανασχεδιασμό ή τη δημιουργία νέων προϊόντων που προάγουν τη καινοτομία και καλύπτουν αποτελεσματικότερα τις ανάγκες των πελατών.

Άλλη μια οδοποιός διαφορά της νέας οικονομίας στον επιχειρηματικό τομέα είναι η αναθεώρηση των μέσων ανάπτυξης των προϊόντων μιας εταιρείας. Παλαιότερα, ο δρόμος για την ανάπτυξη των προϊόντων θεωρούνταν οι υποδομές και τα κεφάλαια που είχε η κάθε εταιρεία, που σε συνδυασμό με το παράγοντα εργασία, παρήγαγε το εκάστοτε προϊόν ή υπηρεσία. Πλέον, τα αναθεωρημένα μέσα ανάπτυξης των προϊόντων δεν θεωρούνται πια οι μηχανές αλλά η καινοτομία και η γνώση. Οι μηχανές αποτελούν το μέσο υλοποίησης. Η τεχνολογία η οποία δημιουργείται, επηρεάζεται και μεταλαμπαδεύεται μέσω των ηλεκτρονικών και ψηφιακών μέσων, συμβάλλει καθοριστικά στη βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού. Απόρροια της βελτίωσης αυτής είναι η ταχύτητα και η ευελιξία στην παραγωγή καθώς και η αύξηση της ποιότητας των επιμέρους χαρακτηριστικών των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχονται. Οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται υιοθετώντας αλλαγές που υπαγορεύουν οι αγορές, ψάχνουν νέες ευκαιρίες, δίνουν έμφαση στην εκπαίδευση, ενστερνίζονται τις μεταβολές του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργούν και προάγουν την καινοτομία (Combe,2006).

Παράλληλα, η ταχεία εξέλιξη των Πληροφοριακών Συστημάτων και των τηλεπικοινωνιακών τεχνολογιών ενθαρρύνουν τη σύναψη και εδραίωση συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων που ενδεχομένως να δραστηριοποιούνται σε διαφορετικό γεωγραφικό μήκος και πλάτος. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι οργανισμοί παύουν να λειτουργούν ως ανεξάρτητες οντότητες αναπτύσσοντας συνεργασίες μέσω των οποίων μπορούν να μοιραστούν πληροφορίες, γνώσεις και να παράγουν πλούτο. Η έννοια της παγκόσμιας αγοράς και του διεθνούς εμπορίου ευνοεί τη δημιουργία παγκόσμιων εφοδιαστικών αλυσίδων όπου κάθε κρίκος αντιπροσωπεύεται από διαφορετική εταιρεία. Ωστόσο, ο τοπικός χαρακτήρας των

εκάστοτε επιχειρήσεων δεν καταργείται, απλά επεκτείνεται η λειτουργία τους και πέραν των φυσικών τους ορίων. (Rackham, 1996)

Είναι φανερό ότι οι μεταβολές στον επιχειρησιακό τομέα, έχουν εξελίξει τη φύση των βιομηχανιών-επιχειρήσεων οδηγώντας στη παγκοσμιοποίηση των αγορών. Για το λόγο αυτό καθίσταται επιτακτική η ανάγκη υιοθέτησης νέων τεχνολογιών όπως το e-commerce και το e-business , προκειμένου η εταιρεία να συμβαδίσει με τις εξελίξεις του νέου περιβάλλοντος.

Εργασιακός Τομέας

Η διαμόρφωση της νέας οικονομίας δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστες τις εργασιακές συνθήκες. Η φύση της εργασίας που επικρατούσε, πλέον καταργείται. Χάρη την τεχνολογική εξέλιξη, οι εργαζόμενοι έχουν αποτελεσματικότερα μέσα διεκπεραίωσης των καθηκόντων τους με αποτέλεσμα οι θέσεις εργασίας να εμπλουτίζονται συνεχώς με νέες υποχρεώσεις. Μέσω της κατάκτησης της εργασίας που επικρατεί σήμερα, οι προτιμήσεις των εργαζομένων σε θέματα εργασίας παύουν να είναι σταθερές και μετατρέπονται σε δυναμικές αφού κάθε εργαζόμενος εκτελεί ένα τμήμα από το σύνολο ενός έργου αποτελεσματικά, που συνδυαστικά με τις εκροές άλλων εργαζομένων, παράγουν ένα ενιαίο επιθυμητό αποτέλεσμα. (Combe, 2006).

Οι σύγχρονες θέσεις εργασίας προϋποθέτουν ευέλικτες ικανότητες, σε αντίθεση με τις προηγούμενες δεκαετίες, όπου ο εργαζόμενος απαιτούνταν να ήταν σε μεγαλύτερο βαθμό εξειδικευμένος. Με το πέρασμα του χρόνου, στο στόχαστρο των σύγχρονων επιχειρήσεων μπαίνουν εργαζόμενοι όπου έχουν την ικανότητα να εκτελούν παράλληλα σύνθετες εργασίες και να προσαρμόζονται άμεσα στις σύγχρονες απαιτήσεις οι οποίες διαρκώς αλλάζουν, προσαρμοσμένες στο σύγχρονο ευμετάβλητο περιβάλλον.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι το κύριο μέσο της προσαρμογής των εργαζομένων στις σύγχρονες απαιτήσεις είναι η συνεχής εκπαίδευση. Ο εργαζόμενος εκτός από τις ακαδημαϊκές γνώσεις ή την εργασιακή του εμπειρία, θα πρέπει να εναρμονιστεί σε ένα μοτίβο αέναης εξέλιξης, το οποίο επιτυγχάνεται μέσω της δια βίου εκπαίδευσης, προκειμένου να εκτελεί τα καθήκοντα του αποτελεσματικότερα.

Καθώς το νέο εργασιακό περιβάλλον απαιτεί κατάκτηση των εργασιών, οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να δρουν απομονωμένα από τους συναδέλφους τους. Συνεπώς, κάθε εργασία είναι αποτέλεσμα συνεργασίας και όχι ατομικής προσπάθειας. Αυτό το κλίμα εξάρτησης-

συνεργασίας αναστέλλει τυχόν συγκρούσεις, όπως συνέβαινε στο παρελθόν όπου τα άτομα λειτουργούσαν μεμονωμένα. (Evans & Wurster, 1997, Combe, 2006)

Ωστόσο, η γενικότερης φύσης εργασία που επικρατεί στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον έχει και αρνητικές επιπτώσεις για τους εργαζομένους. Η πλειοψηφία των εργαζομένων παύει να θεωρείται αναντικατάστατη, δημιουργώντας ένα κλίμα ανασφάλειας σχετικά με την κατοχή της θέσης εργασίας. Από την άλλη πλευρά, δίνεται η δυνατότητα στους εργαζομένους, να επιλέξουν σε ένα ευρύτερο εργασιακό πλαίσιο.

Τέλος, για να μπορέσουν οι οργανισμοί να αξιολογήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους καθώς και να παρέχουν σε αυτό τις κατάλληλες υποδομές που θα ενισχύσουν την αποτελεσματική εργασία, υιοθετούν και προάγουν τη χρήση νέων τεχνολογιών όπως είναι το ηλεκτρονικό επιχειρείν.

Στο πίνακα 1.1 παρουσιάζονται επιγραμματικά οι δυνάμεις (παράγοντες) του σύγχρονου οικονομικού συστήματος καθώς και ο τρόπος που επηρεάστηκαν από τις μεταβολές στον οικονομικό, επιχειρηματικό και εργασιακό τομέα.

Πίνακας 1.1 : Οικονομικοί παράγοντες στη νέα και παλιά οικονομία

Παράγοντες	Παλιά Οικονομία	Νέα Οικονομία
Οικονομικός Τομέας		
Αγορές	Σταθερή	Δυναμική και Σύνθετη
Ανταγωνισμός	Εθνικός	Διεθνής και Παγκόσμιος
Υποδομές	Κατασκευαστικές	Παροχής Υπηρεσιών
Προστιθέμενη αξία	Φυσικό κεφάλαιο	Ανθρώπινο δυναμικό
Επιχειρηματικός Τομέας		
Οργάνωση	Ιεραρχική	Δικτύωσης
Παραγωγή	Μαζική	Ευέλικτη
Μέσο Ανάπτυξης	Κεφάλαια και εργασία	Καινοτομία και γνώση
Τεχνολογικά Μέσα	Μηχανές	Ψηφιακά & Ηλεκτρονικά Μέσα
Ανταγωνιστικό Πλεον.	Χαμηλό Κόστος & Υψηλή Παραγωγή	Καινοτομία , Ταχύτητα , Ποιότητα
Σχέσεις Επιχειρήσεων	Ανεξάρτητες Οντότητες	Συνεργασίας
Εργασιακός Τομέας		
Προτιμήσεις	Σταθερές	Δυναμικές , Κατανεμημένες
Ικανότητες	Ειδικευμένες	Πολλαπλές , Ευέλικτες
Εκπαιδευτικές Ανάγκες	Προσανατολισμένες στο εμπόριο	Συνεχούς Διάρκειας
Εργασιακές Σχέσεις	Συγκρουόμενες	Συνεργασίας
Φύση της εργασίας	Σταθερή	Μη ασφαλής , Ευκαιριακή

Πηγή: Combe, 2006

1.3 Ορισμός Ηλεκτρονικού Επιχειρείν

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν ως έννοια έχει γίνει ευρέως γνωστή, ειδικά τα τελευταία χρόνια που το καταναλωτικό πρότυπο εστιάζει ολοένα και περισσότερο, προς τις αγορές ή έρευνα

αγοράς, μέσω Διαδικτύου. Ωστόσο, ο τρόπος με τον οποίο ορίζεται διαφέρει. Για να δοθεί μια εκτενέστερη εξήγηση του ορισμού αυτού, ακολουθούν διάφοροι ορισμοί που θα δώσουν μια πιο σφαιρική εικόνα για το e-business.

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, το περιβάλλον των επιχειρήσεων και κυρίως το εξωτερικό έχει γίνει ιδιαίτερα ευμετάβλητο. Οι δύο βασικότερες αιτίες με βάση τις οποίες θα πρέπει οι οργανισμοί να χαράζουν τη στρατηγική τους, είναι η παγκοσμιοποίηση και το Διαδίκτυο. Αυτές οι στρατηγικές αφορούν συνήθως την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στις πρακτικές των επιχειρήσεων πράγμα που οδηγεί τις επιχειρήσεις σε μια νέα διάσταση λειτουργίας η οποία αποτελεί το ηλεκτρονικό επιχειρείν. Συνεπώς, γίνεται απόλυτα διακριτή η στρατηγική σημασία του e-business στην οικονομία του σήμερα.

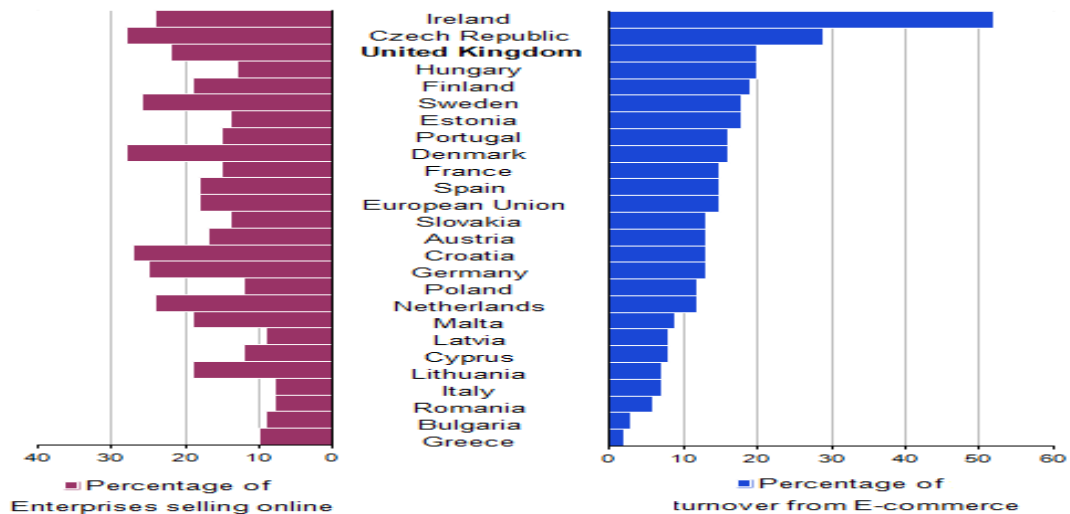
Οι λειτουργίες μιας επιχείρησης, που αφορούν τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον, είναι ποικίλες. Ενδεικτικά θα αναφέρουμε κάποιες πιο απλοϊκές όπως η ανταλλαγή αγαθών, αλλά και σύνθετες λειτουργίες όπως το μάρκετινγκ, οι προμήθειες, ο έλεγχος ποιότητας, οι οικονομικές συναλλαγές, η έρευνα & ανάπτυξη, οι μεταφορές κλπ. Η χρησιμοποίηση του Διαδικτύου για τη διεκπεραίωση αυτών των σύνθετων δραστηριοτήτων πέρα της ανταλλαγής αγαθών μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου, ονομάζεται ηλεκτρονικό επιχειρείν. (Chaffey,2004)

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο Πληροφορικής (European Information Technology Observatory) το ηλεκτρονικό επιχειρείν ορίζεται ως μια ομπρέλα που ενσωματώνει από τη μία το ηλεκτρονικό εμπόριο και τους δικτυακούς τόπους προώθησης & πληροφόρησης, και από την άλλη υπηρεσίες e-business όπως για παράδειγμα οι υποστηρικτικές υπηρεσίες πληροφορικής που σχετίζονται με τη παραμετροποίηση, την υλοποίηση, τη φιλοξενία, τη συντήρηση και τη διαχείριση λύσεων ηλεκτρονικού εμπορίου B2C (business to customer) και B2B (business to business). (European Commission, 2008)

Με τον όρο ηλεκτρονικό επιχειρείν μπορεί να ορισθεί η χρήση του Διαδικτύου για τη δικτύωση και την παροχή επιχειρηματικών λειτουργιών, ηλεκτρονικού εμπορίου, επικοινωνίας μεταξύ οργανισμών ή επιχειρήσεων συνεργασίας, μεταξύ εταιρείας και πελατών της και τέλος μεταξύ επιχείρησης και των ενδιαφερόμενων μελών (stakeholders). Μέσω του ηλεκτρονικού επιχειρείν γίνεται η αξιοποίηση των τεχνολογιών της δικτύωσης και του Διαδικτύου ώστε να υποστηριχθούν οι εμπορικές διαδικασίες. (Combe, 2006)

1.4 Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Ηλεκτρονικό Επιχειρείν

Ένας καλός ορισμός του ηλεκτρονικού εμπορίου προέρχεται από τον L. Dionisio, ο οποίος το όρισε ως τη διεξαγωγή επαγγελματικών δραστηριοτήτων που δημιουργούν ή οδηγούν σε ανταλλακτική αξία, όταν τα μέρη αλληλεπιδρούν ηλεκτρονικά, κάνοντας χρήση Διαδικτύου ή τηλεπικοινωνιών (Dionisio, 2000). Με τη σχετική έρευνα "e-commerce and ICT activity" του DTI: UK National Statistics, γίνεται εμφανής η βαρύτητα του ηλεκτρονικού εμπορίου για την αγορά της Ευρώπης και κατ' επέκταση για τη παγκόσμια αγορά. Στο διάγραμμα 1.1 παρουσιάζεται το ποσοστό του κύκλου εργασιών, από πωλήσεις e-commerce, των επιχειρήσεων στις χώρες της Ευρώπης καθώς και το ποσοστό των επιχειρήσεων που κάνουν πωλήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου.

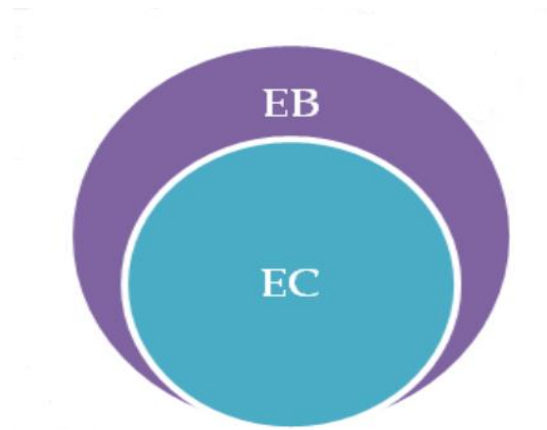


Διάγραμμα 1.1 : Percentage of turnover from e-commerce compared with percentage of businesses selling online within the European Union (2013)

Πηγή : DTI : UK National Statistics, 2013

Οι όροι ηλεκτρονικό εμπόριο και ηλεκτρονικό επιχειρείν θεωρούνται, εσφαλμένα, από πολλούς ως ταυτόσημη. Η ειδοποιός διαφορά των δύο ορισμών είναι το εύρος των λειτουργιών που περιλαμβάνει το κάθε ένα. Όπως είναι λογικό, το ηλεκτρονικό επιχειρείν περιλαμβάνει ένα μεγαλύτερο εύρος λειτουργιών οι οποίες εμπεριέχουν εσωτερικές ενέργειες που εξυπηρετούν λειτουργίες σχετικά με τα logistics, τις προμήθειες, την εφοδιαστική αλυσίδα γενικότερα, τον έλεγχο αποθεμάτων, τις πληρωμές, το ανθρώπινο δυναμικό (αξιολόγηση, επικοινωνία), τον εντοπισμό παραγγελιών κλπ. Το ηλεκτρονικό εμπόριο (εμπορική συναλλαγή η οποία εκτελείται αποκλειστικά σε ηλεκτρονικό επίπεδο)

αποτελεί υποσύνολο του ηλεκτρονικού επιχειρείν (Chaffey, 2004). Στο διάγραμμα 1.2 γίνεται απόλυτα κατανοητή η σχέση μεταξύ e-business και e-commerce.



Διάγραμμα 1.2 : Σχέση μεταξύ e-business και e-commerce

Πηγή: Chaffey, 2002

Το σημείο ταύτισης μεταξύ των δύο ορισμών είναι οι συναλλαγές (αγορά και η πώληση προϊόντων και υπηρεσιών ή υπηρεσιών). Ωστόσο όπως θα φανεί στον πίνακα 1.2, επιβεβαιώνεται η ευρύτητα των λειτουργιών που έχει το ηλεκτρονικό επιχειρείν συγκριτικά με το ηλεκτρονικό εμπόριο

Πίνακας 1.2 : Σχέση μεταξύ ηλεκτρονικού επιχειρείν και ηλεκτρονικού εμπορίου

Ηλεκτρονικό Επιχειρείν	Ηλεκτρονικό Εμπόριο
Ηλεκτρονική Αγορά & Πώληση	Ηλεκτρονικές Συναλλαγές Μεταξύ Προμηθευτή & Πελατών
Ηλεκτρονικές Προμήθειες	Ηλεκτρονικές Συναλλαγές μεταξύ οργανισμών που αγοράζουν από τους προμηθευτές
Ηλεκτρονική Διανομή	-
Ασφαλείς Συναλλαγές	-
Online Εξυπηρέτηση Πελατών	-
Ηλεκτρονικές Συνεργασίες	-
Αυτοματοποίηση Λειτουργιών	-

Πηγή : Combe, 2006

1.5 Mobile Commerce

Όταν τα άτομα και οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε ηλεκτρονικές συναλλαγές μέσω δικτύου, χρησιμοποιώντας κινητές συσκευές, έχουν συμμετάσχει σε ασύρματο επιχειρείν ή αλλιώς με τον ορισμό που γίνεται αποδεκτό παγκοσμίως, mobile commerce (Cook & Goette, 2006). Σήμερα, οι καταναλωτές ψάχνουν τρόπους ώστε να συνδυάσουν την κινητικότητα (mobility) με την ευκολία που παρέχει το ηλεκτρονικό εμπόριο. Όπως ήταν λογικό, προκειμένου να το πετύχουν, στράφηκαν και στρέφονται όλο και περισσότερο στις κινητές συσκευές τους, οι οποίες έχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο (smart phone, tablet κ.ά.). Έτσι λοιπόν ξεκίνησε η ανάπτυξη του mobile commerce ή m-commerce. Mobile commerce ή m-commerce ορίζεται ως η ικανότητα διεξαγωγής εμπορίου, μέσω της χρήσης κινητών συσκευών (κινητά τηλέφωνα, PDA, smartphones, tablets) ενώ το άτομο που πραγματοποιεί τη συναλλαγή, βρίσκεται σε κίνηση (Tarasewich, Nickerson, Warkentin, 2002). Το m-commerce επιτρέπει στους πελάτες έχοντας πρόσβαση στο Διαδίκτυο να διεξάγουν τις εργασίες/δουλειές τους όπως ακριβώς θα έκαναν εάν καθόντουσαν μπροστά από τον ηλεκτρονικό τους υπολογιστή.

Με το συγκεκριμένο είδος εμπορίου όμως, παρέχεται η δυνατότητα στους πελάτες να βρίσκονται συγχρόνως σε κίνηση. Την ίδια στιγμή που γίνεται σταδιακή αποδοχή του m-commerce έχοντας δημιουργηθεί ένα αξιοπρόσεχτο ποσοστό καταναλωτών που το ζητάνε, οι εταιρείες αναζητούν τρόπους για να προσεγγίσουν τους mobile customers, με αποτέλεσμα να γίνει απόλυτα αντιληπτό ότι θα πουλήσουν περισσότερα αγαθά και υπηρεσίες εάν εκμεταλλευτούν σωστά τη τάση του mobile commerce (Cook & Goette, 2006).

Είναι απόλυτα κατανοητό ότι το ασύρματο επιχειρείν εξυπηρετεί αρκετά συμφέροντα, τόσο για τους καταναλωτές όσο και για της επιχειρήσεις. Ωστόσο, φαίνεται να έχει κάποια μειονεκτήματα συγκριτικά με τον ηλεκτρονικό υπολογιστή. Στον πίνακα 1.3 παρουσιάζονται επιγραμματικά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του mobile commerce.

Πίνακας 1.3 : Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του Mobile Commerce

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Χρήση m-commerce οπουδήποτε και οποτεδήποτε	Η κινητή συσκευή υστερεί του ηλεκτρονικού υπολογιστή
Ραγδαία αύξηση των πωλήσεων των συσκευών που στηρίζουν το m-commerce	Κάποιες εφαρμογές(applications) και κάποια site δεν υποστηρίζονται το ίδιο αποτελεσματικά όπως στον ηλεκτρονικό υπολογιστή
Ο καταναλωτής έχει τον απόλυτο έλεγχο των δεδομένων που υπάρχουν ή εισρέουν στη κινητή συσκευή του.	Μη ομοιομορφία δικτύων (network) . Το κάθε δίκτυο έχει διαφορετική αντιμετώπιση για την έκδοση του m-commerce
Ενίσχυση της σχέσης μεταξύ πελάτη και επιχείρησης	Περιορισμοί των υπηρεσιών του δικτύου όταν γίνεται διεξαγωγή εμπορίου από κινητή συσκευή

Πηγή: Cook & Goette, 2006

1.6 Μοντέλα Ηλεκτρονικού Επιχειρείν

Όπως και στον φυσικό κόσμο των επιχειρήσεων, έτσι και το ηλεκτρονικό επιχειρείν εκδηλώνεται σε διάφορες μορφές στην οικονομία του σήμερα. Οι μορφές αυτές εξαρτώνται από τον τύπο των μερών/οντοτήτων που έρχονται σε αλληλεπίδραση. Οι οντότητες αυτές έχουν ομαδοποιηθεί σε τρεις κύριες κατηγορίες (Κυβέρνηση, επιχείρηση, πελάτης) προκειμένου να αντιπροσωπεύονται όλα τα μέρη. Ανάλογα με τα μέρη που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, καθορίζεται και το αντίστοιχο μοντέλο ηλεκτρονικού επιχειρείν που χρησιμοποιείται. Πριν γίνει ανάλυση του κάθε μοντέλου ξεχωριστά, στον πίνακα 1.4 παρουσιάζονται οι μορφές e-business επιγραμματικά, σε αναλογία με την αλληλεπίδραση των μερών.

Πίνακας 1.4 : Μοντέλα Ηλεκτρονικού Επιχειρείν

	Κυβέρνηση (Government)	Επιχείρηση (Business)	Πελάτης (Customer)
Κυβέρνηση (Government)	G2G	G2B	G2C
Επιχείρηση (Business)	B2G	B2B	B2C
Πελάτης (Customer)	C2G	C2B	C2C

Πηγή : Combe, 2006

Business to Customer (B2C)

Το μοντέλο B2C αναφέρεται στο τύπο ηλεκτρονικού επιχειρείν που αναπτύσσεται μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών και έχει ως στόχο να προσθέσει αξία στο πελάτη. Η κατηγορία αυτή αναφέρεται στο ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ των δύο μερών. Μια επιχείρηση που εφαρμόζει B2C επικοινωνία, απευθύνεται άμεσα στο πελάτη της καταργώντας τους μεσάζοντες και χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο έτσι ώστε να βελτιώνεται η παροχή υπηρεσιών προς τον πελάτη. Συγκεκριμένα η χρήση του Διαδικτύου για ηλεκτρονικές παραγγελίες βοηθά στην επιτάχυνση της διεκπεραίωσης της παραγγελίας, αλλά και μειώνει το κόστος πώλησης και υποστήριξης της διαδικασίας (Combe,2006, Chen, 2004).

Business to Business (B2B)

Το μοντέλο B2B αναφέρεται στο τύπο ηλεκτρονικού επιχειρείν που αναπτύσσεται μεταξύ των επιχειρήσεων μέσω Internet, intranet, extranet έτσι ώστε να διευκολύνεται η λειτουργία τους μέσω της αυτοματοποίησης διαδικασιών. Αυτού του είδους οι συναλλαγές αφορούν την επικοινωνία μιας επιχείρησης με τους εμπλεκόμενους συντελεστές στην εφοδιαστική αλυσίδα καθώς και στην παροχή υποστήριξης σε άλλες επιχειρήσεις με ηλεκτρονικό τρόπο (Chaffey, 2004). Το μεγαλύτερο μέρος του ηλεκτρονικού επιχειρείν αποτελείται από κατηγορίες οι οποίες είναι συναλλαγές της μορφής B2B.

Αυτή η δυνατότητα που προσφέρεται στις επιχειρήσεις δεν καταργεί τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούσαν προηγουμένως, απλά τους καθιστά διαθέσιμο ένα νέο κανάλι επικοινωνίας με την αξιοποίηση του οποίου μπορούν να αποκομίσουν σημαντικά οφέλη (Chen, 2004).

Business to Government (B2G)

Το μοντέλο B2G αναφέρεται στο τύπο ηλεκτρονικού επιχειρείν που αναπτύσσεται μεταξύ επιχειρήσεων και κυβερνητικών οργανισμών. Αυτού του είδους οι συναλλαγές αφορούν μεταξύ άλλων και τις προμήθειες (Meir & Stormer, 2009)

Consumer to Business (C2B)

Το μοντέλο C2B περιλαμβάνει ιδιώτες που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε επιχειρήσεις αλλά και ιστοσελίδες που επιτρέπουν ιδιώτες να προσφέρουν αντικείμενα προς πώληση σε επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, οι υπηρεσίες που προσφέρουν λογιστές και δικηγόροι σε επιχειρήσεις μέσω του διαδικτύου (Chen , 2004 : Γεωργόπουλος, 2001).

Consumer to Consumer (C2C)

Το μοντέλο C2C αναφέρεται στο τύπο ηλεκτρονικού επιχειρείν που αναπτύσσεται μεταξύ των καταναλωτών. Αφορά προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρονται μέσω Διαδικτύου από καταναλωτές σε καταναλωτές. Πρόκειται για μια κατηγορία συναλλαγών που αυξάνεται συνεχώς. Αποτελεί ένα τύπο συναλλαγών που η διεκπεραίωση τους επιτυγχάνεται μέσω Διαδικτύου και υπερέρχει σε σχέση με τα παραδοσιακά κανάλια επικοινωνίας (Combe, 2006 : Chen , 2004).

Consumer to Government (C2G)

Το μοντέλο C2G περιλαμβάνει όλες τις ηλεκτρονικές συναλλαγές που αναπτύσσονται μεταξύ καταναλωτών και κυβερνητικών οργανισμών. Αυτές οι συναλλαγές βοηθούν τους πολίτες να έχουν άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες και τις υπηρεσίες του κράτους, χωρίς να χρειάζεται να μετακινηθούν από υπηρεσία σε υπηρεσία προκειμένου να εξυπηρετηθούν. Εύστοχο παράδειγμα αποτελεί η ηλεκτρονική υποβολή των φορολογικών δηλώσεων (Meir & Stormer, 2009)

Government to Consumer (G2C)

Το μοντέλο G2C όλες τις ηλεκτρονικές συναλλαγές που αναπτύσσονται μεταξύ ενός κυβερνητικού οργανισμού και νομικών προσώπων. Οι περισσότερες G2C ηλεκτρονικές συναλλαγές υλοποιούνται μέσω πληροφοριακών συστημάτων, αλλά μπορούν επίσης να διεξαχθούν μέσω αλληλογραφίας σε ομοσπονδιακό επίπεδο, κρατικό και τοπικό (Turban, 2006).

Government to Business (G2B)

Η κατηγορία αυτή του ηλεκτρονικού επιχειρείν περιλαμβάνει την μη εμπορικού χαρακτήρα ηλεκτρονική συναλλαγή μεταξύ των τοπικών ή κεντρικών αρχών και του εμπορικού τομέα των επιχειρήσεων. Η G2B επικοινωνία έχει σκοπό να προσφέρει πληροφορίες ή συμβουλές σχετικά με βέλτιστες πρακτικές ηλεκτρονικού επιχειρείν που έχουν επιτύχει σε επιχειρηματικό επίπεδο και που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σε κυβερνητικούς οργανισμούς (Turban, 2006)

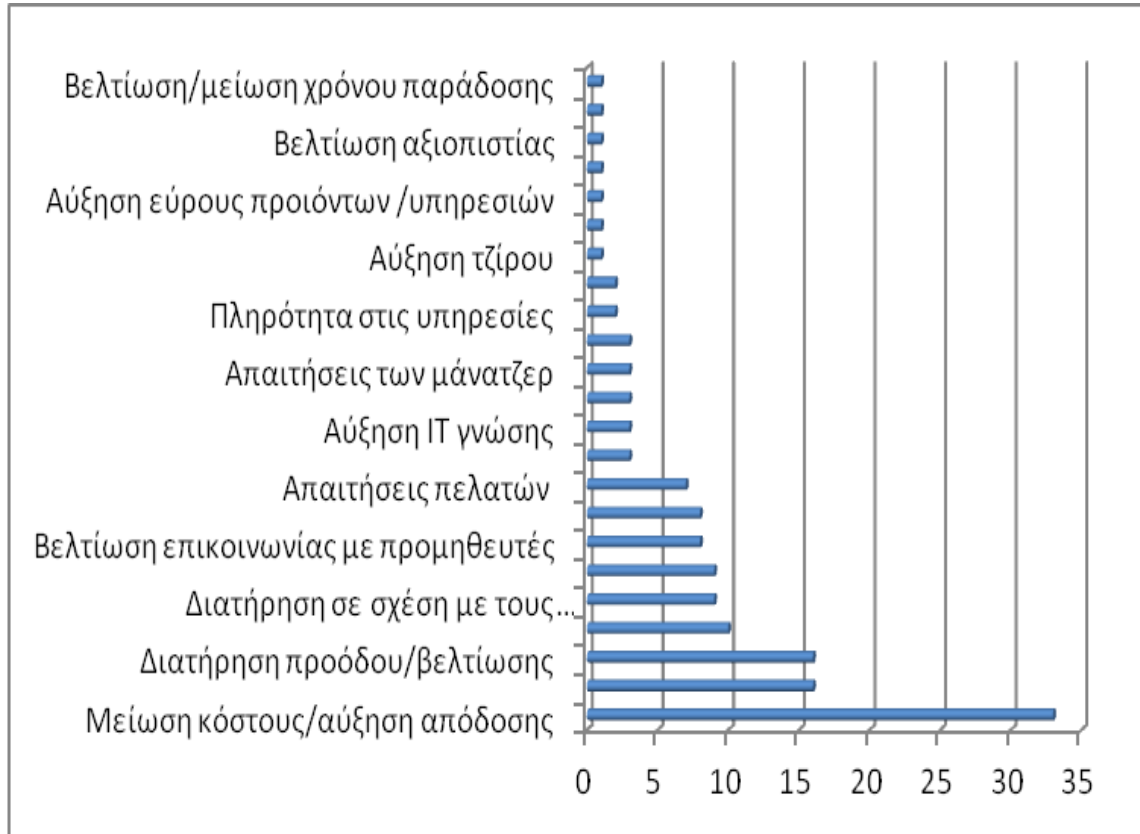
Government to Government (G2G)

Η συγκεκριμένη κατηγορία του ηλεκτρονικού επιχειρείν περιλαμβάνει ηλεκτρονικές συναλλαγές, μη εμπορικού χαρακτήρα, που διενεργούνται μεταξύ κυβερνητικών οργανισμών, τμημάτων ή αρχών. Το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών των αλληλεπιδράσεων χρησιμοποιείται για την υλοποίηση συνεργασιών μεταξύ των κυβερνητικών οργανισμών (Turban, 2006)

1.7 Κίνητρα Υιοθέτησης Ηλεκτρονικού Επιχειρείν

Το πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον της παγκόσμιας αγοράς του σήμερα, υπαγορεύει στη πλειοψηφία των επιχειρήσεων να υιοθετήσουν την τεχνολογία και τη φιλοσοφία του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Τα κίνητρα υιοθέτησης του e-business από μία επιχείρηση-οργανισμό ποικίλουν. Σύμφωνα με τη σχετική έρευνα “Individuals accessing the Internet” του DTI: UK National Statistics, που διεξήγαγε το Υπουργείο Εμπορίου και Βιομηχανίας της Αγγλίας στην οποία συμμετείχαν εταιρείες από το Ηνωμένο Βασίλειο, την Ιρλανδία, την Γαλλία, τη Γερμανία, την Ιταλία, τη Σουηδία, την Αυστραλία, την Αμερική, τον Καναδά και την Ιαπωνία, αποτυπώθηκαν οι λόγοι για τους οποίους μια εταιρεία προβαίνει στην υιοθέτηση του ηλεκτρονικού επιχειρείν καθώς και μία ιεράρχηση αυτών.

Το διάγραμμα 1.3 παρουσιάζει επιγραμματικά τους λόγους που οδήγησαν τις επιχειρήσεις σε υιοθέτηση του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Ανάλογα με το πόσες εταιρείες επέλεξαν το κάθε λόγο, προέκυψε η παρακάτω ιεράρχηση.



Διάγραμμα 1.3 : Λόγοι υιοθέτησης ηλεκτρονικού επιχειρείν

Πηγή : UK National Statistics,2008

1.8 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Ηλεκτρονικού Επιχειρείν

Η μέχρι τώρα ανάλυση έκανε απόλυτα κατανοητό ότι υπάρχουν πολυάριθμα κίνητρα υιοθέτησης του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Τα κίνητρα αυτά δημιουργήθηκαν από τα πολυδιάστατα πλεονεκτήματα του e-business. Ο χαρακτηρισμός "πολυδιάστατα" δηλώνει ότι το ηλεκτρονικό επιχειρείν εξυπηρετεί ανάγκες ή δημιουργεί οφέλη, τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για το άμεσο ή έμμεσο εξωτερικό της περιβάλλον (Συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, προμηθευτές, πελάτες, κοινωνία, κλπ). Εξετάζοντας αναλυτικά τη σχετική βιβλιογραφία ,στον πίνακα 1.5 παρουσιάζονται επιγραμματικά τα πλεονεκτήματα για την επιχείρηση καθώς και για κάθε ενδιαφερόμενο γύρω από αυτή.

Πίνακας 1.5 : Πλεονεκτήματα ηλεκτρονικού επιχειρείν

Πλεονεκτήματα E-business
Αύξηση των πωλήσεων
Μείωση του κόστους
Κόστος μάρκετινγκ ή υλικού προώθησης προϊόντων, κόστος διανομής, κόστος επεξεργασίας
Χαμηλά τηλεπικοινωνιακά κόστη
Αύξηση κερδών
Επιτρέπεται η εφαρμογή καινοτόμων μοντέλων
Επιτρέπεται υψηλού βαθμού εκπαίδευσης/ εξειδίκευσης
Μείωση χρόνου έκθεσης
Υποστήριξη BPR (business process reengineering)
Αύξηση παραγωγικότητας
Βελτίωση εξυπηρέτησης πελατών
Διευκόλυνση διανομής
Επέκταση μεγέθους αγοράς (από τοπικές αγορές σε εθνικές και από εθνικές σε πολυεθνικές)
Κατάτμηση της αγοράς σε επιμέρους αγορές στόχους και η δυνατότητα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο τρόπο ικανοποίησης τους
Δημιουργία ισχυρών σχέσεων συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων και προμηθευτών
Αύξηση των κερδών (καθώς δημιουργούνται νέες αγορές για τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα, νέα προϊόντα που στηρίζονται στη πληροφορική, νέα κανάλια διανομής που παρέχουν την δυνατότητα αμφίδρομης-άμεσης επικοινωνίας με τον πελάτη)
Μειωμένο κόστος διαφήμισης χάρη στο άμεσο μάρκετινγκ που προσφέρει το διαδίκτυο
Μειωμένο κόστος και μικρότερος χρόνος διανομής (ειδικά για προϊόντα ψηφιακής μορφής)
Μειωμένο κόστος διατήρησης αποθέματος χάρη στη προγραμματισμένη και αποτελεσματική ηλεκτρονική προμήθεια των συστημάτων του ηλεκτρονικού επιχειρείν
Μειωμένο κόστος σχεδίασης και κατασκευής προϊόντος
Πολλές ευκαιρίες μάρκετινγκ σε εστιασμένες αγορές

Δυνατότητα πρόσβασης σε νέες αγορές για περιφερειακές, απομονωμένες περιοχές
Ανάμειξη του πελάτη όσο αφορά καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες
Διεύρυνση των αγορών
Καλύτερη κάλυψη και εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών
Επίτευξη άμεσων πωλήσεων χωρίς τη μεσολάβηση ενδιάμεσων
Παροχή και η αξιοποίηση των πληροφοριών που παρέχουν τα πληροφοριακά συστήματα των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων και εναρμόνιση της στρατηγικής με αυτά
Παγκόσμια παρουσία
Βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα
Μικρότερες αλυσίδες προμήθειας
Οικονομικά οφέλη (Μείωση χρόνου συναλλαγών, βελτίωση ποιότητας συναλλαγών, αύξηση δυνητικών πελατών)
Νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες
Παγκόσμιο πεδίο επιλογών
Εναλλακτική διαθεσιμότητα από διαφορετικές περιοχές
Χαμηλότερες τιμές (Μερικά προϊόντα πωλούνται διαδικτυακά σε σημαντικά χαμηλότερες τιμές ώστε να γίνουν πιο ανταγωνιστικά)
Καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών/ εξυπηρέτησης
Εκτενέστερη πληροφόρηση σχετικά με το προϊόν ή υπηρεσία
Πιο εμπειρισταωμένη επιλογή αγοράς του προϊόντος
Μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη (Προϊόντα προσαρμοσμένα στο πελάτη, γρήγορη ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη)
Νέα προϊόντα και υπηρεσίες
Ευκολία και άνεση (αγορές από το σπίτι)
Μεγαλύτερη ποικιλία επιλογών
Πρόσβαση σε επιπλέον πληροφορίες σχετικά με το προϊόν (γνώμες άλλων πελατών)
Γρήγορη διανομή των προϊόντων ή υπηρεσιών

Περισσότερα άτομα μπορούν να εργαστούν από το σπίτι τους χωρίς να υπάρχει η ανάγκη να πηγαίνουν στο χώρο εργασίας
Μείωση του κόστους που σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό (απαιτείται λιγότερη χρήση υποδομών)
Διευκόλυνση παροχής κοινωνικών υπηρεσιών (ηλεκτρονική υποβολή δηλώσεων κλπ)
Εξοικονόμηση πόρων (με την ηλεκτρονική παράδοση πολλών εγγράφων εξοικονομείται το κόστος αποστολής που παλαιότερα γινόταν μέσω ταχυδρομικών φορέων)

Πηγή : Γεωργόπουλος , 2001 : Κόκκοτος & Λιναρδάτος , 2009 : Richardson, 2007

Εκτός από πλεονεκτήματα, όπως κάθε νέα τεχνολογία έτσι και το ηλεκτρονικό επιχειρείν έχει κάποιους περιορισμούς που υπάρχουν εξαρχής και μπορούν να αποτρέψουν την εφαρμογή του. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να διαχωρίσουμε τα μειονεκτήματα-περιορισμούς από τα προβλήματα που προκύπτουν από το e-business, δηλαδή τους κινδύνους, οι οποίοι παραθέτονται αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο.

Στη βιβλιογραφία τα μειονεκτήματα του ηλεκτρονικού επιχειρείν κατηγοριοποιούνται σε δύο κατηγορίες, σε τεχνικά και μη (Witiger,2010) . Στον πίνακα 1.6 παρουσιάζονται τα μειονεκτήματα του e-business ομαδοποιημένα στις δύο κατηγορίες που αναφέρθηκαν.

Πίνακας 1.6 : Μειονεκτήματα ηλεκτρονικού επιχειρείν

Τεχνικά Μειονεκτήματα E-business
Κόστος (κόστος που έχει η εφαρμογή και λειτουργία ενός συστήματος ηλεκτρονικού επιχειρείν.)
Πρωτόκολλα επικοινωνίας (μερικά από τα πρωτόκολλα επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται για την μεταφορά των δεδομένων δεν είναι τυποποιημένα στο κόσμο και μπορεί να υπάρξουν ασυμβατότητες ή δυσλειτουργίες μεταξύ των συνεργαζόμενων οντοτήτων)
Μη επαρκές εύρος στους διαύλους επικοινωνίας (σε πολλές περιοχές η δικτυακή υποδομή δεν επαρκεί για να χρησιμοποιηθεί ώστε να μεταφέρεται ο όγκος δεδομένων που απαιτείται για το e-business.)
Ανανέωση λογισμικού (το λογισμικό που χρησιμοποιείται στις περισσότερες εφαρμογές δεν παραμένει αναλλοίωτο, αλλά συνεχώς εξελίσσεται και ανανεώνεται. Αυτές οι αλλαγές όμως πολλές φορές δημιουργούν προβλήματα λειτουργίας ακόμα και κατάρρευση της λειτουργίας του συστήματος.)

Συγχρονισμός των πωλήσεων που γίνονται ηλεκτρονικά ή με την παραγωγή

Περιορισμοί λόγω της ταχύτητας σύνδεσης (εάν η ταχύτητα σύνδεσης δεν είναι καλή δεν μπορούν να υλοποιηθούν πολλές από τις λειτουργίες του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Αυτό παρατηρείται κυρίως σε περιπτώσεις που η ταχύτητα σύνδεσης δεν είναι επαρκής, όπως στις συνδέσεις dial up ή τις ασύρματες με κακή λήψη σήματος.)

Χρήση εξειδικευμένου λογισμικού (μερικές εταιρείες απαιτούν την χρήση κάποιου ειδικευμένου λογισμικού που στην πλειοψηφία των χρηστών δεν είναι διαθέσιμη εξαρχής με αποτέλεσμα να μην μπορούν να εξυπηρετηθούν εάν δεν εγκαταστήσουν την εφαρμογή αυτή.)

Δυσκολία ενσωμάτωσης e-business στην υπάρχουσα πληροφοριακή υποδομή κάθε εταιρείας (υπάρχει δυσκολία στο να ενσωματωθεί το ηλεκτρονικό επιχειρείν στην υπάρχουσα πληροφοριακή υποδομή κάθε εταιρείας. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ιδίως σε παλαιά συστήματα πληροφορικής που εφαρμόζουν κάποιες εταιρείες, δύναται να απαιτείται η κατασκευή λογισμικού που θα υλοποιεί την επικοινωνία των διαφορετικών συστημάτων.)

Μη Τεχνικά Μειονεκτήματα E-business

Φόβος πελατών και θέματα ασφαλείας (στις περισσότερες περιπτώσεις επικρατεί ο φόβος στους πελάτες πως οι προσωπικές πληροφορίες που δίνουν θα μπορούσαν να κλαπούν και χρησιμοποιηθούν κακόβουλα. Πέραν του φόβου όμως πάντα υπάρχει ο κίνδυνος ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα να διαρρεύσουν από κενά ασφαλείας που δεν έχουν προβλεφθεί στο σύστημα.)

Έλλειψη κινήτρου και αντίσταση των χρηστών (πολλοί χρήστες δεν προτίθενται να χρησιμοποιήσουν ή δεν χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό επιχειρείν λόγω του ότι φοβούνται ότι το να δώσουν προσωπικές πληροφορίες είναι μη ασφαλές)

Απτή παρουσία (σε πολλούς χρήστες αρέσκει η απτή παρουσία των πραγμάτων. Οι άνθρωποι δεν είναι συνηθισμένοι σε απρόσωπες, δίχως χαρτιά και γενικώς μη φυσικές συναλλαγές.)

Θέματα κουλτούρας και νομικά εμπόδια (πολλές επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν το ηλεκτρονικό επιχειρείν λόγω νομικών εκκρεμοτήτων όπως η έλλειψη ατόμων που να είναι αρμόδια, λόγω του ότι το νομικό περιβάλλον περιλαμβάνει πολλούς νέους και αντικρουόμενους νόμους, λόγω εμποδίων κουλτούρας αλλά και γλωσσικών προκλήσεων.)

Περιορισμό των υπηρεσιών υποστήριξης (σε πολλές περιοχές πιθανόν να μην υπάρχει η δυνατότητα να υποστηριχθεί το ηλεκτρονικό επιχειρείν. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε ελλείψεις εξοπλισμού σε ορισμένες περιοχές λόγω του υψηλού κόστους τους ή να οφείλεται στο γεγονός ότι δεν υπάρχει τεχνολογική υποστήριξη στη τοπική γλώσσα που χρησιμοποιείται

Μη κάλυψη των προσδοκιών των πελατών

Μυστικότητα και ασφάλεια

Υψηλή εκπαίδευση για την υποστήριξη e-business (οι υπάλληλοι που διεκπεραιώνουν τις υπηρεσίες του ηλεκτρονικού επιχειρείν έχουν ανάγκες για εξειδικευμένη και επαρκή εκπαίδευση. Οι υψηλές ανάγκες εκπαίδευσης προκύπτουν από το διττό χαρακτήρα της επιχείρησης που πρέπει να λειτουργεί ως φυσική οντότητα αλλά και ως ηλεκτρονική επιχείρηση.)

Ανθρώπινη αντίσταση για αλλαγή (είναι συχνό φαινόμενο οι άνθρωποι να αντιστέκονται και να μην υιοθετούν οτιδήποτε αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο έχουν συνηθίσει να λειτουργούν. Κάθε μεγάλη αλλαγή, όπως το ηλεκτρονικό επιχειρείν, είναι αδύνατο να μην επιφέρει αντιδράσεις μιας και επιφέρει σημαντικές αλλαγές στις επιχειρήσεις που το εφαρμόζουν.)

Πηγή : Richardson , 2007

1.9 Κίνδυνοι Ηλεκτρονικού Επιχειρείν

Όπως κάθε εξελισσόμενη τάση ή δραστική μεταβολή του εξωτερικού περιβάλλοντος , έτσι και το ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι μία τεχνολογική πρόκληση που κρύβει κινδύνους. Πολλές επιχειρήσεις προσπάθησαν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα του e-business, επενδύοντας διόλου ευκαταφρόνητα κεφάλαια, όμως δεν κατάφεραν τα επιθυμητά αποτελέσματα και σε ακραίες περιπτώσεις σταμάτησαν τη λειτουργία τους, λόγω τεράστιων εξόδων.

Ο Andy Grove (πρόεδρος της εταιρείας Intel) ήταν από τους πρώτους που τόλμησε το εγχείρημα του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Αναγνωρίζοντας τόσο τα πλεονεκτήματα όσο και τους κινδύνους που περιέχονται στην εφαρμογή του e-business, αναφέρει χαρακτηριστικά ότι κάθε οργανισμός που σκέφτεται να υιοθετήσει το ηλεκτρονικό επιχειρείν θα πρέπει να θέσει στο διοικητικό του συμβούλιο τη παρακάτω ερώτηση: Το Διαδίκτυο είναι τυφώνας. Είναι όμως ένας δέκα φορές δυνατός αέρας ή ένα κομμάτι αιολικής ενέργειας; Ή είναι μια δύναμη που θα μεταβάλλει θεμελιωδώς τις επιχειρήσεις σας (Grove, 1996) ;

Η εφαρμογή του e-business ενδέχεται να επιφέρει διαφορετικά αποτελέσματα σε διαφορετικές εταιρείες. Σε κάποιες εταιρείες έχει σημαντική επιρροή ενώ σε άλλες όχι. Ένα σημαντικό θέμα είναι να γίνει ορθή αξιολόγηση της σχέσης των εξόδων εφαρμογής και της αναμενόμενης απόδοσης. Όπως είναι λογικό, προκειμένου να γίνει όσο το δυνατόν πιο ακριβή πρόβλεψη, πρώτα θα πρέπει να έχουν συνυπολογιστεί όλοι οι κίνδυνοι που απορρέουν από την εφαρμογή του e-business.

Δεν είναι λίγες οι εταιρείες που εφάρμοσαν το ηλεκτρονικό επιχειρείν χωρίς να έχουν μελετήσει αποτελεσματικά τις απαιτήσεις τους στο νέο περιβάλλον με αποτέλεσμα να οδηγηθούν σε αποτυχία μιας και η εφαρμογή του δεν συμβαδίζει με τη στρατηγική της εταιρείας.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι οι κίνδυνοι δεν αφορούν αποκλειστικά την προσαρμογή των τεχνολογιών e-business στο εκάστοτε περιβάλλον που δραστηριοποιείται η εταιρεία που τις εφαρμόζει, αλλά μπορεί να εγκυμονούν κίνδυνοι πιο πρακτικοί που παρουσιάζονται κατά την εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Κατά τη διαδικασία της υλοποίησης μπορούν να προκύψουν ανεπιθύμητες καταστάσεις, όπως η κακή εξυπηρέτηση πελατών, πράγμα που λειτούργει εις βάρος της φήμης της εταιρείας.

Ο Dr Nigel Urton έχει μια ιδιαίτερη επιστημονική προσέγγιση σχετικά με τους κινδύνους του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Διακρίνονται επτά διαφορετικοί τύποι κινδύνων που θα πρέπει να εξεταστούν. Γίνεται διάκριση μεταξύ των τεσσάρων κινδύνων που έχουν την πηγή τους μέσα στον οργανισμό (άνθρωποι, διαδικασίες, τεχνολογία, στρατηγική) και των τριών κινδύνων των οποίων η πηγή βρίσκεται έξω από τα όρια του οργανισμού ("κακοί", επιχειρηματικό περιβάλλον, νομικά συστήματα). Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι οι τύποι κινδύνων μέσα και έξω από την επιχείρηση δεν είναι απομονωμένοι, αλλά μπορεί και να σχετίζονται άμεσα μεταξύ τους. Για παράδειγμα, ο κίνδυνος των ιών των υπολογιστών, που δημιουργούνται και απελευθερώνονται στο φυσικό περιβάλλον από τους "κακούς", εξαρτάται αν θα δημιουργήσουν πρόβλημα από τις ικανότητες των ανθρώπων, των διαδικασιών και της τεχνολογίας μέσα στην επιχείρηση (Urton, 2001).

Το διάγραμμα 1.3 παρουσιάζει τους επτά διαφορετικούς τύπους κινδύνων μέσα και έξω από το περιβάλλον της επιχείρησης. Το πλαίσιο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να κατασκευαστεί μια λίστα ελέγχου του ηλεκτρονικού επιχειρείν.



Διάγραμμα 1.4: Πηγές κινδύνου του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν

Πηγή : Upton, 2001

Κάθε μία από τις επτά πηγές κινδύνων αντιπροσωπεύεται από διάφορα θέματα που αφορούν κινδύνους σχετικά με το ηλεκτρονικό επιχειρείν. Στον πίνακα 1.7 παρουσιάζονται επιγραμματικά τα σχετικά θέματα κινδύνου που πρέπει να ελέγχονται, αναφορικά με τις αντίστοιχες πηγές.

Πίνακας 1.7 : Θέματα Κινδύνων E-business

Πηγή Κινδύνου:	Έλεγχος Θεμάτων Κινδύνου:
Κακοί	<ul style="list-style-type: none">- απάτη- graffiti- άρνηση εξυπηρέτησης- επίθεση υιού- cyber-squatting
Εμπορικό Περιβάλλον	<ul style="list-style-type: none">- συμπεριφορά καταναλωτών- απόδοση προμηθευτών- διακυμάνσεις συναλλαγμάτων
Νομικά Συστήματα	<ul style="list-style-type: none">- νομοθεσία e-business- πρότυπα εμπορικών νόμων- νόμοι σε αγορές εξωτερικού
Άνθρωποι	<ul style="list-style-type: none">- ασφάλεια δεδομένων- δυσφημιστικά e-mails- διαδικτυακή διαφήμιση
Διαδικασίες	<ul style="list-style-type: none">- πνευματική διαδικασία- παράδοση προϊόντων
Τεχνολογία	<ul style="list-style-type: none">- website downtime- συστήματα κρίσιμης σημασίας- ασφάλεια
Στρατηγική	<ul style="list-style-type: none">- ζωτικότητα- αποδοχή- βιωσιμότητα

Πηγή :Upton, 2001

Όπως κάθε τεχνολογική πρόκληση , έτσι και το ηλεκτρονικό επιχειρείν περιλαμβάνει αρκετούς κινδύνους. Από τη διοίκηση της εταιρείας εξαρτάται αν θα αποτελέσει ένα βασικό όπλο στη φαρέτρα της ή ένα λάθος που ενδεχομένως να της κοστίζει ακριβά .

Κεφάλαιο 2

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται εις βάθος η έννοια της Ποιότητας (και κατ επέκταση της Ολικής Ποιότητας) καθώς και των ιδιοτήτων που απορρέουν από αυτή. Δίνεται ιδιαίτερη σημασία στις διαστάσεις ποιότητας, που αφορούν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και στο κόστος που προέρχεται από την ύπαρξη ή μη της ποιότητας.

Στη συνέχεια επιχειρείται η ανάλυση και κατανόηση της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) καθώς και η παρουσίαση των καθηκόντων και των αρχών που εμπεριέχονται σε αυτή. Επιπλέον παρουσιάζονται οι λόγοι και τα κίνητρα υιοθέτησης της ΔΟΠ από μια εταιρεία, προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή να βελτιστοποιήσει τις ήδη υπάρχουσες διαδικασίες της.

Τέλος παρουσιάζεται και αναλύεται η σημασία και το περιεχόμενο της διασφάλισης της ποιότητας καθώς και των προτύπων διοίκησης, με έμφαση στα πρότυπα συστήματα διαχείρισης.

2.2 Ο Ορισμός της Ποιότητας

Η Ποιότητα είναι μία έννοια που αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία για τη νέα οικονομία και την παγκόσμια αγορά. Είναι κάτι που οι οργανισμοί θέλουν να έχουν, επενδύοντας κεφάλαια προκειμένου να το αποκτήσουν, ώστε να εναρμονιστούν στις απαιτήσεις της καταναλωτικής συμπεριφοράς του σήμερα.

Από ετυμολογικής πλευράς η λέξη “ποιότητα” προέρχεται από τη λατινική λέξη “quails”, που σημαίνει εκφραστικά “όπως πραγματικά είναι κάτι” (Dale & Cooper, 1992). Επειδή ο όρος “ποιότητα” είναι πολυδιάστατος και προκαλεί συχνά σύγχυση (διότι ερμηνεύεται με διαφορετικό τρόπο, ανάλογο με την οπτική γωνία από την οποία παρατηρείται κάθε φορά), παρουσιάζονται αρκετοί ορισμοί που αντλήθηκαν από τη βιβλιογραφία των τελευταίων δεκαετιών, με στόχο να προσδιοριστεί με ακρίβεια. Ορισμένοι από τους ορισμούς που δίνονται είναι οι εξής :

Ποιότητα για ένα προϊόν ή υπηρεσία είναι η καταλληλότητα του για χρήση. Για παράδειγμα, για ένα σαφάρι στη Κένυα, ένα τζιπ προσφέρει καλύτερη ποιότητα σε σύγκριση με μία Πόρσε (Juran, 1992).

Ποιότητα για ένα προϊόν ή υπηρεσία είναι η προβλέψιμη ομοιομορφία και αξιοπιστία του σε χαμηλό κόστος και η καταλληλότητά του για την αγορά (Deming , 1982)

Ποιότητα για ένα είδος (προϊόν/ υπηρεσία) είναι η συμμόρφωση του με τις απαιτήσεις/ προδιαγραφές του (Crosby , 1979) .

Ποιότητα είναι η απώλεια που ένα προϊόν προξενεί στην κοινωνία μετά την αποστολή του. Είναι οι συνέπειες της κακής ποιότητας του προϊόντος ή υπηρεσίας (Taguchi , 1982) .

Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και της υπηρεσίας τα οποία έχουν σχέση με το μάρκετινγκ, την τεχνολογία, την κατασκευή και τη συντήρηση μέσω των οποίων το προϊόν ή υπηρεσία ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη (Feigenbaum , 1991) .

Ποιότητα είναι αυτό που όλοι μας το θαυμάζουμε, πολλοί από εμάς τη θέλουμε, λίγοι από εμάς μπορούμε να την έχουμε (Prefer, 1981)

Ποιότητα για ένα είδος (προϊόν/υπηρεσία) είναι η προσφερόμενη στον πελάτη αξία για τη συνολική διάρκεια χρήσης του, σε σχέση με το συνολικό οικονομικό και ψυχολογικό κόστος για τον κύκλο ζωής του είδους (Δερβιτσιώτης, 2005)

Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που αφορούν στη δυνατότητά τους να ικανοποιούν μια εκφρασμένη ή συναγόμενη ανάγκη του πελάτη (ISO 8402).

Ποιότητα είναι ο βαθμός καταλληλότητας χρήσης ενός προϊόντος για το σκοπό που έχει κατασκευαστεί (fitness for use) (Crosby, 1979).

Ποιότητα είναι ο βαθμός στον οποίο ένα σύνολο εγγενών χαρακτηριστικών πληροί απαιτήσεις (ISO/FDIS 2001:2000).

Η ποιότητα θεωρείται συνώνυμη με (Evans & Linday, 1999: Reeves & Bednar, 1994: Τσιότρας , 2000):

- Την τελειότητα.
- Το ποσοστό συμμετοχής ενός χαρακτηριστικού στην τελική εκροή.
- Την καταλληλότητα ενός προϊόντος/ υπηρεσίας προς χρήση.
- Τη συσχέτιση τιμής-ποιότητας, δηλαδή την προσφερόμενη αξία.
- Τη συμμόρφωση με τις προδιαγραφές.

- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη.
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές.
- Τον πλέον σύγχρονο ενδεδειγμένο, ευέλικτο και αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης μιας επιχείρησης.
- Κάθε δραστηριότητα που ικανοποιεί δεδομένες ή συναγόμενες ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη.

Σημαντικό είναι να ορίσουμε την “Ολική Ποιότητα” ως τη συνεχή προσπάθεια όλων των ατόμων για βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών, έτσι ώστε να ικανοποιούν ή και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών (Ζαβλανός, 2006). Η βαρύτητα του ορισμού αυτού γίνεται εμφανής από το γεγονός ότι προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα μιας εργασίας, πρέπει να οριστεί με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να σημαίνει το ίδιο για τον καθένα.

2.3 Οι Διαστάσεις Ποιότητας

Το καταναλωτικό πρότυπο έχει μεταβληθεί αισθητά τις τελευταίες δεκαετίες πράγμα που έχει οδηγήσει σε αναθεωρήσεις της έννοιας της ποιότητας. Επακόλουθο αυτού, είναι η δημιουργία διάφορων εκδοχών για τη καθιέρωση των βασικών διαστάσεων ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

Ο διευθυντής του μεταπτυχιακού προγράμματος “MBA-Total Quality Management” του Πανεπιστημίου Πειραιώς, Καθηγητής Γεώργιος Μποχώρης στο βιβλίο του “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας” παρουσιάζει τις βασικές διαστάσεις ποιότητας προσαρμοσμένες απόλυτα στο καταναλωτικό πρότυπο του σήμερα. Οι βασικές διαστάσεις ποιότητας για ένα **προϊόν** είναι οι εξής (Μποχώρης, 2012):

- **Χαρακτηριστικά (Features):** Αναφέρεται στα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος τα οποία χωρίζονται σε δευτερεύοντα και κύρια.
- **Λειτουργίες/Απόδοση (Performance):** Αναφέρεται στις τιμές που αναδεικνύουν τις λειτουργίες των χαρακτηριστικών.
- **Αξιοπιστία (Reliability):** Αναφέρεται στη προβολή της ποιότητας στο χρόνο.
- **Συμμόρφωση (Conformance):** Αναφέρεται στο βαθμό συμφωνίας χαρακτηριστικών με Νομικό και Κανονιστικό Πλαίσιο-Πρότυπα.
- **Αντοχή (Durability):** Αναφέρεται στην αίσθηση σιγουριάς και ασφάλειας.

- **Ικανότητα Επισκευής (Serviceability):** Αναφέρεται στο βαθμό ευκολίας που μπορεί να κατασκευαστεί ή επιδιορθωθεί ένα προϊόν .
- **Αισθητικά Χαρακτηριστικά (Aesthetics):** Αναφέρεται στα υποκείμενα χαρακτηριστικά εξωτερικής εμφάνισης.

Αναγνωρίζοντας την αποδοχή της παροχής υπηρεσιών ως το κυρίαρχο επιχειρηματικό μοντέλο, υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ των διαστάσεων ποιότητας για ένα προϊόν και για μια υπηρεσία. Οι βασικές διαστάσεις ποιότητας για μία **υπηρεσία** είναι οι εξής (Μποχώρης, 2012):

- **Αξιοπιστία (Reliability):** Αναφέρεται στην αξιοπιστία σχετικά με τις τρεις διαστάσεις ποιότητας που αναφέρθηκαν παραπάνω, οι οποίες είναι τα Χαρακτηριστικά (Features), οι Λειτουργίες/Επίδοση (Performance) και η Συμμόρφωση (Conformance).
- **Ασφάλεια (Assurance):** Αναφέρεται στην ικανότητα δημιουργίας αισθήματος εμπιστοσύνης .
- **Απτά Στοιχεία (Tangibles):** Αναφέρεται στα περιβάλλοντα χαρακτηριστικά (Χώρος-Ενδυμασία)
- **Εν-συναίσθηση:** Αναφέρεται στην πλήρης φυσική και συναισθηματική συμμετοχή κατά τη διαδικασία της διεκπεραίωσης. Με απλά λόγια να μπαίνεις στη θέση του πελάτη.
- **Προσβασιμότητα (Accessibility):** Αναφέρεται στη ευκολία πρόσβασης που θα έχουν οι πελάτες (τρόποι επικοινωνίας κλπ)
- **Ανταποκρισιμότητα (Responsiveness):** Αναφέρεται στο βαθμό ανταπόκρισης σε εκφρασμένες ή μη ανάγκες

2.4 Κόστος Ποιότητας

Πολλές εταιρείες προωθούν την ποιότητα ως την κεντρική αξία για τον πελάτη, θεωρώντας τη κρίσιμο παράγοντα επίτευξης της ανταγωνιστικότητας. Ωστόσο σε κάθε προσπάθεια επίτευξης ή βελτίωσης της ποιότητας θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι δαπάνες που σχετίζονται με αυτή. Με απλά λόγια, δεν είναι μόνο η ικανοποίηση των πελατών σημαντικό αλλά και η επίτευξη αυτού με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η μείωση του κόστους επίτευξης ποιότητας, η οποία επιτυγχάνεται μόνο με την αναγνώριση-ταυτοποίηση και μέτρηση των δαπανών. Ως εκ τούτου, η μέτρηση και η

αναφορά του κόστους ποιότητας (CoQ) θα πρέπει να θεωρείται μείζονος σημασίας για έναν οργανισμό.

Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις σχετικά με το κόστος ποιότητας. Η μέθοδος που χρησιμοποιείται από την πλειοψηφία των εταιρειών είναι το μοντέλο PAF (Schiffauerova & Thomson, 2006) ,το οποίο θα αναλυθεί στη συνέχεια. Ωστόσο υπάρχουν και άλλα μοντέλα κόστους ποιότητας τα οποία χρησιμοποιούνται με επιτυχία. Το επιλεγμένο μοντέλο CoQ θα πρέπει να ταιριάζει με το περιβάλλον, το σκοπό και τις ανάγκες της εταιρείας, προκειμένου να αποτελέσει ένα επιτυχημένο συστηματικό εργαλείο για το πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας.

Τα μοντέλα CoQ κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις ομάδες γενικών μοντέλων οι οποίες είναι: i) τα μοντέλα PAF ή το μοντέλο του Crosby, ii) το μοντέλο του κόστους ευκαιρίας και μη απτών στοιχείων (Opportunity and intangible cost model), iii) το μοντέλο κόστους επεξεργασίας (Process cost model) και iv) το μοντέλο ABC .

Στο πίνακα 2.1 παρουσιάζονται τα γενικά μοντέλα CoQ με τις αντίστοιχες κατηγορίες κόστους. Στη συνέχεια αναλύεται η κάθε ομάδα γενικού μοντέλου ξεχωριστά, σύμφωνα με το άρθρο των Andrea Schiffauerova και Vince Thomson με τίτλο "A Review of Research on Cost of Quality Models and Best Practices".

Πίνακας 2.1 : Γενικά μοντέλα CoQ και κατηγορίες κόστους

Γενικό Μοντέλο	Κόστος / Κατηγορίες Δραστηριοτήτων	Βιβλιογραφικές Αναφορές Ανάλυσης Μοντέλου CoQ
Μοντέλα P-A-F	Πρόληψη +Διασφάλιση +Αποτυχία	Feigenbaum, 1956; Purgslove and Dale, 1995; Merino,1988; Chang et al., 1996; Sorquist, 1997b; Plunkett and Dale, 1988b; Tatikonda and Tatikonda, 1996, Bottorff, 1997; Israeli and Fisher, 1991, Gupta and Campbell, 1995; Burgess, 1994; Dawes, 1989; Sumanth and Arora,1992; Morse, 1983; etc.
Μοντέλο του Crosby	Συμμόρφωση +Μη Συμμόρφωση	Suminsky, 1994; Denton and Kowalski, 1988
Μοντέλα του Κόστους Ευκαιρίας και μη απτών στοιχείων (Opportunity and intangible cost model)	Πρόληψη + Διασφάλιση +Αποτυχία +Ευκαιρία	Sandoval-Chavez and Beruvides, 1998; Modarres and Ansari, 1987
	Συμμόρφωση +Μη Συμμόρφωση + Ευκαιρία	Carr, 1992; Malchi and McGurk, 2001
	Απτά Στοιχεία +Μη Απτά Στοιχεία	Juran et al., 1975
	P-A-F (το κόστος αποτυχίας περιλαμβάνουν και το κόστος ευκαιρίας)	Heagy, 1991
Μοντέλα Κόστους Επεξεργασίας	Συμμόρφωση +Μη Συμμόρφωση	Ross, 1977; Marsh, 1989; Goulden and Rawlins, 1995; Crossfield and Dale, 1990
Μοντέλα ABC	Προστιθέμενης Αξίας +Μη Προστιθέμενης Αξίας	Cooper, 1988; Cooper and Kaplan, 1988; Tsai, 1998; Jorgenson and Enkerlin, 1992; Dawes and Siff, 1993; Hester, 1993

Πηγή : Schiffauerova & Thomson , 2006

Μοντέλα PAF

Η κατηγοριοποίηση P-A-F που προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων “πρόληψη, διασφάλιση, αποτυχία” περιλαμβάνει τέσσερις κατηγορίες CoQ οι οποίες είναι: τα έξοδα Πρόληψης (Prevention costs), τα έξοδα Διασφάλισης της ποιότητας (Appraisal costs), τα έξοδα Εσωτερικής Αποτυχίας (Internal Failure costs) και τα έξοδα Εσωτερικής Αποτυχίας (External Failure costs). Τα *έξοδα Πρόληψης* περιλαμβάνουν όλες εκείνες τις επενδύσεις που γίνονται προκειμένου τα μη συμμορφούμενα προϊόντα να μην φτάσουν στο τελικό καταναλωτή. Τα *έξοδα για τη Διασφάλιση* της ποιότητας περιλαμβάνουν όλα τις δαπάνες που σχετίζονται με τις απαραίτητες ενέργειες που απαιτούνται προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι τα παραγόμενα προϊόντα είναι εντός προδιαγραφών και έχουν να κάνουν με τη συλλογή, τη μέτρηση και την ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν μέσα από τις παραγωγικές διαδικασίες. Τα *έξοδα Εσωτερικής Αποτυχίας* σχετίζονται με την παραγωγή μη συμμορφούμενων με τις προδιαγραφές προϊόντων, που δεν γίνονται αντιληπτά κατά την παραγωγική διαδικασία αλλά λίγο πριν την αποστολή τους στον πελάτη. Τα *έξοδα Εξωτερικής Αποτυχίας* είναι μια κατηγορία δαπανών που αφορούν την παραλαβή μη ποιοτικών προϊόντων από τη μεριά του πελάτη. Στο πίνακα 2.2 παρουσιάζεται επιγραμματικά το κόστος που περικλείει η κάθε μία από τις τέσσερις αυτές κατηγορίες.

Πίνακας 2.2 : Κόστη PAF

Έξοδα Πρόληψης	Έξοδα Διασφάλισης Ποιότητας	Έξοδα Εσωτερικής Αποτυχίας	Έξοδα Εσωτερικής Αποτυχίας
Διαδικασία Ελέγχου	Έλεγχος ποιότητας	Άχρηστα	Χρεώσεις Εγγυήσεων
Προϊόντων και Υπηρεσιών	Επιθεώρηση Διεργασίας	Rework	Αντιδικία και Ευθύνη
Σχεδιασμός και Επανασχεδιασμός	Τελικός Έλεγχος	Επισκευή	Διαχείριση Παραπόνων
Διαδικασία Σχεδιασμού	Επιθεώρηση Υλικού και Υπηρεσιών	Downtime και Διαδικασία	Επιστροφές
Σχέσεις με τους Προμηθευτές	Επιθεώρησης Υλών	Α' Επιθεώρηση Προϊόντων	Rework Επιστροφών
Ελέγχου και Διαλογής			Χαμένες Πωλήσεις
Προληπτική Συντήρηση			Κυρώσεις και Αποζημιώσεις
Κατάρτιση και Κύκλοι Ποιότητας			

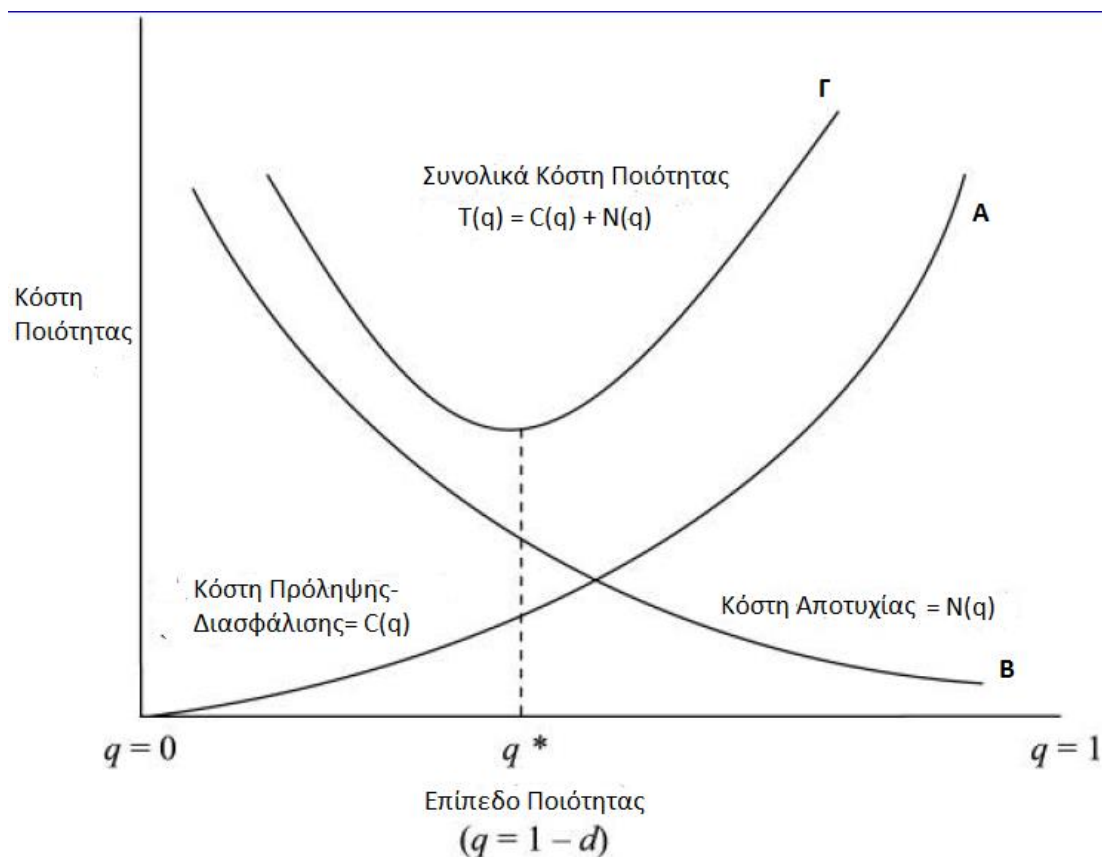
Πηγή : Kim & Nakhai , 2008

Μοντέλο του Crosby

Οι κατηγορίες δαπανών του μοντέλου του Crosby (Crosby, 1979) είναι παρόμοιο με αυτό του PAF. Ο Crosby 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). Η τιμή της συμμόρφωσης αντιπροσωπεύει το κόστος της παραγωγής, όταν η διαδικασία γίνεται απολύτως σωστή από την πρώτη φορά (περιλαμβάνει το πραγματικό κόστος και το κόστος διασφάλισης της ποιότητας). Η τιμή μη-συμμόρφωσης είναι η σπατάλη χρημάτων, όταν το έργο δεν συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του πελάτη. Η τιμή μη-συμμόρφωσης υπολογίζεται με

την ποσοτικοποίηση του κόστους διόρθωσης και αναδιατύπωσης ή απόσυρσης τα οποία αντιστοιχούν σε δαπάνες πραγματικής αποτυχίας. Το μοντέλο του Crosby χρησιμοποιείται σε εταιρείες που μετρούν το κόστος ποιότητας. Ωστόσο, τις περισσότερες φορές χρησιμοποιείται ως μία διαφορετική ορολογία που περιγράφει ένα μοντέλο PAF (Goulden & Rawlins, 1995)

Στο διάγραμμα 2.1 απεικονίζεται γραφικά η σχέση μεταξύ επιπέδου ποιότητας και κόστους ποιότητας. Στην καμπύλη Α φαίνεται ότι με αύξηση της ποιότητας αυξάνεται και το κόστος ποιότητας. Στην καμπύλη Β, καθώς αυξάνεται η ποιότητα μειώνεται το κόστος ποιότητας λόγω της ύπαρξης μιας αρνητικά εκθετικής φθίνουσας κατάστασης. Στο σημείο q^* της καμπύλης Γ βρίσκεται η ιδανική σχέση ποιότητας-κόστους.



Διάγραμμα 2.1 : Σχέση ποιότητας-κόστους ποιότητας

Πηγή : Kim & Nakhai , 2008

Μοντέλα του Κόστους Ευκαιρίας και μη απτών στοιχείων

Αρχικά ως κόστος ευκαιρίας εννοείται το κόστος ποιότητας λόγω ανεπαρκούς αξιοποίησης εγκατεστημένης ισχύος, ανεπαρκούς διαχείρισης υλικών και κακής παροχής υπηρεσιών. Ως

μη απτές δαπάνες χαρακτηρίζονται τα “μη κερδισμένα” κέρδη λόγω χαμένων πελατών και μείωση των εσόδων λόγω μη συμμόρφωσης.

Μοντέλα Κόστους Επεξεργασίας

Το κόστος επεξεργασίας ορίζεται ως το άθροισμα του κόστους συμμόρφωσης και του κόστους μη συμμόρφωσης. *Κόστος συμμόρφωσης* ορίζεται το πραγματικό κόστος διαδικασίας παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών, για πρώτη φορά, με τα απαιτούμενα πρότυπα από μια συγκεκριμένη διαδικασία. *Κόστος μη συμμόρφωσης* είναι το κόστος αποτυχίας σχετιζόμενο με μια διαδικασία που δεν εκτελείται βάση των απαιτούμενων προτύπων.

Μοντέλα ABC

Εντοπίζεται το κόστος των πόρων στις αντίστοιχες δραστηριότητες τους και το κόστος των δραστηριοτήτων στα αντικείμενα κόστους. Βοηθάει στην αποτελεσματική διαχείριση του κόστους ποιότητας. Στόχος είναι η εξάλειψη των δραστηριοτήτων που δεν προσθέτουν αξία και διαρκή βελτίωση των διαδικασιών, των δραστηριοτήτων και της ποιότητας. Εκτείνεται οριζόντια ανάμεσα στα τμήματα και στις διευθύνσεις, εμπλέκοντας όλους τους εργαζόμενους, από πάνω προς τα κάτω, και εκτείνεται πίσω και μπροστά για να συμπεριλάβει την αλυσίδα των προμηθευτών και την αλυσίδα των αγοραστών (Bounds et al. 1994 : Petrick & Furr, 1995).

2.5 Ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Όπως και η έννοια της ποιότητας έτσι και ο ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προκάλεσε διάφορες διαφωνίες μέχρι να διατυπωθεί. Ένας από τους πιο αποδεκτούς ορισμούς της ΔΟΠ διατυπώθηκε στο Φόρουμ Ολικής Ποιότητας το 1992 ορίζοντάς την ως “ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που στοχεύει σε συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη με συνεχώς μικρότερο πραγματικό κόστος”. Η Ολική Ποιότητα δεν είναι ένα ξεχωριστό πρόγραμμα αλλά μία προσέγγιση ολικού συστήματος και συνιστά αναπόσπαστο μέρος στρατηγικής υψηλού επιπέδου.

Σύμφωνα με την εγκύκλιο της Αμερικάνικης Ομοσπονδιακής Υπηρεσίας Προϋπολογισμού : “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια συνολική οργανωτική προσέγγιση για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και των προσδοκιών τους, που περιλαμβάνει όλους

τους μάντζερ και τους υπαλλήλους, με τη χρήση ποσοτικών μεθόδων για την συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών του οργανισμού” (Milakovich, 1990).

Επίσης η ΔΟΠ αναφέρεται ως μια προσπάθεια για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας και της δομής όλου του οργανισμού (Oakland, 1994). Ένας άλλος χαρακτηρισμός της ΔΟΠ είναι η αμοιβαία συνεργασία όλων σε έναν οργανισμό και συναφών επιχειρηματικών διαδικασιών για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται και ,ενδεχομένως, υπερβαίνουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών (Dale, 1999). Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι η ΔΟΠ είναι τόσο μια φιλοσοφία όσο και μια σειρά από κατευθυντήριες αρχές διαχείρισης ενός οργανισμού.

Όπως υποδεικνύουν και οι λέξεις που αποτελούν τον ορισμό, η ΔΟΠ ουσιαστικά αποτελείται από τρία στοιχεία, τα οποία συνοψίζονται στο πίνακα 2.3

Πίνακας 2.3 : Συστατικά της ΔΟΠ

Διοίκηση	Ολικής	Ποιότητας
Απαίτηση για δέσμευση της Ανώτερης Διοίκησης	Καθένας πρέπει να αναπτύξει ένα συναίσθημα κτήσης της ποιότητας	Οδηγός ο πελάτης (εσωτερικός και εξωτερικός)
Καθιέρωση στόχων και αξιών για τον οργανισμό	Απαιτείται η συμμετοχή όλου του προσωπικού και ομαδική εργασία	Έμφαση στη συνεχή βελτίωση
Το χαρακτηριστικό της ηγεσίας είναι σημαντικό	Ανάμειξη κάθε επιπέδου και λειτουργίας στον οργανισμό	Τεχνικά θέματα: εκπαίδευση για δεξιότητες και γνώση
Απαίτηση για απαραίτητες αλλαγές στην οργανωτική νοοτροπία	Εφαρμογή συστημικής σκέψης	Ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού: ενδυνάμωση και καινοτομία

Πηγή : Lau & Anderson, 1998

Μέσω της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας βρέθηκαν και άλλοι αντιπροσωπευτικοί ορισμοί για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ,όπως οι εξής :

- ✓ Η ΔΟΠ είναι μία νοοτροπία, της οποίας εγγενές συστατικό είναι η ολοκληρωτική δέσμευση ως προς την ποιότητα και εκδηλώνεται με την ανάμειξη όλων στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, μέσα από τη χρήση καινοτόμων επιστημονικών μεθόδων (Λογοθέτης , 1993) .
- ✓ Η ΔΟΠ μπορεί να περιγραφεί ως η ολική προσέγγιση στη διακυβέρνηση ενός οργανισμού, η οποία βασίζεται στη διοίκηση μέσω διεργασιών και διαρκούς βελτίωσης των αποτελεσμάτων, με εμπλοκή όλων των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού. Είναι ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνονται τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα μέσω της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών και της κινητοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού με το μικρότερο δυνατό κόστος, με την εφαρμογή μεθόδων διαρκούς βελτίωσης και πρόληψης σφαλμάτων. (Mele & Colurcio, 2006).
- ✓ Η ΔΟΠ είναι ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που στοχεύει στη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης των πελατών σε συνεχώς χαμηλό κόστος (Evans & Lindsay, 2002).
- ✓ Η ΔΟΠ αποτελεί μια συστημική προσέγγιση και ένα ολοκληρωμένο μέρος μιας υψηλού επιπέδου στρατηγικής. Βασικές αρχές της φιλοσοφίας αυτής είναι η εστίαση στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών, η συνεχής βελτίωση, η ολιστική συμμετοχή και η ομαδική εργασία (Dimitriades, 2000) .
- ✓ Η ΔΟΠ είναι μια προσπάθεια τελειοποίησης των λειτουργιών της διοίκησης, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας (Daft, 2010).
- ✓ Η ΔΟΠ είναι μια προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας που διαρκεί χρόνια , και όχι μια διαδικασία που έχει αρχή και τέλος (Berry, 1991)

2.6 Οι Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Όπως κάθε φιλοσοφία έτσι και η ΔΟΠ βασίζεται σε ορισμένες αρχές, βάση των οποίων κρίνεται η εφαρμογή της ως αποτελεσματική. Προκειμένου να εδραιωθούν στην αγορά και να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό, ορισμένες επιχειρήσεις υιοθέτησαν τις αρχές της ΔΟΠ με αποτέλεσμα την ομαλή προσαρμογή τους στις σημαντικές αλλαγές που επήλθαν στην αγορά. Οι αρχές αυτές είναι (Evans & Lindsay, 1999: Δερβιτσιώτης, 1997: Peters, 1999):

1. Προτεραιότητα στη ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της .
2. Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη.

3. Έμφαση στην πρόληψη κακής ποιότητας
4. Διοίκηση με αντικειμενικά στοιχεία
5. Συστημική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων

2.7 Βέλτιστες Πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η εκάστοτε εταιρεία, που έχει αποδεχτεί τη φιλοσοφία της ΔΟΠ και έχει υιοθετήσει ενεργά τις αρχές της, σημαίνει ότι έχει θέσει κάποιους στόχους που απορρέουν από τη συστημική αυτή προσέγγιση. Προκειμένου να γίνει επίτευξη των στόχων αυτών θα πρέπει να πραγματοποιηθούν κάποιες θεμιτές πρακτικές. Ο Πίνακας 2.4 συνοψίζει τις βέλτιστες πρακτικές που μπορεί να εφαρμόσει ένας οργανισμός έτσι ώστε να επιτύχει τους στόχους της ΔΟΠ.

Πίνακας 2.4 : Βέλτιστες πρακτικές ΔΟΠ

Βασικές Αξίες	Προγραμματίσει (Plan)	Κάνει (Do)	Έλεγε (Check)	Πράξει (Act)
Ηγεσία με όραμα	-Συλλογική συμμετοχή -Δέσμευση διοίκησης	-Αποτύπωση στόχων και σκοπών -Επισκέψεις με στελέχη	-360 πληροφόρηση -Αποτίμηση εσωτερικής ποιότητας	-Εκπαίδευση ποιότητας στα στελέχη -διατήρηση θετικών δεικτών
Απόδοση αξίας σε προσωπικό	-Επέκταση της αυτονομίας του προσωπικού -Ενδυνάμωση του προσωπικού	-Ομάδες βελτίωσης εργασιών -Πλαίσιο αποδοχής προτάσεων προσωπικού	-Έρευνες για το προσωπικό -Δείκτες απόδοσης/παραγωγικότητας	-Επιβράβευση -Αναγνώριση (έμπρακτη)
Εστίαση στον πελάτη	-Ολική ικανοποίηση πελατών -Μείωση παραπόνων	-Ημέρα πελάτη -Τμήμα εξυπηρέτησης πελατών	-Έρευνες πελατών -Εξέταση δεικτών ικανοποίησης	-Διοργάνωση προγραμμάτων διοίκησης πελατών -Διατήρηση

				θετικών δεικτών
Διοίκηση πληροφορίας	-Μέτρηση αποδοτικότητας σε σχέση με ανατιθέμενους στόχους -Οργάνωση πληροφοριών	-Χρήση τεχνολογίας για συλλογή πληροφοριών -Δημιουργία δεικτών αποδοτικότητας	-Εσωτερικός έλεγχος -Εξέταση αποτελεσματικότητας δεικτών	-Ενθάρρυνση χρήσης συστημάτων -Εφαρμογή ανάλυσης δεδομένων
Αναγνώριση συνεργατών	-Βελτίωση ποιότητας προμηθευτών	-Θέσπιση βραβείου προμηθευτών -Διαμοίραση της πληροφορίας	-Σύγκριση ποιότητας προμηθευτών -Δείκτες αξιολόγησης προμηθευτών	Εφαρμογή προγραμματισμού εκπαίδευσης προμηθευτών -Αποστολή συγκριτικών αποτελεσμάτων στους προμηθευτές
Κοινωνική ευαισθησία	-Κοινωνική ευαισθησία -Προσφορά προς την κοινωνία	-Χρήση μεθόδων ανακύκλωσης -Προγράμματα βοήθειας	-Δωρεές και επιχορηγήσεις -Μείωση αποβλήτων	-Εκπαίδευση για ευαισθητοποίηση προσωπικού -Εκπαίδευση για ασφάλεια
Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	-Μείωση ελαττωματικών -Επίτευξη απαιτήσεων πελατών	-Διαδικασία six-sigma -Εμπλοκή προμηθευτών και πελατών στο σχεδιασμό αγαθών	- Ανατροφοδότηση Πληροφοριών πελατών/προμηθευτών -Δημιουργία δεικτών απόδοσης	-Διατήρηση αμφίδρομης επικοινωνίας -Θέσπιση περιοδικών προγραμμάτων ελέγχου ποιότητας
Διαρκής εκπαίδευση	-Ενθάρρυνση της καινοτομίας	-Συγκριτική μέτρηση	-Θέσπιση δεικτών	Θέσπιση κινήτρων και

και γνώση	-Ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού	ομάδων παραγωγής -Συγκριτική μέτρηση ανταγωνισμού	απόκτησης γνώσης -Θέσπιση προγραμμάτων εκπαίδευσης -Χρήσης νέων μεθόδων	βραβείων απόκτησης γνώσης -Εκπαίδευση όλου του οργανισμού στα εργαλεία ποιότητας
------------------	--------------------------------------	--	---	---

Πηγή : Pui-Mun Lee , 2002

Οι βέλτιστες πρακτικές που παρουσιάζονται στον πίνακα 2.4 έχουν ως βάση δημιουργίας τις τέσσερις βασικές ενέργειες που αποτελούν τον πυρήνα της θεωρίας του Deming. Ο κύκλος του Deming αποτελείται από μία σειρά ενεργειών που είναι αναγκαίες για κάθε συστημική και οργανωμένη ανάλυση για συνεχής βελτίωση. Η φιλοσοφία αυτή χαρακτηρίζεται ως η βάση της ΔΟΠ και αποτελείται από τέσσερα στάδια (Evans & Lindsay, 2002) :

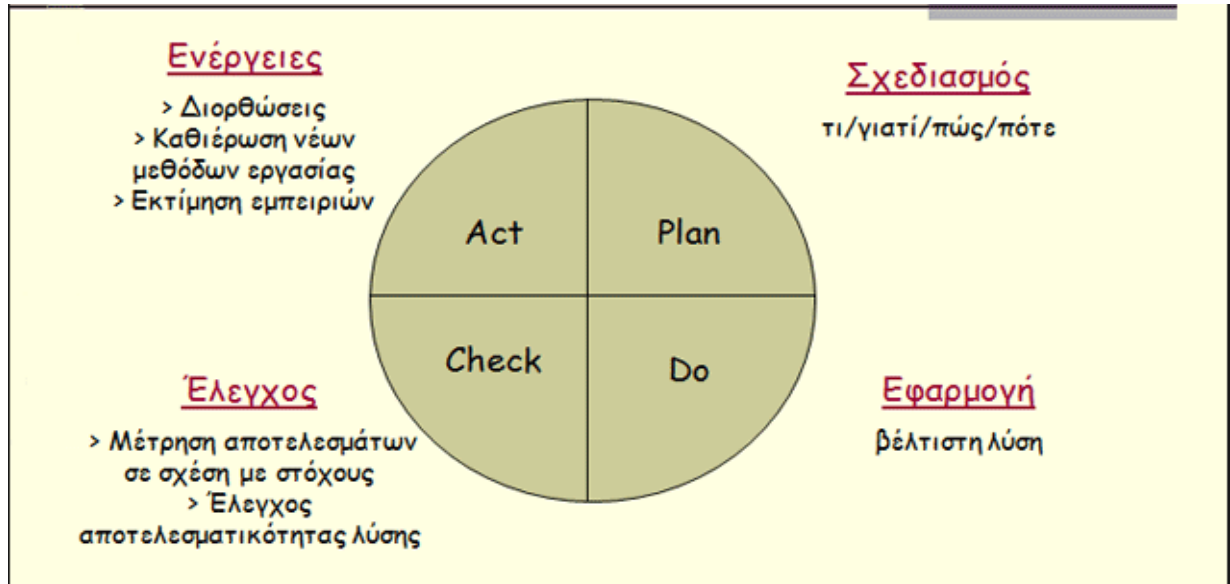
- **Σχεδιασμός:** Είναι το αρχικό στάδιο του κύκλου της ποιότητας κατά το οποίο εξετάζεται η παρούσα κατάσταση ενός οργανισμού προκειμένου να εντοπιστούν προβλήματα και να αναπτυχθούν σχέδια δράσης για την επίλυσή τους.
- **Εφαρμογή:** Το δεύτερο στάδιο αφορά την υλοποίηση των σχεδίων δράσης που καταστρώθηκαν κατά το στάδιο του σχεδιασμού. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι η υλοποίηση βρίσκεται σε πειραματικό επίπεδο.
- **Έλεγχος:** Στο τρίτο στάδιο γίνεται αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που απορρέουν από την εφαρμογή. Σε περίπτωση που τα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα, προτείνονται νέα σχέδια δράσης.
- **Ενέργειες:** Κατά το τελικό στάδιο υλοποιούνται οι διορθώσεις που έχει υποδείξει ο έλεγχος και καθιερώνονται τυχόν νέες μέθοδοι εργασίας .

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι τα τέσσερα στάδια του κύκλου του κύκλου του Deming είναι μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία που δεν σταματάει ποτέ. Μόλις ολοκληρωθεί το τελικό στάδιο η διαδικασία συνεχίζεται πάλι με το αρχικό, με τελικό στόχο τη βελτιστοποίηση μιας κατάστασης ή λειτουργίας ή διεργασίας.

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία που απορρέει από το κύκλο του Deming, η βελτίωση της ποιότητας είναι μια συνεχής διαδικασία που αποσκοπεί σε συνεχώς υψηλότερη

αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού και πρέπει να αποτελεί διαρκή στόχο. Συχνά απαιτείται αλλαγή νοοτροπίας (Σούμπαση , 2003).

Στο διάγραμμα 2.2 απεικονίζεται ο κύκλος του Deming ή όπως είναι γνωστός ,ο κύκλος της ποιότητας.



Διάγραμμα 2.2 : Ο κύκλος του Deming

Πηγή : Deming , 1986

2.8 Κίνητρα Υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Όπως έχει αναφερθεί η επίτευξη ή βελτίωση της ποιότητας μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για ένα δημόσιο ή ιδιωτικό οργανισμό. Συνεπώς, στην παγκόσμια αγορά του σήμερα προβλέπεται η ύπαρξη πολυάριθμων κινήτρων υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι κύριοι λόγοι υιοθέτησης της ΔΟΠ είναι (Δερβιτσιώτης, 2005):

- Η ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της οργάνωσης σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- Η αδυναμία άλλων προσεγγίσεων και εργαλείων για τη διασφάλιση ποιότητας.
- Η αναποτελεσματικότητα μηχανιστικών διαδικασιών (πχ Χάρτες Ελέγχου ποιότητας ή Χάρτες Χρηστών στο δημόσιο τομέα), σε συνδυασμό με την απουσία κατάλληλης διοικητικής υποδομής για τη βελτίωση της οργάνωσης.
- Η αύξηση των εσόδων μέσω της μείωσης ποιοτικών αστοχιών.

- Η καινοτομία στον τρόπο δημιουργίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

Η ΔΟΠ άρχισε να περνά στη συνείδηση των επιχειρησιακών στρατηγικών τη δεκαετία του 1980 και παραμένει μέχρι και σήμερα εκ των σημαντικότερων παραγόντων για τη βιωσιμότητα και ευημερία μιας επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν μια πολιτική TQM, διαχρονικά παρουσιάζουν ποιοτικότερα προϊόντα και υπηρεσίες, υψηλότερη παραγωγικότητα και αυξημένη ικανοποίηση πελατών. Θεμελιώδης προϋπόθεση για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα είναι η σωστή και επί της ουσίας εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας (Waldman, 1993).

2.9 Εταιρική Κουλτούρα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η σύνδεση του TQM με την εταιρική κουλτούρα, αν και στενή, δεν είχε αποτυπωθεί αναλυτικά και δεν είχε δοθεί έμφαση στην αναγκαιότητά της (Johnson R.S, 2001). Η ανάγκη χάραξης μιας επιχειρησιακής κουλτούρας σε συνδυασμό με τις αξίες που τη διέπουν και την ανάγκη εφαρμογής μοντέλων ΔΟΠ προσέφερε διάδοση πληροφοριών και μια ολιστική προσέγγιση λύσης προβλημάτων. Η διάδοση των πληροφοριών μπορεί να ρέει είτε οριζόντια είτε κατακόρυφα και οι λύσεις των προβλημάτων προέρχονται από τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων που μπορούν να βοηθήσουν στη διαδικασία αυτή.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχει και η προοπτική της single-loop κουλτούρας, όπου επιδιώκει την επίλυση δύσκολων προβλημάτων όπως λόγω χάρη η βελτίωση της ποιότητας. Η επίλυση των προβλημάτων δεν είναι επιτυχής με την τακτική αυτή, η οποία παρόλο των νέων ιδεών που παρουσιάζονται δεν προσφέρει σαφείς και ελεγμένες λύσεις.

Άξια αναφοράς είναι και η strong-culture hypothesis, η οποία προϋποθέτει την ύπαρξη συγκεκριμένων χαρακτηριστικών και δυνατοτήτων για να επιτευχθεί η βελτίωση της επίδοσης μιας επιχείρησης μέσω της κουλτούρας που διαθέτει (Svensson, G. 2005). Πέραν της δημοτικότητας της μεθόδου αυτής, υπάρχει μια απλοϊκή προσέγγιση που τονίζει ότι η ύπαρξη μιας TQM βασιζόμενης ηγεσίας και κουλτούρας θα μπορέσει να προσδώσει μια πιο ξεκάθαρη προσέγγιση στην κατανόηση του εργασιακού αποτελέσματος (outcome). Αυτός ο τρόπος προσθέτει μια επιπλέον μεταβλητή, την ηγεσία και τα αποτελέσματα δύναται να έχουν μεγαλύτερη ευρύτητα και σαφήνεια.

2.10 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως μια Στρατηγική Αλλαγής

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αντιπροσωπεύει μια γενικότερη φιλοσοφία που ως στόχο έχει να οδηγήσει έναν οικονομικό ή μη κερδοσκοπικό οργανισμό στη βελτιστοποίηση όλων των λειτουργιών του. Το άτομο το οποίο παίρνει τις τελικές αποφάσεις διεξαγωγής και εφαρμογής που αφορούν τη ΔΟΠ είναι ο ηγέτης του κάθε οργανισμού. Προκειμένου να υπάρχει αποτελεσματικότητα όμως, η ΔΟΠ δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται απλά ως άλλο ένα σύστημα διοίκησης αλλά σαν μια στρατηγική αλλαγής.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη αλλαγής μια παρούσας, εδραιωμένης κατάστασης είναι η παρουσία ενός ηγέτη, ο οποίος είναι αποφασισμένος να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός του λειτουργεί (Trueman, 1991; Dumaine, 1992). Για την πραγματοποίηση της αλλαγής αυτής, θα πρέπει να βρεθούν τα κατάλληλα κίνητρα τα οποία θα μετατρέψουν την ολική ποιότητα σε μια προσωπική επιθυμία την οποία θα επιδιώξει ο ίδιος ο ηγέτης με τίμημα την αλλαγή της τωρινής κατάστασης (Wollner, 1992). Είναι σχεδόν αδύνατο να σταλθεί το “μήνυμα της αλλαγής” όταν είναι πασιφανές ότι ο ίδιος ο υποκινητής δεν είναι προσωπικά έτοιμος να αλλάξει.

Το κίνητρο είναι το κλειδί κινητοποίησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Bandura, 1977). Επομένως ο ηγέτης θα πρέπει να δίνει κατευθύνσεις στα μέλη μιας επιχείρησης μέσω των αντίστοιχων κινήτρων. Αντιθέτως, όταν επενδύονται κεφάλαια σε πόρους όπως οι εξωτερικοί σύμβουλοι προκειμένου να χαραχθεί μια στρατηγική ΔΟΠ τότε έχουμε απλά την εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης (management system) με βιομηχανικό πρότυπο. Ως συνέπεια του παραγκωνισμού των μελών του οργανισμού έχουμε τη δημιουργία αντικινήτρων αλλαγής αν σκεφτούμε ότι η διοίκηση γίνεται όλο και πιο ανθρωποκεντρική καθώς διανύουμε τον 21^ο αιώνα. Ο αρχηγός θα πρέπει να πείσει τους υφισταμένους του ότι μέσω της στρατηγικής με γνώμονα την ολική ποιότητα, θα τους οδηγήσει στο ιδανικό για αυτούς εργασιακό περιβάλλον το οποίο θα τους επιβραβεύσει όταν συμβάλλουν ενεργά στη βελτιστοποίηση του.

Μετά από συστηματική μελέτη καταγράφονται οι ακόλουθες ενέργειες με τις οποίες ο ηγέτης θα καταφέρει να εφαρμόσει μια επιτυχημένη στρατηγική ΔΟΠ καθώς και να υποκινήσει τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού-επιχείρησης να την ενστερνιστούν (Skafel & Collins, 1993):

- Η αναγνώριση ενός κοινωνικού και οικονομικού μετασχηματισμού ως προς το εργασιακό περιβάλλον.

- Η κατανόηση ότι η τωρινή οργανωτική κουλτούρα ίσως να μην οδηγήσει σε μελλοντική επιτυχία.
- Η τοποθέτηση του ανθρώπινου παράγοντα(εργαζόμενοι και πελάτες) στο επίκεντρο και η θεώρηση αυτού ως το κλειδί για τη μακροπρόθεσμη οργανωτική επιτυχία.
- Η αυτό-αξιολόγηση του ηγέτη.

2.11 Διασφάλιση Ποιότητας

Πέραν της συνεχής αναζήτησης και βελτίωσης της ποιότητας, ένα άλλο ζήτημα ζωτικής σημασίας για έναν οργανισμό είναι η διασφάλιση της ποιότητας. Με απλά λόγια θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών θα είναι επαναλαμβανόμενη και θα πραγματοποιείται χωρίς καμία εξαίρεση.

Σύμφωνα με το πρότυπο σύστημα διαχείρισης ISO 9000, η Διασφάλιση Ποιότητας περιλαμβάνει όλες τις προγραμματισμένες και συστηματικές ενέργειες που πρέπει να υλοποιηθούν (και να επιδειχτούν αν χρειαστεί) για τη δημιουργία εμπιστοσύνης ότι μία οντότητα (προϊόν/υπηρεσία) μπορεί να ικανοποιήσει συγκεκριμένες απαιτήσεις ποιότητας. Κατά ISO 9000 η διοίκηση ποιότητας περιλαμβάνει όλες τις διοικητικές λειτουργίες που αφενός καθορίζουν την πολιτική, στόχους και αρμοδιότητες σχετικά με την ποιότητα και αφετέρου τα υλοποιούν μέσω σχεδιασμού ποιότητας, ελέγχων ποιότητας, διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας και βελτιώσεις ποιότητας. Με βάση του παραπάνω δύο ορισμούς, υπάρχει σαφής συσχέτιση μεταξύ Διοίκησης και Διασφάλισης Ποιότητας. Η πρώτη αποτελεί υποσύνολο της δεύτερης. Η Διασφάλιση Ποιότητας θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένα συστατικό στοιχείο της Διοίκησης Ποιότητας (Δερβιτσιώτης& Λαγοδήμος ,2007)

Ένας ακόμα σημαντικός ορισμός που πρέπει να αναφερθεί είναι το Σύστημα Ποιότητας. Κατά ISO 9000 το Σύστημα Ποιότητας περιλαμβάνει την οργανωτική δομή, τις αρμοδιότητες, τις διαδικασίες, τις διεργασίες και τους πόρους που χρησιμοποιούνται για τη διοίκηση ποιότητας. Όπως φαίνεται από τον παραπάνω ορισμό, το Σύστημα Ποιότητας (ΣΠ) αποτελεί το μηχανισμό μέσα από τον οποίο προδιαγράφεται και διενεργείται η συνολική διοίκηση που αφορά τα θέματα ποιότητας (συμπεριλαμβανομένης της διασφάλισης ποιότητας). Κάθε επιχείρηση έχει εγκατεστημένο και λειτουργεί κάποιο ΣΠ (ακόμα και αν δεν το ονομάζει έτσι). Το ζητούμενο όμως, είναι η εγκατάσταση ενός αποτελεσματικού ΣΠ. Σήμερα, ένα αποτελεσματικό ΣΠ έχει πολύ ευρύτερο περιεχόμενο. Στόχος του είναι η

πρόληψη κάθε ενδεχόμενης μη συμμόρφωσης σε όλα τα στάδια ανάπτυξης/παραγωγής ενός προϊόντος και όχι μόνο ο καθορισμός διορθωτικών κινήσεων. Συνεπώς, η αποτελεσματική Διασφάλιση Ποιότητας προϋποθέτει τη σχεδίαση και υλοποίηση του αντίστοιχου ΣΠ με τέτοιο τρόπο που να το εξασφαλίζει. Με δεδομένο ότι το κατάλληλο ΣΠ καθορίζεται από το περιβάλλον και τις υφιστάμενες συνθήκες λειτουργίας της επιχείρησης, για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να έχει σχεδιαστεί ειδικά για τις ανάγκες της συγκεκριμένης επιχείρησης (Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος, 2007).

2.11.1 Πρότυπα Διοίκησης

Αρχικά θα πρέπει να δοθεί ένας δόκιμος ορισμός για το “Πρότυπο” ως το σύνολο προδιαγραφών που προσδιορίζουν (μερικά ή ολικά) τα χαρακτηριστικά μιας υλικής ή μη οντότητας. Στον τομέα της παραγωγής και γενικώς των επιχειρήσεων γίνεται εστίαση στα Βιομηχανικά Πρότυπα τα οποία είναι τεχνικά έγγραφα που καθορίζουν προδιαγραφές για προϊόντα (πχ προδιαγραφές δοχείου πίεσεως) και διεργασίες (πχ μεθοδολογία επιλογής ένσφαιρων τριβέων) (Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος, 2007). Ο διεθνής φορέας προτυποποίησης είναι ο Διεθνής ο Οργανισμός Τυποποίησης ISO (International Organization for Standardization) .

Μέχρι σχετικά πρόσφατα, τα υπάρχοντα βιομηχανικά πρότυπα αφορούσαν αποκλειστικά προϊόντα και διεργασίες. Η κατάσταση αυτή άλλαξε ριζικά με την δημιουργία ενός νέου τύπου βιομηχανικών προτύπων , με αντικείμενο το καθαυτό σύστημα διοίκησης, των Πρότυπων Συστημάτων Διαχείρισης (ΠΣΔ). Τα θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή των παραπάνω εξειδικευμένων προτύπων δημιούργησαν το κλίμα για την ευρεία ανάπτυξη των ΠΣΔ, με εφαρμογή σε επιχειρήσεις ανεξαρτήτως κλάδου δραστηριότητας. Κεντρική ιδέα των ΠΣΔ είναι ότι οι λειτουργικές επιδόσεις ενός οργανισμού καθορίζονται από το σύστημα διοίκησης που εφαρμόζει. Συνεπώς, ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος διοίκησης μπορεί να εξασφαλίσει τις επιθυμητές λειτουργικές επιδόσεις.

Τα Πρότυπα Διοίκησης αποτελούνται από συστήματα διαχείρισης, οδηγίες εφαρμογής και μεθόδους διοίκησης, για τα οποία θα γίνει ανάλυση παρακάτω. Στο διάγραμμα 2.3 γίνεται κατανοητή η διαβάθμιση των κατηγοριών αυτών με την απεικόνιση της τυπολογίας των προτύπων Διοίκησης.



Διάγραμμα 2.3 : Τυπολογία Προτύπων Διοίκησης

Πηγή: (Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος, 2007)

Οι κατηγορίες που αποτελούν την τυπολογία των Προτύπων Διοίκησης αναλύονται παρακάτω (Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος, 2007):

- ✓ **Συστήματα Διαχείρισης ή Διοίκησης (ΠΣΔ):** Πρότυπα που καθορίζουν τις γενικές και ειδικευμένες απαιτήσεις για το σύστημα διοίκησης ενός οργανισμού με σκοπό τον έλεγχο μιας συγκεκριμένης σύνθετης λειτουργικής εκροής (**εκροής- στόχο** που ορίζεται ως το σύνολο των αποτελεσμάτων λειτουργίας ενός οργανισμού, που χαρακτηρίζουν τις επιδόσεις αυτού σε προκαθορισμένο πεδίο ενδιαφέροντος). Η εφαρμογή τους μπορεί να πιστοποιηθεί. Παράδειγμα αποτελεί το ISO 9001 με εκροή στόχο τις επιδόσεις ποιότητας και με διακλαδικό πεδίο εφαρμογής.
- ✓ **Οδηγίες Εφαρμογής:** Πρότυπα που παρέχουν πληροφορίες, οι οποίες διευκολύνουν την κατανόηση και εφαρμογή ενός ΠΣΔ, με το οποίο συνδέονται. Διακρίνονται σε **Γενικές Οδηγίες** (πρότυπα που παρέχουν πληροφορίες εφαρμογής ενός ΠΣΔ ανεξαρτήτως κλάδου δραστηριότητας του ενδιαφερόμενου οργανισμού-χρήστη του ΠΣΔ) και σε **Κλαδικές Οδηγίες** (πρότυπα που παρέχουν εξειδικευμένες πληροφορίες εφαρμογής ενός ΠΣΔ σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένο κλάδο δραστηριότητας). Παράδειγμα Γενικής Οδηγίας αποτελεί το ISO 9000, Qms- Fundamentals and vocabulary με ΠΣΔ αναφοράς το ISO 9001. Παράδειγμα Κλαδικής Οδηγίας αποτελεί το TL 9000, Telecommunications Industry – Quality Systems με ΠΣΔ αναφοράς το ISO 9001.

- ✓ **Μέθοδοι Διοίκησης:** Πρότυπα που καθορίζουν προδιαγραφές για την αποτελεσματική διαχείριση (κυρίως σχεδιασμός και εφαρμογή) ειδικών αντικειμένων διοίκησης. Έχουν αυτόνομο χαρακτήρα, αλλά μπορούν να εφαρμοστούν και σε συνδυασμό με την εφαρμογή κάποιου ΠΣΔ.

Πρότυπα Συστήματα Διαχείρισης

Ιδιαίτερη βαρύτητα για το τομέα της Διασφάλισης Ποιότητας έχουν τα ΠΣΔ τα οποία θα αναλυθούν περαιτέρω. Κάθε οργανισμός μπορεί να προσαρμόσει το σύστημα διοίκησής του στις απαιτήσεις του σχετικού ΠΣΔ για να θέσει την αντίστοιχη εκροή-στόχο υπό έλεγχο. Ένας οργανισμός που αποδεδειγμένα εφαρμόζει ένα ΠΣΔ (δηλαδή συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του) μπορεί να ζητήσει την πιστοποίηση εφαρμογής από κάποιον ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης.

Κύριο χαρακτηριστικό των ΠΣΔ, όπως σταδιακά αναπτύσσονται και αναθεωρούνται, είναι ότι πολλές απαιτήσεις τους (δομικά στοιχεία) ομογενοποιούνται, ανεξαρτήτως της υπό έλεγχο εκροής-στόχο. Συνεπώς, η γνώση των δομικών στοιχείων και των αρχών κάποιου ΠΣΔ αντικειμενικά οδηγεί και στη γνώση των υπολοίπων ΠΣΔ. Οι αρχές που διέπουν τις απαιτήσεις κάθε ΠΣΔ είναι (Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος, 2007):

- **Καθολική εφαρμοσιμότητα:** Η δυνατότητα υιοθέτησης ενός ΠΣΔ από κάθε οργανισμό (ανεξάρτητα τύπου δραστηριότητας και μεγέθους) στον οποίο έχει εφαρμογή η σχετική εκροή-στόχος. Για να επιτευχθεί, οι απαιτήσεις κάθε ΠΣΔ είναι γενικού χαρακτήρα και δεν υπεισέρχονται σε λεπτομέρειες εφαρμογής.
- **Ολιστική διοίκηση:** Οι προδιαγραφές που καθορίζουν τα ΠΣΔ αφορούν και στις τέσσερις γνωστές συνιστώσες της διοίκησης : Σχεδιασμός-Οργάνωση-Διεύθυνση-Έλεγχος.

Τα ακριβή χαρακτηριστικά του συστήματος διοίκησης που προκύπτει ως αποτέλεσμα εφαρμογής κάποιου ΠΣΔ εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα εφαρμογής. Εντούτοις, θα μπορούσε κωδικοποιημένα να αναφερθεί ότι ένα τέτοιο σύστημα διοίκησης (Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος, 2007):

- Ενισχύει την **τυποποίηση εσωτερικής λειτουργίας** (μέσω της αυτοματοποίησης των καθημερινών ενεργειών και αποφάσεων ρουτίνας), επιτρέποντας στα στελέχη να επικεντρωθούν στην άσκηση ουσιαστικής διοίκησης.

- Επιβάλλει τη χρήση **αντικειμενικών δεδομένων** (objective evidence) για την λήψη διοικητικών αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα.
- Καθιερώνει **την πρόληψη** (prevention) παντός τύπου αστοχιών λειτουργίας σε αντίθεση με την εκ των υστέρων (ex post facto) επιδιόρθωση.
- Επιτρέπει την έγκαιρη και συστηματική **προσαρμογή** (adaption) στις εκάστοτε μεταβαλλόμενες ανάγκες και συνθήκες ανάλογα με τους τιθέμενους στόχους.

Όπως αναφέρθηκε τα ΠΣΔ έχουν απαιτήσεις στις οποίες θα πρέπει να συμμορφώνεται ο εκάστοτε οργανισμός. Οι απαιτήσεις οποιουδήποτε ΠΣΔ μπορούν να ομαδοποιηθούν σε εξειδικευμένες και γενικές απαιτήσεις (Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος, 2007). Οι εξειδικευμένες απαιτήσεις είναι οι προδιαγραφές του συστήματος διοίκησης που σχετίζονται άμεσα με την εκροή-στόχο ενός συγκεκριμένου ΠΣΔ. Οι γενικές απαιτήσεις είναι οι προδιαγραφές που καθορίζουν τις αρχές διοίκησης και τα συστημικά χαρακτηριστικά του συστήματος διοίκησης.

Με σημείο αναφορά τις γενικές αρχές διοίκησης, οι γενικές απαιτήσεις μπορούν να ομαδοποιηθούν σε ομοιογενείς ομάδες, οι οποίες αναφέρονται ως τα **Δομικά Στοιχεία** (building blocks) των ΠΣΔ. Τα κύρια δομικά στοιχεία των πλέον διαδεδομένων ΠΣΔ είναι τα ακόλουθα (Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος, 2007):

1. Σαφής πολιτική διαχείρισης
2. Διοίκηση με στόχους
3. Διοίκηση βάσει διεργασιών
4. Ορθολογική οργάνωση
5. Συστηματική τεκμηρίωση λειτουργίας
6. Συνεχής έλεγχος λειτουργίας
7. Αποτελεσματική αντιμετώπιση δυσλειτουργιών.
8. Άρτια προετοιμασμένο προσωπικό

Οι γενικές απαιτήσεις **δεν σχετίζονται άμεσα** με την εκροή-στόχο και δημιουργούν το πλαίσιο για την εφαρμογή των εξειδικευμένων απαιτήσεων κάθε ΠΣΔ. Πολλές γενικές απαιτήσεις δεν παρουσιάζονται αυτόνομα στα ΠΣΔ, αλλά διαχέονται στα επιμέρους εδάφια των προτύπων (Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος, 2007).

Κεφάλαιο 3

Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Ποιότητα

3.1 Εισαγωγή

Σκοπός του κεφαλαίου είναι η ανάδειξη της σημασίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και κατ'επέκταση για το Ηλεκτρονικό Εμπόριο. Στην παγκόσμια αγορά του σήμερα, το Διαδίκτυο αποτελεί μια από τις πιο ενδεδειγμένες λύσεις για μία εταιρεία, ώστε να αυξήσει τα έσοδα της και να γίνει ακόμα πιο ανταγωνιστική. Συνεπώς η στροφή προς το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν θεωρείται ένα επιχειρηματικό εγχείρημα το οποίο προκειμένου να θεωρηθεί επιτυχημένο θα πρέπει να συνοδεύεται από προϊόντα, υπηρεσίες, ανθρώπινο δυναμικό και διεργασίες υψηλής ποιότητας. Στο σημείο αυτό, η ΔΟΠ θα αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο στη φαρέτρα των εταιρειών, προκειμένου να διεξάγουν αποτελεσματικότερα τις e-business δραστηριότητές τους.

Αρχικά θα γίνει διατύπωση και προσπάθεια κατανόησης της έννοιας της ποιότητας από την οπτική γωνία του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν. Αφού διασαφηνιστεί ο ορισμός της ποιότητας του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν, θα διακριθούν συγκεκριμένοι κρίσιμοι παράγοντες ή κρίσιμα ζητήματα σχετικά με την ποιότητα διεξαγωγής του Ηλεκτρονικού Εμπορίου και θα ταξινομηθούν ανάλογα με τους διαφορετικούς τύπους e-commerce. Έχοντας δημιουργήσει μία σφαιρική άποψη για τα βασικά θέματα ποιότητας, θα γίνει εστίαση στα κρίσιμα ζητήματα ποιότητας για ένα ηλεκτρονικό κατάστημα και θα γίνει παράθεση λύσεων και βελτιστοποίησης των θεμάτων αυτών από τη ΔΟΠ.

Τέλος, θα αναλυθεί η έννοια της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται μέσω μίας ηλεκτρονικής σελίδας, γνωστές και ως ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Αφού διατυπωθούν και αναλυθούν οι βασικές διαστάσεις ποιότητας των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, θα τονιστεί η σημασία της αξιολόγησης της ποιότητας των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και θα γίνει παράθεση των βασικών μοντέλων-υποδειγμάτων αξιολόγησης.

3.2 Ποιότητα Ηλεκτρονικού Επιχειρείν

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι εταιρείες δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον για τον τομέα του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν διότι το βλέπουν ως το καινοτόμο δρόμο που οδηγεί στην αύξηση των κερδών. Σταδιακά, το e-business γίνεται αναπόσπαστο κομμάτι της παραδοσιακής

επιχείρησης και μέσω αυτού οι εταιρείες διευρύνουν το πελατολόγιό τους σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ένα από τα κύρια προβλήματα της ανάπτυξης και εφαρμογής του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν είναι η ασάφεια και η αμάθεια σχετικά με την έννοια της e-business ποιότητας. Η ποιότητα αποτελεί σημείο εταιρικής διαφοροποίησης ή αποκλειστικότητας για έναν οργανισμό (Laudon, 2007). Χωρίς τη γνώση του ακριβή προσδιορισμού της ποιότητας, υπό το πρίσμα του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν, είναι δύσκολο για μία εταιρεία να διακρίνει και να πληροί τα κριτήρια επιτυχίας διεξαγωγής του e-business. Το πρόβλημα είναι ότι η ποιότητα γενικότερα είναι μια έννοια αρκετά περίπλοκη για την οποία έχουν διατυπωθεί αρκετοί ορισμοί, πράγμα που μετατοπίζει την περιπλοκότητα αυτή και στο κόσμο της διαδικτυακής επιχειρηματικότητας.

Στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει επακριβώς ο ορισμός της e-business ποιότητας. Δεδομένου τους ορισμούς που έχουν δοθεί ξεχωριστά για τα επιστημονικά πεδία του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και της ποιότητας, καταλήγουμε στους παρακάτω ορισμούς (Guleviciute, 2014):

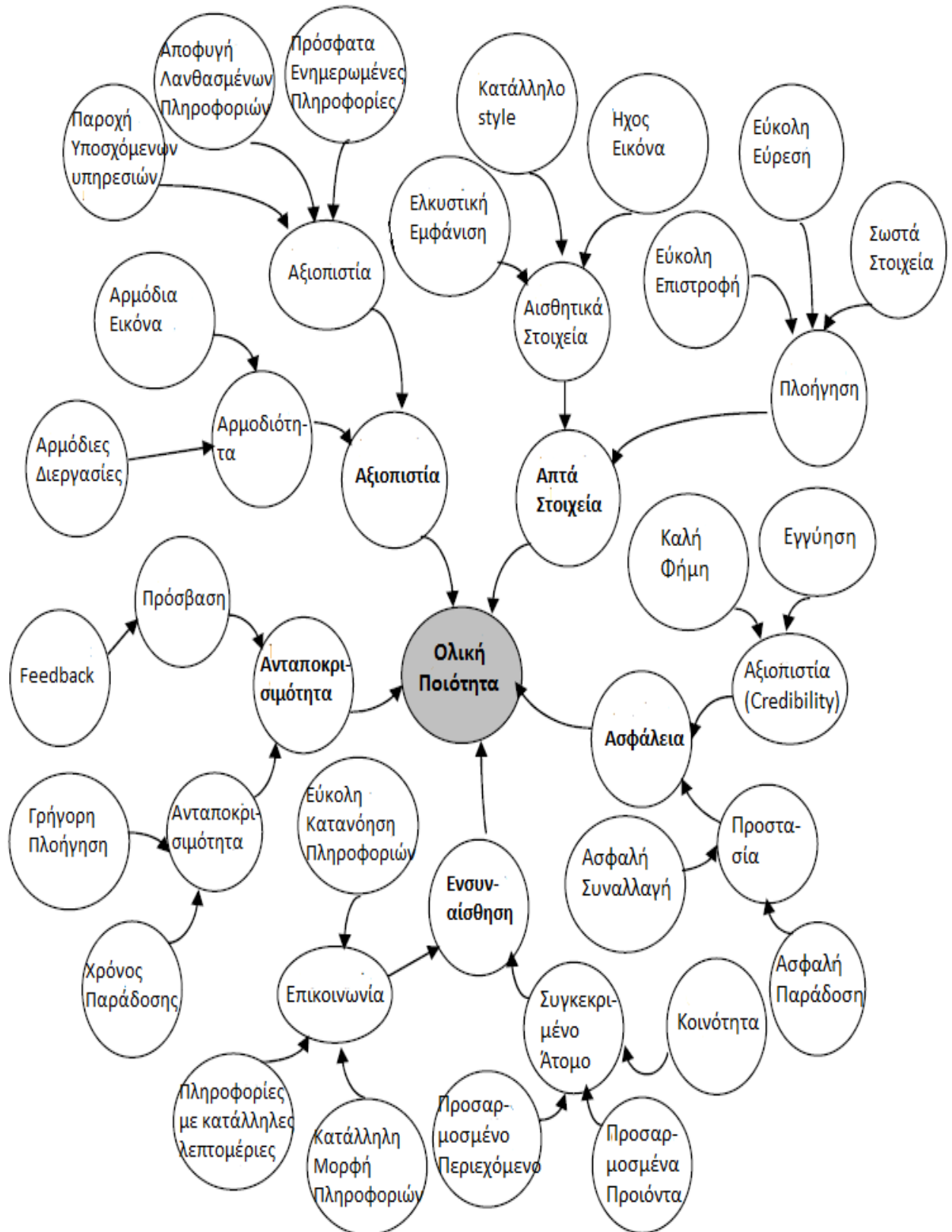
- ✓ Τα κατάλληλα χαρακτηριστικά και η αξία που αναμένεται (σύμφωνα με προδιαγραφές) για τις πληροφορίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που πωλούνται και αγοράζονται μέσω του δικτύου των ηλεκτρονικών υπολογιστών.
- ✓ Τα κατάλληλα χαρακτηριστικά και η αξία που αναμένεται (σύμφωνα με προδιαγραφές) από τις εταιρείες οι οποίες έχουν υποδομές και κάνουν χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριακών συστημάτων, με στόχο της αύξηση της αποδοτικότητας.
- ✓ Τα κατάλληλα χαρακτηριστικά και η αξία που αναμένεται (σύμφωνα με προδιαγραφές) από τις εταιρείες με στόχο την αύξηση των κερδών και την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους μέσω της διοίκησης πληροφοριακών συστημάτων και των επιχειρηματικών υποδομών. Σκοπός είναι η πώληση, η προσέλκυση και η διανομή προϊόντων και υπηρεσιών μέσω ηλεκτρονικών μέσων.
- ✓ Τα κατάλληλα χαρακτηριστικά και η αξία που αναμένεται (σύμφωνα με προδιαγραφές) για τις επιχειρηματικές συναλλαγές και τους οργανισμούς που κάνουν χρήση πληροφοριακών συστημάτων σε περιβάλλοντα δικτύων μετάδοσης δεδομένων.

Αυτοί είναι κάποιοι από τους ορισμούς που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να περιγράψουν την ποιότητα Ηλεκτρονικού Επιχειρείν, ωστόσο είναι δύσκολο να επιλέξουμε ποιος ορισμός περιγράφει το εν λόγω αντικείμενο καλύτερα.

3.3 Ολική Ποιότητα Ηλεκτρονικού Επιχειρείν

Η φιλοσοφία της ΔΟΠ πιστεύει στο διαμελισμό του κύριου στόχου, που συνήθως αφορά συγκεκριμένες επιδόσεις ποιότητας, σε μικρότερους επιμέρους στόχους. Πετυχαίνοντας τους υπό-στόχους αυτούς, επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση με τελικό σκοπό το τερματισμό του αιωνίου ταξιδιού προς την ποιότητα ή την τελειότητα. Η Ολική Ποιότητα για το Ηλεκτρονικό επιχειρείν αντιπροσωπεύεται από βασικές διαστάσεις ποιότητας. Οι διαστάσεις αυτές εμπεριέχουν ή επηρεάζονται άμεσα από κάποια ποιοτικά χαρακτηριστικά τα οποία με τη σειρά τους επηρεάζονται από κάποια άλλα ποιοτικά υπό-χαρακτηριστικά .

Η Ολική Ποιότητα επομένως, θα μπορούσε να διατυπωθεί ως το σύνολο των παραπάνω συντελεστών καθώς και η σχέση αλληλεξάρτησης που υπάρχει μεταξύ τους (Jinling & Yi , 2010). Στο διάγραμμα 3.1 αποτυπώνονται οι συντελεστές της Ολικής Ποιότητας και η σχέση αλληλεξάρτησής τους.



Διάγραμμα 3.1 : Συντελεστές Ολικής Ποιότητας Ηλεκτρονικού Επιχειρείν

Πηγή: Jinling & Yi, 2010

Επομένως είναι εμφανής ο ρόλος της ΔΟΠ στο εν λόγω πεδίο. Στόχος είναι η αποτελεσματική διαχείριση και διοίκηση των συντελεστών αυτών προκειμένου να επιτευχθούν οι επιθυμητές επιδόσεις ποιότητας σχετικά με το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και κατ'επέκταση το Ηλεκτρονικό Εμπόριο.

3.4 Κρίσιμοι Παράγοντες Ποιότητας του Ηλεκτρονικού Εμπορίου

Η εφαρμογή της ΔΟΠ στις τεχνολογίες πληροφοριών, όπως το Ηλεκτρονικό Εμπόριο, είναι μια σχετικά σύγχρονη τάση η οποία υιοθετείται από όλο και περισσότερες εταιρείες που δραστηριοποιούνται μέσω του διαδικτύου. Η συμβολή της ΔΟΠ είναι ιδιαίτερα σημαντική στον επιστημονικό τομέα του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν, διότι χάρις αυτήν διακρίθηκαν και ταξινομήθηκαν οι κρίσιμοι παράγοντες σχετικά με την ποιότητα διεξαγωγής του Ηλεκτρονικού Εμπορίου (Billewar & Babu , 2012). Ο κάθε τύπος Ηλεκτρονικού Εμπορίου έχει διαφορετικούς παράγοντες/ζητήματα τα οποία διαμορφώνουν την ποιότητά του. Με απλά λόγια, ορίζονται συγκεκριμένες προδιαγραφές ή κριτήρια με βάση τα οποία κρίνεται το κατά πόσο ποιοτικά διεξάγεται το Ηλεκτρονικό Εμπόριο σε μία εταιρεία. Στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση του κάθε παράγοντα/ζητήματος ποιότητας ξεχωριστά.

Οι κρίσιμοι παράγοντες/ζητήματα που επηρεάζουν την ποιότητα διεξαγωγής του **Business-to-Customer** Ηλεκτρονικού Εμπορίου είναι οι εξής :

- ✓ **Ασυμμετρία Πληροφοριών:** Αφορά την εξαπάτηση των πελατών που έχουν πληρώσει χωρίς να αποστέλλονται τα προϊόντα ή την ποιότητα των προϊόντων, η οποία είναι χαμηλότερη από τις προσυμφωνημένες προδιαγραφές (Denzi & Lifanq , 2008).
- ✓ **Θέματα Πληρωμών:** Κάποιες φορές δεν είναι διαθέσιμη η επιλογή της αντικαταβολής ως τρόπος πληρωμής. Επομένως, οι πελάτες είναι υποχρεωμένοι να πληρώσουν προτού παραλάβουν το προϊόν με αποτέλεσμα το ρίσκο της συναλλαγής να μετατοπίζεται σε αυτούς.
- ✓ **Θέματα Ασφάλειας:** Όταν ο καταναλωτής παρέχει τις πληροφορίες της πιστωτικής του κάρτας, όπως το κωδικό ασφαλείας, αυτό αποτελεί κίνδυνο για εκείνον διότι υπάρχει πιθανότητα υποκλοπής των πληροφοριών αυτών.
- ✓ **Προστασία Προσωπικών Δεδομένων:** Όταν οι χρήστες εγγράφονται σε μία ηλεκτρονική σελίδα πολλές φορές δίνουν προσωπικά στοιχεία και προτιμήσεις τα οποία δεν θεωρούνται απαραίτητα και ενδεχομένως η προστασία τους να θεωρείται αμφίβολη.

- ✓ **Χρόνος Παράδοσης:** Είναι πολύ σημαντικό να γίνεται έγκαιρη παραλαβή του προϊόντος ή τη συμφωνηθείσα από το πελάτη ημερομηνία. Ωστόσο πολλές φορές υπάρχουν καθυστερήσεις τόσο της εταιρείας όσο και του προμηθευτή της.

Οι κρίσιμοι παράγοντες-ζητήματα που επηρεάζουν τη ποιότητα διεξαγωγής του **Business-to-Business** Ηλεκτρονικού Εμπορίου είναι οι εξής :

- ✓ **Στρατηγική Αλλαγή:** Η αλλαγή στο επιχειρηματικό σύστημα μιας εταιρείας είναι μία επιχειρησιακή ή στρατηγική αλλαγή. Η ισορροπία μεταξύ των δύο τύπων αλλαγών είναι σημαντική (Standifer & Wall , 2003).
- ✓ **Έλλειψη Συνεργασίας:** Πολλοί managers σπεύδουν να υποδείξουν τα προβλήματα που προέρχονται από τις κατώτερες βαθμίδες με αποτέλεσμα να γίνονται αφορμές συγκρούσεων, πράγμα που δεν ευνοεί την οριζόντια και κάθετη συνεργασία μέσα σε έναν οργανισμό.
- ✓ **Ανταγωνιστικές ή Αμυντικές Συμπεριφορές:** Όταν το B2B εργατικό δυναμικό ανιχνεύει προβλήματα που αποφέρουν υψηλό κόστος, τότε υιοθετούν ανταγωνιστική ή αμυντική συμπεριφορά και όχι μια συνεργατική στάση με στόχο τη λύση του προβλήματος (Standifer & Wall , 2003).
- ✓ **Κοινωνικές Συγκρούσεις:** Τα προβλήματα που απορρέουν από την κοινωνική διάσταση ενός οργανισμού, δημιουργούνται αποκλειστικά μεταξύ ατόμων (Veres & Hetesi, 2003).

Οι κρίσιμοι παράγοντες/ζητήματα που επηρεάζουν τη ποιότητα διεξαγωγής του **Customer-to-Customer** Ηλεκτρονικού Εμπορίου είναι οι εξής :

- ✓ **Κακή Χρήση Πλατφόρμων C2C:** Για κάθε πλατφόρμα C2C υπάρχει η πιθανότητα να χρησιμοποιηθεί καταχρηστικά. Προς όφελος του Ηλεκτρονικού Εμπορίου, οι C2C σελίδες δημοπρασιών γίνονται στόχος και αποθαρρύνεται η λειτουργία τους με διάφορες ενέργειες προερχόμενες από το εξωτερικό περιβάλλον (Schneider, 2003).
- ✓ **Φορολογία:** Οι φορολογικές αρχές εξετάζουν τις φορολογικές επιπτώσεις σχετικά με τις συναλλαγές Ηλεκτρονικού Εμπορίου, προσπαθώντας να βρουν μηχανισμούς ώστε να φορολογήσουν αποτελεσματικότερα τις συναλλαγές αυτές (Makelinen, 2006).
- ✓ **Έλλειψη της Δέουσας Επιμέλειας:** Συχνά υπάρχει απόκλιση ανάμεσα στο προϊόν που παρέλαβε ο πελάτης και στο προϊόν που νόμιζε ότι θα παραλάβει σε

αντάλλαγμα των χρημάτων που πλήρωσε. Η πληρότητα των προσδοκιών των πελατών είναι κρίσιμο ζήτημα και στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο.

Οι κρίσιμοι παράγοντες-ζητήματα που επηρεάζουν τη ποιότητα διεξαγωγής του **Business-to-Employee** Ηλεκτρονικού Εμπορίου είναι οι εξής :

- ✓ **Στενή Νοοτροπία:** Η επιτυχία διεξαγωγής B2E Ηλεκτρονικού Εμπορίου εξαρτάται από την ελευθερία ενεργειών και σκέψης που δίνεται από τις εταιρείες προς τους εργαζομένους (Rahim, 2008).
- ✓ **Έλλειψη της Νοοτροπίας ότι ο Εργαζόμενος Είναι ο Πρώτος Πελάτης της Εταιρείας:** Οι εταιρείες δεν γίνεται να πιστεύουν ότι τα προϊόντα τους θα έχουν υψηλή ζήτηση, εάν το ίδιο τους το εργατικό δυναμικό δεν τα αγοράζει. Ο υπάλληλος θα πρέπει να θεωρείται ο πρώτος πελάτης της εταιρείας και κατ' επέκταση εσωτερικός της πελάτης.
- ✓ **Έλλειψη της αξιολόγησης:** Όταν ένας οργανισμός επενδύει στην εφαρμογή B2E Ηλεκτρονικού Εμπορίου, στοχεύει στην απόδοση της επένδυσης ενώ στη πραγματικότητα δεν έχει αναπτύξει κάποια μέθοδο αξιολόγησης των κερδών που αναμένει (Billewar & Babu , 2012).

Οι κρίσιμοι παράγοντες-ζητήματα που επηρεάζουν τη ποιότητα διεξαγωγής του **Customer-to-Business** Ηλεκτρονικού Εμπορίου είναι οι εξής :

- ✓ **Ελαττώματα στη Διαδικασία Επιβεβαίωσης της Αγοράς:** Η χρέωση μιας εταιρείας από ένα άτομο δεν είναι συνηθισμένη και ευρέως εφαρμοσμένη διαδικασία. Το ίδιο ισχύει και για μια εταιρεία να πληρώνει ένα ιδιώτη.
- ✓ **Ποικίλες Γλώσσες, Νομίσματα και Τοποθεσίες:** Η εκροή και εισροή ξένων νομισμάτων αποτελεί σημαντικό θέμα. Επίσης, οι κοινωνικοί παράγοντες, όπως η γλώσσα και τα σύμβολα που χρησιμοποιεί ένα site, επηρεάζουν σημαντικά την απόφαση αγοράς ενός χρήστη (Billewar & Babu , 2012).
- ✓ **Υψηλά Τέλη για Χαμηλές Πληρωμές:** Σε κάποιες περιπτώσεις, όπως αγορές από διαφορετικές ηπείρους , τα τέλη είναι πολύ υψηλά και κάποιες φορές ξεπερνάνε το αντίτιμο του προϊόντος.

Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο θεωρείται μια εναλλακτική δίοδος για τις εταιρείες ,προκειμένου να προσεγγίσουν νέους πελάτες. Η επιχειρηματική δραστηριότητα που διεξάγεται μέσω Διαδικτύου, μοιάζει με κάθε άλλη δραστηριότητα ενός οργανισμού που στοχεύει στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, στην ικανοποίηση του πελάτη και στις εργασιακές

σχέσεις. Συνεπώς, γίνεται κατανοητή η εστίαση στους παράγοντες που επηρεάζουν τα στοιχεία αυτά, ώστε να αυξηθεί η ποιότητα του Ηλεκτρονικού Εμπορίου.

3.5 Η ΔΟΠ ως Λύση σε Θέματα Ποιότητας ενός Ηλεκτρονικού Καταστήματος

Τα οφέλη που προκύπτουν από το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν είναι πολυάριθμα, ωστόσο υπάρχουν αρκετά θέματα ποιότητας τα οποία πρέπει να διευθετηθούν προκειμένου να επιτευχθεί το αναμενόμενο επίπεδο αποτελεσματικότητας. Μία ενδεδειγμένη λύση για αυτό είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η ΔΟΠ είναι γενικότερα μια φιλοσοφία και ένα σύνολο αρχών που αποτελούν τα θεμέλια της συνεχούς βελτίωσης για ένα οργανισμό. Είναι μια πελατοκεντρική προσέγγιση όπου εστιάζει στην ικανοποίηση-απόλαυση των πελατών. Η εφαρμογή της ΔΟΠ στις νέες τεχνολογίες, όπως το Ηλεκτρονικό Εμπόριο και κατ'επέκταση στο E-business, είναι σχετικά μια πρόσφατη τάση. Μέσω της ΔΟΠ επιτυγχάνονται βελτιώσεις και αποτελεσματικοί ανασχεδιασμοί των διαδικασιών που αφορούν το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν επικεντρώνοντας στις ανάγκες του πελάτη. Δεν αφορά μόνο την επιθεώρηση όπως εσφαλμένα θεωρείται από πολλούς, αλλά την ουσιαστική πρόληψη των αστοχιών-ελαττωμάτων που εμπεριέχονται στις διεργασίες ενός οργανισμού.

Στη βιβλιογραφία έχουν ξεχωρίσει κάποια ουσιαστικά θέματα ποιότητας σχετικά με το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν. Στον πίνακα 3.1 παρουσιάζονται επιγραμματικά τα θέματα ποιότητας και οι αντίστοιχες λύσεις τους. Στη συνέχεια θα γίνει ανάλυση για το κάθε στοιχείο του πίνακα ξεχωριστά.

Πίνακας 3.1 : Θέματα ποιότητας e-business και λύσεις ΔΟΠ

Θέματα Ποιότητας e-business	Λύσεις ΔΟΠ
Πλοήγηση (Navigation)	Καταλληλότητα και Ελκυστικότητα (Suitability and Attractiveness)
Ασυμμετρία (Asymmetry)	Ακρίβεια (Accuracy)
Θέματα Πληρωμών	Ευελιξία (Flexibility)
Θέματα Ασφάλειας	Η μέθοδος του Deming
Προστασία Προσωπικών Δεδομένων (Privacy)	Στήριξη πελατών (Client Support)
Χρόνος Παράδοσης (Time Delivery)	Χρόνος Συμπεριφοράς (Time behavior)

Πηγή : Billewar & Babu , 2012

3.5.1 Πλοήγηση (Navigation)

Η πλοήγηση είναι η ευκολία και η επεκτασιμότητα (extensibility) της περιήγησης, την οποία επιτρέπει το λογισμικό της αντίστοιχης διαδικτυακής σελίδας ή του ηλεκτρονικού καταστήματος (Osama & Fawaz ,2010). Τις περισσότερες φορές, είναι πολύ δύσκολο για τον πελάτη να εντοπίσει τις πραγματικές επιλογές του στην αρχική σελίδα (homepage). Αυτό συμβαίνει επειδή το ηλεκτρονικό κατάστημα της εκάστοτε εταιρείας έχει πολυάριθμες προωθήσεις και προϊόντα τα οποία φαίνονται στην αρχική σελίδα. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου κάποια προϊόντα είναι εκτός αποθέματος και δεν έχουν αφαιρεθεί, έστω και προσωρινά, από τη σελίδα. Κάποιες ιστοσελίδες καθυστερούν τους πελάτες δείχνοντας τους άλλα προτεινόμενα προϊόντα προτού φτάσουν στο καλάθι αγορών (cart page). Όταν ο πελάτης δεν είναι ιδιαίτερα υπομονετικός ή δεν έχει πολύ χρόνο στη διάθεση του και του παρουσιάζονται περιττές πληροφορίες, τότε μπορεί απλά να εγκαταλείψει τη σελίδα και να μην πραγματοποιήσει την αγορά.

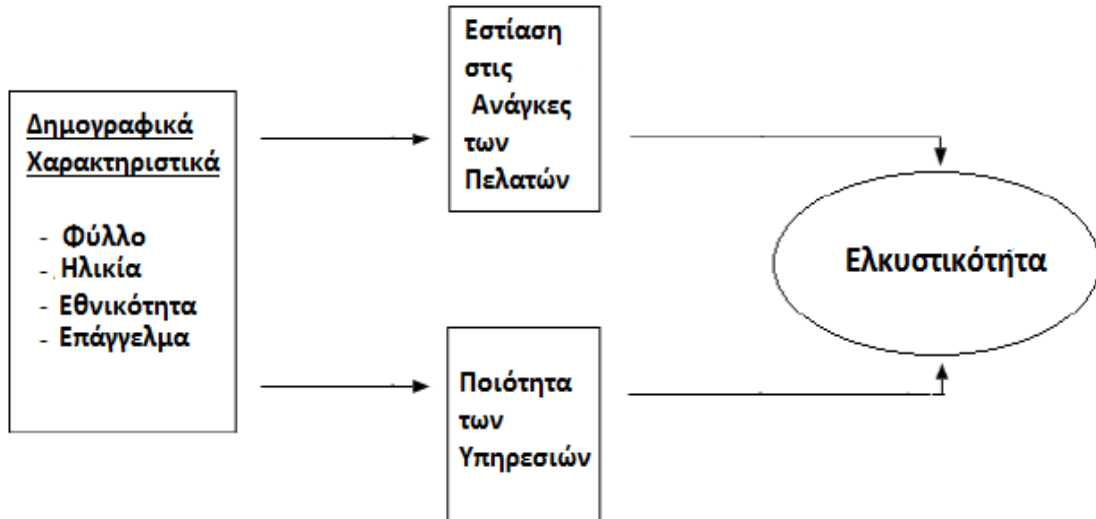
Σε ένα e-shop, η διαδικασία επιβεβαίωσης αγοράς συνήθως δεν εμπνέει εμπιστοσύνη. Η τελική σελίδα ή το email επιβεβαίωσης παραγγελίας δεν παρέχουν πάντα τις απαραίτητες πληροφορίες και διαπιστεύσεις, με αποτέλεσμα ο πελάτης να φοβάται πως θα χάσει τα χρήματά του. Οι εταιρείες δεν αναλύουν τα ποσοτικά στοιχεία που αφορούν τις ματαιώσεις αγορών ή τις αμφίβολες συναλλαγές με αποτέλεσμα να μην παρέχεται αποτελεσματική εξυπηρέτηση πελατών (Billewar & Babu , 2012). Ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα που αφορά

τη πλοήγηση, είναι η ελλιπής ενημέρωση των πελατών σχετικά με το προϊόν/υπηρεσία που πρόκειται να αγοράσουν καθώς και για το προϊόν που έχουν ήδη αγοράσει. Η ενημέρωση αποτελεί βασικό κανόνα του Ηλεκτρονικού Εμπορίου. Είναι ο μόνος τρόπος γνωστοποίησης στους πελάτες για το τι ακριβώς αγοράζουν ή τι περιμένουν να παραλάβουν από την εταιρεία.

Λύση ΔΟΠ: Καταλληλότητα και Ελκυστικότητα (Suitability and Attractiveness)

Η καταλληλότητα στο Ηλεκτρονικό Επιχειρείν ορίζεται ως η ικανότητα που έχει κάποιος να βρίσκει τις κατάλληλες πληροφορίες την κατάλληλη χρονική στιγμή (Billewar & Babu, 2012). Η ύπαρξη μηχανής αναζήτησης στη σελίδα και η δημιουργία προϊόντικών κατηγοριών μειώνουν το χρόνο αναζήτησης και βελτιώνουν τη διαδικασία πληρωμής. Συνεπώς γίνεται κατανοητή η εξάρτηση του Ηλεκτρονικού Εμπορίου από τις εφαρμογές λογισμικού (software applications). Ωστόσο, πολλές ιδιαιτερότητες των εφαρμογών αυτών παρουσιάζουν δυσκολίες, συγκριτικά με την παραδοσιακή ανάπτυξη εφαρμογών λογισμικού, όπως η ανάπτυξη πολύ-γεωγραφικών σελίδων και η έκθεση σε ανώνυμους τελικούς χρήστες με ποικίλα επίπεδα προσδοκιών και ικανοτήτων. Αυτά τα γεγονότα ενισχύουν την ανάγκη για ώριμη, ευέλικτη και σταθερή διαδικασία ανάπτυξης με χαρακτηριστικό στοιχείο την ποιότητα. Η καταλληλότητα αποτελεί ανάγκη για τις διαδικτυακές εφαρμογές του σήμερα (Cortes & Gomes, 2002). Η καταλληλότητα αναφέρεται στην ικανότητα ενός υλικού, αγαθού ή υπηρεσίας να πληροί τις προσδοκίες της αναμενόμενης λειτουργικής χρήσης. Έτσι ικανοποιείται η ανάγκη του πελάτη για την αναμενόμενη χρήση του εν λόγω υλικού, αγαθού ή υπηρεσίας, πράγμα που αποτελεί βασικό στοιχείο που επηρεάζει την απόφαση αγοράς.

Η ελκυστικότητα ορίζεται ως η μια καλά σχεδιασμένη διασύνδεση (interface) η οποία προσελκύει την προσοχή του χρήστη και διευκολύνει την πλοήγηση συνεισφέροντας στη χρησιμότητα των συστημάτων Ηλεκτρονικού Εμπορίου (Billewar & Babu, 2012). Ο σχεδιασμός ενός προϊόντος έχει αναγνωριστεί ως ευκαιρία διαφοροποιημένου πλεονεκτήματος στην αγορά. Η εμφάνιση του προϊόντος επηρεάζει σημαντικά τις καταναλωτικές επιλογές με διάφορους τρόπους. Το διάγραμμα 3.2 δείχνει την ελκυστικότητα από την οπτική γωνία των πελατών.



Διάγραμμα 3.2 : Η Ελκυστικότητα από την Οπτική Γωνία των Πελατών

Πηγή : Billewar & Babu , 2012

Τα βασικά συστατικά της ελκυστικότητας όπου διαφαινονται στο διάγραμμα είναι τα εξής :

- **Η εστίαση στις ανάγκες των πελατών.** Ο πελάτης είναι ο κύριος κριτής της ποιότητας. Η αντίληψη της αξίας και η ικανοποίηση επηρεάζονται από αρκετούς παράγοντες όπως την εμπειρία της αγοράς και την εξυπηρέτηση. Για την ουσιαστική ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, οι οργανισμοί θα πρέπει να κάνουν περισσότερα από την κάλυψη προδιαγραφών, τη μείωση αστοχιών και την διευθέτηση παραπόνων. Ένας οργανισμός “κοντά” στο πελάτη σημαίνει πως ξέρει τα θέλω του πελάτη, τον τρόπο χρήσης των προϊόντων από αυτόν καθώς και τις ανέκφραστες ανάγκες του.
- **Η ποιότητα των υπηρεσιών** η οποία αποτελεί την εκροή της συνεχούς βελτίωσης ως αρχή της ΔΟΠ. Η συνεχής βελτίωση αναφέρεται σε εγκεκριμένες αλλαγές οι οποίες είναι μικρές και σταδιακές ή μεγάλες, επαναστατικές και γρήγορες. Οι βελτιώσεις αυτές αφορούν α) νέες και βελτιωμένες υπηρεσίες, β) μείωση αστοχιών, λαθών και το σχετικό τους κόστος, γ) αύξηση παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας κατά τη χρήση όλων των πόρων και δ) βελτίωση ανταποκρισιμότητας και χρόνου παράδοσης και εξυπηρέτησης.

3.5.2 Ασυμμετρία Πληροφοριών (Information Asymmetry)

Η ασυμμετρία πληροφοριών είναι ένα σύνηθες φαινόμενο, ειδικά σε ηλεκτρονικές σελίδες μικρομεσαίων εταιρειών, και συμβαίνει όταν οι πληροφορίες που υπάρχουν στην εκάστοτε

σελίδα είναι διαφορετικές από την πραγματικότητα. Αναφερόμενοι στο B2C ηλεκτρονικό εμπόριο, η ασυμμετρία πληροφοριών, ανάλογα με το χρονικό διάστημα εμφάνισης, χωρίζεται σε (Denzi & Lifang , 2008):

- **Ασυμμετρία Πληροφοριών Προ-συναλλαγής.** Οι έμποροι κατέχουν το πλεονέκτημα της πληροφορίας. Από τη μία πλευρά, η εταιρεία έχει πλήρη επίγνωση της φήμης και της ποιότητας των προϊόντων τους, αλλά δεν παρέχουν όλες τις πληροφορίες στην ιστοσελίδα ή εσκεμμένα διαγράφουν ορισμένα σημεία και προσθέτουν ψευδείς πληροφορίες. Από την άλλη πλευρά, οι καταναλωτές μπορούν να λάβουν πληροφορίες για το προϊόν μόνο μέσω κειμένων, εικόνων και άλλων πληροφοριών που περιλαμβάνει η ιστοσελίδα. Συνεπώς οι καταναλωτές βρίσκονται σε μειονεκτική θέση σε σχέση με τους εμπόρους.
- **Ασυμμετρία Πληροφοριών μετά τη Συναλλαγή.** Μόλις ο πελάτης πραγματοποιήσει μια πληρωμή στο εκάστοτε ηλεκτρονικό κατάστημα, συνήθως μιας μικρομεσαίας εταιρείας, σε κάποιες περιπτώσεις δεν πραγματοποιούνται οι αναμενόμενες ενέργειες που έχουν ειπωθεί στις πληροφορίες που αναγράφονται στη σελίδα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί όταν το προϊόν αργεί να παραδοθεί στο πελάτη ή δεν είναι στην συμφωνημένη ποιότητα ή στη χειρότερη περίπτωση γίνεται εξαπάτηση χωρίς καν να αποστέλλεται. Αφού ο πελάτης παραλάβει προϊόν κατώτερης από την αναμενόμενη ποιότητας ή διαφορετικό από τη περιγραφή που διάβασε, αιτείται επιστροφή χρημάτων και αποστέλλει πίσω το προϊόν.

Λύση ΔΟΠ : Ακρίβεια (accuracy)

Η ακρίβεια αναφέρεται στην παροχή ενημερωτικών κειμένων σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται σε ένα e-shop, καθώς και την παροχή μικρογραφιών, εικόνων και βίντεο για διαθέσιμα προϊόντα και υπηρεσίες. Είναι ο βαθμός στον οποίο τα δεδομένα είναι ακριβή, σωστά και έγκυρα. Η ακρίβεια αντανακλά στο πρότυπο του προγράμματος ώστε να συνάδει με τους συμφωνημένους ορισμούς και απαιτήσεις. (Jain & Karoor , 2012).

Το κόστος των ανακρίβειών και η κακή ποιότητα των δεδομένων εκτιμάται, από ορισμένους εμπειρογνώμονες της ποιότητας δεδομένων, πως είναι το 15 έως 25 % των λειτουργικών κερδών (Billewar & Babu , 2012). Σε μια πρόσφατη έρευνα 599 εταιρειών που διεξήχθη από την PricewaterhouseCoopers, η κακή διαχείριση δεδομένων κοστίζει στις παγκόσμιες επιχειρήσεις περισσότερα από 14 δις. € ετησίως σε τιμολόγηση, λογιστική και απογραφή.

Μεγάλο μέρος το κόστους αποδίδεται στη συνιστώσα της ακρίβειας της ποιότητας των δεδομένων. Πολλές εταιρείες δεν κατανοούν το μέγεθος των επιπτώσεων προερχόμενες από την ασυμμετρία των πληροφοριών. Τα ανακριβή δεδομένα είναι ικανά να κάνουν τον πελάτη να χάσει την πίστη του στην εταιρεία.

Πολλές φορές οι προμηθευτές καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια ώστε να υπάρχουν σαφείς και ακριβείς πληροφορίες στις συσκευασίες των προϊόντων τους. Όμως οι online αγοραστές δεν έχουν τη δυνατότητα να δουν αυτές τις πληροφορίες προτού πραγματοποιήσουν αγορές. Τα στοιχεία που παρουσιάζονται κατά την online πώληση είναι ο μόνος οδηγός των καταναλωτών, τα οποία σε περίπτωση που είναι ανακριβή ή ελλιπή δημιουργούν προβλήματα. Ένα κλασικό πρόβλημα που απορρέει από ανακριβή δεδομένα είναι η αύξηση των παραπόνων των πελατών καθώς και η ανεπιθύμητη απόδοση (Billewar & Babu , 2012).

Οι προμηθευτές πρέπει να προστατεύουν την ακεραιότητα των εμπορικών σημάτων τους διασφαλίζοντας την υψηλή ακρίβεια πληροφοριών σχετικά με τα προϊόντα που διαθέτουν δημόσια. Αυτός είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος ώστε οι οργανισμοί να χρησιμοποιήσουν κάποιες υπηρεσίες επικύρωσης δεδομένων (Billewar & Babu , 2012). Το λογισμικό της σελίδας θα ελέγχει και θα επικυρώνει τα δεδομένα σύμφωνα με συγκεκριμένους κανόνες ποιότητας και προτύπων, με αποτέλεσμα να περιορίζεται ή να εξαλείφεται η ασυμμετρία πληροφοριών.

3.5.3 Θέματα Πληρωμών

Η υποδομή ενός ηλεκτρονικού καταστήματος ή μίας σελίδας γενικότερα επιτρέπει τις online πληρωμές μέσω πιστωτικών, χρεωστικών και έξυπνων καρτών ή μέσω ψηφιακών χρημάτων (πχ paysafe card). Επίσης επιτρέπει την παράδοση και τη διανομή (online ή φυσική) των προϊόντων που αγοράζονται από τους καταναλωτές. Απαιτείται η εδραίωση ασφαλών και αξιόπιστων υποδομών, με σκοπό την αποφυγή απάτης και άλλων παράνομων ενεργειών (Lawrence & Tar, 2010). Μια υποστηρικτική υποδομή ηλεκτρονικών πληρωμών επηρεάζει άμεσα την αποτελεσματικότητα του συστήματος πληρωμών ενός site, πράγμα που μπορεί να ευνοήσει ή να εμποδίσει την ανάπτυξη Ηλεκτρονικού Εμπορίου.

Οι τράπεζες συχνά γίνονται εμπόδια για το Ηλεκτρονικό Εμπόριο, χρεώνοντας μεγάλες προμήθειες τους καταναλωτές κατά την πραγματοποίηση online συναλλαγών , πράγμα που ίσως ωθήσει στην προτίμηση φυσικής αγοράς και όχι διαδικτυακής για την απόκτηση ενός συγκεκριμένου προϊόντος. Επίσης το ποσοστό δυσλειτουργιών κατά την πραγματοποίηση

διαδικτυακών αγορών είναι αρκετά υψηλό (25% των συναλλαγών ακυρώνεται λόγω δυσλειτουργίας) (Billewar & Babu, 2012).

Άλλο ένα σοβαρό θέμα πληρωμών αποτελεί το γεγονός ότι οι εταιρείες δεν παρέχουν αρκετές επιλογές σχετικά με τον τρόπο πληρωμής. Πολλές εταιρείες έχουν χάσει πολύτιμους πελάτες λόγω του ότι δεν παρείχαν αρκετές εναλλακτικές επιλογές πληρωμής. Για παράδειγμα κάποιες σελίδες δέχονται μόνο κάρτες American Express, ενώ οι περισσότεροι πελάτες χρησιμοποιούν κυρίως χρεωστικές κάρτες Visa ή MasterCard. Επομένως συνιστάται να προσφέρονται διαφορετικές επιλογές πληρωμής στους πελάτες κατά τη διαδικασία ολοκλήρωσης της παραγγελίας.

Λύση ΔΟΠ: Ευελιξία(Flexibility)

Η ευελιξία για το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο η ιστοσελίδα είναι προσβάσιμη στους χρήστες μέσω διαφορετικών προγραμμάτων περιήγησης (browsers) σε διαφορετικές χρονικές στιγμές (Osama & Fawaz, 2010). Οι σύγχρονες καταναλωτικές τάσεις και ο έντονος ανταγωνισμός αναγκάζουν τις εταιρείες να είναι ευέλικτες προκειμένου να ανταποκριθούν στη ζήτηση και τα θέλω των καταναλωτών. Γίνεται εστίαση στη βελτιστοποίηση βασικών δραστηριοτήτων (οι δευτερεύουσες δραστηριότητες ενδεχομένως να γίνονται outsourcing) με σκοπό τη μεγιστοποίηση της ταχύτητας απόκρισης στις μεταβολές των προσδοκιών του πελάτη.

Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι αγορές γίνονται όλο και πιο διεθνοποιημένες, δυναμικές και πελατοκεντρικές. Ο πελάτης δεν ενδιαφέρεται για αυτό που η εταιρεία θέλει να πουλήσει αλλά για αυτό που θέλει ο ίδιος να αγοράσει. Αυτό είναι το σημείο στο οποίο το Ηλεκτρονικό Εμπόριο ενδεχομένως να υστερεί, δηλαδή στην ευελιξία της ζήτησης των πελατών. Οι εταιρείες θα πρέπει να έχουν κριτήρια ευελιξίας για να ανακαλύψουν όχι μόνο τις σημερινές απαιτήσεις, αλλά και τις μελλοντικές απαιτήσεις του πελάτη με βάση τη μεταβλητότητα των προσδοκιών τους.

Ακόμη και η ίδια η αγορά απαιτεί ευέλικτο σύστημα στο οποίο θα μπορεί να κινηθεί από μια αφηρημένη έννοια μέχρι μια μετρήσιμη και επικυρωμένη προδιαγραφή (Jain & Karoor, 2012). Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι δεν φτάνει μόνο για την εταιρεία να γνωρίζει με ακρίβεια τις τωρινές και μελλοντικές απαιτήσεις των πελατών, αλλά και να μπορεί να παραδώσει το προϊόν που τις ικανοποιεί την κατάλληλη χρονική στιγμή. Συνεπώς γίνεται κατανοητό ότι η βελτιστοποίηση βασικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με στόχο τη μεγιστοποίηση της ταχύτητας ανταπόκρισης προς τους πελάτες είναι κρίσιμο

ζήτημα. Συμπερασματικά, οι πελάτες απαιτούν μεγαλύτερη ποικιλία, καλύτερη ποιότητα και εξυπηρέτηση συμπεριλαμβανομένου την αξιοπιστία και την ταχύτερη παράδοση. Οι ταχύρυθμες τεχνολογικές εξελίξεις οδηγούν σε προϊόντικές καινοτομίες και βελτιώσεις στις παραγωγικές διαδικασίες. Ως επακόλουθο το ανταγωνιστικό περιβάλλον απαιτεί χαμηλού κόστους και υψηλής ποιότητας προϊόντα προκειμένου να αυξηθεί η ποικιλία.

Οι αλλαγές αυτές επίσης, υποκινούν βελτιώσεις στις επιχειρηματικές και κατασκευαστικές στρατηγικές. Η ΔΟΠ είναι καταλυτικός παράγοντας για τη βελτίωση της ευελιξίας, παρέχοντας λύσεις σε παγκόσμιες κατασκευαστικές εταιρείες ενισχύοντας την ευέλικτη παραγωγή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο κλάδος της αυτοκινητοβιομηχανίας. Βέβαια, η ευελιξία δεν πρέπει να επιδιώκεται μόνο στο τομέα της παραγωγής, αλλά σε όλη την αλυσίδα αξίας αποτελώντας μια γενικότερα εδραιωμένη φιλοσοφία.

3.5.4 Θέματα Ασφάλειας

Η ασφάλεια ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο διασφαλίζεται-προφυλάσσεται ένας διαδικτυακός τόπος από κακόβουλη ή τυχαία διείσδυση (intrusion) μη εξουσιοδοτημένων χρηστών (Osama & Fawaz, 2010). Η ασφάλεια είναι η ικανότητα ενός συστήματος να αποφεύγει κακόβουλες ή τυχαίες ενέργειες (εκτός των ορίων της σχεδιασμένης χρήσης) καθώς και να εμποδίζει την γνωστοποίηση ή απώλεια πληροφοριών. Ένα ασφαλές σύστημα έχει ως στόχο να προστατεύει τα περιουσιακά στοιχεία και να εμποδίζει την τροποποίηση πληροφοριών.

Η ασφάλεια περιλαμβάνει αρκετά νομικά ζητήματα όπως η εμπιστευτικότητα των πληροφοριών, η ακεραιότητα και διασφάλιση των συναλλαγών καθώς και η αξιοπιστία και ευκολία εγκατάστασης (Feniosky & Chaudhary, 2001). Όταν ο πελάτης παρέχει τα στοιχεία της πιστωτικής του κάρτας δίνει πρόσβαση σε πολύ σημαντικές για αυτόν πληροφορίες, πράγμα που αποτελεί πηγή κινδύνου, επειδή ο καθένας μπορεί να γνωρίζει τον αριθμό της κάρτας του και να προβεί σε παράνομη χρήση αυτής (Aashit & Parveen, 2005).

Ορισμένα σημαντικά θέματα σχετικά με την ασφάλεια μίας ηλεκτρονικής σελίδας είναι (Billewar & Babu, 2012 ; Pahuja, 2010) :

- **Ασφαλείς συναλλαγές με πιστωτική κάρτα.** Μια ιστοσελίδα Ηλεκτρονικού Εμπορίου που δέχεται online πληρωμές με πιστωτική κάρτα πρέπει να διασφαλίζει ότι διαθέτει επαρκή μέτρα ασφάλειας για την προστασία εμπιστευτικών δεδομένων των πελατών που παρέχονται στη σελίδα. Σε περίπτωση που οι αριθμοί πιστωτικών

καρτών διαρρεύσουν στο Διαδίκτυο, η ιστοσελίδα θα μπορούσε να θεωρηθεί υπεύθυνη για τυχόν ζημιές που προκλήθηκαν στους πελάτες.

- **Αναγνώριση των ψηφιακών νομισμάτων (digital currencies).** Η καταβολή ψηφιακών νομισμάτων θα πρέπει να αναγνωρίζεται ως αντιπαροχή έναντι συγκεκριμένων υποχρεώσεων που έχουν αναλάβει να υλοποιήσουν τα άλλα μέρη. Επίσης θα πρέπει να εξεταστεί η ισχύ και το χρονικό διάστημα της εγκυρότητας των ψηφιακών νομισμάτων.
- **Καθορισμός συγκεκριμένων όρων.** Αυτό σημαίνει το προσδιορισμό σχετικής νομοθεσίας της οποίας οι όροι παρέχονται κατά τη διάρκεια της ηλεκτρονικής συναλλαγής με μορφή σύμβασης.
- **Κίνδυνος για κανονιστικές αλλαγές.** Το ρυθμιστικό περιβάλλον για τις ηλεκτρονικές πληρωμές είναι πιθανό να μεταβληθεί λόγω τεχνολογικών καινοτομιών στους τρόπους πληρωμής. Ωστόσο, οποιαδήποτε νομοθεσία στον τομέα αυτό, θα πρέπει να είναι τεχνολογικά ουδέτερη.
- **Κίνδυνοι συναλλαγών.** Οι κίνδυνοι αυτοί προέρχονται από τις αποτυχίες στην ασφάλεια του συστήματος συναλλαγών .
- **Κίνδυνοι σχετικοί με τους καταναλωτές.** Αυτοί περιλαμβάνουν κινδύνους σχετικά με τα προσωπικά στοιχεία των καταναλωτών, την προστασία των καταναλωτών, τη φοροδιαφυγή, την ηλεκτρονική απάτη και την εγκληματικότητα.

Λύση ΔΟΠ: Η Μέθοδος του Deming

Η Μέθοδος του Deming (Weenig ,2011), που αποτελεί μία από τις αρχές της ΔΟΠ, βασίζεται σε δεκατέσσερα εμπόδια στην παραγωγικότητα και χρησιμοποιείται στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας της ασφάλειας (ΔΟΠΑ). Σε αντιστοιχία με το κύκλο του Deming, αυτά τα δεκατέσσερα σημεία ενισχύονται από ένα **Κύκλο Ασφάλειας**. Τα σημεία αυτά είναι τα ακόλουθα (Billewar & Babu, 2012) :

1. Δημιουργείστε μια πρακτική σταθερότητας που να αποσκοπεί στη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
2. Βεβαιωθείτε πως όλη η διοίκηση εγκρίνει και αποδέχεται τη νέα φιλοσοφία σχετικά με την ασφάλεια.

3. Ο οργανισμός θα πρέπει να σταματήσει (μέσω μαζικών επιθεωρήσεων ασφάλειας) τη συγκάλυψη ελαττωμάτων ή αστοχιών.
4. Η ανάθεση λύσεων ασφάλειας δεν πραγματοποιείται με μοναδικό γνώμονα την τιμή.
5. Σταθερή και συνεχής βελτίωση του συστήματος ασφάλειας παραγωγής και ασφάλειας υπηρεσιών.
6. Συνεχής εκπαίδευση σε όλο το προσωπικό, σχετικά με την εσωτερική και εξωτερική ασφάλεια.
7. Ανάδειξη μοντέλου ηγεσίας στο τομέα της ασφάλειας .
8. Εξαλείψτε το φόβο που προκαλεί η ασφάλεια.
9. Καταρρίψτε τα εμπόδια ασφάλειας μεταξύ του προσωπικού.
10. Εξάλειψη συνθημάτων ασφαλείας, προτροπών και στόχων για το εργατικό δυναμικό.
11. Αφαίρεση αριθμητικών ποσοστών σχετικά με την ασφάλεια.
12. Επαναπροσδιορισμός και κατάρριψη εμποδίων του συστήματος ασφάλειας.
13. Εδραίωση ενός αποτελεσματικού και αυστηρού συστήματος επικοινωνίας για το ζήτημα της ασφάλειας.
14. Ενεργό δράση για την επίτευξη της “μεταμόρφωσης”.

3.5.5 Προστασία Προσωπικών Δεδομένων (Privacy)

Η προστασία των προσωπικών δεδομένων είναι ένα πολυσυζητημένο θέμα. Όλα τα στοιχεία των πελατών όπως η διεύθυνση, το τηλέφωνο ή κάποιες συγκεκριμένες προτιμήσεις αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα περιουσιακά στοιχεία μιας εταιρείας. Η διαθεσιμότητα των αξιόπιστων δεδομένων των πελατών ενισχύει τη παροχή περισσότερων και αποτελεσματικότερων καταναλωτικών επιλογών πράγμα που λειτουργεί προς όφελός των καταναλωτών. Μια επαρκή βάση των δεδομένων αυτών (database) επιτρέπει στο μάρκετινγκ να καταστρώσει αποτελεσματικές στρατηγικές προσέλκυσης πελατών. Μέσω των προσωπικών δεδομένων των πελατών, οι εταιρείες προσπαθούν να επιβιώσουν στο πολυτάραχο ανταγωνιστικό περιβάλλον και να αυξήσουν τα έσοδα τους (Spiekermann , 2008). Σε αυτό το σημείο ωστόσο προκύπτει σύγκρουση συμφερόντων γιατί ενώ οι εταιρείες διψούν για περισσότερες πληροφορίες, υπονομεύουν το θεμελιώδες δικαίωμα

της προστασίας των προσωπικών δεδομένων. Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, δημιουργήθηκαν τρεις βασικές προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση του ζητήματος της προστασίας της ιδιωτικής ζωής: η προστασία προσωπικών δεδομένων μέσω του νόμου, μέσω της αυτορρύθμισης ή μέσω συγκεκριμένων τεχνικών προτύπων (Billewar & Babu, 2012).

Μερικά από τα σημαντικότερα ζητήματα σχετικά με την προστασία των προσωπικών δεδομένων στο Διαδίκτυο είναι (Billewar & Babu, 2012):

- Η διάδοση ευαίσθητων και εμπιστευτικών ιατρικών, οικονομικών και προσωπικών αρχείων ιδιωτών ή οργανισμών.
- Αποστολή ανεπιθύμητων email (spam).
- Παρακολούθηση δραστηριοτήτων των καταναλωτών μέσω της χρήσης των web cookies.
- Έλεγχος των εργαζομένων μέσω λεπτομερούς έλεγχου της ηλεκτρονικής τους αλληλογραφίας.

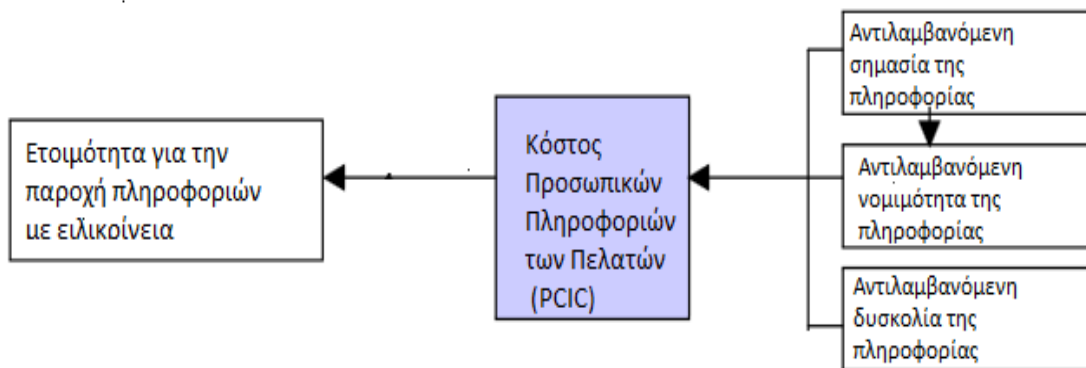
Κυρίως στις ανεπτυγμένες χώρες, υπάρχει κώδικας καλών πρακτικών σχετικά με τις πληροφορίες με στόχο την ορθή και νόμιμη συλλογή, συντήρηση, χρήση και διάδοση των προσωπικών δεδομένων (Jain & Karoor, 2012). Όπως είναι φανερό, η προστασία των προσωπικών δεδομένων αποτελεί κρίσιμο ζήτημα για έναν οργανισμό προκειμένου να κερδίσει την εμπιστοσύνη ακόμα και των πιο επιφυλακτικών πελατών. Για παράδειγμα, εάν μια ιστοσελίδα Ηλεκτρονικού Εμπορίου διαδίδει πληροφορίες ενός πελάτη της σε τρίτους, αυτό μπορεί να αποτρέψει τους υπάρχοντες και δυνητικούς χρήστες να χρησιμοποιήσουν τη σελίδα στο μέλλον.

Λύση ΔΟΠ: Στήριξη Πελατών

Ένας χαρακτηριστικός ορισμός της ΔΟΠ είναι: η στρατηγική βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων μέσω της δέσμευσης και της συμμετοχής όλων των εργαζομένων με σκοπό **την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών** με το δυνατότερο μικρό κόστος (Weenig, 2011). Η βασική ιδέα που απορρέει από τη ΔΟΠ ορίζεται ως η επιτυχία μέσω της εξυπηρέτησης των πελατών. Εκτός από τους εξωτερικούς πελάτες υπάρχουν και οι εσωτερικοί πελάτες που αποτελούν τις ομάδες ενδιαφέροντος για μια επιχείρηση (μέτοχοι, προμηθευτές, εργαζόμενοι).

Η πλατφόρμα για έργα προσωπικών προτιμήσεων γνωστή και ως P3P (Platform for Privacy Preferences Project) (Spiekermann, 2008), η οποία ίσως είναι η καλύτερη τεχνολογία στήριξης πελατών για προστασία προσωπικών δεδομένων, εμποδίζει την πρόσβαση σε ιστοσελίδες ή αυτόματα ενημερώνει τους χρήστες εάν η πολιτική προστασίας δεδομένων της σελίδας δεν είναι σύμφωνη με τις προτιμήσεις του πελάτη. Στη συνέχεια ο χρήστης αποφασίζει εάν θέλει να χρησιμοποιήσει την υπηρεσία ή όχι. Δεδομένου ότι πολλές έρευνες δείχνουν την ανησυχία των καταναλωτών σχετικά με την προστασία των προσωπικών δεδομένων τους, λογικό επακόλουθο είναι να μειωθεί η πρόσβαση σε ιστοσελίδες που δεν παρέχουν τις κατάλληλες πολιτικές προστασίας των ιδιωτικών στοιχείων.

Γίνεται απόλυτα εμφανής η βαρύτητα της ποιότητας των πληροφοριών πράγμα που οδηγεί στην αξιολόγησή της. Για να ορισθεί η ποιότητα των πληροφοριών ως κατάλληλη ή ακατάλληλη θα πρέπει πρώτα να μετρηθεί σε ποσοτικά δεδομένα. Για την υλοποίηση της μέτρησης αυτής χρησιμοποιείται ο δείκτης “κόστος προσωπικών πληροφοριών των πελατών” (PCIC) (Billewar & Babu, 2012). Στο διάγραμμα 3.3 παρουσιάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν το PCIC καθώς και οι εκροές του.



Διάγραμμα 3.3 : Κόστος προσωπικών πληροφοριών των πελατών

Πηγή : Spiekermann , 2008

3.5.6 Χρόνος Παράδοσης (Time of Delivery)

Θα ήταν ιδανικό να γίνεται παραλαβή του προϊόντος σύμφωνα με τα ακριβή σχέδια του πελάτη και όχι σύμφωνα με το σχέδιο αποστολής της εταιρείας. Εάν ήταν στην ευχέρεια του πελάτη να αποφασίζει ακριβώς τη χρονική στιγμή που θα παραλάβει το προϊόν, τότε αυτό θα αποτελούσε εν δυνάμει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εκάστοτε εταιρεία. Ένας σημαντικός λόγος καθυστέρησης του χρόνου παράδοσης είναι η καθυστέρηση

αποστολής του συγκεκριμένου προϊόντος από τον προμηθευτή προς το λιανοπωλητή. Μία ακόμα αδυναμία που αφορά το εν λόγω θέμα είναι η αποτυχία ενημέρωσης του πελάτη για την πρόοδο της διαδικασίας αποστολής. Οι καταναλωτές έχουν δικαίωμα να λαμβάνουν γραπτή επιβεβαίωση για την παραγγελία τους σύμφωνα με συγκεκριμένη νομοθεσία σχετική με την εξ' αποστάσεως πώληση. Υπάρχει η δυνατότητα αυτόματης ενημέρωσης του πελάτη μέσω email, πράγμα που αποτελεί και τη συνηθέστερη μέθοδο (YStats, 2011). Η επαρκής και έγκαιρη πληροφόρηση απαιτείται, ώστε να παρέχεται η δυνατότητα στους πελάτες να παρακολουθούν την πρόοδο και τη διαθεσιμότητα της παραγγελίας τους. Σύνηθες τρόπος πληροφόρησης είναι η αποστολή email επιβεβαίωσης ότι η παραγγελία έχει αποσταλεί όπως επίσης και η χρήση online συστημάτων, μέσω των οποίων οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθούν σε ποιο στάδιο ακριβώς βρίσκεται η παραγγελία τους, μέσω Διαδικτύου.

Κρίσιμος παράγοντας για τον χρόνο παράδοσης αποτελεί η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας κυρίως στη λειτουργία της μεταφοράς και όχι τόσο στη λειτουργία της αποθήκευσης. Οι περισσότερες σελίδες Ηλεκτρονικού Εμπορίου συνεργάζονται με εταιρείες logistics. Όσο καλύτερα ανταποκρίνεται η εν λόγω εταιρεία στο καθήκον της να παραδώσει το προϊόν τη συμφωνηθείσα χρονική στιγμή στον πελάτη, τόσο αυξάνεται η ικανοποίηση του για την αντίστοιχη ηλεκτρονική σελίδα.

Λύση ΔΟΠ: Χρόνος Συμπεριφοράς (Time Behavior)

Οι προηγμένες μέθοδοι της ΔΟΠ μπορούν να μειώσουν το χρόνο ανάπτυξης της παραγγελίας, και κατ' επέκταση το χρόνο παράδοσης, χωρίς να μεταβληθεί η ποιότητα του προϊόντος. Προκειμένου να βελτιστοποιηθούν οι διαδικασίες σχετικά με τον χρόνο παράδοσης του προϊόντος, η ΔΟΠ βασίζεται σε συγκεκριμένες παραμέτρους όπως (Billewar & Babu, 2012):

- ❖ **Ο χρόνος εκτέλεσης:** το χρονικό διάστημα ανάμεσα στην έναρξη και την ολοκλήρωση ενός γεγονότος.
- ❖ **Εύρος ζώνης:** η συνολική εργασία που πραγματοποιείται σε μια δεδομένη μονάδα χρόνου.
- ❖ **Η ανταπόκριση σε πραγματικό χρόνο:** η παρακολούθηση των παραγγελιών, υλικών, μηχανημάτων, εργαλείων, διεργασιών, εργαζομένων και εξόδων προς όφελος των πελατών.

- ❖ **Χρόνος μεταβλητότητας:** καθορισμός των απαιτήσεων που απορρέουν από το χρόνο εκτέλεσης και του εύρους ζώνης, εστιάζοντας σε συμπεριφορές οι οποίες δεν παρουσιάζουν μεταβλητότητα στον χρόνο διεξαγωγής τους.

Η κάθε εταιρεία μπορεί να αναπτύξει εσωτερικούς ελέγχους και συστήματα προγραμματισμού με σκοπό τη διατήρηση της ροής της διαδικασίας, έτσι ώστε να παραμένουν αμετάβλητα τα χρονοδιαγράμματα και οι προθεσμίες παράδοσης να τηρούνται. Επίσης θα πρέπει να χρησιμοποιούνται στρατηγικές ελέγχου, στήριξης, σχεδιασμού, συντονισμού πολλαπλών ειδικοτήτων και προώθηση της ομαδικής εργασίας για την επίτευξη της έγκαιρης παράδοσης των προϊόντων (Billewar & Babu , 2012).

3.6 Διαστάσεις Ποιότητας Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών

Αρχικά, θα πρέπει να οριστεί η ποιότητα ηλεκτρονικών υπηρεσιών ως η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται σε ένα καταναλωτή μέσω του Διαδικτύου (Springer, Tyran & Ross, 2010). Με τον όρο “διάσταση” εννοείται καθένα από τα διαφορετικά συστατικά που αποτελούν την ποιότητα των ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έχουν διακριθεί έντεκα κατηγορίες διαστάσεων ποιότητας οι οποίες ορίζονται ως εξής (Springer, Tyran & Ross, 2010):

- ✓ **Αισθητικά Στοιχεία (Aesthetics):** Αντανακλά στην ελκυστικότητα της ηλεκτρονικής σελίδας μέσω της οποίας παραδίδονται οι υπηρεσίες .
- ✓ **Ευκολία Χρήσης-πλοήγηση (Ease of Use-Navigation):** Η ευκολία της πλοήγησης στο διαδικτυακό τόπο προκειμένου να επιτευχθεί η επιθυμητή εργασία.
- ✓ **Ευκολία Χρήσης-Περιεχόμενο(Ease of Use-Content):** Η ποιότητα των πληροφοριών που παρέχονται στη σελίδα.
- ✓ **Ευκολία Χρήσης-Ταχύτητα (Ease of Use-Speed):** Ο χρόνος που απαιτείται από την ηλεκτρονική σελίδα να επεξεργαστεί τις εισροές των χρηστών και να επιστρέψει απαντήσεις.
- ✓ **Διαθεσιμότητα Σελίδας (Site Availability):** Η διαθεσιμότητα της ιστοσελίδας για χρήση από τον εν δυνάμει πελάτη.
- ✓ **Ασφάλεια Σελίδας (Site Security):** Η ασφάλεια του χρήστη όσο αναφορά τη προστασία προσωπικών δεδομένων και τις ηλεκτρονικές συναλλαγές.
- ✓ **Φυσική Εκπλήρωση (Physical Fulfillment):** Η ταχύτητα με την οποία ένα φυσικό προϊόν που παραγγέλλεται στην σελίδα, παραδίδεται στο πελάτη.

- ✓ **Αξιοπιστία (Reliability):** Η αξιοπιστία και εμπιστοσύνη που εμπνέει μια ηλεκτρονική σελίδα ως προς την επιτυχή παράδοση του φυσικού προϊόντος, το οποίο έγινε online παραγγελία.
- ✓ **Εξυπηρέτηση Πελατών (Customer Service):** Ο βαθμός της ανταποκρισιμότητας της ηλεκτρονικής σελίδας για την αντιμετώπιση τυχόν ανησυχιών ή διάφορων θεμάτων ,σχετικά με το site ,που απασχολούν τους χρήστες.
- ✓ **Αποζημίωση (Compensation):** Η αξία της αποζημίωσης που προσφέρεται από τη σελίδα στους πελάτες, οι οποίοι έχουν ένα σχετικό πρόβλημα το οποίο πρέπει να επιλυθεί.
- ✓ **Επαφές (Contacts):** Η ποιότητα των πληροφοριών σχετικά με τις δημοσιευμένες επαφές της ηλεκτρονικής σελίδας.

Οι διαστάσεις ποιότητας αποτελούν το κέντρο εστίασης των ενεργειών της ΔΟΠ. Συνεπώς γίνεται κατανοητή η βαρύτητα των διαστάσεων ποιότητας ηλεκτρονικών υπηρεσιών, για την πρακτική αποτύπωση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο κλάδο του Ηλεκτρονικού Εμπορίου και κατ επέκταση του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν.

3.7 Αξιολόγηση της Ποιότητας των Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών

Υπάρχουν διάφορα όργανα-μοντέλα αξιολόγησης της ποιότητας των ηλεκτρονικών υπηρεσιών . Ο πίνακας 3.2 παρουσιάζει όλα τα μοντέλα αξιολόγησης συγκρίνοντας τα σε σχέση με τις βασικές διαστάσεις ποιότητας ηλεκτρονικών υπηρεσιών που έχουν ορισθεί από τη βιβλιογραφία.

Πίνακας 3.2: Μοντέλα Αξιολόγησης Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών και οι Διαστάσεις τους

Βασικές Διαστάσεις Ποιότητας Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών	SITEQUAL	eTailQ	WebQual	E-S-QUAL	E-ReeS-Qual	Boshoff E-S-QUAL
Αισθητικά Στοιχεία	Αισθητική					
Ευκολία Χρήσης-Πλοήγηση	Ευκολία Χρήσης	Σχεδιασμός Σελίδας	Χρηστικότητα	Αποδοτικότητα		Αποδοτικότητα
Ευκολία Χρήσης-Περιεχόμενο			Ποιότητα Πληροφοριών			
Ευκολία Χρήσης-Ταχύτητα	Ταχύτητα Επεξεργασίας			Αποδοτικότητα		Ταχύτητα
Διαθεσιμότητα Σελίδας				Διαθεσιμότητα Συστήματος		Διαθεσιμότητα Συστήματος
Ασφάλεια	Ασφάλεια	Ασφάλεια /Προστασία Προσωπικών Δεδομένων		Προστασία Προσωπικών Δεδομένων		Προστασία Προσωπικών Δεδομένων
Φυσική Εκπλήρωση		Εκπλήρωση / Αξιοπιστία	Αλληλεπίδραση Υπηρεσιών	Εκπλήρωση		Εκπλήρωση
Αξιοπιστία						Αξιοπιστία
Εξυπηρέτηση Πελατών		Εξυπηρέτηση Πελατών				Ανταποκρισιμότητα
Αποζημίωση					Αποζημίωση	
Επαφές					Επαφές	

Πηγή : Springer, Tyran & Ross , 2010

Δεδομένης της σημαντικότητας του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και η αναγνώριση ενός web site ως ο κύριος τρόπος επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ του οργανισμού και του καταναλωτή, οι εταιρείες παρέχουν ποιοτικές ηλεκτρονικές υπηρεσίες μέσω της ηλεκτρονικής τους σελίδας. Η υψηλής ποιότητας ηλεκτρονικές υπηρεσίες είναι ζωτικής σημασίας για την ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών, ενώ οι χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες έχουν ως αποτέλεσμα τη δυσαρέστηση ή απώλεια πελατών (Parasuraman, Zeithaml & Malhotra, 2005) .

Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί διαφορετικά μοντέλα ποιότητας ηλεκτρονικών υπηρεσιών με στόχο την ανίχνευση των σημαντικότερων παραγόντων για την ικανοποίηση και αφοσίωση του πελάτη. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι τα μοντέλα αυτά αναφέρονται κυρίως σε σελίδες Ηλεκτρονικού Εμπορίου που αφορούν τη λιανική πώληση. Απαιτείται περαιτέρω έρευνα προκειμένου να αναπτυχθούν εργαλεία αξιολόγησης υπηρεσιών που να αφορούν όλο το φάσμα των υπηρεσιών του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν.

Από το πίνακα 3.2 συμπεραίνεται ότι υπάρχουν έξι διαφορετικά μοντέλα αξιολόγησης της ποιότητας των ηλεκτρονικών υπηρεσιών: SITEQUAL (Yoo & Donthu, 2001), eTailQ (Wolfenbarger & Gilly, 2003), WebQual (Barnes & Vidgen, 2002), E-S-QUAL (Parasuraman et al, 2005), E-RecS-QUAL (Parasuraman et al, 2005) και Boshoff's E-S-QUAL (Boshoff, 2007). Κάθε ένα από αυτά τα μοντέλα χρησιμοποιούν ερωτηματολόγια κλίμακας Likert, ζητώντας από τους χρήστες να αξιολογήσουν τις διάφορες πτυχές της ποιότητας των ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Με βάση τις πρώτες απαντήσεις των χρηστών που συλλέχθηκαν σε ένα ή περισσότερα δείγματα, διαπιστώθηκαν οι κομβικές διαστάσεις ποιότητας. Κάθε διάσταση συνήθως ανακλάται σε δύο ή περισσότερες ερωτήσεις της αντίστοιχης έρευνας. Για τον προσδιορισμό των διαφορετικών παραγόντων-διαστάσεων ποιότητας στα περισσότερα μοντέλα αναπτύχθηκαν στατιστικές μεθόδους όπως η παραγοντική ανάλυση (factor analysis).

Κάθε μοντέλο χρησιμοποιεί ενδεχομένως τροποποιημένο τίτλο για τη κάθε διάσταση ποιότητας λόγω του ότι ο κάθε συγγραφέας που ανέπτυξε το εκάστοτε μοντέλο αντιλαμβάνεται του παράγοντες ποιότητας από διαφορετικό πρίσμα. Η αριστερή στήλη του πίνακα 3.2 παρουσιάζει τις γενικές κατηγορίες των διαστάσεων ποιότητας των ηλεκτρονικών υπηρεσιών σύμφωνα με τα έξι μοντέλα αξιολόγησης.

Κεφάλαιο 4

Η Ελληνική Μελέτη Περίπτωσης

4.1 Εισαγωγή

Το 4^ο και τελευταίο κεφάλαιο έχει διπτό σκοπό. Ο πρώτος είναι να παρουσιάσει την πρακτική αποτύπωση του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν σε μία ελληνική Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης, η οποία χάρις την υιοθέτηση του e-business κατάφερε να απεγκλωβιστεί από την οικονομική κρίση και να αυξήσει τα έσοδα της. Ο δεύτερος είναι η πρακτική αποτύπωση της επίδρασης της ΔΟΠ στο Ηλεκτρονικό Επιχειρείν, αναφερόμενοι στην ίδια επιχείρηση, καθώς και η σχεδίαση μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας η οποία θα πρέπει να ενσωματωθεί πλήρως στο σύστημα ποιότητας που ήδη λειτουργεί στην επιχείρηση.

Τα στοιχεία της μελέτης περίπτωσης είναι αληθινά και έχουν αντληθεί μέσω ποιοτικής έρευνας η οποία διεξήχθη στις 26 και 29 Οκτωβρίου 2015. Πραγματοποιήθηκαν δύο συνεντεύξεις (τριών ωρών η κάθε μία) σε τρία μέλη της εταιρείας, στους δύο ιδιοκτήτες όπου παράλληλα εκτελούν χρέη γενικού διευθυντή και υπεύθυνου πωλήσεων αντίστοιχα και στον διαχειριστή του ηλεκτρονικού καταστήματος της εταιρείας. Επειδή η εταιρεία είναι Ε.Π.Ε δεν θα φανερωθεί η επωνυμία της και ο διακριτικός της τίτλος καθώς και τα ονόματα των συνεντευξιζόμενων για λόγους προστασίας των προσωπικών δεδομένων τόσο του νομικού όσο και των φυσικών προσώπων.

Αρχικά θα γίνει αναφορά στην πορεία της εταιρείας, από την ίδρυση της μέχρι και σήμερα, εστιάζοντας στα σημαντικά γεγονότα. Στη συνέχεια θα γίνει ανάλυση του τρόπου λειτουργίας της εταιρείας καθώς και αναφορά κάποιων στοιχείων που θεωρούνται απαραίτητα για τη συγγραφή της μελέτης περίπτωσης. Αφού καθοριστεί μια πλήρης εικόνα για την εταιρεία θα γίνει εστίαση στις ενέργειες Ηλεκτρονικού Επιχειρείν, στην επίδραση της ΔΟΠ πάνω σε αυτές καθώς και στις εκροές των ενεργειών αυτών, οι οποίες θα αξιολογηθούν αναλόγως.

Το δεύτερο σκέλος της μελέτης περίπτωσης περιλαμβάνει μία εικονική σχεδίαση μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας συλλογής, επεξεργασίας και αντιμετώπισης παραπόνων πελατών. Η δραστηριότητα αυτή θα πρέπει να ενσωματωθεί πλήρως στο σύστημα ποιότητας κατά ISO 9001, που ήδη λειτουργεί στην επιχείρηση. Τέλος θα δοθούν συμπεράσματα για τη συμβολή της δραστηριότητας αυτής στην εταιρεία.

4.2 Η Πορεία της Εταιρείας

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1999 και ταυτόχρονα ξεκινάει τη λειτουργία του πρώτου καταστήματος λιανικής πώλησης. Η εταιρεία αρχικά δραστηριοποιούνταν στο κλάδο των αργυρών ειδών. Στη συνέχεια όμως επεκτάθηκε στη λιανική πώληση και άλλων ειδών, όπως είδη γάμου, επάργυρων ειδών, κρυστάλλινων σκευών, είδη γραφείου καθώς και εποχιακών ειδών. Μετά από μία σταδιακά ανοδική πορεία δέκα ετών, οι ιδιοκτήτες αποφασίζουν τη δημιουργία ενός δεύτερου καταστήματος λιανικής πώλησης. Τον Ιανουάριο του 2009 ξεκινάει η λειτουργία του εν λόγω καταστήματος στη περιοχή του Πειραιά.



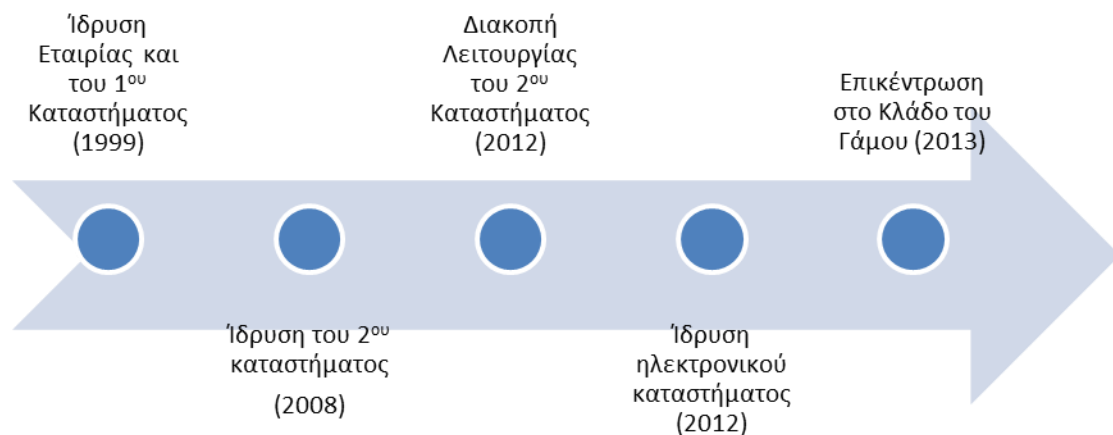
Εικόνα 4.1: Κατάστημα Λιανικής Πώλησης της Εταιρείας

Πηγή : Ηλεκτρονική Σελίδα της Εταιρείας

Ωστόσο, οι δυσμενείς συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, και συγκεκριμένα η οικονομική κρίση που ξέσπασε στη Ελλάδα, προκαλεί αισθητή πτώση των εσόδων της εταιρείας οδηγώντας τους ιδιοκτήτες στη λήψη δυσάρεστων αλλά αναγκαίων αποφάσεων. Τέσσερα χρόνια μετά την ίδρυση του, στα τέλη του 2012 ανακοινώνεται η διακοπή της λειτουργίας του δεύτερου σημείου λιανικής πώλησης στο Πειραιά, λόγω υψηλών εξόδων και χαμηλής απόδοσης.

Ωστόσο την ίδια χρονιά έγινε λήψη μίας καθοριστικής, για τη πορεία της εταιρείας, απόφασης προκειμένου να βρεθεί δίοδος απεγκλωβισμού από την οικονομική κρίση και γενικότερα από τη συνεχόμενα καθοδική πορεία των εσόδων. Τον Μάρτιο του 2012 ξεκινάει η λειτουργία του ηλεκτρονικού καταστήματος της εταιρείας. Η στροφή προς το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν δίνει στην εταιρεία την ευκαιρία να προσθέσει άλλο ένα κανάλι διανομής και να διαθέσει τα προϊόντα της, έχοντας πίστη στην εταιρική της κουλτούρα και αξία, σε όλη την Ελλάδα και μελλοντικά στο εξωτερικό. Το ηλεκτρονικό κατάστημα, έχοντας ήδη το πλεονέκτημα του ότι έχει χαμηλά έξοδα συγκριτικά με ένα φυσικό κατάστημα, δείχνει σε σχετικά μικρό διάστημα τη δυναμική του και σύντομα γίνεται το επίκεντρο των δραστηριοτήτων της εταιρείας.

Η λειτουργία του e-shop οδήγησε τα στελέχη της εταιρείας σε χρήσιμα συμπεράσματα και νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες κρίσιμης σημασίας όπως η παραγωγή στεφάνων γάμου. Η εταιρεία το 2013 εστιάζει φανερά στο κλάδο του γάμου με κεντρική δραστηριότητα τη λιανική πώληση συγκεκριμένων προϊόντων γάμου όπως στέφανα γάμου, set γάμου (δίσκοι, καράφες, ποτήρια) και λαμπάδες γάμου. Το κατάστημα λιανικής, ανακαινίζοντας ένα καινούργιο τμήμα, πέραν από το προηγούμενο ρόλο του χρησιμοποιείται και ως έκθεση των προϊόντων γάμου που διαθέτονται μέσω Διαδικτύου. Τρία χρόνια μετά η εταιρεία σημειώνει συνεχή αύξηση των εσόδων και κατ' επέκταση των κερδών της με κύριο πυλώνα λειτουργίας το ηλεκτρονικό κατάστημα. Το διάγραμμα 4.1 παρουσιάζει τα σημαντικότερα γεγονότα για την εταιρεία από την ίδρυση της μέχρι και σήμερα.



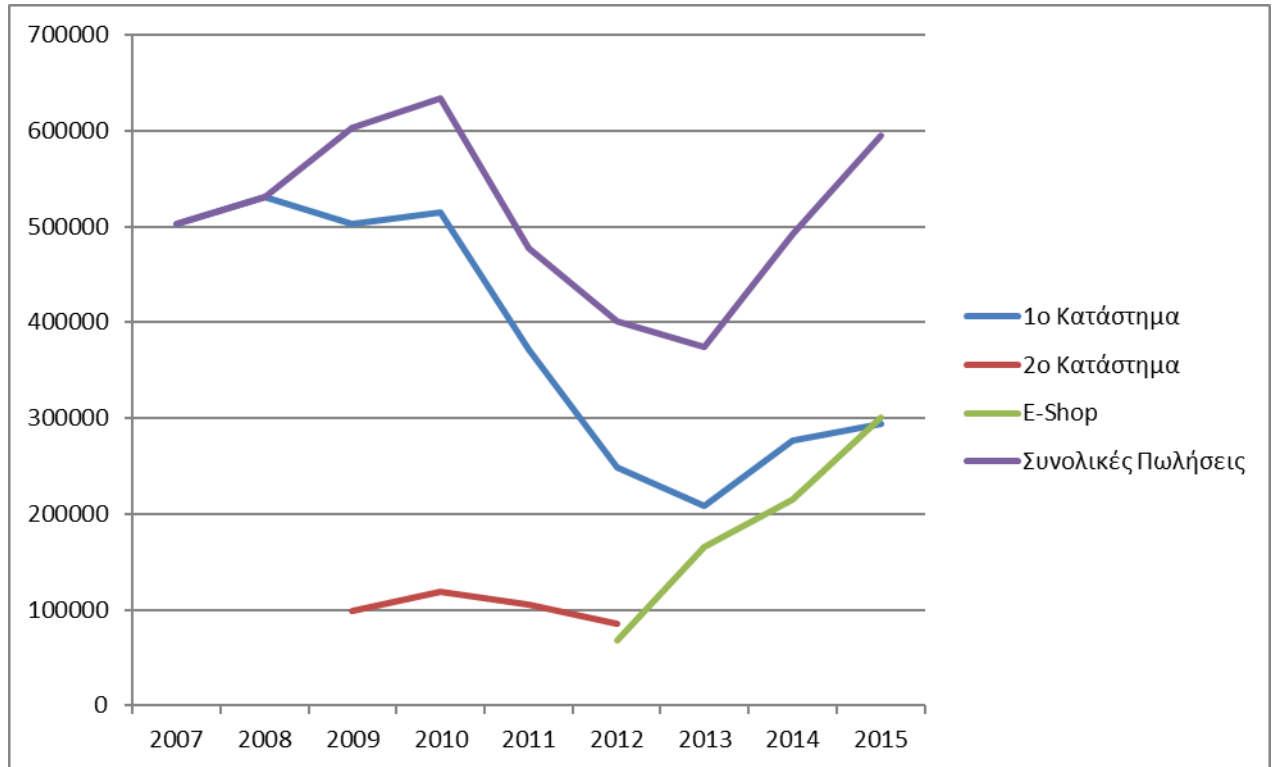
Διάγραμμα 4.1 : Σημαντικά Γεγονότα για την Εταιρεία

4.2.1 Οι Πωλήσεις της Εταιρείας από το 2007 μέχρι και το 2015

Μεγάλο ενδιαφέρον αποτελούν τα έσοδα της εταιρείας από το έτος 2007 μέχρι και το 2015. Συνοπτικά, θα γίνει εμφανής η επιρροή του εξωτερικού περιβάλλοντος στην αισθητή πτώση των πωλήσεων της εταιρείας αλλά και η ζωτικής σημασίας συμβολή του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν (την οποία θα δούμε αναλυτικά στη συνέχεια) οδηγώντας σε φανερή αύξηση των εσόδων και ταυτόχρονη μείωση των εξόδων. Στον πίνακα 4.1 παρουσιάζονται τα έσοδα της εταιρείας καθώς και οι ποσοστιαίες μεταβολές για κάθε κανάλι διανομής αλλά και συνολικά. Στη συνέχεια στο διάγραμμα 4.2 θα γίνει απεικόνιση της συνολικής πορείας αλλά και κάθε καναλιού ξεχωριστά ώστε να γίνει εμφανής η συμβολή του κάθε σημείου πώλησης τόσο σε συλλογικό όσο και σε ατομικό επίπεδο. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονισθεί ότι για τους τελευταίους μήνες του έτους 2015 έγινε λογική πρόβλεψη ότι θα υπάρχει σταθερή μεταβολή σύμφωνα με του υπόλοιπους μήνες του ίδιου έτους.

Πίνακας 4.1: Έσοδα της Εταιρείας από το 2007 έως το 2015

Έτος	1° Κατάστημα	%	2° Κατάστημα	%	Ηλεκτρονικό Κατάστημα	%	Συνολικά Έσοδα	%
2007	502407						502407	
2008	531255	+5,7					531255	+5,7
2009	503334	-5,3	99207				602541	+13
2010	514992	+2,3	119292	+20			634284	+5
2011	371721	-27,8	105948	-11			477669	-25
2012	247911	-33	85596	-19	67533		401040	-16
2013	207873	-16			165945	+146	373818	-7
2014	276885	+33			214800	+29	491685	+32
2015	294656	+6			300632	+40	595288	+21



Διάγραμμα 4.2 : Έσοδα της Εταιρείας από το 2007 έως το 2015

Ο πίνακας 4.1 και το διάγραμμα 4.2 παρέχουν χρήσιμα δεδομένα τα οποία οδηγούν σε απόλυτα διακριτά συμπεράσματα:

- ✓ Το 2010 η εταιρεία σημειώνει ρεκόρ εσόδων (όπως και το 1^ο κατάστημα) από την ίδρυσή της μέχρι και σήμερα.
- ✓ Από το 2007 έως και το 2010 η εταιρεία σημειώνει συνεχώς ανοδική τάση των πωλήσεων.
- ✓ Από το 2011 έως και το 2013 τα έσοδα της εταιρείας μειώνονται αισθητά κάθε χρόνο.
- ✓ Το 2013 η εταιρεία σημειώνει αρνητικό ρεκόρ εσόδων από την ίδρυσή της μέχρι και σήμερα.
- ✓ Τα έτη 2014 και 2015 η εταιρεία παρουσιάζει συνεχή αύξηση των πωλήσεων .

4.2.2 Η Σημασία του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν στην Πορεία της Εταιρείας

Η εταιρεία στη προσπάθειά της να ενισχύσει την ανοδική της πορεία προσθέτει ένα δεύτερο σημείο πώλησης το 2009. Ωστόσο το δεύτερο κατάστημα δεν έχει την αναμενόμενη απόδοση, δεδομένου του σταθερού κόστους που έχει, και μετά το 2010 παρουσιάζει συνεχή μείωση των πωλήσεων. Το 2012 η εταιρεία διανύει μια εξαιρετικά

δύσκολη περίοδο σημειώνοντας αρνητικό ρεκόρ πωλήσεων (-20% από το 2007), ενώ το σταθερό κόστος και κατ' επέκταση τα έξοδα έχουν αυξηθεί σημαντικά. Οι εταίροι, βρισκόμενοι σε εξαιρετικά δύσκολη κατάσταση, το 2012 διακόπτουν τη λειτουργία του καταστήματος προκειμένου να μειώσουν το ήδη αυξημένο κόστος.

Οι εταίροι αποφασίζουν να επενδύσουν στο Ηλεκτρονικό Επιχειρείν, με αποτέλεσμα το 2012 να γίνει έναρξη της λειτουργίας του ηλεκτρονικού καταστήματος. Αν και βρισκόταν σε μεταβατικό στάδιο, το e-shop δείχνει από την αρχή τη δυναμική του παρουσιάζοντας αξιοσημείωτα έσοδα από το πρώτο χρόνο λειτουργίας. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι το σταθερό κόστος του ηλεκτρονικού καταστήματος, συμπεριλαμβανομένου των εξόδων ηλεκτρονικού μάρκετινγκ, ήταν σημαντικά μικρότερα συγκριτικά με τα έξοδα του φυσικού καταστήματος. Το ηλεκτρονικό κατάστημα αποτελεί σανίδα σωτηρίας για την εταιρεία σημειώνοντας συνεχώς ανοδική τάση των πωλήσεων μέχρι και σήμερα όπου έχει σημειώσει αύξηση πωλήσεων της τάξης του 345% από το πρώτο χρόνο λειτουργίας του.

Η εταιρεία ξεκινώντας το 2013 έχει καταφέρει σταδιακά να απεγκλωβιστεί από τη δύσκολη οικονομική κατάσταση και να προσαρμοστεί στις επιταγές του απαιτητικού και συνεχώς μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος. Το 2014 και το 2015 η εταιρεία σημειώνει μεγάλη αύξηση των εσόδων με συνεχώς αναπτυσσόμενη προοπτική. Τα έσοδα του 2015 είναι μόλις 6% χαμηλότερα από τα έσοδα του 2010 που ήταν η καλύτερη χρονιά, από θέμα εσόδων για την εταιρεία. Ωστόσο το γεγονός ότι τα έξοδα του 2010 ήταν μεγαλύτερα λόγω του δεύτερου φυσικού καταστήματος, για το έτος 2015 η εταιρεία αναμένεται να σημειώσει τα μεγαλύτερα κέρδη στην ιστορία της.

Το ηλεκτρονικό κατάστημα πλέον βρίσκεται στο επίκεντρο των δραστηριοτήτων της εταιρείας ξεπερνώντας το 50% των εσόδων της. Η επιχειρηματική αυτή κίνηση ωστόσο οδήγησε και στην εξαγωγή κρίσιμων συμπερασμάτων. Οι εταίροι βλέπουν μεγάλες ευκαιρίες στον κλάδο του γάμου και προχωρούν το 2013 στην παραγωγή, στην πώληση και στη διάθεση συγκεκριμένων ειδών γάμου μέσω του Διαδικτύου, κάτι που ομολογουμένως δεν περίμεναν πολλοί ότι θα ευδοκίμωσε, και παράλληλα ανακαινίζουν ένα καινούργιο τμήμα στο φυσικό κατάστημα προκειμένου να γίνει έκθεση των προϊόντων αυτών. Φυσικό και ηλεκτρονικό κατάστημα συνδυάζονται με έναν αποτελεσματικό τρόπο αλληλοσυμπληρώνοντας τη λειτουργία τους. Ο τρόπος λειτουργίας της εταιρείας έχει υποστεί ολική αλλαγή λειτουργώντας με τον πλέον αποδοτικότερο τρόπο.

4.3. Δραστηριότητα Συλλογής, Επεξεργασίας και Αντιμετώπισης Παραπόνων Πελατών

Μια νέα δραστηριότητα που αποφάσισε η διοίκηση της εταιρείας να εγκαταστήσει και λειτουργήσει είναι αυτή της συλλογής, επεξεργασίας και αντιμετώπισης παραπόνων των πελατών. Στόχος της δραστηριότητας αυτής είναι η έγκαιρη κατανόηση των σχετικών αναγκών των πελατών καθώς και η διόρθωση τυχόν παραμέτρων που δυσαρεστούν τους πελάτες, με αποτέλεσμα να προτίθεται μεγαλύτερη αξία σε αυτούς.

Η δραστηριότητα αυτή θα πρέπει να ενσωματωθεί πλήρως στο σύστημα ποιότητας κατά ISO 9001 που λειτουργεί ήδη στην επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι αφού αποφασιστεί η δομή και το περιεχόμενο της δραστηριότητας, θα πρέπει να συμπληρωθούν κατάλληλα τα έγγραφα τεκμηρίωσης του προτύπου και να δημιουργηθούν τα απαιτούμενα έντυπα επικοινωνίας και αρχεία.

Η γνώση του τρόπου αντιμετώπισης παραπόνων είναι καίρια για κάθε μέλος του προσωπικού που συναλλάσσεται με πελάτες. Ένα παράπονο που αντιμετωπίζεται ανεπιτυχώς οδηγεί σε ένα άλλο και δημιουργεί το φαινόμενο της "χιονοστιβάδας". Έτσι αναγκάζονται να αναμειχθούν όλο και περισσότεροι άνθρωποι από όλο και υψηλότερα κλιμάκια του οργανισμού, με όλη την τρομερή δαπάνη χρόνου που αυτό συνεπάγεται. Από την άλλη, ένα παράπονο που αντιμετωπίζεται με επιτυχία μπορεί συχνά να αποφέρει σημαντικά οφέλη για τον οργανισμό. Κατά γενική παραδοχή, ένας πελάτης που παραπονείται και βλέπει το παράπονό του να τυγχάνει γρήγορης και αποτελεσματικής αντιμετώπισης, φεύγει με αυξημένη πίστη και εμπιστοσύνη για τον οργανισμό με τον οποίο συναλλάσσεται.

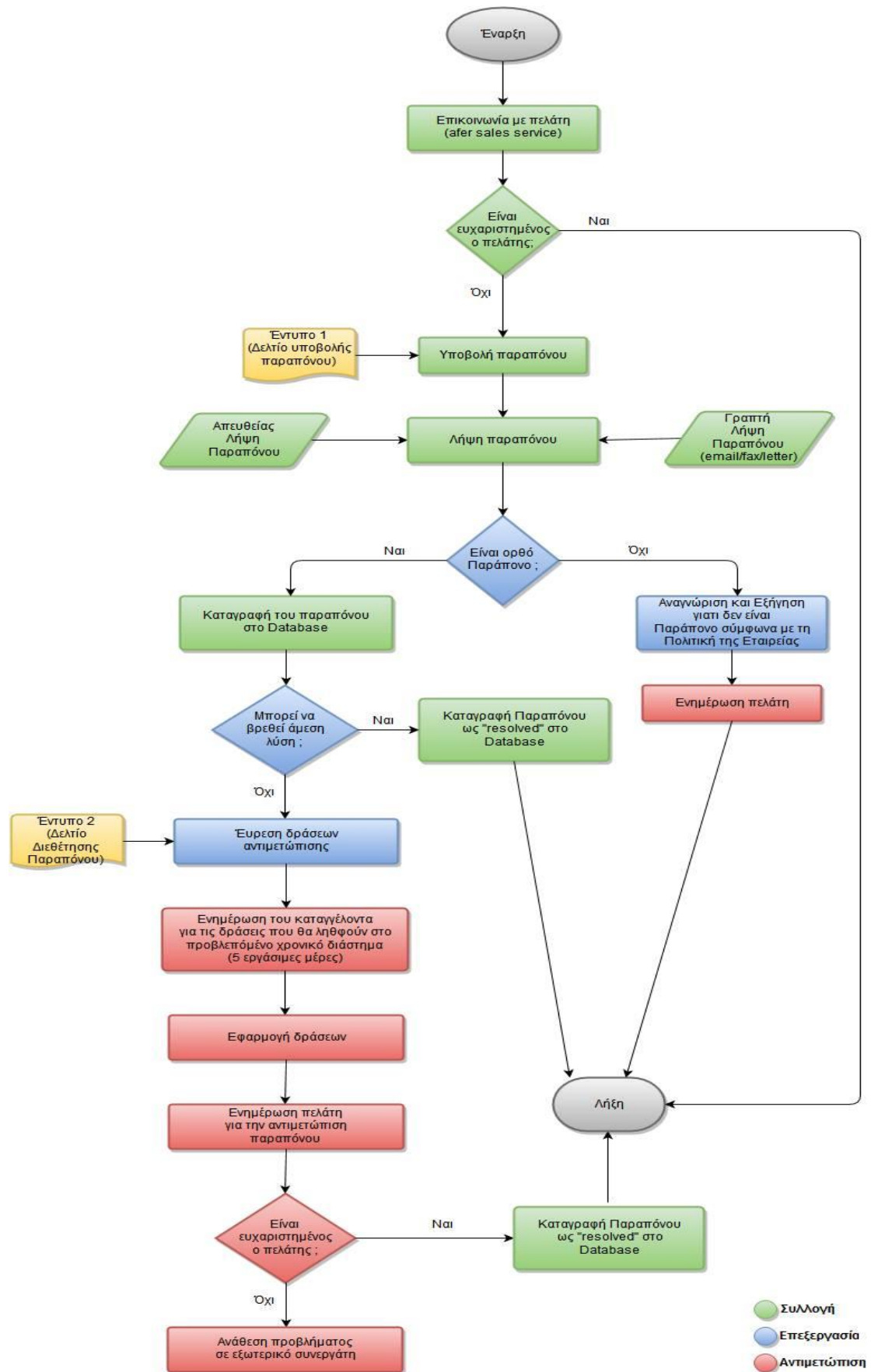
4.3.1 Δομή και Περιεχόμενο Δραστηριότητας

Η δραστηριότητα αυτή έχει ως κύριο στόχο τη διευθέτηση των παραπόνων πελατών της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτών πρέπει να υλοποιηθούν τρεις επιμέρους διεργασίες :

- Συλλογή: Ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση θα καταφέρει να προσκαλέσει τους πελάτες της να εκφράσουν τα παράπονά τους, καθώς και η καταγραφή-αποθήκευση αυτών.

- Επεξεργασία: Ο τρόπος με τον οποίο ειδικευμένο προσωπικό θα εξετάσει τα παράπονα πελατών και σύμφωνα με συγκεκριμένες παραμέτρους θα εξαγει αποτελέσματα, συμπεράσματα και στόχους για την αντιμετώπισή τους.
- Αντιμετώπιση: Η υλοποίηση των στόχων που απορρέουν από την προηγούμενη διεργασία καθώς και η ενημέρωση του πελάτη.

Παρακάτω απεικονίζεται το διάγραμμα ροής (διάγραμμα 4.3) της σχετικής δραστηριότητας. Το κάθε χρώμα στο διάγραμμα 4.3 αντιπροσωπεύει τις τρεις επιμέρους διεργασίες μέσω των οποίων υλοποιείται η δραστηριότητα.



Διάγραμμα 4.3 : Διάγραμμα ροής της διαδικασίας παραπόνων των πελατών

1^η Διεργασία-Συλλογή παραπόνων πελατών

Αρχικά η εταιρεία εφαρμόζει after sales service ρωτώντας τηλεφωνικά τους πελάτες της εάν είναι ευχαριστημένοι. Σε περίπτωση που οι πελάτες δεν είναι ευχαριστημένοι, αναφέρουν στον αρμόδιο υπάλληλο τα τυχόν παράπονα που έχουν ή εναλλακτικά γίνεται αποστολή στο email τους ή ταχυδρομικά ένα έντυπο υποβολής παραπόνων (εικόνα 4.2). Το σχετικό έντυπο είναι διαθέσιμο πάντα στη σελίδα της εταιρείας έτσι ώστε να γίνεται υποβολή παραπόνου και σε άτακτη στιγμή. Επίσης υπάρχει τηλεφωνικό νούμερο εξυπηρέτησης πελατών σε περίπτωση που ο πελάτης θέλει να επικοινωνήσει άμεσα με την εταιρεία. Έτσι γίνεται λήψη του παραπόνου με απευθείας τρόπο ή γραπτή λήψη μέσω email/fax/letter .

Μια άλλη βασική ενέργεια που αποτελεί τη συλλογή παραπόνων πελατών είναι και η καταγραφή-αποθήκευση των παραπόνων στο database της εταιρείας. Όταν το πρόβλημα που αφορά το παράπονο δεν έχει επιλυθεί ακόμα, καταγράφεται-αποθηκεύεται ως "open". Μόλις βρεθεί η λύση, το εξειδικευμένο προσωπικό ανατρέχει στο σχετικό παράπονο και το καταγράφει ως "resolved" αποθηκεύοντας και τον τρόπο επίλυσής του. Τα παράπονα με τις λύσεις τους παραμένουν αποθηκευμένα για πάντα στο database σε περίπτωση που επαναληφθούν στο μέλλον.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι η εταιρεία έχει διαρρυθμίσει ειδικό χώρο στα κεντρικά της γραφεία (**τμήμα παραπόνων**) και έχει αγοράσει τρεις ηλεκτρονικούς υπολογιστές καθώς και καινούργιο server προκειμένου να υποστηρίξει το database παραπόνων. Επίσης έχει προσλάβει συνολικά τρία άτομα, έναν υπάλληλο ο οποίος είναι υπεύθυνος (**υπεύθυνος παραπόνων**) για την καταγραφή και αποθήκευση των παραπόνων και δύο τηλεφωνητές που επικοινωνούν με τους πελάτες και λαμβάνουν τα email από αυτούς.

Στόχος της διεργασίας αυτής είναι η αποτελεσματική καθώς και φιλική προσέγγιση του πελάτη ώστε να γίνει πρόσκληση υποβολής τυχόν παραπόνων. Στην συνέχεια θα πρέπει να γίνεται ποιοτική καταγραφή και αποθήκευση των παραπόνων και των τρόπων επίλυσής τους.

Ζητούμενες εκροές της διεργασίας αυτής είναι :

- Η ικανοποίηση του πελάτη από τον τρόπο επικοινωνίας της εταιρείας.
- Δεδομένα από τα οποία θα μπορούμε να εξάγουμε χρήσιμες πληροφορίες.

2^η Διεργασία-Επεξεργασία Παραπόνων Πελατών

Η διεργασία αυτή αφορά την επεξεργασία των δεδομένων που απορρέουν από τη συλλογή των παραπόνων των πελατών. Αρχικά οι εξειδικευμένοι τηλεφωνητές που επικοινωνούν οι πελάτες (μέσω τηλεφώνου/email/fax/letter) για να εκφράσουν τα παράπονα-προβλήματα που έχουν, εξετάζουν αν το παράπονο είναι ορθό (σύμφωνα με την πολιτική της εταιρείας) και στη συνέχεια εξετάζουν γρήγορα την κατάσταση προκειμένου να βρουν μια άμεση λύση ανατρέχοντας στο database παραπόνων (στα "resolved").

Σε περίπτωση που το παράπονο-πρόβλημα είναι σύνθετο και δεν έχει αντιμετωπιστεί στο παρελθόν, αναλαμβάνει την εύρεση τρόπου επίλυσης μια δια-λειτουργική ομάδα (**επιτροπή παραπόνων**) της οποίας τα μέλη (υψηλόβαθμα και κατώτερα) είναι από όλα τα τμήματα της εταιρείας. Η επιτροπή παραπόνων όπως έχει ονομαστεί από την εταιρεία, κάνει συμβούλιο με στόχο να κατανοήσουν το πρόβλημα και να βρουν τον αποτελεσματικότερο τρόπο επίλυσής του. Μόλις διατυπωθεί ο τρόπος διευθέτησης του παραπόνου, συγγράφεται ένα έντυπο (απεικονίζεται παρακάτω) από την επιτροπή παραπόνου το οποίο στέλνεται στο αρμόδιο τμήμα που πρέπει να υλοποιήσει τις ενέργειες επίλυσης.

Ζητούμενη εκροή είναι η εξαγωγή αποτελεσμάτων, συμπερασμάτων και στόχων που θα οδηγήσουν στην τελική διαμόρφωση της λύσης τους προβλήματος-παραπόνου.

3^η Διεργασία-Αντιμετώπιση Παραπόνων Πελατών

Η διεργασία αυτή αφορά την αντιμετώπιση των παραπόνων πελατών, στην ουσία υλοποιεί τη 2^η διεργασία. Σε περίπτωση που δεν γίνεται να βρεθεί άμεση λύση για το πρόβλημα, το πόρισμα της επιτροπής παραπόνων τίθεται προς υλοποίηση από το ανάλογο τμήμα της εταιρείας που αφορά το παράπονο του πελάτη. Οι ενέργειες θα πρέπει να επιτευχθούν το γρηγορότερο δυνατό. Η πιθανή λύση καταγράφεται σε ειδικό έντυπο διευθέτησης παραπόνου (εικόνα 4.3) και στη συνέχεια αφού ολοκληρωθεί η 3^η διεργασία αποθηκεύεται μαζί με το αντίστοιχο δελτίο υποβολής παραπόνου, προκειμένου να υπάρχουν καταγεγραμμένες λύσεις για τα αντίστοιχα καταγεγραμμένα παράπονα.

Μία ακόμα πολύ σοβαρή ενέργεια που αποτελεί τη διεργασία είναι η ενημέρωση του πελάτη για τη δρομολόγηση της επίλυσης του προβλήματος-παραπόνου εντός του προκαθορισμένου χρονικού διαστήματος (5 εργάσιμες ημέρες) καθώς και η τελική ενημέρωση αυτού για την επίλυση του προβλήματος.

Σε περίπτωση που ο πελάτης δεν μείνει ικανοποιημένος από τις λύσεις που παρέχει η εταιρεία, γίνεται ανάθεση του προβλήματος-παραπόνου σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Ζητούμενες εκροές της διεργασίας είναι :

- Η ικανοποίηση του πελάτη μέσω της ταχείας επίλυσης του προβλήματος-παραπόνου.
- Η άμεση ενημέρωση του πελάτη.



Catherine's Silver Corner
A.E.
 Ιαλέμου 68
 ΤΚ 111 42 Αθήνα
 Τηλ.: (+30) 210 2913807

ΔΕΛΤΙΟ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΟΥ

ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΠΕΛΑΤΗ

Επώνυμο :
 Όνομα :
 ΑΔΤ :

Οδός :
 Πόλη :
 Νομός :
 Τηλέφωνο /α :
 Ηλεκτ.Δ/νση :

Αρ:
 Τ.Κ:

Εμπλεκόμενα Τμήματα :

ΑΝΑΦΕΡΕΤΕ ΤΟ ΤΡΟΠΟ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ-ΠΑΡΑΠΟΝΟΥ

Παρέλαβα αντίγραφο του παρόντος δελτίου και του ενημερωτικού εντύπου.

Όνοματεπώνυμο και Υπογραφή Στελέχους : _____

Ημερομηνία : _____

Το παρόν έγγραφο αποτελεί περιουσιακό στοιχείο της εταιρείας και δεν αποστέλλεται σε πελάτη.

Εικόνα 4.3 : Έντυπο E-02-01 (Δελτίο διευθέτησης παραπόνου)

4.3.2 Εγχειρίδιο Ποιότητας

Δραστηριότητα – Παράπονα Πελατών

Η δραστηριότητα που αφορά τα παράπονα των πελατών έχει στόχο την απόλυτη και συνεχή ικανοποίηση των πελατών. Η δραστηριότητα αυτή επιτρέπει την ταχεία διευθέτηση των εμφανιζόμενων παραπόνων που έχουν οι πελάτες σχετικά με οποιοδήποτε τομέα που σχετίζεται με το προϊόν το οποίο αγόρασαν από την εταιρεία.

3.3 Διαδικασίες Λειτουργίας

Δραστηριότητα – Παράπονα Πελατών

Ημ/νία Έκδοσης: 10-11-2015, 1^η έκδοση

Όνομα εγκρίναντος: Χανιωτάκης Στυλιανός Υπογραφή:

Η δραστηριότητα συνεχούς εκπαίδευσης πραγματοποιείται μέσω των εξής βημάτων:

- Δ-25-01: Συλλογή παραπόνων πελατών
- Δ-25-02: Επεξεργασία παραπόνων πελατών
- Δ-25-03: Αντιμετώπιση παραπόνων πελατών

Δ-25-01 (Συλλογή παραπόνων πελατών)

Σκοπός : Συλλογή , καταγραφή και αποθήκευση των παραπόνων πελατών καθώς και του τρόπου επίλυσής του.

Πεδίο Εφαρμογής : Τμήμα παραπόνων

Αναφορές : O-25-01-01

Εμπλεκόμενοι : Τηλεφωνήτριες , Υπεύθυνος παραπόνων

Ενέργειες : Επικοινωνία με πελάτες, Καταγραφή παραπόνου , Αποθήκευση παραπόνου, Αποθήκευση τρόπου επίλυσης.

Έντυπα : E-25-01-01

Δ-25-02 (Επεξεργασία παραπόνων πελατών)

Σκοπός : Επεξεργασία παραπόνων πελατών προκειμένου να ελέγχει η ορθότητα αυτών καθώς και να γίνει εξαγωγή συμπερασμάτων και στη συνέχεια να βρεθεί ο τρόπος επίλυσης αυτών.

Πεδίο Εφαρμογής : Ολόκληρη η επιχείρηση

Αναφορές : O-25-02-01

Εμπλεκόμενοι : Τηλεφωνήτριες, Επιτροπή παραπόνων

Ενέργειες : Έλεγχος ορθότητας παραπόνου, Διεξαγωγή συμβουλίου επιτροπής παραπόνου , Καταγραφή τρόπου επίλυσης

Έντυπα : E-25-02-01

Δ-25-03 (Αντιμετώπιση παραπόνων πελατών)

Σκοπός : Αντιμετώπιση των παραπόνων πελατών μέσω της υλοποίησης των τρόπων επίλυσης αυτών καθώς και η ενημέρωση των πελατών

Πεδίο Εφαρμογής : Ολόκληρη η επιχείρηση

Αναφορές : O-25-03-01

Εμπλεκόμενοι : Τηλεφωνήτριες, Όλα τα τμήματα της επιχείρησης, Επιτροπή παραπόνων, Υπεύθυνος παραπόνων

Ενέργειες : Ενημέρωση πελάτη για εφαρμογή διευθέτησης παραπόνου, Υλοποίηση τρόπου επίλυσης, Ενημέρωση πελάτη για ολοκλήρωση διευθέτησης παραπόνου, Ανάθεση προβλήματος σε εξωτερικό συνεργάτη.

Έντυπα : Κανένα

4.3.4 Οδηγίες

O-25-01-01

Οι τηλεφωνήτριες επικοινωνούν με τους πελάτες προκειμένου να μάθουν για τυχόν παράπονα. Εφόσον υπάρχουν παράπονα, οι τηλεφωνήτριες συμπληρώνουν το έντυπο υποβολής παραπόνου E-25-01-01. Το συγκεκριμένο έντυπο είναι διαθέσιμο στην

ιστοσελίδα της εταιρείας ώστε να μπορεί να το συμπληρώσει και να το στείλει ο πελάτης οποιαδήποτε στιγμή. Η λήψη του παραπόνου είναι δυνατόν να γίνει είτε απευθείας είτε με email/fax/letter.

Εφόσον το παράπονο έχει κριθεί ως ορθό μέσω της διαδικασίας Δ-25-02, ο υπεύθυνος παραπόνων καταγράφει και αποθηκεύει το αντίστοιχο έντυπο Ε-25-01-01 στη βάση δεδομένων παραπόνων (database) ως “open”. Σε περίπτωση που γίνεται να βρεθεί άμεση λύση από παλαιότερες περιπτώσεις είδη καταγεγραμμένες, ο υπεύθυνος παραπόνων καταγράφει το παράπονο ως “resolved” με αναφορά το παρόμοιο παράπονο που βρήκε την άμεση λύση. Σε περίπτωση που δεν γίνεται να βρεθεί άμεση λύση αφού βρεθεί τρόπος επίλυσης από τη διαδικασία Δ-25-02 και υλοποιηθεί επιτυχώς από τη διαδικασία Δ-25-03, ο υπεύθυνος παραπόνων αποθηκεύει το έντυπο διευθέτησης παραπόνων Ε-25-02-01 μαζί με το έντυπο Ε-25-01-01 και καταγράφει το παράπονο ως “resolved”.

O-25-02-01

Ο υπεύθυνος παραπόνων ανατρέχει στο database προκειμένου να βρει άμεση λύση του παραπόνου από παλαιότερες περιπτώσεις παρόμοιες με αυτή. Σε περίπτωση που δεν γίνεται να βρεθεί άμεση λύση γίνεται συμβούλιο από την επιτροπή παραπόνων και μόλις βρεθεί ο βέλτιστος τρόπος επίλυσης, συμπληρώνεται το έντυπο διευθέτησης παραπόνου Ε-25-02-01 από τον επικεφαλής της επιτροπής και παραδίδεται στον υπεύθυνο παραπόνων.

O-25-02-01

Εφόσον έχει συμπληρωθεί το έντυπο Ε-25-02-01 από τη διαδικασία Δ-25-02, ο υπεύθυνος παραπόνων το προωθεί στο αντίστοιχο τμήμα της επιχείρησης που αφορά προς υλοποίηση. Μόλις γίνει η ενέργεια αυτή, οι τηλεφωνήτριες ενημερώνουν τον πελάτη για τις ενέργειες οι οποίες θα υλοποιηθούν εντός 5 εργάσιμων ημερών. Μόλις υλοποιηθούν οι ενέργειες, ενημερώνεται το τμήμα παραπόνων και οι τηλεφωνήτριες ενημερώνουν τον πελάτη. Σε περίπτωση που ο πελάτης δεν μείνει ικανοποιημένος, το πρόβλημα ανατίθεται σε εξωτερικό συνεργάτη.

4.3.5 Συμβολή της Δραστηριότητας Παραπόνων Πελατών στη Βελτίωση της Προσφερόμενης Ποιότητας

Ο οργανισμός πρέπει να δίνει έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη πράγμα που αποτελεί θεμέλιο της ποιότητας μιας επιχείρησης. Ο οργανισμός πρέπει να διασφαλίζει ότι όλες οι ανάγκες και οι απαιτήσεις του πελάτη έχουν καθοριστεί, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που δεν έχουν κατανοηθεί και διευκρινιστεί επακριβώς από τον πελάτη, όπως νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις που αφορούν το προϊόν. Ένας από τους τρόπους διασφάλισης αυτού είναι η δραστηριότητα συλλογής, επεξεργασίας και αντιμετώπισης παραπόνων πελατών.

Η υποστήριξη μετά την πώληση (after-sales service) είναι ένα σημαντικό τμήμα που καθορίζει την προσφερόμενη ποιότητα της επιχείρησης στον τομέα της γενικότερης παροχής υπηρεσιών. Προκειμένου να επιτύχουμε τη μέγιστη ποιότητα στον τομέα αυτό, θα πρέπει να υπάρχει άρτια διαδικασία υποβολής και διευθέτησης παραπόνων των πελατών της επιχείρησης.

Ένα μεγάλο εύρημα που προκύπτει κυρίως από τη διαδικασία συλλογής παραπόνων πελατών είναι το database παραπόνων, με το οποίο η εταιρεία έχει στη διάθεση της χιλιάδες παράπονα με τον πλήρως επιτυχημένο και ορθά εφαρμοσμένο τρόπο επίλυσης αυτών. Επομένως η επιχείρηση διαθέτει πόρους υψίστης σημασίας σχετικά με τη βελτίωση της προσφερόμενης ποιότητας που δεν είναι άλλοι από τις πληροφορίες. Αναλύοντας τα δεδομένα του database παραπόνων, η εταιρεία εξάγει σημαντικά αποτελέσματα τα οποία συμβάλλουν σημαντικά στην βελτίωση των διεργασιών βάση των οποίων λειτουργεί η επιχείρηση ή και στην ολική αλλαγή και αντικατάσταση αυτών.

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι πολυάριθμα και άξια ενδιαφέροντος. Αρχικά έγιναν κατανοητές οι βασικές θεωρητικές δομές των επιστημονικών πεδίων που μελετήθηκαν, δηλαδή του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στη συνέχεια έγινε φανερή η κοινή πορεία αυτών, ο τρόπος με τον οποίο συνδυάζονται καθώς και τα αποτελέσματα ή οφέλη που προκύπτουν από την παράλληλη εφαρμογή των δύο επιστημονικών πεδίων. Έμπρακτα συμπεράσματα προκύπτουν και από τη μελέτη περίπτωσης στην οποία γίνεται πρακτική αποτύπωση του θεωρητικού περιεχομένου της εν λόγω εργασίας.

Μέσα από την εκπόνηση της εργασίας έγινε αντιληπτό ότι το εξωτερικό περιβάλλον του 21^{ου} αιώνα αλλάζει σταδιακά. Ειδοποιός διαφορά σε σχέση με τα παλαιότερα δεδομένα είναι ότι μεταβάλλεται συνεχώς και με πολύ γρηγορότερο ρυθμό. Το Διαδίκτυο (το οποίο αποτελεί βασικό συστατικό του εξωτερικού περιβάλλοντος των εταιρειών) πλέον χρησιμοποιείται, σε καθημερινή βάση, από τη συντριπτική πλειοψηφία των καταναλωτών. Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο και κατ' επέκταση το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν βρίσκεται στο επίκεντρο των δραστηριοτήτων όλο και περισσότερων εταιρειών, στην προσπάθειά τους να γίνουν ανταγωνιστικές.

Άλλη μία επιταγή των καταναλωτών ή των πελατών είναι η απαίτηση της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών που τους παρέχονται από τις εταιρείες. Η ποιότητα αποτελεί διακριτό σημείο υπέροχης για μία επιχείρηση. Επομένως γίνεται φανερή η σημασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως η φιλοσοφία διοίκησης και οργάνωσης των πόρων και των διαδικασιών που οδηγούν στη βελτιστοποίηση της λειτουργίας ενός οργανισμού.

Σημαντικά συμπεράσματα προκύπτουν από το 3^ο κεφάλαιο με τίτλο “Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Ποιότητα”. Η ΔΟΠ δεν θα μπορούσε να μην έχει σημεία εφαρμογής και στο Ηλεκτρονικό Επιχειρείν. Τα σημαντικότερα συμπεράσματα που προκύπτουν από το συγκεκριμένο κεφάλαιο είναι τα εξής :

- ✓ Η έννοια της **ποιότητας για το E-business** εστιάζει σε δύο σημεία, στην ποιότητα δομής-κατασκευής-τρόπου λειτουργίας της ηλεκτρονικής σελίδας της εκάστοτε εταιρείας (συνήθως αφορά το B2C μοντέλο) και στην ποιότητα των ηλεκτρονικών υπηρεσιών που παρέχονται μέσω Διαδικτύου από την εταιρεία.

- ✓ Παρατηρείται ότι **οι διαστάσεις ποιότητας που αφορούν το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν** είναι αρκετά διαφορετικές από τις βασικές διαστάσεις ποιότητας, προσαρμοσμένες σε απόλυτα διαδικτυακές δομές. Από τις συγκεκριμένες διαστάσεις προκύπτουν σημαντικά θέματα ή παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα διεξαγωγής του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν.
- ✓ Για κάθε ένα από αυτά τα ζητήματα **η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις και ενδεδειγμένα πρότυπα ορθής εφαρμογής** με στόχο τη βελτιστοποίηση των υφισταμένων διαδικασιών.
- ✓ Ένα σημαντικό σημείο τομής του E-business και της ΔΟΠ είναι **η αξιολόγηση της ποιότητας του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν**. Παρατηρείται ότι τα μοντέλα αξιολόγησης της σε σχέση με το E-business, αν και στηρίζονται στα παραδοσιακά μοντέλα όπως το ServQual, είναι σε σημαντικό βαθμό διαφοροποιημένα και προσαρμοσμένα στις ψηφιακές διαστάσεις ποιότητας.

Το τελευταίο κεφάλαιο που περιείχε τη μελέτη περίπτωσης παρουσιάζει έμπρακτα αποτελέσματα της συμβολής του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν σε μία Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης στην Ελλάδα. Από τα αποτελέσματα αυτά προκύπτουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Αρχικά αποδεικνύεται η δυναμική του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν χάρις το οποίο η εταιρεία αποκόμισε τα εξής οφέλη:

- ✓ **Αύξηση των ετήσιων εσόδων.** Η εταιρεία όχι μόνο κατάφερε στο τέλος του δεύτερου χρόνου λειτουργίας του ψηφιακού καταστήματος να ανακάμψει άλλα και να φτάσει τα έσοδα προηγούμενων ετών, τα οποία είναι ιδιαίτερα υψηλά.
- ✓ **Αύξηση πελατολογίου.** Η εταιρεία διευρύνοντας το γεωγραφικό εύρος στο οποίο απευθύνεται, έχει δημιουργήσει ένα αξιοσημείωτο database περίπου 11.000 πελατών πάνω στο οποίο θα εφαρμόσει ενέργειες marketing (e-mail marketing) με στόχο την επανάληψη των αγορών από το e-shop.
- ✓ **Άντληση πληροφοριών.** Μέσω χρήσιμων εφαρμογών που διαθέτει η πλατφόρμα διαχείρισης του ηλεκτρονικού καταστήματος η εταιρεία κατάφερε να αντλήσει πολύ χρήσιμα στοιχεία για τη ζήτηση των προϊόντων της. Έτσι έγινε κατανοητό ποιες προϊοντικές κατηγορίες απαιτούσαν βελτιώσεις και σε ποιες κατηγορίες άξιζε να γίνει μεγαλύτερη επένδυση σε ενέργειες προώθησης.
- ✓ **Δημιουργία νέων προϊοντικών κατηγοριών.** Συγκεκριμένα, η εταιρεία αντιλήφθηκε από ερωτήσεις διαδικτυακών πελατών ότι τα *στέφανα γάμου* είναι ένα προϊόν το οποίο θα έχει αρκετά μεγάλη ζήτηση. Έτσι προχώρησε στην κατασκευή της εν λόγω

κατηγορίας το 2012 και ένα χρόνο μετά η κατηγορία αυτή αντιπροσώπευε το 22% των ετησίων εσόδων της.

- ✓ **Αφορμή για νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες.** Συγκεκριμένα η εταιρεία κατανοώντας ότι το επίκεντρο των δραστηριοτήτων είναι τα είδη γάμου (στέφανα γάμου, set γάμου, στεφανοθήκες, δώρα γάμου-κουμπάρου κ.α) αποφάσισε να πάρει μέρος σε εκθέσεις γάμου. Η ενέργεια αυτή είχε διαφημιστικό καθώς και οικονομικό όφελος.

Κατά το δεύτερο σκέλος της μελέτης περίπτωσης, όπου σχεδιάστηκε ένα μοντέλο αντιμετώπισης παραπόνων πελατών με τελικό στόχο τη βελτιστοποίηση της διεξαγωγής του Ηλεκτρονικού Επιχειρείν, απορρέουν επίσης χρήσιμα συμπεράσματα. Γίνεται φανερό η σημασία της γραφικής αποτύπωσης της διεργασίας, προκειμένου να γίνονται αντιληπτά όλα της τα στάδια ώστε να επιτυγχάνεται η επαναληψιμότητα και η αυτοματοποίηση χωρίς να γίνονται λάθη και αποκλίσεις. Επίσης, είναι φανερό η βαρύτητα της ύπαρξης ενός workable system, δηλαδή ενός συστήματος όπου οι διαδικασίες και οι ρόλοι είναι διακριτοί. Είναι σημαντικό ο κάθε ρόλος να είναι εξουσιοδοτημένος με συγκεκριμένα καθήκοντα με αποτέλεσμα να γνωρίζει απόλυτα τις δομές των πρακτικών που πρέπει να εφαρμόσει ώστε να εξασφαλίζεται η βελτιστοποίηση των ενεργειών του.

Γενικότερος στόχος της διπλωματικής εργασίας ήταν η διαπίστωση ότι το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι σαν δύο κύκλοι η οποίοι σε κάποια σημεία τους, τέμνονται. Αυτά τα σημεία τομείς πραγματεύεται η εν λόγω εργασία με σκοπό την εξαγωγή των αντίστοιχων συμπερασμάτων.

Βιβλιογραφία

1. Aashit S. and Parveen N.(2005), “Legal Issues of E-Commerce”, Nishith Desai Associates, p. 3-19
2. Andrea Schiffauerova *, Vince Thomson **. (2006) . A Review of Research on Cost of Quality Models and Best Practices
3. Bandura, Q. 1977, “Social Learning Theory.”, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
4. Berry T. H. (1991). Managing the total quality transformation. McGraw-Hill, New York.
5. Billewar R. S. & Babu D. H. (2012), Approach to Improve Quality of E-Commerce, International Journal of Recent Technology and Engineering, Vol. 1
6. Billewar R. S. & Babu D. H. (2012), TQM Solutions to B2C E-Commerce Problems., International Journal of Engineering Inventions. Vol. 1 p. 29-38
7. Brown A., Van der Wiele T. & Millen R. (1999). Self-assessment and quality awards: a formula for making quality strategic? Strategic Change, 8, 87-93.
8. Castells M. (1996). The rise of the network society. Oxford : Blackwell Publishers
9. Chaffey D. (2004). E-business and E-commerce Management 2nd Edition. UK : Pearson education
10. Chen S. (2004). Strategic Management of e-business. England: John Wiley & Sons, LTD
11. Combe C. (2006). Introduction to E-business Management and Strategy. Oxford: Elsevier Ltd
12. continuous improvement
13. Cook A. & Goette T (2006). Mobile Electronic Commerce: What Is It? Who Uses It? And Why Use It?
14. Cortes M.L. and Gomes L.A. (2002), “Suitability of Software Quality Models to E-Commerce Applications”, IASIS International Conference www/Internet 2002, p. 632-635
15. Crosby B. P. (1979). Quality is free, the art of making quality certain. Hodder & Stoughton, New York.

16. Crosby B. P. (1984). *Quality without tears: The art of hassle-free management*. McGraw-Hill, New York.
17. Crosby L. A. & Johnson S. L. (2002). *Managing the future*. *Marketing Management* 11 (6), 10–11.
18. Crosby L. A. & Johnson S. L. (2001). *Branding and your CRM strategy*. *Marketing Management* (Jul/Aug).
19. Daft R. (2010). *New era management* (9th ed.). Mason, South-Western, Ohio; Cengage Learning, London.
20. Dale B. & Cooper C. (1992). *Total quality and human resources: an executive guide*. Blackwell, Oxford.
21. Dale B. G. (1999) (Eds). *Managing Quality* (3rd ed.). Blackwell-Business, Oxford.
22. Deming E. (1982). *Quality, productivity, and competitive positions*. MA, MIT.
23. Deming E. (1986). *Out of crisis*. Institute of Technology. Center of Advanced Engineering Study. MA, Cambridge.
24. Deming E. (1988). *Out of Crisis*. Cambridge University Press, Cambridge.
25. Denzi Q, Lifang U.(2008), “Discussion of Information Asymmetry in B2C E-Commerce”, School of Business and Tourism Management, Yunnan University, Chinese Internet Shopping Study Report, p. 732-737
26. Denzi Q. & Linfang Z. (2008), Discussion of Information Asymmetry in B2C E-Commerce, School of Business and Tourism Management, Yunnan University
27. Department of Trade & Industry (DTI) (2008): UK National Statistics. *Individuals accessing the Internet-Report from UK National Omnibus Survey*
28. Department of Trade & Industry (DTI) (2013): UK National Statistics. *E-commerce and ICT activity*
29. Dimitriades Z. S. (2000). *Total involvement in quality management*. *Team Performance Management: An International Journal*, 6 (7/8), 117-121.
30. Dumaine, B. June 17 1992, “The bureaucracy busters.”, *Fortune*: 36.
31. Evans J. & Dean J. (2000). *Total Quality: Management, Organization and Strategy* (2nd ed.). Cincinnati, South-Western, Ohio.

32. Evans J. & Lindsay W. (1999). *The Management and control of quality* (4th Ed.). South Western College Publishing, Ohio.
33. Evans J. & Lindsay W. (2002). *The Management and Control of Quality* (5th ed.). South-Western.
34. Evans J. & Lindsay W. (2005). *The management and control of Quality* (6th ed.). Thomson, South-Western.
35. Evans P. & Wurster T. (1997). *Harvard Business Review* September-Strategy and the new economics of Information
36. Evans R. (1974). Supplier –induced demand: some empirical evidence and implications. In Perlman M. (ed.) *The economics of health and medical care*, Macmillan, London.
37. Feigenbaum A. V. (1991). *Total quality control*. McGraw-Hill, New York.
38. Feigenbaum A. V. (1999). The new quality for the twenty-first century. *The TQM Magazine*, 11 (6).
39. Feniosky P. M. and Chaudhary K.K.(2001), “Web-Centric Framework for Secure and Legally Binding Electronic Transactions in Large-Scale A/E/C Projects”, *Journal of Computing in Civil Engineering*, Vol. 15, p. 248-258
40. Goulden, C. and Rawlins, L. (1995), “A hybrid model for process quality costing”, *International. Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.12, No.8, p.32
41. Grove A. (1996). *Only the Paranoid Survive: How to exploit the crisis Points that challenge Every Company*. DoubleDay
42. Guleviciute G. (2014), *E. Business Quality: Definition and Difference Between Value and Quality*, *Social Transormations in Contemporary Society*, Mykolas Romeris University
43. http://www.unipi.gr/faculty/bohoris/arxeia/MBA_TQM_BASIKES_DIASTASEIS_POIOTHITAS_Prof_G_Bohoris.pdf
44. ISO 9000 (2000). *Quality Management Systems-Fundamentals and Vocabulary*. Geneva.

45. Jain S.R. and Kapoor B.(2012), “E-Commerce in India – Boom and the Real Challenges”, VSRD International Journal of Business & Management Research, Vol. 2 (2), p. 47-53
46. Jiling C. & Yi Z. A Dynamic Quality Management Model for E-Commerce Based an Bayesian Network, Third International Symposium on Information Processing
47. Johnson, R.S. 2001, TQM Leadership for Quality Transformation, NY: ASQ Quality.
48. Juran J.M. & Godfrey A.B. (1998). Juran’s Quality Handbook 5th ed. McGraw-Hill, New York.
49. Juran J.M. & Gryna. (1993). Quality Planning and Analysis. McGraw-Hill, New York.
50. Juran J.M. (1992). Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services. The Free Press, New York
51. Lau R. S. M. & Anderson C. A. (1998). A three-dimensional perspective of total quality management. International Journal of Quality & Reliability Management, 15 (1).
52. Laudon K. C., Laudon J. P.(2007), Essentials of Business Information Systems, Seventh edition. Pearson Education.
53. Lawrence J.E, Tar U.A.(2010), “Barriers to E-Commerce in Developing Countries”, Information Society and Justice, Vol. 3 (1), p. 23-35
54. Lee I. (2010), Measuring the Quality of E-business Services, Encyclopedia of E-Business Development and Management in the Global Economy
55. Legal News and Guidance Pinsent Masons(2012), “Selling financial Services Online – Legally”, <http://www.out-law.com/page-475>
56. Makelinen S. I.(2006) , “From B2C to C2C E-Commerce”, Department of Computer Science, University of Helsinki
57. Mehra S. & Agrawal. S. (2003). Total quality as a new global competitive strategy. International journal of quality and reliability management, 20 (9),1009-1025.

58. Meir A. & Stromer H. (2009). E-business & E-commerce. Springer: Managing the digital Value Chain
59. Mele C. & Colurcio M. (2006). The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23 (5), 464-485.
60. Milakovich M. E. (1990). Total quality management in the public sector. *National Productivity Review*, 10(2), 195-215.
61. Oakland J. S. (1994). *Total Quality Management: The Route to Improving Performance* (2nd ed.). Butterworth Heinemann, Oxford.
62. Osama M. R. and Fawaz A. M.(), "Key Factors for Developing a Successful E-commerce Website", *Journal of International Business Information Management Association (IBIMA)*, Vol. 2010, Article ID 763461, p. 1-9.
63. Pahuja A.(2010), "E-Commerce in India and the potential competition issues", TERI University, p. 6-13
64. Pendlebury J., Grouard B., Meston F. (1998). *The ten key to Successful Change Management*. John Wiley & Sons, Chichester.
65. Pfeffer J. (1981). Management as symbolic action. The creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behavior*, 3, 1–52.
66. Pfeffer J. (1998). *The Human Equation*, Harvard Business School Press, MA, Boston.
67. Pui - Mun Lee (2002). Sustaining business excellence through a framework of best practices in TQM. *The TQM Magazine*, 14 (3).
68. Rackham N. (1996). *Getting Partnering Right. How market Leaders are creating Long-Term Competitive Advantage*. New York. McGraw Hill
69. Rahim M. (2008), *A Qualitative Evaluation of an Instrument for Measuring the Influence of Factors Affecting Use of Business-to-Employee Portals*
70. Reeves C. & Bednar D. (1994). Defining quality: Alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19 (3).
71. Richardson T. (2007). *Current Issues in Marketing in the Information Age 2nd Ed.* Toronto

72. Schneder G. P. (2003), *Electronic Commerce-Fourth Annual Edition* , Thomson Course Technology
73. Seokjin Kim , Behnam Nakhai . (2008). The dynamics of quality costs in
74. Skafel J. & Collins P. (1993). *Change or Business as Usual? A Challenge for Health Care Leaders Contemplating Total Quality Management*
75. Spiekermann S.(2008), “E-privacy in 2nd Generation E-Commerce: Privacy Preferences versus actual Behavior”, *The School of Business and Economics, Hamboldt Univerity, Germany*
76. Standifer R. L. & James A. W.(2003), Jr., “Managing conflict in B2Be-commerce” , *MU Distinguished Professor of Management, University*
77. Svensson, G. 2005, “Leadership performance in TQM: A contingency approach.”, *TQM Magazine*, 17(3), pp. 527-536.
78. Taguchi G. (1982). *Introduction to Quality Engineering*. APO, Tokyo.
79. Trueman, W. March 1991, “Altered visions.”, *Canadian Business*: 29.
80. Turban E. (2006). *Ηλεκτρονικό Εμπόριο Αρχές Εξελίξεις Στρατηγική από την σκοπιά του Manager*. Αθήνα: Μ. Γκιούρδας
81. Upton (2001). *Managing the Risks of e-business*
82. Veres Z. & Hetesi E.(2003), “Bottlenecks in B2B Quality Management and Their Impact on Marketing Research”, *Regional Development in Hungary*, JATE Press, p. 130-142
83. Waldman David A. 1993, “A Theoretical Consideration of Leadership and Total Quality Management.”, *leadership quarterly Vol.4 No.1*.
84. Weening A.D.(2011), “B2C Global e-Commerce Overview 2011”, *Interactive Media in Retail World – IMRWorld*,
http://www.imrg.org/ImrgWebsite/IMRGContents/Files/IMRG_B2C_global_ecommerce_2011_Summary.pdf
85. Witiger (2010). *Benefits and Limitations of e-Business*
86. Wollner, G.E. January 1992, “The law of producing quality.”, *Quality Progress*: 35.

87. YStats(2011), "Europe B2C E-Commerce Report 2011", Research on International Markets, p. 2-7
88. Yusof S. M., Aspinwall E. (2000). TQM implementation issues: review and case study. *International Journal of Operations and Production Management* 20 (6), 634–655.
89. Γεωργόπουλος Ν. (2001). Ηλεκτρονικό Επιχειρείν προγραμματισμός & σχεδίαση. Αθήνα : Εκδόσεις Ε. Μπένου
90. Δερβιτσιώτης Κ & Λαγοδήμος Α. (2007). Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων (2η εκδ.). Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.
91. Δερβιτσιώτης Κ. (1997). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αθήνα.
92. Δερβιτσιώτης Κ. (2001). Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Εκδ. Οίκος Interbooks, Αθήνα.
93. Δερβιτσιώτης Κ. (2003). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα.
94. Δερβιτσιώτης Κ. (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (2η εκδ.). Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.
95. Ζαβλανός Μ. (2006). Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα, Εκδόσεις Σταμούλη ΑΕ, Αθήνα.
96. Κοκκότος Δ. & Λιναρδάτος Δ. (2009) Ηλεκτρονικό επιχειρείν. Αθήνα : Αθανάσιος Σταμούλης
97. Λογοθέτης Ν. (1993). Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Εκδ. Interbooks, Αθήνα.
98. Μακρίδης Σ. (2007). Ο ρόλος της οργανωτικής κουλτούρας στρατηγικών αποφάσεων από τις δημόσιες επιχειρήσεις. Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο. Διδακτορική Διατριβή.
99. Μποχώρης Γ (2012). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Έκδοση 1^η
100. Σούμπαση Γ. (2003). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διοίκηση Έργου: μια προσέγγιση της σημασίας της ολικής ποιότητας στη διοίκηση έργων. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διπλωματική Διατριβή.
101. Τσιότρας Γ. (2000). Βελτίωση Ποιότητας. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

