ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO ΣΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

της

ΜΟΥΝΤΡΑΚΗ ΕΛΕΝΗΣ του Νεκτάριου

Επιβλέπων καθηγητής: κ. Βούζας Φώτης

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

(με εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων)

Θεσσαλονίκη

Σεπτέμβριος 2018

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ

Στους γονείς μου,

για όλη την αγάπη και την υποστήριξή τους…

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας την εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω από καρδιάς όλους όσους με στήριξαν στην προσπάθεια αυτή.

Αρχικά, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου και στον Γιώργο για την αμέριστη στήριξη και εμπιστοσύνη καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος, αλλά και σε όλη τη μέχρι τώρα σταδιοδρομία μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, τον κ. Φώτη Βούζα για την καθοδήγηση και την αρωγή του για να ολοκληρωθεί η παρούσα εργασία, αλλά και τους αξιόλογους καθηγητές, την κα. Κατερίνα Γκοτζαμάνη και το κ. Δημήτρη Σουμπενιώτη, οι οποίοι δέχτηκαν να είναι μέλη της τριμελούς επιτροπής αξιολόγησης.

Τέλος, θα ήθελα να αποδώσω τις ευχαριστίες μου στα στελέχη των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην ποιοτική έρευνα, καθώς η συμβολή τους ήταν καθοριστική για να ικανοποιηθεί ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία γίνεται λόγος για τα βασικότερα πρότυπα ποιότητας ISO και ειδικότερα, για τους λόγους, τα οφέλη και τα προβλήματα που προκύπτουν για τις ελληνικές επιχειρήσεις που τα υιοθετούν και με ποιο τρόπο είναι πιθανό να επηρεάσουν οι πιστοποιήσεις ISO την ανταγωνιστικότητά τους.

Στόχος της εργασίας είναι μέσα από την ποιοτική έρευνα να διαπιστωθεί κατά πόσο τα προαναφερθέντα στοιχεία που αναλύονται στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας, δηλαδή στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, συναντιόνται στην πράξη από επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει συστήματα ποιότητας ISO και έχουν πιστοποιηθεί για αυτά. Στην ποιοτική έρευνα συμμετείχαν 11 ελληνικές επιχειρήσεις.

Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι στην πραγματικότητα οι επιχειρήσεις που έχουν πιστοποιηθεί με πρότυπα ISO επιβεβαιώνουν όχι μόνο τους λόγους που αναφέρονται στη βιβλιογραφία ότι τις ωθούν στην πιστοποίηση, αλλά και τα οφέλη και τα προβλήματα που παρατηρούν από την εφαρμογή των προτύπων. Επίσης, οι συμμετέχουσες στην ποιοτική έρευνα επιχειρήσεις επιβεβαιώνουν την θετική επίδραση της πιστοποίησης στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ……ii

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ……iii

ΠΕΡΙΛΗΨΗ……..iv

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ……..vii

ΕΙΣΑΓΩΓΗ……1

ΜΕΡΟΣ Α: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η έννοια της ποιότητας…….....2

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Θεωρητικές προσεγγίσεις της ποιότητας……4

2.1. Το μοντέλο διοίκησης του J. Juran…….....4
2.2. Η Διοίκηση Ποιότητας του W. E. Deming και ο «κύκλος του Shewhart”……..5
2.3. Η Διοίκηση Ποιότητας του K. Ishikawa και ο «κύκλος ποιότητας»…….....8
2.4. Ο Ολικός Έλεγχος Ποιότητας του A. Feigenbaum……..9
2.5. Η Διοίκηση Ποιότητας του P. Crosby και η θεωρία των «μηδέν λαθών»……11

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η σχέση της ποιότητας με τα λειτουργικά τμήματα ενός οργανισμού……..13

3.1. Ποιότητα και χάραξη στρατηγικής……13
3.2. Ποιότητα και μάρκετινγκ…….....14
3.3. Ποιότητα και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων……14
3.4. Ποιότητα και σχεδιασμός…….....17
3.5. Ποιότητα και έλεγχος……18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Συστήματα ποιότητας ISO……...19

4.1. ISO 9001:2015…….....20
4.1.1. Περιγραφή…….....20
4.1.2. Ιστορική εξέλιξη του προτύπου…….....22
4.1.3. Οφέλη από την απόκτησή του……23
4.2. ISO 14001:2015……25
4.2.1. Περιγραφή…….....25
4.2.2. Ιστορική εξέλιξη του προτύπου…….....26
4.2.3. Οφέλη από την απόκτησή του……27
4.3. ISO 22000:2015……...28
4.3.1. Περιγραφή…….....28
4.3.2. Ιστορική εξέλιξη του προτύπου……..28
4.3.3. Οφέλη από την απόκτησή του……30
4.4. ISO 50001:2011……32
4.4.1. Περιγραφή…….....32
4.4.2. Ιστορική εξέλιξη του προτύπου…….....32
4.4.3. Οφέλη από την απόκτησή του……33
4.5. ISO 270001…….....35
4.5.1. Περιγραφή…….....35
4.5.2. Ιστορική εξέλιξη του προτύπου……35
4.5.3. Οφέλη από την απόκτησή του……36

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Επίτευξη και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας…….....38

5.1. Η έννοια της ανταγωνιστικότητας……...38
5.2. Ο ρόλος της ποιότητας στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας……39

5.3. Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας……..42
5.4. Το ανταγωνιστικό κόστος παραγωγής και διανομής……...43
5.5. Ο ρόλος της καινοτομίας στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας……...45
5.6. Η προσαρμοστικότητα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων……...46
5.7. Αύξηση της ανταγωνιστικότητας μέσω των συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης……..50

ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Αντικείμενο και μεθοδολογική προσέγγιση……...51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ερευνητικό δείγμα……..52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ποιοτική προσέγγιση – Ερωτηματολόγιο...……52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της ποιοτικής έρευνας……53

4.1. Παρατηρήσεις της ΑΛΟΥΜΥΛ - ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ Α.Ε……...53

4.2. Παρατηρήσεις της Κ. ΞΥΔΙΑΣ Α.Ε……..54

4.3. Παρατηρήσεις της ΠΑΓΟΥΝΗ Α.Ε……..56

4.4. Παρατηρήσεις της ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ ΚΡΗΤΗΣ Α.Ε……...57

4.5. Παρατηρήσεις της MP PHARMA Α.Ε……..57

4.6. Παρατηρήσεις της APIVITA Α.Ε…….58

4.7. Παρατηρήσεις της ALFA ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ Δ. ΚΟΥΚΟΥΤΑΡΗΣ Α.Ε.Β.Ε……59

4.8. Παρατηρήσεις της WeStand- ΚΑΣΣΟΣ Κ. ΕΠΙΠΛΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ Α.Ε…….60

4.9. Παρατηρήσεις της Α. Χατζόπουλος Α.Ε……..61

4.10. Παρατηρήσεις της ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΑ ΜΠΑΛΑΝΤΙΝΟΣ…….62

4.11. Παρατηρήσεις ελληνικής εταιρίας αερομεταφορών……63

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ…….63

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ……..65

ΑΝΑΦΟΡΕΣ…….66

ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑΤΑ……..71

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Αριθμός χρηστών ISO 9001 για την περίοδο 1993-2016…….23
Πίνακας 2: Αριθμός χρηστών ISO 14001 για την περίοδο 1999-2016……...26
Πίνακας 3: Αριθμός χρηστών ISO 22000 για την περίοδο 2007-2016……...30
Πίνακας 4: Αριθμός χρηστών ISO 50001 για την περίοδο 2011-2016……...32
Πίνακας 5: Αριθμός χρηστών ISO 27001 για την περίοδο 2006-2016……...36

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ιδέα για την ενασχόληση με το «Ρόλο των προτύπων ποιότητας ISO στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων» προέκυψε όταν διαπίστωσα ότι οι πιστοποιήσεις με πρότυπα ποιότητας αυξάνονται σημαντικά στο πέρασμα του χρόνου και η ποιότητα σα φιλοσοφία, αν και δε θεωρώ ότι εξαπλώνεται τόσο γρήγορα όσο θα έπρεπε, αντιμετωπίζεται συχνά ως το όπλο για την επιβίωση στον οξύ ανταγωνισμό της εποχής μας.

Η παρούσα διπλωματική εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο αποτελείται από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, η οποία χωρίζεται σε πέντε κεφάλαια που αναλύουν την έννοια της ποιότητας, τις θεωρητικές προσεγγίσεις της ποιότητας, τη σχέση της ποιότητας με τα διάφορα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης, τα συχνότερα συστήματα ποιότητας ISO και την έννοια και τα στοιχεία της ανταγωνιστικότητας.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας αποτελείται από το ερευνητικό κομμάτι του θέματος της. Διεκπεραιώνεται και αναλύεται μια ποιοτική προσέγγιση, ώστε να ερευνηθεί κατά πόσο τα στοιχεία που αναλύονται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, συναντιόνται στην πράξη από επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει συστήματα ποιότητας ISO και έχουν πιστοποιηθεί για αυτά.

Τέλος, αφού αναλυθούν τα ευρήματα της έρευνας και διεξαχθούν συμπεράσματα, προτείνονται αντικείμενα διερευνήσεις σε μελλοντικές μελέτες.

ΜΕΡΟΣ Α: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η έννοια της ποιότητας

Η έννοια της ποιότητας είναι δύσκολο να διατυπωθεί μέσα στα πλαίσια ενός αυστηρού και παγκοσμίως αποδεκτού ορισμού. Λαμβάνοντας υπόψη ότι πρόκειται για μια αόριστη, πολύπλευρη και κοινωνικά εξαρτώμενη έννοια, στην παρούσα ενότητα θα διατυπωθεί η έννοια της ποιότητας υπό τις 4 διαφορετικές οπτικές γωνίες που μπορεί να την προσεγγίσει κανείς και οι οποίες αναφέρονται στο ίδιο το προϊόν/ υπηρεσία, στην παραγωγική διαδικασία, στην αξία και στο χρήστη (Keleman, 2003).

❖ *Ορισμός της ποιότητας με βάση το προϊόν/ υπηρεσία*

Υπό την οπτική αυτή, η ποιότητα είναι μια ακριβής και μετρήσιμη μεταβλητή, βάσει της οποίας δίνεται η δυνατότητα στους καταναλωτές να επιλέξουν ένα προϊόν ή υπηρεσία με περισσότερα κριτήρια πέρα της τιμής που καταβάλουν για την απόκτηση του. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η ποιότητα ενός προϊόντος/ υπηρεσίας προκύπτει από τα ποιοτικά χαρακτηριστικά αυτού τα οποία επηρεάζουν τις καταναλωτικές προτιμήσεις, οι οποίες πηγάζουν από τις καταναλωτικές ανάγκες. Επομένως, η καταναλωτική προτίμηση βάσει των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του αγαθού μεταμορφώνεται από ικανοποίηση αναγκών σε βίωμα εμπειρίας για το χρήστη του. Στο σημείο αυτό πρέπει να διευκρινιστεί ότι τα χαρακτηριστικά αυτά του αγαθού, καλούνται *διαστάσεις ποιότητας* (Στειακάκης & Κωφίδης, 2010) τις οποίες πιο ολοκληρωμένα τις διατύπωσε ο David Garvin το 1984 ως εξής:

- *Απόδοση – performance:* Αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ένα προϊόν ανταποκρίνεται στο σκοπό ή τη λειτουργία που προορίζεται.
- *Πρόσθετα χαρακτηριστικά – features*: Αναφέρεται σε όλα τα χαρακτηριστικά που δε σχετίζονται με τη βασική λειτουργία του προϊόντος. Είναι περισσότερο ποιοτικές διαφοροποιήσεις που σκοπό έχουν την ικανοποίηση κάποιων ιδιαίτερων καταναλωτικών προτιμήσεων.
- *Αξιοπιστία – reliability:* Αναφέρεται στην πιθανότητα επιτυχούς και αδιάλειπτης λειτουργίας ενός προϊόντος για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και υπό ορισμένες συνθήκες. Οι δυο συχνότερες μέθοδοι μέτρησης της αξιοπιστίας είναι το “mean time for the first failure (MTFF)” και το “mean time between failures (MTBF)” (Keleman, 2003).

- *Συμμόρφωση – conformance:* Αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ο σχεδιασμός και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένα προκαθορισμένα ποιοτικά πρότυπα.
- *Διάρκεια ζωής – durability:* Αναφέρεται στην ανθεκτικότητα του προϊόντος.
- *Ικανότητα εξυπηρέτησης – serviceability:* Αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες μετά την πώληση του προϊόντος που σχετίζονται με την επικοινωνία της επιχείρησης με τον πελάτη και την τόνωση της σχέσης τους. Η ικανότητα εξυπηρέτησης προκύπτει κυρίως από την εκτίμηση δύο στοιχείων μέσα από την προαναφερθείσα επικοινωνία. Το πρώτο είναι η ταχύτητα απόκρισης της επιχείρησης που μετριέται με το μέσο χρόνο που απαιτείται για μια επισκευή (mean time to repair) και το δεύτερο είναι η τεχνική επάρκεια που μετριέται με το πλήθος των κλήσεων που απαιτούνται για την επίλυση ενός προβλήματος. Προκύπτει, λοιπόν, ότι οι γρήγορες επισκευές και οι μειωμένες καθυστερήσεις μεταφράζονται στους καταναλωτές ως δείγματα υψηλής ποιότητας στην εξυπηρέτηση.
- *Αισθητική – aesthetics:* Πρόκειται για ένα απόλυτα υποκειμενικό κριτήριο που σχετίζεται με την εμφάνιση του προϊόντος, δηλαδή το σύνολο των ιδιοτήτων που γίνονται άμεσα αντιληπτές από τις αισθήσεις, όπως είναι το χρώμα και η μυρωδιά.
- *Αντιληπτή ποιότητα – perceived image:* Αναφέρεται στη φήμη της εταιρείας που το προμηθεύει (brand name), στη φήμη του ίδιου του προϊόντος ή την εμπειρία που έχουν αποκτήσει η χρήστες του στο χρόνο. Αν και απαιτείται πολύς χρόνος για να χτιστεί το ισχυρό brand name και η φήμη της υψηλής ποιότητας της επιχείρησης, χάνονται εξαιρετικά εύκολα ακόμα και λόγω μικρών λαθών.

❖ *Ορισμός της ποιότητας με βάση την παραγωγική διαδικασία*

Η προσέγγιση αυτή ορίζει την ποιότητα ως το βαθμό συμμόρφωσης του προϊόντος σε ορισμένες προδιαγραφές κατά την παραγωγική διαδικασία και η μέτρησή της επιτυγχάνεται μέσω της στατιστικής ανάλυσης. Η επιθυμητή τιμή ενός ποιοτικού χαρακτηριστικού λέγεται *ονομαστική τιμή* ή *τιμή στόχευσης* και γύρω από αυτές σχηματίζεται μία ζώνη των επίσης επιτρεπτών τιμών, στην οποία ζώνη η μέγιστη επιτρεπόμενη τιμή ονομάζεται *ανώτερο όριο προδιαγραφών* και η ελάχιστη επιτρεπόμενη λέγεται *κατώτερο όριο προδιαγραφών*. Το προϊόν του οποίου έστω ένα ποιοτικό χαρακτηριστικό δεν έχει τιμή μέσα στη ζώνη αυτή, θεωρείται μη ποιοτικό και λέγεται μη συμμορφούμενο προϊόν. Βέβαια το μη συμμορφούμενο προϊόν είναι ακατάλληλο προς χρήση και θεωρείται ελαττωματικό, μόνο στην περίπτωση που κάποιο χαρακτηριστικό του επηρεάζει την ασφαλή και ορθή λειτουργία του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Θεωρητικές προσεγγίσεις της ποιότητας

2.1. Το μοντέλο διοίκησης του J. Juran

Ο Αμερικανός καθηγητής πανεπιστημίου και μηχανικός, Joseph Juran, γεννήθηκε στη Ρουμανία το 1904 και τη δεκαετία του 1950 προσκλήθηκε στην Ιαπωνία για να παραδώσει σεμινάρια σε μεσαία και ανώτερα διοικητικά στελέχη. Η προσέγγιση του στην έννοια της ποιότητας οδήγησε στο να τιμηθεί από τον Αυτοκράτορα της Ιαπωνίας με το Second Order of the Sacred Treasure. Για τον Juran, ποιότητα είναι το σύνολο τριών λειτουργιών μέσω των οποίων επιτυγχάνεται η καταλληλόλητα προς χρήση ενός αγαθού. Η τριλογία της ποιότητας αποτελείται από τα εξής (Pyzdek & Keller, 2013):

i. Το σχεδιασμό της ποιότητας, μια διαδικασία που στοχεύει στην ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών που απαιτούνται για να καλύψουν ανάγκες των καταναλωτών και αποτελείται από τα ακόλουθα στάδια (Keleman, 2003):

- Καθορισμός των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.
- Προσδιορισμός των αναγκών των καταναλωτών.
- Σχεδιασμός των χαρακτηριστικών των προϊόντων και των υπηρεσιών έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες των καταναλωτών.
- Ανάπτυξη των διαδικασιών έτσι, ώστε να «επικοινωνούν» αποτελεσματικά τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες.
- Διασφάλιση ότι οι διαδικασίες μπορούν να πετύχουν τους στόχους ποιότητας σε πραγματικές συνθήκες λειτουργίας.

ii. Τον έλεγχο ποιότητας, μια διαδικασία που αποτελείται από τα παρακάτω: (Στειακάκης & Κωφίδης, 2010)

- Επιλογή των χαρακτηριστικών του προϊόντος που πρέπει να ελεγχθούν.
- Επιλογή των μονάδων μέτρησης για τον έλεγχο.
- Ανάπτυξη των μονάδων μέτρησης.
- Καθορισμός των προτύπων απόδοσης.
- Μέτρηση πραγματικής απόδοσης.
- Αναζήτηση των αιτιών για την πιθανή απόκλιση της πραγματικής απόδοσης από το πρότυπο.
- Λήψη μέτρων για τη διόρθωση της απόκλισης.

iii. Τη βελτίωση της ποιότητας, διαδικασία που στοχεύει στην κατάκτηση επιπέδων απόδοσης που είναι σημαντικά καλύτερα από παλαιότερα και περιλαμβάνει τις ακόλουθες διαδικασίες: (Στειακάκης & Κωφίδης, 2010)

- Τεκμηρίωση της ανάγκης για βελτίωση της ποιότητας.
- Καθορισμός συγκεκριμένων σχεδίων βελτίωσης.
- Οργάνωση της επιχείρησης για την υλοποίηση των σχεδίων βελτίωσης.
- Οργάνωση της επιχείρησης στα πλαίσια του εντοπισμού των αιτιών της απόκλισης της πραγματικής απόδοσης από το πρότυπο.
- Πραγματοποίηση της διάγνωσης.
- Εύρεση τρόπου αντιμετώπισης του υφιστάμενου προβλήματος.
- Επιβεβαίωση ότι ο τρόπος αντιμετώπισης είναι αποτελεσματικός σε πραγματικές συνθήκες λειτουργίας.
- Επανέλεγχος στα πλαίσια διατήρησης της ωφέλειας που επιτεύχθηκε από την εφαρμογή του τρόπου αντιμετώπισης.

Αξίζει να τονιστεί ότι ο Juran είναι ο πρώτος που μίλησε για την έννοια του εσωτερικού πελάτη, ο οποίος αναφέρεται και παραπάνω. Υπό την οπτική του, το 80% των προβλημάτων ενός οργανισμού οφείλονται σε λάθη της διοίκησης και όχι των υπαλλήλων και είναι ζωτικής σημασίας να εστιάσει ο οργανισμός στη συνεχή βελτίωση και στην ενδυνάμωση των υπαλλήλων του, δηλαδή των εσωτερικών πελατών του, στα πλαίσια της διοίκησης ποιότητας.

Βέβαια αν και η συνεισφορά του Juran στη διοίκηση ποιότητας είναι αξιοσέβαστη, στη βιβλιογραφία εντοπίζονται αδυναμίες στην προσέγγισή του. Συγκεκριμένα, δε φαίνεται να ασχολήθηκε σημαντικά με την ηγετική ηγεσία (motivational leadership), ένα μοντέλο ηγεσίας που επιδιώκεται να υιοθετείται και να εφαρμόζεται σε σημαντικό βαθμό στη σύγχρονη εποχή διοίκησης, όπου ο άνθρωπος είναι πιο πολύτιμος πόρος της επιχείρησης και για τη συνεχή βελτίωση και την παραμονή του σε έναν οργανισμό η ενσυναίσθηση και η παροχή κινήτρων από την ηγεσία, αποτελούν βασική προϋπόθεση.

2.2. Η Διοίκηση Ποιότητας του W. E. Deming και ο «κύκλος του Shewhart”

Ο William Edwards Deming γεννήθηκε το 1900 και ήταν Αμερικανός μαθηματικός-φυσικός διδάκτωρ του Πανεπιστημίου Yale. Προς τιμήν μου καθιερώθηκε το βραβείο Deming από το 1951 για την πρωτοπόρα προσέγγιση του σε θέματα στατιστικής ανάλυσης και διοίκησης ποιότητας, αλλά και για την αξιοπρόσεχτη συνεισφορά του στην ανοικοδόμηση της ιαπωνικής οικονομίας μετά το Β’ Παγκόσμιο Πόλεμο όταν δίδαξε Φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών. Το έργο του αναγνωρίσθηκε από τον Αυτοκράτορα της Ιαπωνίας ο οποίος τον βράβευσε με το Second Order of the Sacred Treasure.

Στη Δύση έγινε περισσότερο γνωστός από τις αρχές του 1980 μέσα από 2 έργα του με θέματα τα «7 θανάσιμα αμαρτήματα των managers της Δύσης» και τις «14 αρχές για τη μεταμόρφωση» που παρουσιάστηκαν αρχικά στο βιβλίο του «Out of the Crisis".

Όσο αφορά τα «7 θανάσιμα αμαρτήματα» της δυτικής διοίκησης, αυτά είναι τα ακόλουθα (Keleman, 2003):

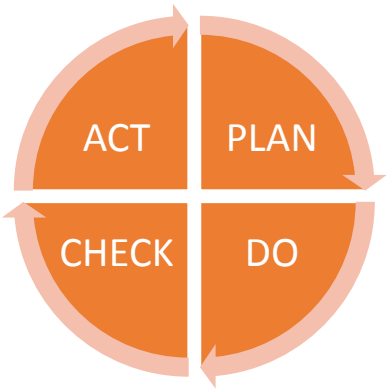
- Έλλειψη συνέπειας
- Εστίαση σε βραχυπρόθεσμα κέρδη
- Υπερβολική έμφαση στις αξιολογήσεις απόδοσης
- Συχνές μετακινήσεις των managers σε θέσεις εντός ή εκτός του οργανισμού (job-hopping)
- Προσκόλληση στα ευκόλως αντιληπτά δεδομένα και λιγότερη έμφαση στα μη χειροπιαστά δεδομένα εντός του οργανισμού
- Υψηλά κόστη ιατρικής ασφάλισης καλυπτόμενα από την επιχείρηση
- Υψηλά κόστη για την εδραίωση αξιοπιστίας

Σύμφωνα με τον Deming, τα λάθη αυτά της διοίκησης είναι υπαίτια για το 94% των προβλημάτων ποιότητας του οργανισμού και προτείνει να ακολουθήσει η διοίκηση της παρακάτω 14 αρχές (Στειακάκης & Κωφίδης, 2010), ώστε να καταπολεμήσει τα προαναφερθέντα «αμαρτήματα» και να χαράξει το δρόμο για την επιτυχημένη εισαγωγή των προγραμμάτων ποιότητας στον οργανισμό:

1. Εδραίωση της συνεχούς προσπάθειας για τη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών, ώστε η επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική.
2. Υιοθέτηση μιας νέας φιλοσοφίας βάσει της οποίας η διοίκηση θα είναι ικανή να αποδέχεται προκλήσεις και να ηγείται τις αλλαγές.
3. Παύση της εξάρτησης από την επιθεώρηση του τελικού προϊόντος. Η ποιότητα πρέπει να χτίζεται από τα πρώτα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.
4. Απόρριψη της πρακτικής του εφοδιασμού με μοναδικό κριτήριο την τιμή. Αντίθετα, στόχος πρέπει να είναι η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχέσεων συνεργασίας και εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές.
5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και εξυπηρέτησης, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας και κατά συνέπεια τη συνεχή μείωση του κόστους.
6. Εισαγωγή ενός προγράμματος εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας.

7. Εδραίωση σύγχρονων μεθόδων επίβλεψης όλου του ανθρωπίνου δυναμικού κάθε βαθμίδας της ιεραρχίας.
8. Εξάλειψη του φόβου αποτυχίας στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, ώστε όλοι να εργάζονται αποτελεσματικά.
9. Κατάρριψη των φραγμών μεταξύ των τμημάτων, ώστε οι εργαζόμενοι αυτών να μπορούν να λειτουργούν και να συνεργάζονται ως ομάδα και να προβλέπουν με μεγαλύτερη επιτυχία τα προβλήματα στην παραγωγή και χρήση του προϊόντος.
10. Εξάλειψη συνθημάτων και παραινέσεων που ζητούν από το προσωπικό να παράγει «μηδέν» ελαττωματικά προϊόντα. Τέτοιες πιέσεις είναι άσκοπες και στρεσογόνες για τους εργαζόμενους, αφού η πλειονότητα των αιτιών χαμηλής ποιότητας και παραγωγικότητας πηγάζει από το ίδιο το σύστημα παραγωγής.
11. Κατάργηση των αριθμητικών στόχων για το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού.
12. Κατάργηση των φραγμών που στερούν στον εργαζόμενο το δικαίωμα νιώθει περήφανος για τη συνεισφορά του στον οργανισμό. Μεγάλης σημασίας είναι και η αλλαγή του ρόλου του επιβλέποντα στο σκοπό αυτό. Ο επιβλέπων δεν πρέπει να προσκολλάει στον έλεγχο των αριθμών, αλλά στη συνεχή και διαρκή βελτίωση της ποιότητας.
13. Εδραίωση ενός εντατικού προγράμματος εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης.
14. Μέσα στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι να νιώθουν ότι είναι και δικό τους καθήκον να συνεισφέρουν στη λεγόμενη «μεταμόρφωση» του συστήματος. Η επίτευξη ποιότητας πρέπει να είναι στόχος κάθε εργαζόμενου ανεξάρτητα από την ιεραρχική βαθμίδα στην οποία ανήκει.

Στην προσέγγισή του αναφέρει ότι για την εδραίωση της ποιότητας εντός ενός οργανισμού, πέρα από την τήρηση όλων των προαναφερθέντων 14 αρχών, απαραίτητη προϋπόθεση είναι και η ανάπτυξη και διάχυση μιας νέας κουλτούρας σε όλη την οργανωτική δομή του οργανισμού βάσει της οποίας η εξασφάλιση και ποιότητας θα είναι σκοπός κάθε μέλους του ανθρωπίνου δυναμικού και όλες οι λειτουργίες και αποφάσεις εντός του οργανισμού θα στηρίζονται στον ευρύτατα γνωστό «κύκλο του Deming”, η αλλιώς «κύκλος του Shewhart” (Ονομασία που έδωσε ο ίδιος ο Deming προς τιμή ενός Αμερικάνου στατιστικολόγου) (Στειακάκης & Κωφίδης, 2010).



Εικόνα 1: Ο κύκλος του Deming

Όπως φαίνεται και στο σχήμα παραπάνω, ο κύκλος αυτός σχηματίζεται από 4 διαδοχικές φάσεις:

i. Plan – Σχεδιασμός: Προσδιορισμός των στόχων για κάθε διαδικασία
ii. Do – Εκτέλεση: Εφαρμογή της διαδικασίας και μέτρηση της απόδοσής της
iii. Check – Έλεγχος: Σύγκριση του αποτελέσματος με το κατά πόσο ικανοποιήθηκαν οι στόχοι της πρώτης φάσης
iv. Act – Δράση: Λήψη αποφάσεων για διορθωτικές ενέργειες και φυσικά για τη μείωση της απόκλισης του αποτελέσματος από τον στόχο.

Οι 4 αυτές διαδοχικές φάσεις συγκροτούν μια συνεχώς επαναλαμβανόμενη διαδικασία και συμβάλει στην τεκμηρίωση της συστηματικής λογικής που διέπει την προσέγγιση του, για την οποία, μεταξύ άλλων, επαινέθηκε. Ωστόσο, εντοπίζεται μια βασική αδυναμία της προσέγγισης του Deming στην ποιότητα, η οποία εκτείνεται στα πλαίσια της μεθοδολογίας του. Η προσέγγιση του επικεντρώνεται εύστοχα στο τι πρέπει να γίνει για την επίτευξη και εξασφάλιση της ποιότητας, υστερώντας όμως στην υπόδειξη των μέσων και των τρόπων για την πραγματοποίησή της.

2.3. Η Διοίκηση Ποιότητας του K. Ishikawa και ο «κύκλος ποιότητας»

Ο Ιάπωνας μηχανικός Kaoru Ishikawa γεννήθηκε το 1915 στο Τόκιο και όσο αφορά την ποιότητα, εξέφρασε ότι δεν αυτή δεν αποτελεί ιδιότητα μόνο του προϊόντος, αλλά και της διοίκησης της επιχείρησης, των εργαζομένων της και των υπηρεσιών μετά την πώληση του προϊόντος. Κατά τους Στειακάκης και Κωφίδης (2010), άλλα βασικά σημεία της διδασκαλίας του είναι τα εξής:

- Η ποιότητα αρχίζει και τελειώνει με την εκπαίδευση.
- Προϋπόθεση για τη βελτίωση της ποιότητας είναι η γνώση των προσδοκιών του πελάτη.

- Η ιδανική κατάσταση ποιοτικού ελέγχου υφίσταται όταν η επιθεώρηση δεν είναι πλέον απαραίτητη.
- Πρέπει να αντιμετωπίζονται οι πηγές των προβλημάτων και όχι μόνο οι ενδείξεις τους.
- Ο ποιοτικός έλεγχος είναι ευθύνη όλων των τμημάτων και όλων των μελών αυτών.
- Πρέπει να υπάρχει διάκριση των στόχων και των μέσων επίτευξής τους.
- Η ποιότητα πρέπει να είναι ο βασικότερος στόχος μέσα από τον οποίο θα επιδιώκεται η μακροχρόνια κερδοφορία.
- Η βελτίωση της ποιότητας προϋποθέτει την ύπαρξη δεδομένων για τον πελάτη και πρέπει να αποσκοπεί αποκλειστικά στην ικανοποίηση του πελάτη. Συνεπώς, το μάρκετινγκ είναι ο δίαυλος της ποιότητας.
- Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη πρέπει να συγκρατούν το θυμό τους όταν κατώτερα στελέχη παρουσιάζουν προβλήματα ποιότητας.
- Το 95% των προβλημάτων σε έναν οργανισμό μπορεί να επιλυθεί με τη χρήση απλών στατιστικών εργαλείων.
- Τα δεδομένα χωρίς πληροφορίες για τη διασπορά τους είναι ανακριβή δεδομένα.

Επίσης, είναι σκόπιμο να αναφερθεί ότι ο Ishikawa θεωρείται ο εισηγητής των κύκλων ποιότητας. Ως κύκλος ποιότητας θεωρείται κάθε εθελοντική ομάδα των 5 έως 10 εργαζομένων, η οποία κάνει τακτικές συναντήσεις, καθοδηγείται από κάποιον επικεφαλή ή εργαζόμενο και στοχεύει να συνεισφέρει στη βελτίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης, στην ανάπτυξη των ατομικών δυνατοτήτων στο μέγιστο δυνατό βαθμό και των καλών εργασιακών σχέσεων, ώστε οι εργαζόμενοι να αντλούν χαρά και ικανοποίηση από τη συνεισφορά τους στην επιχείρηση. Τα μέλη του κύκλου ποιότητας είναι εκπαιδευμένα στη χρήση ενός συνόλου εργαλείων και τεχνικών, όπως είναι τα διαγράμματα Paretto και αιτίου-αιτιατού, ιστογράμματα κτλ. (Keleman, 2003)

2.4. Ο Ολικός Έλεγχος Ποιότητας του A. Feigenbaum

Ο Armand Feigenbaum συνείσφερε σημαντικά στη φιλοσοφία της ποιότητας, συνδέοντας το όνομά του με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τον Ολικό Έλεγχο Ποιότητας. Αναλυτικά, όπως αναφέρουν οι Στειακάκης και Κωφίδης (2010) η προσέγγιση του στην ποιότητα βασίζεται στα ακόλουθα στοιχεία:

i. *Ηγεσία ποιότητας:* Η ποιότητα είναι ένας τρόπος διοίκησης, κατά τον οποίο η ανώτερη βαθμίδα της διοικητικής ιεραρχίας οφείλει να ηγείται και να εστιάζει

αδιάκοπα τις προσπάθειες των εργαζομένων στο στόχο της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας.

ii. *Σύγχρονη τεχνολογία ποιότητας:* Για την αποτελεσματική ανάλυση των ζητημάτων ποιότητας, προϋπόθεση αποτελεί ο συντονισμός όλων των εργαζομένων και η εφαρμογή σύγχρονων τεχνικών για μελλοντική ικανοποίηση των πελατών.

iii. *Δέσμευση όλων των εργαζομένων:* Η μετάδοση της σημαντικότητας της ποιότητας σε όλους τους εργαζόμενους και η συνεχής εκπαίδευσή τους, καταδεικνύει την ανάγκη για την αδιάκοπη βελτίωση της ποιότητας και την εφαρμογή της σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα.

Μέσα από την παραπάνω φιλοσοφία αναδύεται ο ορισμός του Ολικού Ελέγχου Ποιότητας σε ένα άρθρο του Feigenbaum το 1946, ως «ένα αποτελεσματικό σύστημα για την ολοκλήρωση των προσπαθειών που καταβάλλουν οι διάφορες ομάδες σε έναν οργανισμό για την ανάπτυξη, τη διατήρηση και τη βελτίωση της ποιότητας, προκειμένου να καταστεί δυνατή η παραγωγή ή η παροχή υπηρεσιών στο οικονομικότερο δυνατό επίπεδο που εξασφαλίζει την ικανοποίηση του πελάτη» (2013).

Το σύστημα του Ολικού Ελέγχου Ποιότητα αποτελείται από 4 βήματα (Keleman, 2003):

1. Διατύπωση των προδιαγραφών ποιότητας
2. Εκτίμηση του βαθμού συμμόρφωσης στις προδιαγραφές
3. Αντίδραση σε μη ικανοποίηση ή υπέρβαση των προδιαγραφών
4. Σχεδιασμός βελτιώσεων στις προδιαγραφές ποιότητας.

Όπως προκύπτει και μέσα από την ανάλυση της έννοιας του Ολικού Ελέγχου Ποιότητας, ο Feigenbaum, δίνει έμφαση στο κόστος ποιότητας, το οποίο προκύπτει όταν η επιχείρηση δεν παρέχει το μέγιστο δυνατό επίπεδο ποιότητας στους πελάτες της, και διακρίνεται στις παρακάτω 3 υποκατηγορίες (Στειακάκης & Κωφίδης, 2010):

i. *Κόστη πρόληψης*, δηλαδή δαπάνες που προκύπτουν από δραστηριότητες της επιχείρησης με στόχο την αποφυγή ύπαρξης ελαττωματικών προϊόντων και υπηρεσιών.

ii. *Κόστη αξιολόγησης*, τα οποία σχετίζονται με τις δαπάνες για την εποπτεία και τον έλεγχο της ποιότητας.

iii. *Κόστη αποτυχίας*

Είναι χρήσιμο να αναφερθεί η υπόδειξη του Feigenbaum για τη μείωση του κόστους ποιότητας, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τις προσεκτικότερες ενέργειες πρόληψης, ώστε να μειωθούν να κόστη αξιολόγησης και αποτυχίας.

2.5. Η Διοίκηση Ποιότητας του P. Crosby και η θεωρία των «μηδέν λαθών»

Ο Αμερικάνος φιλόσοφος ποιότητας Philip B. Crosby (2018) όρισε την ποιότητα ως τη συμμόρφωση των προϊόντων στις προδιαγραφές που η ίδια η επιχείρηση έχει θέσει και προέκυψαν από τις ανάγκες των πελατών της, ενώ επιτυγχάνεται μέσω της πρόληψης και μετριέται μέσω του βαθμού της μη συμμόρφωσης.

Θεωρείται ο εμπνευστής της θεωρίας τον «μηδέν λαθών», ή αλλιώς «μηδέν ελαττωματικών» εξυψώνοντας περισσότερο την υπευθυνότητα των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία μέσω της οποίας είναι εφικτή η ύπαρξη μηδενικού αριθμού λαθών. Είναι επίσης γνωστός για το μότο «κάνε το σωστά από την πρώτη φορά», υπό την οπτική ότι το κόστος ποιότητας είναι ένδειξη της απόδοσης ενός οργανισμού, επομένως είναι πιο επικερδές να γίνει σωστά το οτιδήποτε εξαρχής (Keleman, 2003).

Ο Crosby μέσα από δυο βιβλία του, το “Quality Is Free” και το “Quality Without Tears”, παρουσιάζει 14 τρόπους για τη βελτίωση της ποιότητας (Στειακάκης & Κωφίδης, 2010), οι οποίοι αναφέρονται παρακάτω:

1. Δέσμευση της διοίκησης για συνεχή βελτίωση της ποιότητας.
2. Σχηματισμός ομάδων βελτίωσης ποιότητας αποτελούμενες από εκπροσώπους όλων των τμημάτων.
3. Μέτρηση των επιχειρηματικών διαδικασιών για τον προσδιορισμό των υφιστάμενων και μελλοντικών προβλημάτων ποιότητας.
4. Υπολογισμός του κόστους ποιότητας.
5. Ευαισθητοποίηση όλων των εργαζομένων για την ποιότητα.
6. Ανάληψη πρωτοβουλιών για την επίλυση προβλημάτων ποιότητας.
7. Παρακολούθηση της προόδου βελτίωσης της ποιότητας.
8. Εκπαίδευση των στελεχών πρώτης γραμμής.
9. Καθιέρωση ημερών «μηδέν ελαττωματικών», ως υπενθύμιση του συγκεκριμένου στόχου του προγράμματος βελτίωσης ποιότητας.
10. Παρότρυνση των εργαζομένων για να αναπτύξουν τους δικούς τους προσωπικούς στόχους για τη βελτίωση της ποιότητας.

11. Ενθάρρυνση της επικοινωνίας των εργαζομένων με τη διοίκηση όσο αφορά τις δυσκολίες και τα εμπόδια στο πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας.
12. Επιβράβευση των προσπαθειών των εργαζομένων.
13. Ίδρυση τακτικών συμβουλίων με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας.
14. Παραινέσεις προς το προσωπικό να προσπαθήσουν ξανά όταν παρουσιάζεται κάποιο πρόβλημα ποιότητας.

Στους παραπάνω τρόπους για τη βελτίωση της ποιότητας γίνεται αναφορά στο κόστος ποιότητας, για το οποίο ο Crosby διατύπωσε μια διαφορετική προσέγγιση. Σε αντίθεση με τον Feigenbaum, ο Crosby διακρίνει το κόστος ποιότητας σε κόστος ελέγχου ποιότητας και σε κόστος αποτυχίας. Το πρώτο διακρίνεται σε κόστος πρόληψης και σε κόστος αξιολόγησης, ενώ το κόστος αποτυχίας σε κόστος εσωτερικής και εξωτερικής αποτυχίας. Οι 4 κατηγορίες του κόστους ποιότητας αποτελούνται από τα παρακάτω κύρια στοιχεία (Στειακάκης & Κωφίδης, 2010):

i. Κόστος πρόληψης:
- Καθορισμός προδιαγραφών ποιότητας
- Εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα ποιότητας
- Κόστος μελέτης του συστήματος διαχείρισης ποιότητας
- Εγκατάσταση ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας

ii. Κόστος αξιολόγησης:
- Έλεγχος εισερχόμενων πρώτων υλών
- Έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας
- Έλεγχος των τελικών προϊόντων
- Κόστος των επιθεωρήσεων ποιότητας

iii. Κόστος εσωτερικής αποτυχίας
- Κόστος για επανέλεγχο των προϊόντων
- Κόστος για επανεπεξεργασία των ελαττωματικών προϊόντων
- Ενδεχόμενες καθυστερήσεις στην παράδοση
- Απώλεια κέρδους από ενδεχόμενη πώληση ελαττωματικών σε χαμηλότερη τιμή

iv. Κόστος εξωτερικής αποτυχίας
- Κόστος επιστροφής προϊόντων

- Κόστος πληρωμής εγγυήσεων και αποζημιώσεων
- Δυσφήμιση επιχείρηση και των προϊόντων της στην αγορά

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η σχέση της ποιότητας με τα λειτουργικά τμήματα ενός οργανισμού

Στην προσπάθεια της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας είναι καθοριστική η συμβολή όλου του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης ανεξάρτητα από το τμήμα και την ιεραρχική βαθμίδα διοίκησης στην οποία ανήκουν. Αυτό συμβαίνει διότι, το άθροισμά αυτών των προσπαθειών συντελεί στην εδραίωση μίας συμπαγούς κουλτούρας ποιότητας που διέπει όλο τον οργανισμό και αποτελεί την προϋπόθεση για τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων/ υπηρεσιών του, ώστε αυτός να είναι ανταγωνιστικός και να μπορεί να ανταποκρίνεται στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών του. Στην ενότητα αυτή θα γίνει λόγος για τη σχέση της ποιότητας με τα διάφορα λειτουργικά τμήματα ενός οργανισμού.

3.1. Ποιότητα και χάραξη στρατηγικής

Η διαδικασία της χάραξης μίας στρατηγικής σχετίζεται άμεσα με τα προγράμματα ποιότητας, καθώς για να είναι αποτελεσματικά τα τελευταία θα πρέπει ο οργανισμός να προσεγγίζει την επίτευξη της ποιότητας ως ένα διαχρονικό αντικειμενικό σκοπό. Βέβαια αυτό σημαίνει ότι για να υλοποιηθεί αυτός ο σκοπός προϋπόθεση είναι να διατίθενται οι απαραίτητοι πόροι και να εποπτεύεται όλη η διαδικασία της προσπάθειας για την επίτευξή του.

Μια από τις πιο χρήσιμες τεχνικές για τη διοχέτευση της στρατηγικής ποιότητας είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας (strategic quality plan), ο οποίος κατά τον Keleman (2003) αποτελείται από 5 στάδια:

1. Διεύρυνση του business plan ώστε να περιλαμβάνει και τους στόχους ποιότητας.
2. Γνωστοποίηση των στόχων ποιότητας στις κατώτερες βαθμίδες της οργανωτικής δομής του ανθρωπίνου δυναμικού του οργανισμού, ώστε να εντοπιστούν με μεγαλύτερη ακρίβεια οι απαραίτητοι πόροι και ενέργειες για την υλοποίησή τους.
3. Προσαρμογή των μετρήσεων, ώστε να είναι δυνατή η αξιολόγηση της πορείας των διαδικασιών για την υλοποίηση των στόχων ποιότητας.
4. Τακτικός έλεγχος της προόδου για την επίτευξη των στόχων ποιότητας από τους managers, ακόμα και των υψηλότερων βαθμίδων.

5. Αναβάθμιση του συστήματος επιβράβευσης έτσι ώστε να δίνει την απαιτούμενη βαρύτητα στην προαγωγή της ποιότητας.

3.2. Ποιότητα και μάρκετινγκ

Σύμφωνα με έρευνες περίπου το 75% των νέων προϊόντων δε σημειώνουν επιτυχία κατά την είσοδό τους στην αγορά και μια από τις βασικότερες αιτίες είναι ότι τα προϊόντα αυτά δεν ταυτίζονται με τις προσδοκίες των καταναλωτών (Schneider & Hall, 2011).
Το τμήμα μάρκετινγκ ενός οργανισμού μπορεί σε σημαντικό βαθμό να αντιμετωπίσει το πρόβλημα αυτό, εφόσον είναι υπεύθυνο με τα εργαλεία που διαθέτει να αναγνωρίσει τις προσδοκίες των καταναλωτικού κοινού και σε συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα του οργανισμού να ορίσει τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες και οι προσδοκίες των καταναλωτών.

Από την άλλη, λαμβάνοντας υπόψη ότι το επίπεδο της επιδιωκόμενης ποιότητας από τον οργανισμό προκύπτει από το επίπεδο της ποιότητας που οι καταναλωτές προσδοκούν να λάβουν, είναι σαφές ότι η διοίκηση ποιότητας σχετίζεται άμεσα με τη λειτουργία του μάρκετινγκ σε έναν οργανισμό. Δηλαδή οι λειτουργίες του μάρκετινγκ μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως εργαλείο για να μειωθεί το χάσμα της προσφερόμενης και της προσδοκώμενης ποιότητας.

3.3. Ποιότητα και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Κοινός σκοπός των επιχειρήσεων είναι η συνεχής αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους, με ισχυρότερο όπλο στην προσπάθειά τους αυτή, την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων μέσα από ποιοτικές διαδικασίες. Λαμβάνοντας υπόψη ότι όλα τα βραβεία ποιότητας περιλαμβάνουν μια κατηγορία με την ονομασία «άνθρωποι», είναι προφανές ότι ο ανθρώπινος πόρος της επιχείρησης και η αφοσίωση των εργαζομένων είναι καθοριστικοί παράγοντες για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης μέσα από τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Για το λόγο αυτό κρίνεται σημαντικό γίνει αναφορά στην επίδραση που έχει η προσπάθεια επίτευξης ποιότητας στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.

Αρχικά, η επίτευξη ευθυγράμμισης της φιλοσοφίας της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας με τις πρακτικές της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού, απαιτεί να γίνουν

σημαντικές αλλαγές στον τρόπο που σχεδιάζονται οι θέσεις εργασίες, τα καθήκοντα και οι επιθυμητές συμπεριφορές των εργαζομένων και στον τρόπο που αξιολογούνται και επιβραβεύονται οι εργαζόμενοι. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι μέσα στην εστιασμένη προς την ποιότητα κουλτούρα της επιχείρησης, καλούνται να ανταποκριθούν τόσο στα τυποποιημένα καθήκοντα της θέσης εργασίας τους, όσο στους στόχους συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας του οργανισμού.

Στη βιβλιογραφία εντοπίζονται με 5 πιθανές καταστάσεις δέσμευσης του εργαζόμενου στην προσπάθεια υλοποίησης των στόχων ποιότητας που έχει θέσει ο οργανισμός. Η κατηγοριοποίηση αυτή βασίζεται σε δύο μεταβλητές και συγκεκριμένα, αν ο εργαζόμενος αποδέχεται τους στόχους αυτούς και αν αποδέχεται τα μέσα που χρησιμοποιεί ο οργανισμός για την εκπλήρωση των στόχων. Έτσι προκύπτουν οι ακόλουθες 5 καταστάσεις δέσμευσης (Keleman, 2003):

1. *Ταύτιση (Identification):* Ο εργαζόμενος ενστερνίζεται τους στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός και αποδέχεται και τα μέσα που χρησιμοποιεί αυτός για την εκπλήρωσή τους.
2. *Καινοτομία (Innovation):* Ο εργαζόμενος αποδέχεται τους στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός, αλλά διαφωνεί ότι υπάρχει μόνο ένας άριστος τρόπος εκπλήρωσής τους, δηλαδή αυτόν που υποδεικνύει η διοίκηση του οργανισμού.
3. *Τυπολατρία (Ritualism):* Ο εργαζόμενος δεν αποδέχεται ούτε ταυτίζεται με τους στόχους ποιότητας που η διοίκηση έχει θέσει, αλλά συμμορφώνεται στις προβλεπόμενες καθημερινές διεργασίες ως αποτέλεσμα του φόβου που πιθανόν νιώθει ή άλλων προσωπικών λόγων που δε σχετίζονται με την ικανοποίηση των στόχων του οργανισμού.
4. *Σθένος (Resilience):* Ο εργαζόμενος είναι αντίθετος όχι μόνο με τους στόχους ποιότητας που έχει θέσει ο οργανισμός, αλλά και με τα μέσα που ο τελευταίος σκοπεύει να χρησιμοποιήσει για την εκπλήρωσή τους. Μάλιστα ο εργαζόμενος νιώθοντας έτσι, επικαλείται λογικούς η συναισθηματικούς λόγους για την απόρριψη των στόχων και των μέσων που η διοίκηση έχει ορίσει.
5. *Αντίδραση (Rebellion):* Ο εργαζόμενος επιδιώκει να αντικαταστήσει τους στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός. Στην πράξη εκφράζει την αντίδρασή του είτε με την υποβολή της παραίτησής του είτε με προσπάθειες αποδιοργάνωσης του οργανισμού.

Συχνή αιτία για την ελλιπή αφοσίωση των εργαζομένων στους εταιρικούς στόχους είναι η φύση αυτών. Ο Skinner (1981) στήριξε το συμπέρασμα αυτό στο γεγονός οι

εταιρικοί στόχοι είναι συνήθως μακροχρόνιοι και σχετικά γενικοί, ενώ οι στόχοι των εργαζομένων είναι περισσότερο προσωπικοί, συγκεκριμένοι, βραχυχρόνιοι και σχετίζονται με το επίπεδο του μισθού, τις εργασιακές συνθήκες και τις ευκαιρίες για προαγωγές. Η κατηγοριοποίηση αυτή δίνει τη δυνατότητα να γίνει σαφές πού πρέπει να εστιάσει η διοίκηση για να τονώσει την αφοσίωση των εργαζομένων, η οποία όπως αναφέρθηκε και παραπάνω αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας που προκύπτει από την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων ποιότητας. Παρακάτω παρουσιάζονται κάποιες πολιτικές που εφαρμόζει συχνά το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων των οργανισμός για να τονώσει την αφοσίωση των εργαζομένων στην προσπάθεια επίτευξης ποιότητας (Keleman, 2003):

- *Ενθάρρυνση της συμμετοχής και επανασχεδιασμός της θέσης εργασίας:* Η εισαγωγή της ποιότητας στις διαδικασίες ενός οργανισμό προκαλεί αλλαγές στη φύση των καθηκόντων, εφόσον τα τελευταία πέρα από τις τυποποιημένες προβλεπόμενος διαδικασίες περιλαμβάνουν και διαδικασίες προαγωγής της ποιότητας. Η πολυπλοκότητα των καθηκόντων αυτών, προσδίδει πρόκληση για τους εργαζόμενους στην επιτυχή διεκπεραίωσή τους. Ωστόσο, πολλοί εργαζόμενοι αντλούν ευχαρίστηση από τη συμμετοχή τους στις διαδικασίες ποιότητας όταν αυτές απαιτούν την εφαρμογή των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους. Όταν μάλιστα η συνεισφορά τους στην επίτευξη ποιότητας συνοδεύεται και με ανταμοιβές, η εργασία τους γίνεται ακόμα πιο ευχάριστη για τους ίδιους.

- *Κοινωνική αναγνώριση:* Ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν σε μικρό ή μεγάλο βαθμό την αφοσίωση του εργαζόμενου είναι αναμφίβολα το κοινωνικό κύρος που του προσδίδει η θέση εργασίας του ή η προβεβλημένη διάκρισή του σε έναν οργανισμό. Βάσει αυτού, εφαρμόζονται από τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων των επιχειρήσεων διάφορες καμπάνιες, τύπου «Ο εργαζόμενος του μήνα» ή «Ο εργαζόμενος της χρονιάς», για να τονωθεί η αφοσίωση του εργαζόμενου και στους στόχους ποιότητας της επιχείρησης, μέσω της ικανοποίησης της ανάγκης του για αναγνώριση.
- *Καλύτερες επαγγελματικές ευκαιρίες:* Σε ένα σύστημα διοίκησης ποιότητας είναι πιθανό να αυξηθούν οι ευκαιρίες καριέρας εξαιτίας της διεύρυνσης των καθηκόντων των εργαζομένων. Έχοντας οι εργαζόμενοι στο μυαλό τους ότι αυξάνονται οι ευκαιρίες ανέλιξής τους, δείχνουν μεγαλύτερη αφοσίωση στην επίτευξη των στόχων ποιότητας.

- *Επανασχεδιασμός των συστημάτων αξιολόγησης:* Σε ένα σύστημα ποιότητας, οι αξιολογήσεις απόδοσης αναδιαμορφώνονται έτσι ώστε να αξιολογείται ο βαθμός επιτυχίας των διεργασιών που σχετίζονται με τους στόχους ποιότητας και η γνώση που αξιοποιήθηκε. Επομένως, είναι σαφές στους εργαζόμενους ότι η αφοσίωσή τους στην καλύτερη δυνατή διεκπεραίωση των διεργασιών επιδράει θετικά στη συνολική αξιολόγησή τους από την επιχείρηση.
- *Αμοιβή συνδεόμενη με την ποιότητα:* Είναι σύνηθες φαινόμενο οι οργανισμοί να χρησιμοποιούν την πληρωμή ως κίνητρο για να συμμετέχουν οι εργαζόμενοί τους σε εκπαιδευτικά προγράμματα που στόχο έχουν την τόνωση της ποιότητας των ανθρωπίνων πόρων τους. Επίσης, με την πολιτική αυτή τονίζεται και η σημασία της συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων. Πάραυτα, κάποιοι εμπνευστές της ποιότητας όπως ο Ishikawa, ο Crosby και ο Deming επικρίνουν το χρηματικό κίνητρο για την αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων στην ποιότητα μέσα από τα προγράμματα εκπαίδευσης θεωρώντας το μη αποτελεσματικό, ενώ άλλοι φιλόσοφοι ποιότητας, όπως ο Juran, δεν αμφισβητούν την αποτελεσματικότητα του χρηματικού κινήτρου όταν αυτό χορηγείται συνδυαστικά με άυλες επιβραβεύσεις.

3.4. Ποιότητα και σχεδιασμός

Προϋπόθεση για την επίτευξη ποιοτικών διαδικασιών και ποιοτικών τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών είναι η επίτευξη ποιότητας στο προγενέστερο στάδιο του σχεδιασμού, διότι διαφορετικά θα προκύψουν προβλήματα κατά την παραγωγή, άρα και επιπλέον κόστος για την επιχείρηση.

Για την επίτευξη του βέλτιστου σχεδιασμού, ο Taguchi (1990) διατύπωσε τη μεθοδολογία του robust design, το οποίο πέρα από την παραγωγή ομοιόμορφων ποιοτικών προϊόντων, επιτρέπει στους managers να επιταχύνουν τη διαδικασία παραγωγής. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι στόχος της μεθοδολογίας αυτής είναι η αναγνώριση των παραγόντων που επηρεάζουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος και η ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων των ποιοτικών χαρακτηριστικών από τα επιθυμητά επίπεδα. Παρακάτω παρουσιάζονται τα τρία στοιχεία που απαρτίζουν τη μεθοδολογία του Taguchi (Keleman, 2003):

- *Σχεδιασμός του συστήματος,* ο οποίος ολοκληρώνεται με την ορθή επιλογή των υλικών και του εξοπλισμού.

- *Σχεδιασμός των παραμέτρων,* δηλαδή το στάδιο αυτό που ορίζονται τα βέλτιστα επίπεδα για τους παράγοντες που υπόκεινται σε έλεγχο για να διαπιστωθεί κατά πόσο το προϊόν ή η υπηρεσία που προκύπτει από το robust design ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές του συστήματος παραγωγής και στις συνθήκες της τελικής αγοράς.
- *Σχεδιασμός ανοχής,* που στοχεύει στη μείωση της ανοχής σε παράγοντες που προκαλούν αποκλίσεις στις προδιαγραφές , ώστε αυτές να μειώνονται όλο και περισσότερο.

3.5. Ποιότητα και έλεγχος

Σύμφωνα με την τριλογία του Joseph Juran, η ποιότητα στηρίζεται σε τρία θεμέλια στάδια (Pyzdek & Keller, 2013), δηλαδή στον σχεδιασμό, στη συνεχή βελτίωση και στον έλεγχο, ο οποίος αποσκοπεί στη διασφάλιση ότι οι διαδικασίες της επιχείρησης ταυτίζονται με τις προδιαγραφές που ορίστηκαν στο στάδιο του σχεδιασμού. Η διαδικασία του ελέγχου αποτελείται από τα στάδια της αξιολόγησης της πραγματικής απόδοσης της επιχείρησης, τη σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με τους προκαθορισμένους στόχους και την επέμβαση της επιχείρησης στην συρρίκνωση του χάσματος από τη σύγκριση.

Οι Ibrahim και Dorgham (2011) σε έρευνα τους έκριναν ότι ο έλεγχος της ποιότητας και η παρακολούθηση της παραγωγικής διαδικασίας διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην μέτρηση και την παρακολούθηση των δεικτών παραγωγής και της ποιότητας αυτής, ώστε να διασφαλιστεί ότι διατηρείται και βελτιώνεται η υψηλή απόδοση της παραγωγικής διαδικασίας.

Στη βιβλιογραφία εντοπίζονται επίσης και οι διάφορες μορφές που έχουν πάρει τα συστήματα ελέγχου ποιότητας ως αποτέλεσμα της μεταβολής των συνθηκών στο χρόνο. Οι Στειακάκης και Κωφίδης (2010) αναλύουν τις συνθήκες στις οποίες αναπτύχθηκαν τα τέσσερα στάδια εξέλιξης του ελέγχου ποιότητας, τα οποία είναι η επιθεώρηση προϊόντων, ο στατιστικός έλεγχος ποιότητας, η διασφάλιση ποιότητας και τέλος, η διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ).

Η επιθεώρηση προϊόντων, προέκυψε από τη μαζικοποίηση της παραγωγής μετά τη βιομηχανική επανάσταση του 19^{ου} αιώνα, όταν κύρια προτεραιότητα των βιομηχανιών δεν ήταν η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων, αλλά η διασφάλιση ότι πληρούν βασικές προδιαγραφές κατά την οπτική επιθεώρησή τους.

Το δεύτερο στάδιο προέκυψε τη δεκαετία του 1920 και συγκεκριμένα το 1924 όταν ο Walter Shewhart μέσω την ανάπτυξης των διαγραμμάτων ελέγχου έσωσε τις βάσεις για το στατιστικό ποιοτικό έλεγχο. Όχι πολύ αργότερα, μόλις στα τέλη της δεκαετίας, ο Harold Dodge και ο Harry Roming ανέπτυξαν τη τεχνική της δειγματοληψίας και έτσι οι επιχειρήσεις αξιοποιώντας τις αρχές της στατιστικής επιστήμης, δειγματοληπτικά έλεγχαν την ποιότητα των προϊόντων που παρήγαγαν και κατά συνέπεια εξοικονομούσαν χρόνο, κόστος και συνολική προσπάθεια. Επίσης, καταβάλλονταν προσπάθεια για την αναγνώριση των αιτιών της μεταβλητότητας και τον περιορισμό των προβλημάτων που οδηγούν στην παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων, προτού παραχθούν πολλά ελαττωματικά προϊόντα.

Αρκετά χρόνια αργότερα οι συνέπειες του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, έκαναν επιτακτική την ανάγκη για την ανάπτυξη και εφαρμογή των προγραμμάτων διασφάλισης ποιότητας και ο έλεγχος της ποιότητας δεν αρκούνταν σε στατιστικές μετρήσεις και στην εκ των υστέρων ανάλυση των αιτιών που προκάλεσαν τις αστοχίες/ λάθη κατά την παραγωγική διαδικασία. Αντίθεα, ο έλεγχος της ποιότητας πραγματοποιείται από το στάδιο του σχεδιασμού νέων προϊόντων έως το στάδιο της εξυπηρέτησης μετά την πώληση. Χρονιά σταθμός του σταδίου αυτού το 1987 στην οποία ο Διεθνής Οργανισμός Πιστοποίησης εκδίδει τη σειρά προτύπων ποιότητας ISO 9000.

Το τελευταίο στάδιο εξέλιξης, είναι η διοίκηση ολικής ποιότητας και είναι ουσιαστικά μια αέναη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας με στόχο τη συνεχή ικανοποίηση του πελάτη, του οποίου οι ανάγκες διευρύνονται και μεταβάλλονται συνεχώς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Συστήματα ποιότητας ISO

Ο ISO (International Organization for Standardization) είναι ένας ανεξάρτητος διεθνής μη κερδοσκοπικός οργανισμός με έδρα τη Γενεύη της Ελβετίας. Ιδρύθηκε επίσημα στις 23 Φεβρουαρίου του 1946 με σκοπό την διάχυση της γνώσης και την ανάπτυξη διεθνών προδιαγραφών, οι οποίες, βάσει των συνθηκών της αγοράς, θα προάγουν την καινοτομία και τις λύσεις για την ανταπόκριση των κατόχων τους στις διεθνείς προκλήσεις.

Η φιλοσοφία του οργανισμού διαφαίνεται και από το ακρωνύμιο του. Η ονομασία του προέρχεται από την ελληνική λέξη «ίσος», θέλοντας ο οργανισμός να τονίσει ότι όλες οι χώρες, ανεξάρτητα από την ιδιαιτερότητες και την εθνική τους γλώσσα,

αντιμετωπίζονται το ίδιο. Σήμερα ο οργανισμός αποτελείται από 161 χώρες-μέλη και έχει εκδώσει περισσότερα από 22171 διεθνή πρότυπα ποιότητας που καλύπτουν σχεδόν κάθε τομέα και κλάδο της οικονομίας μέσα από έγγραφα που παρέχουν απαιτήσεις, προδιαγραφές, κατευθυντήριες γραμμές και χαρακτηριστικά που μπορούν να χρησιμοποιηθούν με συνέπεια, ώστε τα προϊόντα, οι διαδικασίες και οι υπηρεσίες που παράγουν οι οργανισμοί (κάτοχοι των προτύπων) να είναι συμβατά με τον σκοπό τους (2018).

4.1. ISO 9001:2015

4.1.1. Περιγραφή

Το ISO 9001:2015 ανήκει στην οικογένεια των προτύπων ISO 9000, τα οποία παρέχουν κατευθυντήριες γραμμές και εργαλεία σε επιχειρήσεις και οργανισμούς ώστε, μέσα από την καλύτερη οργάνωση και εκτέλεση των διαδικασιών τους, να βελτιώνουν συνεχώς την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους ως αντανάκλαση της κουλτούρας ποιότητας που διέπει όλη την επιχειρησιακή οντότητα.

Η διαφοροποίηση του προτύπου ISO 9001, είναι ότι δίνει τη δυνατότητα εξασφάλισης πιστοποίησης για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που εφαρμόζουν τις προδιαγραφές του, με στόχο πάντα οι πελάτες τους να λαμβάνουν συνεχή υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών.

Η εφαρμογή του βασίζεται σε συγκεκριμένες αρχές διοίκησης ποιότητας και συγκεκριμένα στις ακόλουθες και η κατάταξή τους δεν είναι κατά προτεραιότητα (ISO, 2015):

- *Πελατοκεντρική προσέγγιση:* Κύριος στόχος της διοίκησης ποιότητας είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών πέρα από το εύρος των προσδοκιών τους. Η επίτευξη αυτού του στόχου οδηγεί σε τόνωση της πιστότητας των πελατών μέσα από τη βελτιωμένη φήμη της επιχείρησης, άρα και σε αυξημένα κέρδη και ισχυρότερο μερίδιο αγοράς για την τελευταία.
- *Ηγεσία:* Η διοίκηση κάθε επιπέδου της επιχείρησης πρέπει να επιδιώκει να μεταδώσει στο ανθρώπινο δυναμικό της την αποστολή, το όραμα και της αξίες της και να το παρακινήσει να συμμετέχει με αφοσίωση στην υλοποίησή των στόχων της. Εκτός αυτού, για να είναι η ηγεσία αποτελεσματική θα πρέπει να διέπεται από εμπιστοσύνη και διαφάνεια, να εδραιώσει μια φιλοσοφία εστιασμένη στην συνεχή

βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών και της παραγωγής της, να ανταμείβει τους εργαζόμενους της για τη συνεισφορά τους και να επενδύει στην εκπαίδευσή τους. Η σημαντικότητα της αποτελεσματικής ηγεσίας φαίνεται από τις συνέπειες αυτής, μεταξύ των οποίων είναι η αυξημένη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και η βελτιωμένη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης και των εργαζομένων που τα απαρτίζουν.

- *Συμμετοχή των ανθρώπων:* Το αφοσιωμένο και ενδυναμωμένο εργατικό δυναμικό είναι αυτό που ενισχύει τη δυνατότητα τις επιχείρησης να παράγει και να παραδίδει αξία. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι να συμμετέχουν ενεργά όλοι οι εργαζόμενοι στις διαδικασίες της επιχείρησης και η τελευταία να αναγνωρίζει και να ενδυναμώνει τις προσπάθειες τους στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων ποιότητας. Στις δυνατές δράσεις που μπορεί να κάνει η επιχείρηση για να τονώσει την αφοσίωση και την συμμετοχή των εργαζομένων, συγκαταλέγεται και η προώθηση πνεύματος συνεργασίας, η εμφύσηση της σημαντικότητας της ατομικής συνεισφοράς, η εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης ως προς τους ατομικούς στόχους του εργαζόμενου και η σύνταξη ερωτηματολογίων για τη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και η λήψη κατάλληλων μέτρων για την τόνωσή της.
- *Προσέγγιση των διαδικασιών:* Το σύστημα διοίκησης ποιότητας αποτελείται από συσχετισμένες διαδικασίες. Η κατανόηση του τρόπου με τον οποίων το σύστημα αυτό φέρει αποτελέσματα, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να βελτιώσει το σύστημα και την απόδοσή του. Αυτό είναι δυνατό να επιτευχθεί μέσα από τον ορισμό των σκοπών του συστήματος και των αναγκαίων δράσεων για την υλοποίησή τους, την διαχείρισή των στόχων ποιότητας ομαδοποιημένα ώστε να υλοποιούνται αποτελεσματικά και αποδοτικά και τον ορισμό των δυνατοτήτων και των περιορισμών στους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση προτού δράσει.
- *Βελτίωση:* Η εστίαση της επιχείρησης στη συνεχή βελτίωση είναι αναγκαία για να διατηρήσει τα επίπεδα της απόδοσής της, να ανταποκριθεί έγκαιρα στις αλλαγές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός της και σε νέες ευκαιρίες και να τονώσει το κίνητρο για καινοτομίες. Η φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης εδραιώνεται μέσα από την εμφύσηση των επιχειρησιακών στόχων βελτίωσης σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες, την εκπαίδευση των εργαζομένων στην εφαρμογή των εργαλείων και της μεθοδολογίας για την επίτευξη των στόχων και την

παρακολούθηση και τον έλεγχο των σταδίων του σχεδιασμού, της εφαρμογής, της ολοκλήρωσης και της αξιολόγησης των εργασιών για τη βελτίωση.

- *Λήψη αποφάσεων βάσει στοιχείων:* Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων είναι συχνά περίπλοκη και σε αυτήν ελλοχεύει ένα ποσοστό αβεβαιότητας, το οποίο είναι δυνατό να περιοριστεί όταν οι αποφάσεις λαμβάνονται βάσει της ανάλυσης και αξιολόγησης των δεδομένων και των πληροφοριών που διαθέτει η επιχείρηση. Μάλιστα η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να διασφαλίσει ότι τα δεδομένα και οι πληροφορίες είναι επαρκώς αξιόπιστα, ακριβή και ασφαλή και ότι είναι διαθέσιμα στους κατάλληλους ανθρώπους, οι οποίοι θα λάβουν ανάλογες αποφάσεις βάσει της εμπειρίας τους.
- *Διαχείριση σχέσεων:* Για μια επιχείρηση οι ομάδες συμφέροντος, όπως είναι για παράδειγμα οι προμηθευτές της, είναι ύψιστης σημασίας διότι επηρεάζουν την απόδοσή της. Επομένως, η επιχείρηση στοχεύοντας στην επιτυχία της πρέπει να διαχειρίζεται έτσι τις σχέσεις της με τα άτομα και τις ομάδες που συνδιαλέγεται, ώστε να βελτιώνει μέσα από αυτές την απόδοσή της. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση πρέπει να ορίσει τις ομάδες συμφέροντός της (αγοραστές, προμηθευτές, συνεργάτες κτλ.), να τις κατατάξει με σειρά προτεραιότητας βάσει του μακροχρόνιου και του βραχυχρόνιου οφέλους που έχει από αυτές και ύστερα από την ανατροφοδότηση της απόδοσης της διαχείρισης των σχέσεων της να βρει λύση για περαιτέρω βελτίωση.

4.1.2. Ιστορική εξέλιξη του προτύπου

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η πιστοποίηση ποιότητας ISO 9001 διέπεται από την ιδέα της συνεχούς βελτίωσης. Σε αυτό οφείλεται το γεγονός ότι το πρότυπο επανεξετάζεται και αναθεωρείται τακτικά, ώστε να προετοιμάζει και να επικαιροποιεί τους χρήστες του στις αλλαγές των συνθηκών του περιβάλλοντος (International Organization for Standardization, 2015). Έτσι από το 1987 που εκδόθηκε για πρώτη φορά, έχει υποστεί άλλες τρεις αναθεωρήσεις και συγκεκριμένα, το 2000, το 2008 και το 2015.

Η συνεχής προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος, κάνει το πρότυπο όλο και περισσότερο δημοφιλές. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται αναλυτικά η αύξηση των χρηστών του κατά την περίοδο 1993-2016 συνολικά σε παγκόσμιο επίπεδο και ανά ήπειρο (ISO, 2017).

Πίνακας 1: Αριθμός χρηστών ISO 9001 για την περίοδο 1993-2016

ΕΤΟΣ	(Σ)	ΑΦΡΙΚΗ	ΚΕΝΤΡΙΚΗ & ΝΟΤΙΑ ΑΜΕΡΙΚΗ	ΒΟΡΕΙΑ ΑΜΕΡΙΚΗ	ΕΥΡΩΠΗ	ΑΝ. ΑΣΙΑ& ΕΙΡΗΝΙΚΟΣ	Κ.&Ν. ΑΣΙΑ	ΜΕΣΗ ΑΝΑΤΟΛΗ
1993	46571	1009	140	2613	37779	4767	74	189
1994	70364	1177	475	4915	55400	7719	330	348
1995	127348	1563	1220	10374	92611	19766	1038	776
1996	162700	2255	1713	16980	109961	27885	1712	2194
1997	223298	2555	2989	25144	143674	42824	2963	3149
1998	271846	3342	5221	33550	166255	54671	3556	5251
1999	343641	4928	8972	45166	190247	81950	5508	6870
2000	407674	4769	10805	48296	219173	109217	6411	9003
2001	510349	3903	14409	50894	269648	155597	6348	9550
2002	561766	4529	13679	53806	292878	177767	9383	9724
2003	497919	3769	9303	40185	242455	185846	9162	7199
2004	660132	4865	17016	49962	320748	240938	13856	12747
2005	773843	6763	22498	59663	377172	266100	27966	13681
2006	896905	7441	29382	61436	414208	320320	44923	19195
2007	951486	7446	39354	47600	431479	354056	50379	21172
2008	980322	8534	37458	47896	455303	366491	44171	20469
2009	1063751	8435	35549	41947	500286	408498	44432	24604
2010	1076525	7667	49260	36632	530039	396492	37596	18839
2011	1009845	8164	51685	37530	459367	402453	33577	17069
2012	1017279	9674	51459	38586	469739	396398	32373	19050
2013	1022877	9816	52466	48579	458814	387543	44847	20812
2014	1036321	10143	50165	41459	453628	414801	44790	21335
2015	1034180	12154	49509	46938	439477	422519	40822	22761
2016	1105937	13378	52094	44252	451415	480445	41370	22983

Από τα στοιχεία του πίνακα είναι εμφανές ότι όλο και περισσότερο αυξάνεται στο χρόνο ο αριθμός υιοθετήσεων του προτύπου παγκοσμίως. Την πρώτη θέση την κατέχει η περιοχή της Ευρώπης, αν και την πιο ραγδαία αύξηση την έχει η Ανατολική Ασία και οι χώρες του Ειρηνικού που κατέχουν και τη δεύτερη θέση σε αριθμό πιστοποιήσεων μέχρι το 2016.

4.1.3. Οφέλη από την απόκτησή του

Η τάση των επιχειρήσεων να προσπαθούν να συμμορφώνονται σε προδιαγραφές ποιότητας μέσα από τα συστήματα ποιότητας, όπως το ISO 9001, είναι συχνά αποτέλεσμα ποικίλων εσωτερικών παραγόντων. Συγκεκριμένα, μπορεί να οφείλεται στην επιθυμία τους να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους μέσα από τη βελτιωμένη ποιότητα που αυξάνει και την ανταγωνιστική τους θέση ή λόγω του ότι η ικανοποίηση των ποιοτικών προδιαγραφών αποτελεί μέρος κάποιας στρατηγικής μάρκετινγκ που έχουν ορίσει.

Υπάρχουν όμως και εξωτερικοί παράγοντες που υποκινούν τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν το πρότυπο ποιότητας ISO 9001. Αναλυτικά, είναι συχνό φαινόμενο οι

εξωτερικοί πελάτες και οι ανταγωνιστές να επιβάλουν την πιστοποιημένη εισαγωγή ποιότητας στην επιχείρηση και τότε η τελευταία πρέπει έγκαιρα να αντιδράσει στην εξωτερική αυτή απειλή για την ανταγωνιστικότητα ή/ και την επιβίωσή της. Επίσης, πολλές φορές η προτυποποίηση είναι ρητή θεσμική απαίτηση την οποία οι επιχειρήσεις δε μπορούν να αγνοήσουν.

Είναι σημαντικό στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι όποια και να είναι η κινητήρια δύναμη που ώθησε μια οποιαδήποτε επιχείρηση να στραφεί στην υιοθέτηση του συστήματος ποιότητας ISO 9001, είναι καθοριστικής σημασίας το διάστημα μέχρι την ολοκλήρωση της εισαγωγής του. Εντός αυτού η επιχείρηση πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στα παρακάτω σημεία για να εξασφαλίσει ότι το σύστημα ποιότητας θα λειτουργήσει αποτελεσματικά (Keleman, 2003):

- Η εισαγωγή του συστήματος πρέπει να αντιμετωπιστεί ως ένα project με ευδιάκριτα βήματα (milestones) τοποθετημένα σε χρονικές περιόδους.
- Οι λόγοι για τους οποίους η επιχείρηση αποφάσισε να εισάγει το σύστημα ποιότητας και αιτηθεί για την πιστοποίησή της πρέπει να έχουν προκαθοριστεί και να είναι σαφείς.
- Είναι σημαντικό να μη συγχέεται η πιστοποίηση ISO με τη διοίκηση ολικής ποιότητας, αφού η πιστοποίηση είναι μόνο ένα βήμα που θα φέρει την επιχείρηση πιο κοντά στην εδραίωση μιας κουλτούρας στραμμένης στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της.
- Είναι καθοριστικής σημασίας η αφοσίωση της ανώτερης ηγεσίας στο στόχο της επίτευξης ποιότητας και της ομαλής εισαγωγής του προτύπου, ώστε να κατευθύνει και τη δέσμευση όλων των τμημάτων της επιχείρησης.
- Πρέπει να διασφαλίζεται μέσω της εκπαίδευσης στους εργαζόμενους κάθε ιεραρχικής βαθμίδας ότι όλοι τους κατανοούν τη φιλοσοφία, τη μεθοδολογία και τις διαδικασίες του προτύπου.
- Είναι καλό να έχει συσταθεί μια επιτροπή εσωτερικού ελέγχου ποιότητας προτού προσκληθεί ο εξωτερικός εκτιμητής για να εντοπιστούν οι αδυναμίες και οι πιθανές λύσεις έγκαιρα.

Εφόσον η επιχείρηση έχει αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τα παραπάνω και αποτελεσματικά εισάγει το σύστημα ποιότητας ISO 9001, μπορεί να ωφεληθεί σημαντικά. Αναλυτικότερα, έχει παρατηρηθεί ότι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που

υιοθετούν το πρότυπο, λειτουργούν αποτελεσματικότερα, για το λόγο ότι όλες οι διαδικασίες τους είναι ευθυγραμμισμένες με στόχο την επίτευξη ποιότητας και το σύστημα ποιότητας που έχουν εισάγει λειτουργεί ως αρωγός για τον εντοπισμό των προκλήσεων και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντός τους. Επιπλέον, η πιστοποίηση ποιότητας ως αποτέλεσμα της ικανοποίησης των προδιαγραφών του συστήματος ποιότητας, δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επεκταθούν σε νέες αγορές όταν η ύπαρξη της πιστοποίησης είναι θεσμικό προαπαιτούμενο ή όταν την απαιτούν οι κλάδοι ή οι πελάτες για να συνδιαλλαχθούν.

Η τελευταία έκδοση του προτύπου, ISO 9001:2015, προσφέρει ακόμη περισσότερα οφέλη, καθώς (ISO, 2015):

- Δίνει περισσότερη έμφαση στην αφοσίωση της ηγεσίας.
- Βοηθάει στην αντίδραση σε ευκαιρίες και απειλές με έναν περισσότερο δομημένο τρόπο.
- Χρησιμοποιεί απλοποιημένη γλώσσα, δομή και όρους, βελτίωση ιδιαίτερα χρήσιμη για οργανώσεις που χρησιμοποιούν πολλαπλά συστήματα διαχείρισης.
- Προσεγγίζει αποτελεσματικότερα τη διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Είναι περισσότερο φιλική προς τον χρήστη υπηρεσιών και περισσότερο βασισμένο στη γνώση για τους οργανισμούς.

4.2. ISO 14001:2015

4.2.1. Περιγραφή

Το πρότυπο ISO 14001:2015 ανήκει στην οικογένεια των προτύπων ISO 14000 που σχεδιάστηκαν για πρώτη φορά το 1996. Το ISO 14001:2015 ορίζει τις προδιαγραφές για ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιήσει οποιαδήποτε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθος, τη μορφή ή το αντικείμενο της, προκειμένου να βελτιώσει την περιβαλλοντική της απόδοση, να ικανοποιήσει τις υποχρεώσεις συμμόρφωσής της που ορίζει η νομοθεσία και να εκπληρώσει τους περιβαλλοντικούς στόχους της (ISO, 2018).

Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ότι το πρότυπο αυτό δεν ορίζει συγκεκριμένες περιβαλλοντικές αποδόσεις που πρέπει να επιτύχει η επιχείρηση. Αντίθετα, παρέχει μια διαχειριστική δομή και κατευθυντήριες γραμμές βάσει των οποίων η επιχείρηση θα εδραιώσει ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης του περιβάλλοντος μέσω του

οποίου θα πετύχει τους περιβαλλοντικούς της στόχους. Δηλαδή, απαιτεί οι οργανισμοί να επιμελούνται αποτελεσματικά όλα τα περιβαλλοντικά ζητήματα που σχετίζονται με τις δραστηριότητές τους, όπως για παράδειγμα είναι η μόλυνση αέρα και υδάτων, η διαχείριση αποβλήτων και αποδοτικότητα της χρήσης των πόρων του (ISO, 2015).

Επιπλέον, μπορεί να χρησιμοποιηθεί από την επιχείρηση εξολοκλήρου ή ένα μέρος του, ώστε αυτή συστηματικά να βελτιώνει τη περιβαλλοντική της διαχείριση. Ωστόσο, για να θεωρηθεί ότι μια επιχείρηση συμμορφώνεται στο πρότυπο ποιότητας ISO 14001:2015 θα πρέπει να ικανοποιεί όλες ανεξαιρέτως τις προδιαγραφές του προτύπου στο μέγιστο βαθμό.

4.2.2. Ιστορική εξέλιξη του προτύπου

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, το ISO 14001 ανήκει στην οικογένεια των προτύπων ISO 14000, τα οποία σχεδιάστηκαν το 1996 βασισμένα στο πρώτο πρότυπο περιβαλλοντικής διαχείρισης, το BS7750, που δημιουργήθηκε το 1992 από το Βρετανικό Ινστιτούτο Προτυποποίησης (BSI).

Το πρότυπο ISO 14001, όπως και τα υπόλοιπα πρότυπα ποιότητας ISO, εστιάζει στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και αναθεωρείται όποτε το επιβάλλουν οι αλλαγές των συνθηκών του γενικότερου εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Έτσι, από το 1996 που κυκλοφόρησε πρώτη φορά, έχει αναθεωρηθεί άλλες δύο φορές και συγκεκριμένα, το 2004 και το 2015 που είναι και η πιο πρόσφατη ανανέωσή του (ISO, 2018).

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται το σύνολο του αριθμού υιοθετήσεων του προτύπου συνολικά σε παγκόσμιο και ανά ήπειρο για τη χρονική περίοδο 1999-2016 (ISO, 2017).

Πίνακας 2: Αριθμός χρηστών ISO 14001 για την περίοδο 1999-2016

ΕΤΟΣ	(Σ)	ΑΦΡΙΚΗ	ΚΕΝΤΡΙΚΗ & ΝΟΤΙΑ ΑΜΕΡΙΚΗ	ΒΟΡΕΙΑ ΑΜΕΡΙΚΗ	ΕΥΡΩΠΗ	ΑΝ. ΑΣΙΑ& ΕΙΡΗΝΙΚΟΣ	Κ.&Ν. ΑΣΙΑ	ΜΕΣΗ ΑΝΑΤΟΛΗ
1999	13994	129	309	975	7253	5120	114	94
2000	22847	228	556	1676	10971	8993	267	156
2001	36464	311	681	2700	17941	14218	419	194
2002	49440	418	1418	4053	23305	19307	636	303
2003	64996	626	1691	5233	30918	25151	927	450

2004	90554	817	2955	6743	39805	38050	1322	862
2005	111163	1130	3411	7119	47837	48800	1829	1037
2006	128211	1079	4355	7673	55919	55428	2201	1556
2007	154572	1096	4260	7267	65097	72350	2926	1576
2008	188574	1518	4413	7194	78118	91156	3770	2405
2009	222974	1531	3748	7316	89237	113850	4517	2775
2010	239880	1675	6999	6302	103126	114883	4380	2515
2011	243393	1740	7074	7450	101177	118802	4725	2425
2012	260852	2084	8202	8573	111807	122370	4969	2847
2013	273861	2519	9890	8917	115764	126760	6577	3434
2014	296736	2545	10084	8185	119072	145877	7187	3786
2015	319496	3024	10097	8712	119754	165616	7708	4585
2016	346147	3551	10444	8438	120595	189505	8612	5002

Παρατηρώντας τα δεδομένα του πίνακα είναι εμφανές οι υιοθετήσεις του προτύπου ISO 40001 αυξάνονται από χρόνο σε χρόνο. Το 2016 την πρώτη θέση σε πλήθος χρηστών του προτύπου την κατέχουν οι χώρες της Ανατολικής Ασίας και του Ειρηνικού και τη δεύτερη η Ευρώπη, με ποσοστά επί του συνόλου σε παγκόσμιο επίπεδο περίπου 54% και 34% αντίστοιχα.

4.2.3. Οφέλη από την απόκτησή του

Η χάραξη και εφαρμογή στρατηγικής για τη βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης μέσα από ένα σύστημα διαχείρισης περιβάλλοντος, μπορεί να ωφελήσει σημαντικά την συνολική απόδοση της επιχείρησης και την ανταγωνιστική της θέση. Στη βιβλιογραφία τα οφέλη της επιχείρηση που αποτελεσματικά υιοθετεί και συμμορφώνεται στο πρότυπο ISO 14001, είναι τα ακόλουθα (ISO, 2015):

- Βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης της επιχείρησης, εξαιτίας της μείωσης των επιβαρύνσεων των διαδικασιών της στο περιβάλλον.
- Εξασφάλιση πλήρους νομοθετικής συμμόρφωσης όσο αφορά τη διαχείριση του περιβάλλοντος.
- Ενδυνάμωση της αφοσίωσης της ηγεσίας και των εργαζομένων στη βελτίωση των περιβαλλοντικών αποδόσεων της επιχείρησης.
- Βελτίωση της φήμης της επιχείρησης, η οποία αναμφίβολα επηρεάζεται θετικά όλους όσους συνδιαλέγονται με αυτήν. Συγκεκριμένα, η ανάδειξη της περιβαλλοντικής ευαισθησίας της επιχείρησης της προσδίδει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της και την οδηγεί σε αύξηση της ζήτησης των προϊόντων και των υπηρεσιών της.

- Επίτευξη στρατηγικών επιχειρησιακών στόχων μέσα από την ένταξη των περιβαλλοντικών ζητημάτων στη διοίκηση της επιχείρησης.
- Αύξηση της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης μέσω του περιορισμού των κοστών, ως αποτέλεσμα της μείωσης της κατανάλωσης πόρων και της παραγωγής αποβλήτων.
- Ενθάρρυνση των προμηθευτών να βελτιώσουν και αυτοί της περιβαλλοντικές αποδόσεις τους ως μέλη του συστήματος διοίκησης της επιχείρησης.
- Απόκτηση βαθύτερης γνώσης σε θέματα ορθής περιβαλλοντικής διαχείρισης.

Συμπεραίνουμε ότι τα προαναφερθέντα οφέλη σχετίζονται άμεσα με την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης στις αγορές. Αναλυτικά, η τόνωση της ανταγωνιστικής θέσης της συνδέεται άμεσα με την αύξηση του μεριδίου αγοράς της, είτε μέσω της αύξησης των πωλήσεων της, είτε μέσω της διεύρυνσης των συνεργασιών της με ομάδες συμφέροντος που απαιτούν την εφαρμογή συστήματος διαχείρισης, αλλά και με την μείωση των κοστών και την τόνωση της αφοσίωσης του ανθρωπίνου δυναμικού της.

Τα αποδεδειγμένα αυτά οφέλη του προτύπου ISO 14001:2015 σίγουρα δικαιολογούν την αύξηση των χρηστών του σε παγκόσμια κλίμακα, η οποία παρουσιάστηκε στην προηγούμενη ενότητα.

4.3. ISO 22000:2015

4.3.1. Περιγραφή

Η οικογένεια της σειράς των διεθνών προτύπων ISO 22000 κυκλοφόρησε για πρώτη φορά το 2005 και αφορά τη διαχείριση της ασφάλειας των τροφίμων. Η δημιουργία της κρίθηκε αναγκαία, αφού όλο και περισσότερες είναι οι εξαγωγές τροφίμων εκτός εθνικών συνόρων και κατά συνέπεια πρέπει να προστατευθεί η ποιότητα και η ασφάλεια της παγκόσμιας αλυσίδας εφοδιασμού (supply chain). Το πρότυπο ISO 22000 υιοθετείται από τις επιχειρήσεις για να βοηθηθούν στον εντοπισμό και των έλεγχο των απειλών της ασφάλειας των τροφίμων που παράγουν.

4.3.2. Ιστορική εξέλιξη του προτύπου

Από την αρχαιότητα ακόμα υπήρχε έντονο ενδιαφέρον για την προστασία των καταναλωτών από μη ασφαλή για κατανάλωση τρόφιμα. Για παράδειγμα, στην αρχαία

Αθήνα υπήρχαν κανονισμοί για την ασφάλεια του κρασιού και της μπύρας, ακόμα και έλεγχοι για την ποιότητα τους.

Έκτοτε οι νόμοι για την ασφάλεια των τροφίμων σίγουρα έχουν αλλάξει αρκετά και η ασφάλεια ολόκληρης της παγκόσμιας τροφικής αλυσίδας απασχολεί όλες τις σύγχρονες κοινωνίες. Ο καθορισμός διεθνών προδιαγραφών ασφάλειας τροφίμων και η εισαγωγή αυστηρών νομοθετικών ρυθμίσεων, δίνουν τη δυνατότητα σε επιχειρήσεις που τα εφαρμόζουν να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των εισαγωγικών αγορών και να παραμείνουν ανταγωνιστικές στις υπάρχουσες συνθήκες.

Η πρώτη κυκλοφορία του προτύπου για την διαχείριση της ασφάλειας τροφίμων, ISO 22000, το 2005 βρήκε σημαντική ανταπόκριση από τον κλάδο των τροφίμων. Ωστόσο, μια διαβούλευση που έγινε το 2014 μεταξύ των χρηστών του προτύπου, ανέδειξε κάποιες αδυναμίες του. Συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε ότι σε κάποια σημεία του το πρότυπο δεν ήταν σαφές και σε άλλα τα περιεχόμενα του επαναλαμβάνονταν. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους δεν ήταν επαρκώς ενταγμένες στη φιλοσοφία του προτύπου και η κατανόηση της αξιολόγησης των κινδύνων από τα μη ασφαλή τρόφιμα έχριζε βελτίωσης (Tranchard, 2015). Για το λόγο αυτό και εφόσον ο Διεθνής Οργανισμός Πιστοποίησης πάντα στοχεύει στη συνεχή βελτίωση, αναμένεται να κυκλοφορήσει νέα βελτιωμένη έκδοση του προτύπου από τον Ιούνιο το 2018 .

Η νέα έκδοση θα είναι αποτέλεσμα έργου ειδικών από περισσότερος από 30 χώρες, οι οποίοι ειδικεύονται στην εδραίωση, την εφαρμογή και τον έλεγχο του συστήματος διαχείρισης της ασφάλειας τροφίμων. Αναμένεται ότι η νέα έκδοση θα τροποποιήσει το πρότυπο στα παρακάτω σημεία (International Organization for Standardization, 2018):

- *Υψηλού επιπέδου δομή:* Προκειμένου να διευκολυνθούν οι επιχειρήσεις που έχουν εισάγει περισσότερα από ένα σύστημα διαχείρισης προδιαγραφών, το αναθεωρημένο πρότυπο ISO 22000 θα έχει την ίδια δομή με τα άλλα πρότυπα ISO.
- *Προσέγγιση του ρίσκου:* Το ISO 22000:2005 προσεγγίζει διαφορετικά την κατανόηση του ρίσκου.
- *Ο κύκλος του PLAN-DO-CHECK-ACT:* Το πρότυπο ISO 22000 ορίζει των κύκλο ως αποτέλεσμα αλληλοεπίδρασης δύο ξεχωριστών κύκλων. Ο ένας από αυτούς καλύπτει το φάσμα της διαχείρισης του συστήματος και ο δεύτερος καλύπτει τις αρχές του HACCP.

- *Η λειτουργική διαδικασία:* Στη νέα έκδοση του προτύπου θα είναι περισσότερο σαφής η διάκριση των εννοιών «Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου (Critical Control Points-CCPs)», «Επιχειρησιακά Προαπαιτούμενα Προγράμματα (Operational Prerequisite Programmes-OPRPs)» και «Προαπαιτούμενα Προγράμματα (Prerequisite Programmes-PRPs)».

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ο αριθμός των χρηστών του προτύπου ISO 20000 ως παγκόσμιο σύνολο και ανά ήπειρο για την περίοδο 2007-2016 (ISO, 2017). Από τα δεδομένα του πίνακα είναι εμφανής η αύξηση των χρηστών του προτύπου σε παγκόσμιο επίπεδο για την περίοδο 2007-2016. Και για το πρότυπο αυτό τις δύο πρώτες θέσεις τις κατέχουν οι χώρες της Ανατολικής Ασίας και οι χώρες του Ειρηνικού και η Ευρώπη.

Πίνακας 3: Αριθμός χρηστών ISO 22000 για την περίοδο 2007-2016

ΕΤΟΣ	(Σ)	ΑΦΡΙΚΗ	ΚΕΝΤΡΙΚΗ & ΝΟΤΙΑ ΑΜΕΡΙΚΗ	ΒΟΡΕΙΑ ΑΜΕΡΙΚΗ	ΕΥΡΩΠΗ	ΑΝ. ΑΣΙΑ& ΕΙΡΗΝΙΚΟΣ	Κ.&Ν. ΑΣΙΑ	ΜΕΣΗ ΑΝΑΤΟΛΗ
2007	4122	133	92	49	2749	704	281	114
2008	8185	266	247	48	4865	1541	960	258
2009	13838	356	257	103	6050	5247	1393	432
2010	18580	717	414	181	7083	8271	1414	500
2011	19351	637	451	231	7361	8906	1330	435
2012	23278	802	585	321	8307	11085	1522	656
2013	24215	949	639	344	9357	10306	1936	684
2014	27690	1130	739	533	10181	12007	2370	730
2015	32061	1281	740	534	11181	14666	2772	887
2016	32139	1059	576	278	11083	15505	2636	1002

4.3.3. Οφέλη από την απόκτησή του

Το σύστημα διαχείρισης της ασφάλειας των τροφίμων λειτουργεί αποτελεσματικά μόνο όταν οι συνεργασίες και οι μέθοδοι μεταξύ των παραγωγών, προμηθευτών και πελατών διοικούνται ορθά. Ένα καλά οργανωμένο σύστημα διαχείρισης της ασφάλειας των τροφίμων, όπως αυτό του ISO 22000, μπορεί να ωφελήσει σημαντικά τις επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους αυτή.

Η αύξηση των χρηστών του προτύπου ISO 22000 στο χρόνο, μας δίνει τη δυνατότητα να συγκεντρώσουμε τα οφέλη που απορρέουν από την υιοθέτηση του. Συγκεκριμένα, έχουν παρατηρηθεί τα εξής (Ames, 2009):

- Προσδίδει αυτοπεποίθηση στη διοίκηση της επιχείρησης ότι οι πρακτικές και οι διαδικασίες που εφαρμόζουν για την παραγωγή και διάθεση ασφαλών τροφίμων είναι αποτελεσματικές μέσα στο καλά σχεδιασμένο, διοικούμενο και ελεγχόμενο σύστημα διαχείρισης.
- Η ύπαρξη πιστοποίησης συμμόρφωσης της επιχείρησης στις προδιαγραφές του προτύπου, τονώνει την εμπιστοσύνη των πελατών και των συνεργατών της στο ότι η επιχείρηση είναι ικανή να ελέγχει αποτελεσματικά τις απειλές για την ασφάλεια των τροφίμων της. Αυτό αναμφίβολα της προσδίδει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, αρά ισχυροποιεί τη θέση και της πωλήσεις της στον κλάδο.
- Το πρότυπο παρέχει στην επιχείρηση τα μέσα για τη συνεχή βελτίωση του συστήματος διαχείρισης της ασφάλειας των τροφίμων. Αυτό σημαίνει ότι οι δραστηριότητες της που σχετίζονται με την ασφάλεια των τροφίμων βελτιστοποιούνται συνεχώς.
- Το πρότυπο διασφαλίζει τον απαραίτητο έλεγχο σε όλα τα στάδια της τροφικής αλυσίδας εφοδιασμού, ώστε να αντικρούονται όλες οι απειλές της ασφάλειας των τροφίμων.
- Το πρότυπο διαβεβαιώνει η επιχείρηση που ικανοποιεί τις προδιαγραφές του είναι πλήρως συμμορφωμένη στη νομοθεσία. Αυτό συμβαίνει επειδή το πρότυπο περιλαμβάνει τα ήδη υπάρχοντα προγράμματα HACCP. Πρέπει να αναφερθεί, ότι τα προγράμματα HACCP λειτουργούν ικανοποιητικά στην αποφυγή προβλημάτων που σχετίζονται με την ασφάλεια των τροφίμων, αλλά δεν υποστηρίζονται από στοιχεί που έχουν υιοθετηθεί από το πρότυπο ISO 9001. Η ικανοποίηση των όρων της νομοθεσίας, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να επεκταθεί σε νέες αγορές.

Όλα τα παραπάνω σε μικρό ή μεγάλο βαθμό επηρεάζουν την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και κατ' επέκταση την κερδοφορία της.
Επιπλέον, το πρότυπο ISO 20000 ωφελεί και τον παγκόσμιο πληθυσμό στο σύνολό του, καθώς (Beech, 2017):

- Οδηγεί στο σχηματισμό θέσεων εργασίας υψηλότερης ποιότητας στον κλάδο τον τροφίμων.
- Βελτιώνει την αξιοποίηση των πόρων παγκοσμίως.
- Η αύξηση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων μπορεί να οδηγήσει σε γενικότερη οικονομική ανάπτυξη.

- Η εξάπλωση των πιστοποιημένα ασφαλών τροφίμων επηρεάζει σημαντικά τον περιορισμό των νόσων που πηγάζουν από την κακή διατροφή.

Βέβαια, για να επωφεληθεί η επιχείρηση από τα παραπάνω, ανεξάρτητα από το μέγεθος της, πρέπει να εισαχθεί επιτυχημένα το πρότυπο ISO 22000 στις διαδικασίες της. Πρακτικά, θα πρέπει η επιχείρηση να αντιμετωπίσει την εισαγωγή του προτύπου ως ένα project το οποίο θα έχει ένα ξεκάθαρο πλάνο, στο οποίο θα είναι σαφείς οι αρμοδιότητες και οι εργασίες που πρέπει να διεκπεραιωθούν σε σαφή χρονικά διαστήματα. Επιπλέον, είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή εισαγωγή του προτύπου, να έχει εμφυσήσει η διοίκηση στους εργαζόμενους το σκοπό για τον οποίο εισάγεται το πρότυπο στην επιχείρηση και τα οφέλη που επιδιώκει να καρπωθεί. Παράλληλα με την μετάδοση της φιλοσοφίας του προτύπου, οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδευτούν σε τεχνικά θέματα του προτύπου, όπως είναι για παράδειγμα ο έλεγχος και η σύνταξη σχετικών με την ασφάλεια τροφίμων εγγράφων (Ames, 2009).

4.4. ISO 50001:2011

4.4.1. Περιγραφή

Το πρότυπο ISO 50001 δημοσιεύτηκε πρώτη φορά τον Ιούνιο του 2011 και είναι εφαρμόσιμο, είτε μόνο του, είτε συνδυαστικά με άλλα πρότυπα διαχείρισης συστήματος, σε κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθος, τον κλάδο στον οποίο ανήκει ή τη γεωγραφική της θέση. Το πρότυπο ορίζει τις προδιαγραφές για την εδραίωση, την εφαρμογή και τη διατήρηση ενός συστήματος διαχείρισης της ενέργειας, του οποίου ο σκοπός είναι η υιοθέτηση μιας συστημικής προσέγγισης για τη συνεχή βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης, η οποία αποτελείται από την ενεργειακή αποδοτικότητα και τη χρήση και κατανάλωση ενέργειας (ISO, 2018).

4.4.2. Ιστορική εξέλιξη του προτύπου

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα δεδομένα που υπάρχουν για τον αριθμό των χρηστών του προτύπου ISO 50001 σε παγκόσμιο επίπεδο και ανά ήπειρο από την κυκλοφορία του προτύπου το 2011 μέχρι και το 2016 (ISO, 2017).

Πίνακας 4: Αριθμός χρηστών ISO 50001 για την περίοδο 2011-2016

ΕΤΟΣ	(Σ)	ΑΦΡΙΚΗ	ΚΕΝΤΡΙΚΗ & ΝΟΤΙΑ ΑΜΕΡΙΚΗ	ΒΟΡΕΙΑ ΑΜΕΡΙΚΗ	ΕΥΡΩΠΗ	ΑΝ. ΑΣΙΑ& ΕΙΡΗΝΙΚΟΣ	Κ.&Ν. ΑΣΙΑ	ΜΕΣΗ ΑΝΑΤΟΛΗ
2011	459	0	11	1	364	49	26	8

2012	2236	13	10	9	1919	191	76	18
2013	4826	36	34	34	3993	478	189	62
2014	6765	18	63	77	5526	693	299	89
2015	11985	40	92	77	10152	1035	459	130
2016	20216	58	81	73	17102	2086	663	153

Το πρότυπο ISO 50001 δεν αποκλίνει από το βασικό στόχο των υπόλοιπων προτύπων ISO, δηλαδή τη συνεχή βελτίωσής τους, ώστε να ανταποκρίνονται συνεχώς στις τρέχουσες συνθήκες. Για το λόγο αυτό, πρόκειται να κυκλοφορήσει νέα έκδοσή του από τον Ιανουάριο του 2019 και θα είναι αποτέλεσμα των παρακάτω βελτιώσεων (Enerit, 2016):

- Η δομή του θα είναι ίδια τύπου με αυτής του ISO 9001:2015 και ISO 14001:2015. Πρόκειται για τη λεγόμενη Υψηλού Επιπέδου Δομή (High Level Structure-HLS), η οποία εναρμονίζει τη δομή, το κείμενο και τους ορισμούς, ενώ ταυτόχρονα επιτρέπει στους σχεδιαστές των προτύπων με ευελιξία να διατυπώσουν τεχνικά θέματα και προδιαγραφές.
- Έμφαση θα δίνεται στο ρόλο της ηγεσίας και στη σημασία της συμμετοχής της ανώτατης διοίκησης στην εφαρμογή του προτύπου.
- Θα προσεγγίζεται έντονα το ρίσκο, ώστε να διασφαλιστεί ότι το πρότυπο είναι ικανό να ικανοποιήσει τους αντικειμενικούς στόχους του μέσα από την ανάλυση των ευκαιριών και των ρίσκων που προκύπτουν κατά τη διάρκεια των διάφορων σταδίων του κύκλου Plan-Do-Check-Act (PDCA). Ο κύκλος PDCA χρησιμοποιείται αρκετά συχνά για τη διαχείριση των διαδικασιών των επιχειρήσεων βάσει του προτύπου ISO 50001.
- Η νέα έκδοση θα παροτρύνει τις επιχειρήσεις να εστιάσουν στην ευρύτερη σημασία των διορθωτικών ενεργειών και όχι μόνο στην αποτροπή της επανάληψης περιπτώσεων μη συμμόρφωσης μέσα από αυτές.
- Θα εισαχθούν διαδικασίες διαχείρισης αλλαγών, οι οποίες θα ελέγχουν και θα διαχειρίζονται απρόβλεπτα γεγονότα που ενδεχομένως μπορούν να επηρεάσουν το πρότυπο και την ενεργειακή απόδοση.

4.4.3. Οφέλη από την απόκτησή του

Σύμφωνα με εκτιμήσεις του Διεθνή Οργανισμού Πιστοποίησης, ο ίδιος ο οργανισμός μπορεί μέσω του προτύπου 50001 να επηρεάσει μέχρι και το 60% της παγκόσμιας χρήσης της ενέργειας (Lloyds Register, 2018). Λαμβάνοντας υπόψη την εκτίμηση αυτή, αλλά και τον αξιοπρόσεκτο αριθμό των χρηστών του, ειδικά στην Ευρώπη και στην

περιοχή της ανατολικής Ασίας και των χωρών του Ειρηνικού, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν τα οφέλη από την εφαρμογή του προτύπου.

Η Lloyd's Register Quality Assurance (LRQA), ένας από τους ηγετικούς οργανισμούς πιστοποίησης με έδρα το Λονδίνο και με γραφεία σε περισσότερες από 120 χώρες, έχει εκτιμήσει (2018) ότι η πιστοποίηση ISO 50001:

- Αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση που το έχει αποκτήσει, καθώς βελτιώνει την περιβαλλοντική της απόδοση, την παραγωγικότητα της και τη συμμόρφωσή της στους θεσμικούς κανόνες.
- Αυξάνει τις πωλήσεις της επιχείρησης λόγω της θετικής φήμης που χτίζεται γύρω από την πραγματική και προβαλλόμενη υπευθυνότητά της ως προς τη χρήση Μειώνει το ρίσκο και αυξάνει την ασφάλεια της ενέργειας.
- Εδραιώνει τη διαφάνεια στην επιχείρηση και την επικοινωνία στο τμήμα διαχείρισης των ενεργειακών πόρων.
- Οδηγεί σε μείωση των δαπανών της επιχείρησης εξαιτίας της βελτιωμένης ενεργειακής απόδοσης.
- των ενεργειακών πόρων. Δηλαδή η πιστοποίηση αποτελεί ένα εργαλείο διαφήμισης και προώθησης της επιχείρησης.

Επιπλέον, σύμφωνα με έρευνα του BSI[1] (2018), όταν ρωτήθηκαν οι πελάτες του για τα οφέλη που αποκόμισαν από την υιοθέτηση του προτύπου:

- 85% δήλωσαν ότι εξασφάλισαν συμμόρφωση στις προδιαγραφές του κλάδου και της νομοθεσίας.
- 77% παρατήρησαν μείωση των επιχειρησιακών δαπανών τους.
- 46%παρατήρησαν μείωση των άχρηστων/ ελαττωματικών τους.

Βέβαια ο BSI (2018), βάσει των βέλτιστων πρακτικών των πελατών του, συμβουλεύει τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να εφαρμόσουν το ISO 50001 αποτελεσματικά και να ωφεληθούν στο μέγιστο από αυτό, να προσέξουν τα παρακάτω:

- Η αφοσιωμένη συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης στην εισαγωγή του προτύπου στις διαδικασίες και την κουλτούρα της επιχείρησης, είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα του προτύπου.

[1] BSI (British Standards Institution): Οργανισμού επιχειρησιακών προτύπων, ο οποίος ιδρύθηκε το 1901 στο Ηνωμένο Βασίλειο. Έχει ως σκοπό οι επιχειρήσεις-πελάτες του σε 182 χώρες να βελτιώσουν την απόδοσή τους, να μειώσουν το ρίσκο τους και να επιτύχουν βιώσιμη ανάπτυξη.

- Η συνεχής ενημέρωση του συνόλου του εργατικού δυναμικού για την πορεία της εφαρμογής του προτύπου είναι αναγκαία. Για το σκοπό αυτό είναι αναγκαία η ύπαρξη ενός χρονοδιαγράμματος δραστηριοτήτων του προσωπικού, το οποίο θα είναι αναμφίβολα γνωστό σε όλους τους εργαζόμενους.
- Πρέπει όλη η επιχείρηση να λειτουργεί ως μία ενωμένη ομάδα προς όφελος της ίδιας της επιχείρησης, αλλά και των πελατών της.
- Η λήψη ανατροφοδότησης από τους πελάτες και τους προμηθευτές, μπορεί να υποδείξει αξιοπρόσεχτες προτάσεις και λύσεις για περαιτέρω βελτίωση.
- Η εκπαίδευση των εργαζομένων για τη διεξαγωγή εσωτερικών ελέγχων, τους δίνει τη δυνατότητα να κατανοήσουν βαθύτερα την ασφάλεια των τροφίμων. Επιπλέον, οι εσωτερικοί αυτοί έλεγχοι μπορεί να υποδείξουν στην ίδια την επιχείρηση τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να υπάρχουν και ευκαιρίες βελτίωσης που ίσως μπορεί να αδράξει.

4.5. ISO 270001

4.5.1. Περιγραφή

Το πρότυπο ISO 27001 είναι το πιο γνωστό από την οικογένεια των προτύπων ISO 27000, τα οποία έχουν ως στόχο τον ορισμό των προδιαγραφών για τη διοίκηση ενός συστήματος ασφάλειας πληροφοριών. Μπορεί να εφαρμοστεί από οποιαδήποτε επιχείρηση θέλει να δημιουργήσει έναν τρόπο με τον οποίο να διαχειρίζεται συνολικά την ασφάλεια των πληροφοριών της, ανεξάρτητα από το αντικείμενο δραστηριότητας ή το μέγεθός της (TÜV AUSTRIA HELLAS, 2018).

Επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το διεθνές πρότυπο ISO 27001 και αιτούνται για τη λήψη πιστοποίησής τους, είτε επειδή επιθυμούν να ωφεληθούν από τις βέλτιστες πρακτικές του προτύπου, είτε επειδή θέλουν να διαβεβαιώσουν τους πελάτες και τους συνεργάτες τους μέσω της επικύρωσης ενός ανεξάρτητου φορέα ότι οι πληροφορίες που ανταλλάσσουν είναι ασφαλείς (ISO, 2018).

4.5.2. Ιστορική εξέλιξη του προτύπου

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ο αριθμός των χρηστών του προτύπου ISO 27001 συνολικά σε παγκόσμια κλίμακα και ανά ήπειρο για την περίοδο 2006-2016 (ISO, 2017).

Πίνακας 5: Αριθμός χρηστών ISO 27001 για την περίοδο 2006-2016

ΕΤΟΣ	(Σ)	ΑΦΡΙΚΗ	ΚΕΝΤΡΙΚΗ & ΝΟΤΙΑ ΑΜΕΡΙΚΗ	ΒΟΡΕΙΑ ΑΜΕΡΙΚΗ	ΕΥΡΩΠΗ	ΑΝ.ΑΣΙΑ& ΕΙΡΗΝΙΚΟΣ	Κ.&Ν. ΑΣΙΑ	ΜΕΣΗ ΑΝΑΤΟΛΗ
2006	5797	6	18	79	1064	4210	383	37
2007	7732	10	38	112	1432	5550	519	71
2008	9246	16	72	212	2172	5807	839	128
2009	12935	47	100	322	3563	7394	1303	206
2010	15626	46	117	329	4800	8788	1328	218
2011	17355	40	150	435	5289	9665	1497	279
2012	19620	64	203	552	6379	10422	1668	332
2013	21604	99	272	712	7952	10166	2002	451
2014	23005	79	273	814	8663	10414	2251	511
2015	27536	129	347	1445	10446	11994	2569	606
2016	33290	224	564	1469	12532	14704	2987	810

Λαμβάνοντας υπόψη τα προαναφερθέντα στοιχεία, είναι εμφανής η συνεχής αύξηση του αριθμού των χρηστών του προτύπου παγκοσμίως. Στην επόμενη ενότητα θα αναλυθούν τα οφέλη που προσφέρει η υιοθέτηση του προτύπου στις επιχειρήσεις και δικαιολογούν την αύξηση των χρηστών του στο χρόνο.

4.5.3. Οφέλη από την απόκτησή του

Μια επιχείρηση που εισάγει αποτελεσματικά ένα σύστημα διαχείρισης της ασφάλειας των πληροφοριών με πιστοποίηση ISO 27001, καρπώνεται τα εξής οφέλη (Singh, 2016):

- Διασφάλιση ότι εφαρμόζονται οι αναγκαίοι έλεγχοι για να παραμείνουν ασφαλείς οι εμπιστευτικές πληροφορίες.
- Ενίσχυση της ισχύος της για το λόγο ότι η επιχείρηση αναγνωρίζεται από τους πελάτες και τους προμηθευτές της ως ένας σεβαστός και αξιόπιστος συνεργάτης.
- Αύξηση της ανταπόκρισής της σε κρατικούς διαγωνισμούς, όταν η πιστοποιημένη ύπαρξη συστήματος ασφάλειας των πληροφοριών είναι προαπαιτούμενο.
- Απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος έναντι ανταγωνιστών με παρόμοια με την επιχείρηση δραστηριότητα, που δεν έχουν τέτοιου είδους πιστοποίηση.
- Κατάδειξη των νομικών και θεσμικών απαιτήσεων μέσω του πλαισίου του προτύπου. Κατά συνέπεια, η επιχείρηση δεν παραβιάζει ακούσια κανένα νόμο ή κανονισμό, άρα δεν υπόκεινται και σε κυρώσεις.
- Προληπτική διαχείριση κινδύνου και φήμης. Λαμβάνοντας το οικονομικό κόστος, αλλά και τη διακινδύνευση της φήμης της επιχείρησης εξαιτίας των επιθέσεων του ηλεκτρονικού εγκλήματος, η αξία της προστασίας της επιχείρησης μέσω της εφαρμογής του προτύπου, μεγιστοποιείται (IT Governance, 2018).

Μάλιστα σύμφωνα με έκθεση του BSI (British Standards Institution), όσο αφορά για το πρότυπο ISO 27001:2013, 80% των πελατών του οργανισμού υποστηρίζουν ότι το πρότυπο τονώνει την εμπιστοσύνη που αποπνέει η επιχείρησή τους, το 75% υποστηρίζει ότι η πιστοποιημένη υιοθέτηση του προτύπου μειώνει τις απειλές προς την επιχείρησή τους, ενώ το 71% συμφωνεί ότι το πρότυπο προστατεύει την επιχείρησή τους (British Standards Institution, 2018).

Ωστόσο, η επίτευξη της αποτελεσματικής εισαγωγής του προτύπου και η κατάκτηση της πιστοποίησης δεν είναι μια διαδικασία που δεν απαιτεί προσοχή. Η συμβουλευτική εταιρεία BH Consulting, η οποία από το 2004 ειδικεύεται στη συμβουλευτική για την ασφάλεια των πληροφοριών, σε θέματα σχετικά με το πρότυπο ISO 27001 και στην εκπαίδευση στην ασφάλεια, τονίζει τα σημεία που πρέπει να προσέξουν οι επιχειρήσεις για να καρπωθούν τα οφέλη του προτύπου. Αναλυτικά, στην ηλεκτρονική της σελίδα αναφέρει, ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει (Honan, 2018):

1. Να καταλήξουν για ποιους λόγους επιθυμούν την πιστοποίηση για την επιτυχημένη εφαρμογή του προτύπου και αν αυτοί οι λόγοι είναι πραγματικά βαρυσήμαντοι.
2. Να εξασφαλίσουν την πλήρη υποστήριξη των ανώτερων στελεχών. Μάλιστα είναι ζωτικής σημασίας τα στελέχη αυτά να είναι σε θέση να παρέχουν τους κατάλληλους πόρους και την απαραίτητη χρηματοδότηση για να έχει το πρόγραμμα επιτυχία.
3. Να βεβαιωθούν ότι όλα τα μέρη του οργανισμού είναι σύμφωνα με τον στόχο της ένταξης του προτύπου, αφού η ασφάλεια των πληροφοριών αφορά όλα τα τμήματα της επιχείρησης και πρέπει όλα να συμμετέχουν στην εδραίωσή της.
4. Να βεβαιωθούν ότι η επιδίωξη της πιστοποίησης δεν οφείλεται πρωταρχικά στο γεγονός ότι μπορεί να είναι προαπαιτούμενη η ύπαρξη της πιστοποίησης για κάποια πώληση ή για λόγους διαφήμισης. Αν ισχύει κάτι τέτοιο, τότε δε θα υπάρχει η απαραίτητη προσήλωση και δέσμευση της επιχείρησης στο πρότυπο.
5. Ν βεβαιωθούν ότι η ασφάλεια των πληροφοριών αποτελεί ένα τακτικό θέμα στις ημερήσιες διατάξεις των συνεδριάσεων των ανώτερων στελεχών. Και αυτό, διότι η διοίκηση των επιχειρήσεων θα πρέπει συχνά να επανεξετάζει τις πολιτικές ασφαλείας, να τις εγκρίνει και να εποπτεύει και την εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα της ασφάλειας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Επίτευξη και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας

5.1. Η έννοια της ανταγωνιστικότητας

Σύμφωνα με τον οργανισμό TCI[2], για τις επιχειρήσεις του εμπορικού κλάδου η ανταγωνιστικότητα ορίζεται ως η ικανότητά τους να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες το ίδιο ή και περισσότερο αποτελεσματικά και αποδοτικά με τους ανταγωνιστές τους. Αυτό μεταφράζεται ως βιώσιμη επιτυχία των επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές χωρίς την κυβερνητική προστασία και τις χορηγούμενες επιδοτήσεις. Στην περίπτωση αυτή η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων μετριέται με βάση την κερδοφορία τους, δηλαδή το πηλίκο της διαίρεσης των εξαγωγών τους ή τις πωλήσεις εξωτερικού με το παραγόμενο αποτέλεσμα τους, και το μερίδιο του εθνικού ή παγκόσμιου μεριδίου αγοράς τους (2018).

Στο μη εμπορικό κλάδο, η ανταγωνιστικότητα ορίζεται ως η ικανότητα των επιχειρήσεων να συναντούν ή να νικούν τις καλύτερες επιχειρήσεις παγκοσμίως όσον αφορά το κόστος και την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών. Στην περίπτωση αυτή η ανταγωνιστικότητα μετριέται βάσει τις κερδοφορίας των επιχειρήσεων και τις μετρήσεις του κόστους και της ποιότητάς τους. Για τις επιχειρήσεις που περιλαμβάνουν σημαντικό αριθμό ξένων άμεσων επενδύσεων, η ανταγωνιστικότητά τους μετριέται βάσει του ποσοστού των πωλήσεων της επιχείρησης, δηλαδή το πηλίκο της διαίρεσης των πωλήσεις στο εξωτερικό με το σύνολο πωλήσεων, και του μεριδίου τους στην εθνική ή την παγκόσμια αγορά (2018).

Οι παράγοντες που συνιστούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων, έχουν σημειώσει διαφοροποίηση στο χρόνο, ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες της αγοράς. Αναλυτικότερα, το πρώτο μισό του 20ου αιώνα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων ήταν οι χαμηλές τιμές τους στην αγορά, οι οποίες εξασφαλίζονταν από τις επιχειρήσεις μέσω της διατήρησης φτηνού εργατικού δυναμικού. Αργότερα, από το 1950 ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είχαν οι επιχειρήσεις που είχαν εδραιώσει την

[2] Ο TCI είναι μη κερδοσκοπικός και μη κυβερνητικός οργανισμός, ο οποίος ιδρύθηκε το 1998 και έχει έδρα τη Βαρκελώνη της Ισπανίας. Αποστολή του είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της ικανότητας για καινοτομία των επιχειρήσεων, των πόλεων και των χωρών. Μέχρι τώρα στελεχώνει πάνω από 9000 επαγγελματίες σε γραφεία που έχουν ως στόχο την ανάπτυξη, σε κυβερνητικά τμήματα, σε ακαδημαϊκά ιδρύματα, εταιρείες και οργανισμούς, σε πάνω από 110 χώρες (TCI, 2018).
ικανότητας για καινοτομία των επιχειρήσεων, των πόλεων και των χωρών. Μέχρι τώρα στελεχώνει πάνω από 9000 επαγγελματίες σε γραφεία που έχουν ως στόχο την ανάπτυξη, σε κυβερνητικά τμήματα, σε ακαδημαϊκά ιδρύματα, εταιρείες και οργανισμούς, σε πάνω από 110 χώρες (TCI, 2018).

αυτοματοποιημένη παραγωγή. Στη συνέχεια, η αλλαγή των συνθηκών της σύγχρονης αγοράς καθόρισε τις νέες μορφές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Dobrin, et al., 2015).

Οι σύγχρονοι παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα λέγονται κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας κ είναι οι ακόλουθοι (Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος , 2007):

- Η ικανότητα παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.
- Το ανταγωνιστικό κόστος παραγωγής και διανομής.
- Η ικανότητα για καινοτομίες, οι οποίες επηρεάζουν τους παραπάνω δύο παράγοντες.
- Η επιχειρησιακή ευελιξία και προσαρμοστικότητα.

Οι παραπάνω τέσσερεις παράγοντες θα είναι το κεντρικό θέμα των υπόλοιπων ενοτήτων.

5.2. Ο ρόλος της ποιότητας στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας

Η ποιότητα και η εδραίωση της αποτελούν έναν από τους κυριότερους παράγοντες που επηρεάζουν την προσπάθεια ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης. Μάλιστα θεωρείται ότι δύο είναι οι κύριοι τρόποι για να γίνει ή να παραμείνει μια επιχείρηση ανταγωνιστική: η επίτευξη αντιλαμβανόμενης ανώτερης ποιότητας και η επίτευξη ανώτερης *συμμορφωμένης ποιότητας* (Pyzdek & Keller, 2013). Να σημειωθεί ότι είναι σύνηθες φαινόμενο να εφαρμόζονται παράλληλα οι δύο τρόποι στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους μέσω της ποιότητας.

Σύμφωνα με τους Pyzdek και Keller (2013), η αντιλαμβανόμενη ανώτερη ποιότητα (superior perceived quality) επιτυγχάνεται μέσω της ανάπτυξης ενός συνόλου προδιαγραφών για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, ώστε η επιχείρηση να είναι πιο κοντά στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Αφού καταφέρει η επιχείρηση να παγιώσει την αντιλαμβανόμενη ανώτερη ποιότητα, μπορεί να ακολουθήσει τις ακόλουθες τρεις επιλογές:

- Να αυξήσει τις τιμές της στην προσφορά τέτοιου επιπέδου ποιότητας και έτσι να αυξήσει και την κερδοφορία της.

- Να αυξήσει τις τιμές της στην προσφορά της ανώτερης ποιότητας και το παραπάνω κέρδος να το επενδύσει στην έρευνα και την ανάπτυξη (R & D), ώστε να διασφαλίσει ότι θα συνεχίσει να προσφέρει υψηλή ποιότητα και θα διευρύνει το μερίδιο αγοράς της στο μέλλον.
- Να διατηρήσει την ίδια τιμή με τους ανταγωνιστές της για το ανώτερης ποιότητας προϊόν, ώστε να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της. Το αυξανόμενο μερίδιο αγοράς ισοδυναμεί για την επιχείρηση με την αύξηση του όγκου παραγωγής και της παραγωγικότητας της και κατ' επέκταση τη δυνατότητα να μειώσει η επιχείρηση τα κόστη της ή να αυξήσει το κέρδος της.

Όποια από τις παραπάνω επιλογές και αν κάνει η επιχείρηση, καταλήγει ωφελημένη. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι η αντιλαμβανόμενη ανώτερη ποιότητα οδηγεί την επιχείρηση σε τόνωση της πιστότητας των πελατών της, σε αύξηση των πωλήσεων της και σε μείωση των δαπανών διαφήμισης.

Όσο αφορά την ανώτερη συμμορφωμένη ποιότητα στην οποία αναφέρθηκαν οι Pyzdek και Keller (2013), αυτή επιτυγχάνεται όταν η επιχείρηση είναι περισσότερο αποτελεσματική σε σχέση με τους ανταγωνιστές της στη συμμόρφωσή της στις προδιαγραφές των προϊόντων και των υπηρεσιών της. Όταν επιτευχθεί ωφελείται σημαντικά η επιχείρηση, καθώς οδηγείται στην επίτευξη χαμηλότερου κόστους ποιότητας σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, άρα και σε χαμηλότερα συνολικά κόστη. Επιπλέον, εφόσον η συμμόρφωση στην ποιότητα περιλαμβάνεται στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα, η επίτευξη της ανώτερης συμμορφωμένης ποιότητας ωφελεί την επιχείρηση και με όλα τα προαναφερθέντα πλεονεκτήματα της εδραιωμένης ανώτερης αντιλαμβανόμενης ποιότητας.

Όταν η καθιέρωση της ποιότητας συνοδεύεται με την πιστοποίησή της βάσει των προτύπων ποιότητας, γίνεται εμφανής η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και σε μακροοικονομικό επίπεδο. Όπως εξηγεί και ο Racine (2011), η διαβεβαιωμένη υψηλή ποιότητα σε σχέση με την προθυμία των αγοραστών να πληρώσουν για την απόκτησή της, δίνει τη δυνατότητα στους παρόχους υψηλής ποιότητας να διεισδύσουν σε εισαγωγικές αγορές πλούσιων χωρών, ειδικά όταν οι εισαγωγικές αυτές αγορές απαιτούν την ύπαρξη της πιστοποίησης ποιότητας.

Επίσης, οι διαδικασίες και οι έλεγχοι που εφαρμόζονται κατά την προτυποποίηση των επιχειρήσεων, συμβάλλουν σημαντικά στη συνολική παραγωγικότητα και την οικονομική ανάπτυξη των ανεπτυγμένων οικονομιών. Μια έρευνα (Racine, 2011) που διεξάχθηκε βάσει δεδομένων από το κατάλογο των βρετανικών προτύπων ποιότητας, έδειξε ότι η εισαγωγή προτύπων ήταν υπεύθυνη για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας κατά 13% και για το ένα ¼ του συνολικού παράγοντα παραγωγικότητας για τη μεταπολεμική περίοδο 1948-2002.

Από τα παραπάνω, είναι εμφανές ότι στη σχέση ποιότητας και ανταγωνιστικότητας σημαντικό ρόλο έχει ακόμη μια μεταβλητή, η παραγωγικότητα, η οποία υπολογίζεται από το λόγο του παραγόμενου προϊόντος προς τις χρησιμοποιούμενες εισροές (ως εισροές νοούνται όλοι οι συντελεστές παραγωγής) με δεδομένο ότι η ποιότητα διατηρείται σταθερή. Να σημειωθεί ότι ο αριθμητής και ο παρονομαστής του λόγου επηρεάζονται από τις έννοιες της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, αντίστοιχα. Η αποτελεσματικότητα προκύπτει από το πραγματικό αποτέλεσμα παραγωγής προς το αναμενόμενο αποτέλεσμα, ενώ η αποδοτικότητα υπολογίζεται από τους πόρους που πρόκειται να δαπανηθούν για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος προς τους πόρους που πραγματικά χρησιμοποιούνται (Στειακάκης & Κωφίδης, 2010).

Η σύνδεση της παραγωγικότητας με την ανταγωνιστικότητα βασίζεται στο γεγονός ότι όσο αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη είναι η επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη είναι και η ανταγωνιστική της θέση. Η εισαγωγή ενός συστήματος βελτίωσης της ποιότητας στην επιχείρηση, μπορεί να αυξήσει σημαντικά την παραγωγικότητα, άρα και την ανταγωνιστικότητά της, εξαιτίας των παρακάτω (Στειακάκης & Κωφίδης, 2010):

- Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας, που αποτελεί βασική αρχή των προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας, ισοδυναμεί με όλο και λιγότερες ελλαττωματικές μονάδες. Αυτό σημαίνει ότι αυξάνεται η αποδοτικότητα της επιχείρησης λόγω της ορθότερης χρήσης των πόρων.
- Η βελτιωμένη ποιότητα της παραγωγικής διαδικασίας οδηγεί σε μείωση των «νεκρών χρόνων» στην παραγωγή (καθυστερήσεις λόγω βλαβών, διακοπών κτλ.), άρα και σε αύξηση της παραγωγικότητας των μέσων παραγωγής.
- Η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού, που αποτελεί προϋπόθεση του προγράμματος βελτίωσης ποιότητας, οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης και της δέσμευσης του στους στόχους της επιχείρησης. Λόγω της αύξησης της

ικανοποίησης του εργαζόμενου, ή αλλιώς του εσωτερικού πελάτη, είναι αναμενόμενο να αυξηθεί η παραγωγικότητά του.

- Η βελτίωση ποιότητας των διαδικασιών μέσα από την εφαρμογή των προτύπων διοίκησης και βελτίωσης της ποιότητας, εδραιώνει την καλύτερη επικοινωνία και οργάνωση σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες του προσωπικού της επιχείρησης. Επομένως, μειώνονται οι συγκάλυψης των καθηκόντων μεταξύ των εργαζομένων και αυξάνεται η ταχύτητα και η ακρίβεια των διακινούμενων πληροφοριών.

5.3. Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας

Σύμφωνα με έρευνες, το 75% των B2B πελατών βασίζονται στη γνώμη (word of mouth) που επικρατεί στο καταναλωτικό κοινό για την εκάστοτε επιχείρηση, όταν σκοπεύουν να αγοράσουν από αυτή (Srinivasan & Kurey, 2014). Για το λόγο αυτό, η διαχείριση ποιότητας στις επιχειρήσεις είναι σημαντικό να αναβαθμιστεί στα πλαίσια της διοίκησης ολικής ποιότητας (ΔΟΠ), η οποία προάγει τη φιλοσοφία της συνεχώς βελτιωμένης ποιότητας ώστε να ανταποκρίνονται οι επιχειρήσεις στο δυναμικό ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου οι καταναλωτικές ανάγκες και απαιτήσεις μεταβάλλονται συνεχώς.

Στη λογική της εδραιωμένης κουλτούρας ποιότητας σε έναν οργανισμό, η οποία είναι υπαίτια για τη μείωση των λαθών των εργαζομένων κατά 46% (Srinivasan & Kurey, 2014), η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού αποτελεί το ισχυρότερο «περιουσιακό στοιχείο» της επιχείρησης (Behdadmanesh, et al., 2014), προκειμένου να καταφέρει να επιβιώσει στο ευμετάβλητο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Και ακριβώς σε αυτό το σημείο, έγκειται η πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις. Αναλυτικότερα, πρέπει να αξιοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους με τέτοιο τρόπο, ώστε η στρατηγική που θα χαράξουν να ικανοποιεί τους στόχους της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας και να επιτυγχάνονται υψηλές προδιαγραφές απόδοσης που θα προσδίδουν στις επιχειρήσεις προστιθέμενη αξία, η οποία ισοδυναμεί με ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Agudelo , et al., 2016).

Από την οπτική αυτή, είναι εμφανής ο ρόλος της ηγεσίας (Srinivasan & Kurey, 2014) στην εδραίωση της κουλτούρας με πυρήνα την ποιότητα και της αξιοποίησης του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης, και συγκεκριμένα, της στρατηγικής ηγεσίας (Mahdi & Almsafir, 2014) που σχετίζεται με τη πρόσβαση της επιχείρησης σε πόρους

όπως η συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις (κοινωνικοί πόροι) και η δημιουργία ισχυρού εργατικού δυναμικού (ανθρώπινοι πόροι). Οι Srinivisan και Kurey (2014), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι μόνο εάν η ηγεσία διακατέχεται από ενθουσιασμό και αφοσίωση στην εδραίωση της κουλτούρας στην επιχείρηση, οι υπόλοιπες βαθμίδες τις οργανωτικής δομής θα ενστερνιστούν και θα εφαρμόζουν τη φιλοσοφία αυτή. Από την άλλη, οι Behdadmanesh, Moharrampour, Esfandiyari και Asgarzadeh (2014) ισχυρίστηκαν ότι για την απόκτηση ή διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών της επιχείρησης, αναγκαία προϋπόθεση είναι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μέσα από τη συνεχή επένδυση της επιχείρησης στην εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων. Μάλιστα η μη διατήρηση καταρτισμένου προσωπικού επιδρά αρνητικά στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ έχει παρατηρηθεί ότι η επένδυση στην εκπαίδευση τους αυξάνει την παραγωγικότητα τους και τροφοδοτεί την ανάπτυξη ιδεών που πιθανότατα θα αποτελέσουν πηγή για καινοτομία και θα ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της.

Η εφαρμογή των προτύπων ποιότητας τύπου ISO, μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στη διατήρηση ενός υψηλά καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού υψηλής ποιότητας. Και αυτό, διότι, όπως αναλύθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, όλα τα πρότυπα ποιότητας ISO βασίζονται και αναπτύσσονται στα θεμέλια της συνεχούς βελτίωσης. Ωστόσο, ειδικά το πρότυπο ποιότητας ISO 9001, αποτελεί αξιόλογος αρωγός στην προσπάθεια της επιχείρησης που το εφαρμόζει για να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της μέσω της αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων της, καθώς δίνει έμφαση στο κρίσιμο ρόλο της ηγεσίας και ενθαρρύνει τη συμμετοχικότητα των εργαζομένων.

5.4. Το ανταγωνιστικό κόστος παραγωγής και διανομής

Η σημερινή πραγματικότητα χαρακτηρίζεται από το φαινόμενο τις παγκοσμιοποίησης, τη μεταβλητότητα της δυναμικής των αγορών, τις επιπτώσεις της ευρωπαϊκής οικονομικής κρίσης και το συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό (Gildemeister, et al., 2013). Σε ένα τέτοιο περιβάλλον οι επιχειρήσεις καλούνται να πουλήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στην τιμή που καθορίζει η ίδια η αγορά (Martin, 2015) και κατά συνέπεια, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει αυτή η επιχείρηση της οποίας το σύνολο των μοναδικών χαρακτηριστικών της, εκφρασμένα μέσα από την ποιότητα και το

κόστος ανά μονάδα προϊόντος, την καθιστούν ανώτερη σε σχέση με τους ανταγωνιστές της (Mukhopadhyay, 2013).

Αν και είναι εμφανής η σημαντικότητα της διαχείρισης κόστους στη διατήρηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, η επιτυχία των περικοπών των σωστών κοστών δεν είναι δεδομένη. Για τους Leinwand και Couto (2017) οι επιχειρήσεις που προχωρούν σε περικοπές κόστους που δεν εξυπηρετούν κάποια προκαθορισμένη στρατηγική, που αποτυγχάνουν να καταστήσουν τις περικοπές βιώσιμες ή που κάνουν περικοπές αφού εμφανιστεί κάποιο πρόβλημα, δεν έχουν αποτελεσματική διαχείριση κόστους. Αντίθετα, επιτυχημένες επιχειρήσεις, όπως η Amazon και η Ikea, εφαρμόζουν αποτελεσματική διαχείριση κόστους εξαιτίας μιας ολόκληρης νοοτροπίας που έχουν εδραιώσει στις οντότητες τους σχετικά με τα κόστη της επιχείρησης. Η φιλοσοφία αυτή απαρτίζεται από τα ακόλουθα στοιχεία (Leinwand & Couto, 2017):

- Σύνδεση του προϋπολογισμού με τις στρατηγικές προτεραιότητας για την επιχείρηση. Αν δεν υπάρχει η σύνδεση αυτή, περιορίζονται σημαντικά οι πιθανότητες να υλοποιηθεί το όραμά της.
- Επανεξέταση του κόστους σε σχέση με τις δυνατότητες της επιχείρησης. Κατά τη διάρκεια αυτής της συζήτησης μεταξύ των στελεχών είναι πιθανό να αναδειχθεί τι πραγματικά μπορεί να κάνει η επιχείρηση για να ηγηθεί στην ανταγωνιστική αγορά της.
- Εξασφάλιση ότι το πλάνο διαχείρισης τους κόστους είναι βιώσιμο. Σε μια εδραιωμένη «ιδιοκτησιακή κουλτούρα» επικρατεί μια κοινή νοοτροπία ευσυνειδησίας για τα κόστη της επιχείρησης. Για κάθε αναγκαία δαπάνη, ο εργαζόμενος νιώθει σαν να καταναλώνονται χρήματα από το προσωπικό του πορτοφόλι.
- Διορατικότητα. Η δημιουργία μιας νοοτροπίας διαρκούς διαχείρισης του κόστους είναι το αποτελεσματικότερο μέσο ώστε η επιχείρηση να έχει την ευελιξία έγκαιρα να καλύπτει ενδεχόμενα κενά μεταξύ της προκαθορισμένης στρατηγικής της και του αποτελέσματος της εκτέλεσης αυτής.

Από την άλλη, οι Gildemeister, Gossy, Klevenz, Messenböck και Wray (2013) θωρούν ότι ανταγωνιστικές τις επιχειρήσεις που αντί για επιπόλαιες περικοπές κόστους, επιδιώκουν την αριστοποίηση του κόστους (cost excellence). Πρόκειται για μια προσέγγιση που εστιάζει τόσο στις εισροές, δηλαδή τους πόρους και το κόστος τους, για την παραγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών , όσο και στην παραγωγή της

ποιότητας που απαιτούν οι πελάτες. Άλλα οφέλη που έχουν παρατηρηθεί από την επίτευξη της αριστοποίησης τους κόστους, είναι η αυξημένη διαφάνεια, η τόνωση του ηθικού των εργαζομένων και η ταχύτερη λήψη αποφάσεων. Ακόμη, σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγε η BCG (2013), επιχειρήσεις με σταθερή μείωση των κοστών τους τείνουν να έχουν υψηλότερα επίπεδα συνολικής απόδοσης μετόχων (TSR) σε σχέση με επιχειρήσεις με σταθερά ή αυξανόμενα επίπεδα κόστους.

5.5. Ο ρόλος της καινοτομίας στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας

Στη βιβλιογραφία η έννοια της καινοτομίας διατυπώνεται με ποικίλους ορισμούς. Ένας ευρέως αποδεκτός ορισμός είναι του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OECD), ο οποίος ορίζει την καινοτομία ως «την εφαρμογή ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος, είτε αυτό είναι ένα φυσικό αγαθό είτε μία υπηρεσία, μίας διαδικασίας, μιας νέας μεθόδου μάρκετινγκ ή μιας νέας οργανωτικής μεθόδου στις επιχειρησιακές πρακτικές, στον εργασιακό χώρο ή στις εξωτερικές σχέσεις» (Atkinson, 2013). Ένας πιο σύντομος ορισμός είναι της Ευρωπαϊκής Ακαδημίας Διαχείρισης Καινοτομιών, όπου η καινοτομία ορίζεται ως «η επιτυχημένη εξαγωγή ενός προϊόντος, μίας υπηρεσίας, μίας διαδικασίας ή ενός επιχειρησιακού ή οργανωσιακού μοντέλου που είναι καινούριο για μία επιχείρηση, μία αγορά ή γενικά για τον κόσμο» (Dogan , 2016).

Ωστόσο, στη βιβλιογραφία περισσότερη έμφαση δίνεται στο ρόλο της καινοτομίας στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Ο Πρόεδρος του Information Technology and Innovation Foundation, Robert D. Atkinson (2013) και ο Ebru Dogan (2016) συγκαταλέγονται στους υποστηρικτές της άποψης ότι η επένδυση στην καινοτομία δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να βελτιώσουν τις εσωτερικές τους διαδικασίες, οι οποίες συσχετίζονται άμεσα με την παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας, αλλά και την ικανότητά τους να ενσωματώνουν νέες τεχνολογίες. Σε άρθρο τους οι Honarpour, Jusoh και Nor στο περιοδικό Journal of Technology Management & Innovation (2012) αναγνωρίζουν τη συμβολή της καινοτομίας στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας, τονίζοντας τη θετική επιρροή που έχει η διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) της επιχείρησης στην καινοτομία υποδεικνύοντας τρία σημεία. Πρώτον, ο προσανατολισμός των επιχειρησιακών πρακτικών στους εξωτερικούς πελάτες τους, εξαιτίας της εφαρμογής ΔΟΠ, δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να κατανοήσουν βαθύτερα τις απαιτήσεις των πελατών τους και μέσω της έκφρασης νέων ιδεών να αναπτύξουν καινοτομίες που θα προσφέρουν καλύτερη υψηλότερη ικανοποίηση στους πελάτες. Δεύτερον, ο στόχος της συνεχούς βελτίωσης ως βασικό θεμέλιο της ΔΟΠ,

ωθεί της επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν αλλαγές που πρέπει να γίνουν και να καινοτομήσουν στο τρόπο που διεκπεραιώνονται διαδικασίες και εφαρμόζονται οι εργασίες. Τέλος, το συλλογικό πνεύμα, η ενθάρρυνση των εργαζομένων και η διαχείριση προσωπικού, ως θεμέλιοι λήθη της ΔΟΠ, καλλιεργούν τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη καινοτομιών. Και τα τρία σημεία αποτελούν πηγές καινοτομίας και αγωγοί ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Επίσης, στη βιβλιογραφία γίνεται αναφορά στη σημαντικότητα των περιβαλλοντικών καινοτομιών στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, καθώς οδηγούν σε βελτίωση της ποιότητα του περιβάλλοντος των παραγόμενων προϊόντων και στην αύξηση της αποδοτικότητας των πόρων που απαιτούνται για την παραγωγή προϊόντων και διαδικασιών. Μάλιστα, έρευνα που έγινε το 2005 στη Γερμανία σε τυχαίο δείγμα 29.486 επιχειρήσεων και με έγκυρο αποτέλεσμα από 5.476 επιχειρήσεις, έδειξε ότι οι επιχειρήσεις που εφάρμοζαν κάποια καινοτομία με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας της χρήση ενέργειας και πόρων κατά τα χρονικά έτη 2002-2004, σημείωσαν αύξηση της παραγωγικότητας τους καθώς αυξήθηκαν οι πωλήσεις τους κατά 15% ανά εργαζόμενο, βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών τους και κατά συνέπεια και των παραγόμενων προϊόντων τους και μείωση των συνολικών κοστών τους εφόσον η υψηλή απόδοση των πρώτων υλών τους λόγω των καινοτομιών οδήγησε σε χαμηλότερο κόστος ανά μονάδα πρώτων υλών (Rennings & Rammen, 2009).

5.6. Η προσαρμοστικότητα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων

Έχει καταστεί σαφές ότι η σύγχρονη αγορά παρουσιάζει ανά τα χρόνια όλο και μεγαλύτερη μεταβλητότητα. Σύμφωνα με έρευνες (Reeves & Deimler, 2011), το ποσοστό των επιχειρήσεων που έπεφτε κάτω από τις τρεις πρώτες θέσεις στην κατάταξη του κλάδου τους το 1960 ήταν μόλις 2%, ενώ για το έτος 2008 το ποσοστό ανήλθε στο 14%. Επίσης, το φαινόμενο ο ηγέτης βάσει του μεγέθους του μεριδίου αγοράς να είναι και ο ηγέτης βάσει κερδοφορίας, δεν είναι πλέον τόσο συχνό. Το 1950 το φαινόμενο αυτό εντοπίζονταν στο ποσοστό των 34% των επιχειρήσεων, ενώ το 2007 μόλις στο 7% (Reeves & Deimler, 2011).

Τα παραπάνω δεδομένα υποδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις που θέλουν να επιβιώσουν στις συνεχόμενες αλλαγές του περιβάλλοντός τους, αλλά και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων τους και να ηγηθούν στον κλάδο τους, θα πρέπει να επικεντρωθούν στο πως θα γίνουν ικανές να μαθαίνουν γρήγορα ότι

απαιτείται για να είναι αντάξιες των νέων απαιτήσεων του περιβάλλοντός τους. Δεν είναι λοιπόν τυχαίο που σύμφωνα έρευνα που δημοσίευσε ο οργανισμός Risk Management (Symes, 2014), μέχρι και το 2018 το 91% των διευθυντών των τμημάτων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων θα δίνει ιδιαίτερη σημασία στο αν ο υποψήφιος εργαζόμενος που ενδέχεται να προσλάβουν, διαθέτει την ικανότητα να προσαρμόζεται εύκολα στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της προσαρμοστικότητας δεν εντοπίζεται κάποιος συγκεκριμένος και ευρέως χρησιμοποιούμενος ορισμός. Σε άρθρο τους οι Boylan και Turner (2017) ορίζουν την προσαρμοστικότητα ως την αλλαγή στη συμπεριφορά, η οποία χαρακτηρίζεται από καινοτόμες ή δημιουργικές προσεγγίσεις με στόχο την ανταπόκριση στις αλλαγές του περιβάλλοντος και την επίλυση τυχόν προβλημάτων που προκύπτουν. Ο Schubring (2014), δίνοντας έμμεση έμφαση στη συχνή μεταβλητότητα του περιβάλλοντος, ορίζει την προσαρμοστικότητα ως τη δυνατότητα να ζούμε στο παρόν, αφού ελεύθερα και πρόθυμα ανταποκριθούμε στις απαιτήσεις και τις αλλαγές της στιγμής.

Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την ανάπτυξη της ικανότητας της επιχείρησης να προσαρμόζεται στις συνεχείς αλλαγές του περιβάλλοντός της δεν είναι μια απλή διαδικασία. Κατά τον Razzetti (2018), είναι μια συλλογική εμπειρία που δημιουργείται μέσα από την αλληλεπίδραση των ανθρώπων στον πυρήνα του οργανισμού, δηλαδή στις ομάδες εργαζομένων που τον απαρτίζουν. Μάλιστα, ορίζει τρία επίπεδα προσαρμοστικότητας τα οποία παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα (Razzetti, 2018).

Levels of Adaptation

LEVEL 3	Adapt to succeed. People experience pride, satisfaction, and progress.	***THRIVE***
LEVEL 2	Adapt to survive. The team continues to exist without prosperity, pride or joy	***SURVIVE***
LEVEL 1	Resistance to change drives inaction. The group ceases to function.	***COLLAPSE***

Σε κάθε περίπτωση βέβαια στόχος είναι η επίτευξη του μέγιστου επιπέδου προσαρμοστικότητας για να αποκτήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από αυτήν. Προϋπόθεσή για την επιτυχία αυτή, είναι η ίδια η επιχείρηση να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες για να καλλιεργηθεί η προσαρμοστικότητα εντός της. Οι Reeves και Deimler (2011), τονίζουν τρία βασικά σημεία στα οποία θα πρέπει να εστιάσει μια επιχείρηση για να είναι προσαρμοστική:

1. Θα πρέπει να είναι ικανή να αναλαμβάνεται τις αλλαγές του εξωτερικού της περιβάλλοντος με τη χρήση τεχνολογιών εξόρυξης πληροφοριών, να τις αποκωδικοποιεί και να ορίζει ή να επαναπροσδιορίζεται το επιχειρηματικό μοντέλο που θα ακολουθήσει.
2. Θα πρέπει να είναι ικανή να πειραματίζεται με τη χρήση τεχνολογιών και προσεγγίσεων ώστε να δοκιμάζει και να αναπαράγει μεγαλύτερο αριθμό καινοτομιών και ιδεών και μάλιστα γρηγορότερα, οικονομικότερα και με λιγότερο ρίσκο σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Επιτυχημένο παράδειγμα αποτελεί η Ikea, η οποία όταν εισήλθε στην ρωσική αγορά οι managers της παρατήρησαν ότι όπου άνοιγαν ένα κατάστημα Ikea, η αξία του αμέσως κοντινότερου ακινήτου αυξάνονταν ραγδαία. Έτσι, η επιχείρηση αποφάσισε να εφαρμόσει δύο επιχειρηματικά μοντέλα: Λιανικό εμπόριο στα καταστήματα της και ανέγερση εμπορικών κέντρων δίπλα τους. Πλέον στη Ρωσία τα κέρδη της από τα εμπορικά κέντρα είναι μεγαλύτερα από ότι από τα παραδοσιακά καταστήματά της.

3. Θα πρέπει να είναι ικανή να εξάγει δραστηριότητες της εκτός του συνόλου των δραστηριοτήτων της. Οι προσαρμοστικές επιχειρήσεις λειτουργούν σε οικοσυστήματα επιχειρήσεων. Παράδειγμα προς αποφυγή αποτελεί η Nokia, της οποίας το μερίδιο αγοράς σύμφωνα με τον CEO της, Stephen Elop, κατακτήθηκε από τους ανταγωνιστές της όχι λόγω των συσκευών που αυτοί παρήγαγαν, αλλά μέσω των οικοσυστημάτων επιχειρήσεων που είχαν εδραιώσει. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η Apple, η οποία για να υποστηρίξει τη σειρά των iPhone εδραίωσε ένα ολόκληρο οικοσύστημα προμηθευτών, εταιριών τηλεπικοινωνιών και ανεξάρτητων προγραμματιστών.
4. Θα πρέπει να έχει στην κατοχή της ένα χαρτοφυλάκιο πρωτοβουλιών, από τις οποίες η κάθε μία θα αντιστοιχεί σε μία πηγή αβεβαιότητας. Επίσης, για κάθε πρόταση αλλαγής θα πρέπει να έχει και μια σειρά εναλλακτικών λύσεων. Η τακτική αυτή προσδίδει ευελιξία στην επιχείρηση (NC State University, 2011).

Ο Boss (2016) σε άρθρο του στο περιοδικό Forbes προσθέτει άλλα δυο κύρια στοιχεία τα οποία θα πρέπει να εφαρμόσει η επιχείρηση, ώστε να αυξήσει την ανταγωνιστική της θέση μέσα από την ανάπτυξη της προσαρμοστικότητάς της. Αρχικά θα πρέπει να τονώσει την περιέργεια των εργαζομένων της να γνωρίζουν όλο και περισσότερα, αξιοποιώντας και τη χρήση της τεχνολογίας, όπως για παράδειγμα πλατφορμών που εξυπηρετούν διαφορετικούς τρόπους μάθησης. Η γνώση θρέφει την ανάγκη του ανθρώπου για ακόμη περισσότερη γνώση και η συνεχώς αυξανόμενη γνώση αυξάνει τη δυνατότητα των εργαζομένων να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις αλλαγές του περιβάλλοντος και να επινοήσουν και καινοτόμες λύσεις. Επιπλέον, στηρίζει στο άρθρο του ότι είναι σημαντική η αυτονομία των εργαζομένων, η οποία τους προσδίδει ικανοποίηση και αυξάνει την παραγωγικότητα τους. Για αυτό η επιχείρηση είναι καλό να αποσαφηνίζει την ευρύτερη εικόνα και να χαράζει τη βασική πορεία που πρέπει να ακολουθηθεί, δίνοντας όμως τη δυνατότητα στον εργαζόμενο εντός ορίων να δράσει αυτόνομα.

Η προτυποποίηση διαδικασιών μπορεί να επηρεάσει θετικά την προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, το ISO 9001 βοηθάει τις επιχειρήσεις που το ακολουθούν να αντιδράσουν πιο δομημένα σε ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος.

5.7. Αύξηση της ανταγωνιστικότητας μέσω των συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης

Ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντα των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι η εφαρμογή πρακτικών και πολιτικών στα πλαίσια της περιβαλλοντικής διαχείρισής τους, ώστε να ανταποκρίνονται στις πιέσεις των περιβαλλοντικών οργανώσεων, των καταναλωτών και της νομοθεσίας για την ισχυρότερη προστασία του περιβάλλοντος και την επίτευξη της βιωσιμότητας (Skordoulis, et al., 2017).

Ωστόσο, είναι αρκετές οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν τα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης ως ένα μη αναγκαίο κόστος και για το λόγο αυτό δαπανούν τους πόρους που απαιτούνται για την επίτευξη του ελάχιστου επιπέδου συμμόρφωσης στις θεσμικές προδιαγραφές (Sroufe, et al., 1998). Κατά τους Michael E. Porter και Claas van der Linde (1995) η λανθασμένη αυτή αντιμετώπιση της περιβαλλοντικής διαχείρισης και η αναβλητικότητα των επιχειρήσεων στη μέγιστη συμμόρφωση τους στις θεσμικές περιβαλλοντικές προδιαγραφές, τις οδηγεί σε άσκοπες δαπάνες και επιβράδυνση της προόδου τους σε περιβαλλοντικά ζητήματα. Ρίζα του προβλήματος είναι η απουσία της έννοιας της καινοτομίας, για την οποία έγινε λόγος και στην ενότητα 3.5, τόσο στους περιβαλλοντικούς κανονισμούς των ρυθμιστικών αρχών, όσο και στην προσπάθεια των επιχειρήσεων στην ανταπόκρισή τους σε αυτούς. Στο άρθρο τους (1995) αναφέρουν ότι οι καινοτομίες μπορούν να προκύψουν από τα κατάλληλα σχεδιασμένα περιβαλλοντικά πρότυπα, όπως το ISO 14001, και επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν τις εισροές με τέτοιο τρόπο, ώστε να αυξάνεται η παραγωγικότητα των πόρων και κατ’ επέκταση της ανταγωνιστικότητας τους. Να σημειωθεί ότι η παραγωγικότητα των πόρων μπορεί να αυξηθεί είτε μέσω τις αντικατάστασής τους από λιγότερο δαπανηρές πρώτες ύλες, είτε μέσω της καλύτερης χρήσης των υφιστάμενων πόρων.

Στη βιβλιογραφία οι υποστηρικτές των συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης υποστηρίζουν ότι τα συστήματα αυτά αντί για μη αναγκαίο κόστος, πρέπει να αντιμετωπίζονται ως μακροχρόνια επένδυση, η οποία θα προσδώσει στην επιχείρηση που τα υιοθετεί, σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αρχικά, επειδή συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης, όπως το ISO 14001 και το ISO 50001, βοηθάνε την επιχείρηση να διαχειριστεί, να μετρήσει και να βελτιώσει τα περιβαλλοντικά της ζητήματα, να διαμορφώσει μια ευαισθητοποιημένη περιβαλλοντικά νοοτροπία και να συμμορφωθεί αποτελεσματικότερα στις υποχρεωτικές και εθελοντικές θεσμικές

απαιτήσεις (Sroufe, et al., 1998). Επιπλέον, έχει παρατηρηθεί ότι η έμφαση στη βιωσιμότητα οδηγεί στην ανάπτυξη οικολογικών προϊόντων που προσελκύουν τους «πράσινους καταναλωτές» και κατά συνέπεια αυξάνουν τις πωλήσεις, στην ενίσχυση τις συνεργασίας των επιχειρήσεων με τις περιβαλλοντικές ρυθμιστικές αρχές και στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων (Skordoulis, et al., 2017).

Από τα προαναφερθέντα προκύπτει η θετική σχέση της υπεύθυνης περιβαλλοντικής διαχείρισης με την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, είτε αυτή πηγάζει από τον περιορισμό των δαπανών που σχετίζονται με τις περιβαλλοντικές δαπάνες και τη χρήση πόρων, είτε από την αύξηση του μεριδίου αγοράς της εξαιτίας των οικολογικών προϊόντων που προωθεί ή της αύξησης των πωλήσεων της ως αποτέλεσμα της φήμης που έχει καταφέρει να εδραιώσει ως φιλική προς το περιβάλλον και την κοινωνία επιχείρηση.

ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Αντικείμενο και μεθοδολογική προσέγγιση

Όπως έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω, σκοπός της εργασίας αυτής είναι να διερευνηθεί ο ρόλος των συστημάτων ποιότητας ISO στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Η μελέτη αυτή έχει ως σκοπό να ερευνήσει αν τα θέματα που αναφέρθηκαν κατά την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τη σχέση των συστημάτων ποιότητας ISO με την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, επιβεβαιώνονται από επιχειρήσεις που έχουν πιστοποιηθεί με πρότυπα ISO.

Συγκεκριμένα, στην ερευνητική διαδικασία εξετάζονται:

i. Οι λόγοι για τους οποίους οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις επιδίωξαν να πιστοποιηθούν με συστήματα ποιότητας ISO.
ii. Τα οφέλη και τα ενδεχόμενα προβλήματα που τους επέφερε η πιστοποίηση.
iii. Αν και με ποιο τρόπο θεωρούν ότι η πιστοποίηση συνέβαλε στη διατήρηση ή την αύξηση της ανταγωνιστικότητας τους.
iv. Τον βαθμό στον οποίο οι ερωτώμενες επιχειρήσεις είναι διατεθειμένες να ανανεώσουν τις πιστοποιήσεις ποιότητας ISO που κατέχουν όταν κυκλοφορήσουν οι νέες εκδόσεις τους.
v. Το κατά πόσο είναι σημαντικό για τις ερωτώμενες επιχειρήσεις τα συναλλασσόμενα μέρη με αυτές, όπως για παράδειγμα οι προμηθευτές τους, να είναι επίσης πιστοποιημένα με πιστοποιήσεις ποιότητας.

Η ερευνητική προσέγγιση του θέματος μπορούσε να πραγματοποιηθεί με ποιοτική ή ποσοτική έρευνα ή και συνδυασμό αυτών. Ωστόσο, λόγω του περιορισμένου διαθέσιμου χρόνου και της δυσκολίας συλλογής αξιόπιστου μεγέθους δείγματος, η επιλογή της ποσοτικής έρευνας απορρίφθηκε. Έτσι, η πραγματοποίηση της έρευνας

έγινε με ποιοτική προσέγγιση του θέματος, και συγκεκριμένα μέσω της υποβολής ερωτηματολογίου (google forms) με ως επί τον πλείστων ανοιχτές ερωτήσεις προς τις επιχειρήσεις. Οι ερωτήσεις είναι ανοιχτού τύπου, ώστε να μπορούν οι ερωτώμενοι να εκθέσουν τις παρατηρήσεις τους για τα ερευνητικά θέματα που διατυπώθηκαν παραπάνω.

Ο λόγος για τον οποίο επιλέχθηκε να πραγματοποιηθούν οι ανοιχτές ερωτήσεις μέσω ερωτηματολογίου αντί μέσω προσωπικών συνεντεύξεων, ήταν οι προσπάθεια μου να συλλέξω όσο το δυνατό μεγαλύτερο δείγμα στο χρονικό περιθώριο που είχα διαθέσιμο. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι οι ερωτήσεις που έγιναν προς τα στελέχη μέσω του ερωτηματολογίου, κατά τη γνώμη μου δε θα έπρεπε να αλλάξουν ως προς το περιεχόμενό τους αν θα γίνονταν μέσω προσωπικών συνεντεύξεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ερευνητικό δείγμα

Για τις ανάγκες της έρευνες στάλθηκαν ερωτηματολόγια σε 39 στελέχη- επιχειρήσεις κατά την περίοδο 24-07-2018 έως 31-07-2018. Το κριτήριο επιλογής των επιχειρήσεων ήταν να είναι πιστοποιημένες με πρότυπα ποιότητας ISO.
Ο μικρός αριθμός των συμμετεχόντων επιχειρήσεων είναι αποδεκτός, διότι ερευνώνται ως μελέτες περίπτωσης για μια σχέση (συστήματα ποιότητας ISO και τόνωση της ανταγωνιστικότητας) που ήδη επιβεβαιώνεται μέσω της ανάλυσης της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Στόχος λοιπόν των ερωτηματολογίων είναι να αναδείξουν τα ερωτώμενα στελέχη των επιχειρήσεων τις παρατηρήσεις τους πάνω στο αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Τα στελέχη των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν στην πλειοψηφία τους υψηλόβαθμα στελέχη στη διαχείριση ποιότητας στην εκάστοτε επιχείρηση και σε μικρότερο αριθμό γενικώς διευθυντικά στελέχη. Η προσέγγιση αυτών των στελεχών και η αποστολή ερωτηματολογίων έγινε μέσω της εφαρμογής LinkedIn. Η επικοινωνία μαζί τους έγινε αφού πρώτα επιβεβαίωσα ότι οι επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται, είναι ήδη πιστοποιημένες με πρότυπα ποιότητας ISO βάσει της ιστοσελίδας τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ποιοτική προσέγγιση – Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει 3 εισαγωγικές ερωτήσεις εκ των οποίων οι δύο είναι ανοιχτού τύπου και ζητούν από τα στελέχη να δηλώσουν την επωνυμία της επιχείρησης στην οποία εργάζονται (η απάντηση εδώ είναι προαιρετική) και τον τομέα δραστηριότητας της επιχείρησης και

μια κλειστή ερώτηση (ΝΑΙ/ΟΧΙ) για το αν κατέχει η επιχείρηση κάποια πιστοποίηση ISO.

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει 8 ερωτήσεις υποχρεωτικής απάντησης, εκ των οποίων 6 είναι ανοιχτού τύπου και 2 ποιοτικής κλίμακας Likert. Οι έξι ανοιχτές ερωτήσεις ζητούν από τους ερωτώμενους να δηλώσουν τα πρότυπα με τα οποία είναι πιστοποιημένη η επιχείρηση στην οποία εργάζονται και το έτος της κατοχύρωσης της πρώτης πιστοποίησης ISO από την επιχείρηση. Επίσης ζητούν από τα ερωτώμενα στελέχη διαχείρισης ποιότητας να εκφράσουν τους λόγους για τους οποίους η επιχείρηση διεκδίκησε την πιστοποίηση με πρότυπο ISO, να εκτιμήσουν τα οφέλη και τα πιθανά προβλήματα που επέφερε η πιστοποίηση ISO στην επιχείρηση και να περιγράψουν αν κα γιατί θεωρούν ότι η πιστοποίηση αύξησε την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Οι δύο ερωτήσεις ποιοτικής κλίμακας ζητούν από το ερωτώμενο στέλεχος να ορίσει από το 1 (ελάχιστος βαθμός) μέχρι το 5 (μέγιστος βαθμός), το κατά πόσο θεωρεί ότι η επιχείρησή τους είναι διατεθειμένη να ανανεώσει τις πιστοποιήσεις ISO που κατέχει όταν κυκλοφορήσουν νέες εκδόσεις τους και πόσο σημαντικό είναι για την επιχείρησή τους τα συναλλασσόμενα με αυτήν μέρη να κατέχουν επίσης πιστοποιήσεις ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της ποιοτικής έρευνας

Από τα ερωτηματολόγια που στάλθηκαν απαντήθηκαν 10. Όπως ήταν αναμενόμενο, εφόσον ήταν προϋπόθεση να είναι πιστοποιημένες με έστω ένα πρότυπο ISO για να συμμετέχουν στην έρευνα, όλες οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν επιβεβαίωσαν ότι είναι πιστοποιημένες με ένα ή περισσότερα πρότυπα ISO.
Οι παρατηρήσεις τους περιγράφονται στις ενότητες παρακάτω.

4.1. Παρατηρήσεις της ALUMIL - *ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ Α.Ε.*

Η Alumil Α.Ε. είναι βιομηχανία αλουμινίου με έτος ίδρυσης το 1988 στη Βιομηχανική Περιοχή Σταυροχωρίου Κιλκίς. Πλέον αποτελείται από 12 εργοστάσια παραγωγής σε 6 χώρες, 32 θυγατρικές παγκοσμίως και διεθνές δίκτυο πωλήσεων σε 60 χώρες. Εφαρμόζοντας την κάθετη ολοκλήρωση στοχεύει συνεχώς στη επίτευξη «κατασκευαστικής αριστείας» (2018).

Ο QHSE (Quality, Health, Safety &Environment) Coordinator της Alumil Α.Ε. επιβεβαίωσε (βλ. προσάρτημα 1) ότι η εταιρεία στράφηκε προς την πιστοποίηση ποιότητας το 2004 και πλέον είναι πιστοποιημένη με ISO 9001, ISO 14001 και OHSAS 18001, το οποίο σχετίζεται με την υγεία και ασφάλεια στην εργασία.

Επίσης, εκπροσωπώντας την εταιρεία δήλωσε ότι οι λόγοι που ώθησαν την Alumil στην πιστοποίηση με πρότυπα ποιότητας ISO ήταν όραμα της και εμπορικοί και θεσμικοί παράγοντες, ενώ συνέπεια της πιστοποίησης ήταν να αυξηθεί η αναγνωρισιμότητα και η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, κυρίως στο εξωτερικό.

Όταν κλήθηκε το στέλεχος της επιχείρησης να υποδείξει τις πιθανές αδυναμίες ή τα προβλήματα που έχει παρατηρήσει μέχρι τώρα η Alumil, το μη εκπαιδευμένο προσωπικό και η έλλειψη πίστης από τα στελέχη στην υλοποίηση των προγραμμάτων ποιότητας ήταν μέσα σε αυτά.

Τέλος, στις δυο ερωτήσεις ποιοτικής κλίμακας στο ερωτηματολόγιο, το ερωτώμενο στέλεχος της Alumil κλήθηκε να προσδιορίσει από το 1 μέχρι το 5 το βαθμό στον οποίο κρίνει ότι η επιχείρηση πρόκειται να ανανεώσει τις πιστοποιήσεις της όταν κυκλοφορήσουν νέες εκδόσεις τους και το βαθμό σημαντικότητας για την επιχείρηση τα μέρη με τα οποία συναλλάσσεται να κατέχουν επίσης πιστοποιήσεις ποιότητας. Ο ερωτώμενος έδωσε το μέγιστο βαθμό, δηλαδή 5, και για τις δυο ερωτήσεις.

4.2. Παρατηρήσεις της Κ. ΞΥΔΙΑΣ Α.Ε

Η Κ. Ξυδιάς Α.Ε. ιδρύθηκε το 1983 από τον Κωνσταντίνο Ξυδιά στο κέντρο της Αθήνας και αποστολή της είναι ο άμεσος και ποιοτικός εφοδιασμός φαρμάκων, παραφαρμάκων και καλλυντικών σε φαρμακεία και φαρμακαποθήκες σε όλη την Ελλάδα. Τα εξαιρετικά οικονομικά της στοιχεία, η εξωστρέφεια της, η αφοσίωσή της στην ποιότητα και η αδιάκοπη προσπάθειά της για εξέλιξη ήταν οι λόγοι που την έφεραν το 2013 στη βράβευση με τον τίτλο της «Most Admired Company 2013» από το θεσμό της STAT BANK, Diamonds of the Greek economy 2013 (2018).

Το ερωτώμενο στέλεχος της επιχείρησης επιβεβαίωσε (βλ. προσάρτημα 2) ότι η ΞΥΔΙΑΣ Α.Ε. είναι πιστοποιημένη με την πιο πρόσφατη έκδοση του προτύπου ISO 9001, ενώ το έτος της πρώτης πιστοποίησής της ήταν το 2002.

Σχετικά με τους ερωτώμενους λόγους και τα οφέλη της ΞΥΔΙΑΣ Α.Ε. από την πιστοποίησή της με πρότυπο ποιότητας ISO, η προσπάθεια εναρμόνισης της επιχείρησης με τις κατευθυντήριες γραμμές ορθής διακίνησης φαρμάκων και η τόνωση των εξαγωγών της ήταν οι βασικοί λόγοι που την ώθησαν προς την πιστοποίηση. Συνέπεια της πιστοποίησης της επιχείρησης ήταν να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα της στις εξαγωγές και να αποσαφηνιστούν οι ρόλοι και οι διαδικασίες εντός της. Μάλιστα το ερωτώμενο στέλεχος απάντησε ότι δεν έχει διαπιστώσει να αντιμετωπίζει η επιχείρηση αδυναμίες ή προβλήματα από την πιστοποίηση της με το πρότυπο ποιότητας ISO.

Όσο αφορά τις δύο ερωτήσεις ποιοτικής κλίμακας (1-5), ο ερωτώμενος έκρινε πολύ πιθανό (βαθμός 5) να ανανεώσει η επιχείρηση την πιστοποίηση της όταν κυκλοφορήσει νέα έκδοση του προτύπου ποιότητας, ενώ βαθμολόγησε μέτριας σημασίας (βαθμός 3) για την επιχείρηση τα συναλλασσόμενα με αυτήν μέρη να είναι επίσης πιστοποιημένα με πρότυπα ποιότητας.

4.3. Παρατηρήσεις της ΠΑΓΟΥΝΗ Α.Ε.

Η Παγούνη Α.Ε. είναι μια από τις πρωτοπόρες και δυναμικότερες εταιρείες του κλάδου κατεργασίας και μεταποίησης μετάλλων. Η ιστορία της ξεκινάει από το 1950 όταν την ίδρυσε ο Γεώργιος Παγούνης στην Κοζάνη, αν και τη σημερινή νομική της μορφή την έχει από το 1990. Όραμα της επιχείρησης αποτελεί η δημιουργία μιας άριστα οργανωμένης εταιρείας με ηγετική θέση, που θα διασφαλίζει ικανοποίηση και καλύτερη ποιότητας ζωής σε πελάτες και εργαζομένους. Στην υλοποίηση του οράματος της, η υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών έχει καθοριστικό ρόλο και διασφαλίζεται μέσω:

• της εφαρμογής συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO 9001:2015
• των εναρμονισμένων βάσει Ευρωπαϊκών Προτύπων παραγωγικές διαδικασίες,
• των διαρκών εργαστηριακών ελέγχων μέσω διακριβωμένων οργάνων,
• των πιστοποιήσεων κοινοποιημένων εργαστηρίων και φορέων επιθεωρήσεων(2016).

Το ερωτώμενο στέλεχος της επιχείρησης, ο Quality Engineer, επιβεβαίωσε (βλ. προσάρτημα 3) ότι η Παγούνη Α.Ε. επιδίωξε την πιστοποίηση της με ISO 9001:2015 στην προσπάθεια της να βελτιώσει τη δομή και την οργάνωσή της. Συνέπεια της πιστοποίησης, βάσει της απάντησης του ερωτώμενου, ήταν η διεύρυνση των οριζόντων της επιχείρησης με την παράλληλη στοχοθέτηση νέων τομών εφαρμογής του αντικειμένου της. Ο ερωτώμενος δεν έχει παρατηρήσει κανένα πρόβλημα ή δυσκολία για την επιχείρηση από την εφαρμογή του προτύπου ποιότητας με το οποίο είναι πιστοποιημένη.

Όταν ζητήθηκε από το στέλεχος να εκτιμήσει αν και με ποιο τρόπο η πιστοποίηση ISO που κατέχει η επιχείρηση επιδράει θετικά στην ανταγωνιστικότητά της, διατυπώθηκε ότι η πιστοποίηση αυξάνει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης εξασφαλίζοντας σιγουριά στον πελάτη με την τήρηση και εφαρμογή των διαδικασιών του εκάστοτε προτύπου ποιότητας.

Τέλος, σχετικά με τις δύο ερωτήσεις ποιοτικής κλίμακας (1-5), το ερωτώμενο στέλεχος έδωσε το μέγιστο βαθμό (βαθμός 5) όταν του ζητήθηκε να εκτιμήσει πόσο πιθανό θεωρεί να ανανεώσει η επιχείρηση την πιστοποίηση ποιότητας της όταν κυκλοφορήσουν νέες εκδόσεις και πόσο σημαντικό είναι για την επιχείρηση τα συναλλασσόμενα με αυτήν μέρη να είναι επίσης πιστοποιημένα με πρότυπα ποιότητας.

4.4. Παρατηρήσεις της ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ ΚΡΗΤΗΣ Α.Ε.

Οι Κυλινδρόμυλοι Κρήτης Α.Ε., ή αλλιώς Μύλοι Κρήτης, είναι μία εταιρία, της οποίας η δραστηριότητα στα άλευρα ξεκίνησε στο λιμάνι της Σούδας το 1928 και έκτοτε έχει εγκαθιδρύσει υποκαταστήματα στο Ηράκλειο, αλλά και εκτός στην Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Ρόδο. Σήμερα είναι μία από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες του νησιού, καθώς και μία από τις σημαντικότερες Αλευροβιομηχανίες της χώρας μας με ημερήσια δυνατότητα άλεσης 450 τόνων σίτου και παραγωγής ζωοτροφών 500 τόνων την ημέρα, ενώ παράγει περισσότερους από 300 τύπους αλεύρων για να καλύψει τις ανάγκες των επαγγελματιών πελατών της. Οι Μύλοι Κρήτης έχουν αναγνωρισθεί και επιβραβευθεί με το Πιστοποιητικό Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2008, με το Πιστοποιητικό Ασφάλειας Τροφίμων FSSC 2200, με το Πιστοποιητικό Βιολογικών Αλεύρων και το Πιστοποιητικό Βιολογικών Ζωοτροφών (Κυλινδρόμυλοι Κρήτης Α.Ε., 2018).

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας στάλθηκε στο γενικό διευθυντή της επιχείρησης και επιβεβαιώθηκε (βλ. προσάρτημα 4) η επιχείρηση είναι πιστοποιημένη με το πρότυπο ISO 9001 και η πρώτη πιστοποίηση της επιχείρησης ήταν το 1996. Σύμφωνα με τις απαντήσεις του ερωτώμενου, ο κύριος λόγος για τον οποίο η επιχείρηση στράφηκε προς την πιστοποίηση με ISO ήταν η τυποποίηση των διαδικασιών της. Από την πιστοποίηση δεν παρατηρήθηκαν προβλήματα ή δυσκολίες για την επιχείρηση, αντιθέτως η τελευταία ωφελήθηκε από τη συνεχή βελτίωση που προάγει η πιστοποίηση και η ανταγωνιστικότητα της αυξήθηκε μέσα από τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της.

Όσο αφορά τις δύο ερωτήσεις ποιοτικής κλίμακας (1-5), το ερωτώμενο στέλεχος έδωσε το μέγιστο βαθμό (βαθμός 5) όταν του ζητήθηκε να εκτιμήσει πόσο πιθανό θεωρεί να ανανεώσει η επιχείρηση την πιστοποίηση ποιότητας της όταν κυκλοφορήσουν νέες εκδόσεις και πόσο σημαντικό είναι για την επιχείρηση τα συναλλασσόμενα με αυτήν μέρη να είναι επίσης πιστοποιημένα με πρότυπα ποιότητας.

4.5. Παρατηρήσεις της MP PHARMA Α.Ε.

Η MP Pharm SA ιδρύθηκε το 2011 από τον Μιχάλη Πάνου και αποτελεί μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις στην πώληση και αποθήκευση φαρμάκων, ιατρικών προϊόντων, ιατρικού εξοπλισμού και παραφαρμακευτικών προϊόντων. Η MP Pharm είναι πιστοποιημένη από τον Ελληνικό Οργανισμό Φαρμάκων (ΕΟΦ) και με το

πρότυπο ποιότητας ISO 9001:2008. Η επιχείρηση προσπαθώντας να γίνει μια από της ηγέτιδες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και τα Βαλκάνια στον κλάδο της, έχει ως επίκεντρο τον πελάτη, προωθεί την ομαδικό πνεύμα στο χώρο εργασίας και επιδιώκει να εδραιώσει μια κουλτούρα εμπιστοσύνης και σεβασμού (2018).

Το στέλεχος της επιχείρησης που συμμετείχε στην έρευνα επιβεβαίωσε (βλ. προσάρτημα 5) ότι η MP Pharma πιστοποιήθηκε με το πρότυπο ISO 9001 λόγω της εξαγωγικής δραστηριότητας της. Συνέπεια της πιστοποίησης ήταν να μην παρατηρήσει η επιχείρηση κανένα πρόβλημα ή δυσκολία από την εφαρμογή της. Αντιθέτως ωφελήθηκε από αυτήν, καθώς εξαιτίας της η επιχείρηση μπορεί να παρακολουθεί και να αντιμετωπίζει καλύτερα τα προβλήματα εντός της, αλλά και τα αποθέματα της.

Επιπλέον, το στέλεχος της MP Pharma, εκπροσωπώντας πάντα την επιχείρηση, εξέφρασε ότι η πιστοποίηση με ISO έχει θετική επίδραση στη διατήρηση ή/ και την αύξηση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης για το λόγο ότι πελάτες νιώθουν εξαιτίας της πιστοποίησης ποιότητας περισσότερη ασφάλεια για το προϊόν που αγοράζουν.

Όσο αφορά τις δύο ερωτήσεις ποιοτικής κλίμακας (1-5), το ερωτώμενο στέλεχος έδωσε το μέγιστο βαθμό (βαθμός 5) όταν του ζητήθηκε να εκτιμήσει πόσο πιθανό θεωρεί να ανανεώσει η επιχείρηση την πιστοποίηση ποιότητας της όταν κυκλοφορήσουν νέες εκδόσεις και πόσο σημαντικό είναι για την επιχείρηση τα συναλλασσόμενα με αυτήν μέρη να είναι επίσης πιστοποιημένα με πρότυπα ποιότητας.

4.6. Παρατηρήσεις της APIVITA A.E.

Η ιστορία της Apivita A.E. ξεκινάει το 1972 όταν οι φαρμακοποιοί Νίκος και Νίκη Κουτσιανά εμπνευσμένοι από την κοινωνία της μέλισσας δημιούργησαν τα πρώτα τους καλλυντικά χρησιμοποιώντας μελισσοκομικά προϊόντα και εκχυλίσματα βοτάνων. Μέχρι σήμερα έχει αναπτύξει και εδραιώσει πάνω από τριακόσια φυσικά προϊόντα για το πρόσωπο, το σώμα και τα μαλλιά, ενσωματώνοντας σε αυτά υψηλής βιολογικής αξίας μελισσοκομικά προϊόντα, εκχυλίσματα από ελληνικά βότανα, αγνά αιθέρια έλαια και πολλές πράσινες καινοτομίες και ευρεσιτεχνίες. Ο τρόπος ζωής που προάγει και τα προϊόντα της απλώνοντα σε δεκαπέντε χώρες στον κόσμο (2018).

Η επικεφαλής των συστημάτων διαχείρισης της Apivita επιβεβαίωσε στο ερωτηματολόγιο (βλ. προσάρτημα 6) ότι η επιχείρηση είναι πιστοποιημένη με τα πρότυπα ποιότητας ISO 9001, ISO 14001 και ISO 22716 και ότι η πρώτη πιστοποίηση ποιότητας έγινε το 2000. Η στροφή της επιχείρησης προς την πιστοποίηση έγινε κυρίως επειδή ήταν το «κλειδί» για να γίνει περισσότερο αποδεκτή στο εξωτερικό και εν τέλει αποτέλεσε και τον παράγοντα για τον οποίο τονώθηκε η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.

Επίσης, το ερωτώμενο στέλεχος υπέδειξε ότι εξαιτίας της πιστοποίησης ISO βελτιώθηκε η οργάνωση εντός της επιχείρησης, αλλά η ελλιπής δέσμευση της διοίκησης είναι ένα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση στην εφαρμογή των προτύπων ποιότητας.

Όσο αφορά τις δύο ερωτήσεις ποιοτικής κλίμακας (1-5), το ερωτώμενο στέλεχος έδωσε το μέσο βαθμό (βαθμός 3) όταν του ζητήθηκε να εκτιμήσει πόσο πιθανό θεωρεί να ανανεώσει η επιχείρηση την πιστοποίηση ποιότητας της όταν κυκλοφορήσουν νέες εκδόσεις και πόσο σημαντικό είναι για την επιχείρηση τα συναλλασσόμενα με αυτήν μέρη να είναι επίσης πιστοποιημένα με πρότυπα ποιότητας.

4.7. Παρατηρήσεις της ALFA ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ Δ. ΚΟΥΚΟΥΤΑΡΗΣ Α.Ε.Β.Ε.

Η ιστορία της Alfa ξεκινά τη δεκαετία του 1950 στην Κοζάνη όταν ο Αθανάσιος Κουκουτάρης, άρχισε τη χειροποίητη παραγωγή και πώληση πιτών, στην πόλη του. Σήμερα, η Alfa κατέχει ηγετική θέση στην ελληνική αγορά τροφίμων, με 50 περιφερειακούς διανομείς και 11,000 σημεία πώλησης. Δραστηριοποιείται στο χώρο της λιανικής (supermarket κτλ.) και στο χώρο του Catering (φούρνοι, ζαχαροπλαστεία, ξενοδοχεία, κτλ.). Συγχρόνως, αυξάνει ραγδαία τις εξαγωγές της, οι οποίες επεκτείνονται σε Ευρώπη, ΗΠΑ, Καναδά και Αυστραλία (2018).

Η διευθύντρια Ελέγχου και Διασφάλισης Ποιότητας της Alfa, επιβεβαίωσε μέσω της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου (βλ. προσάρτημα 7), ότι η επιχείρηση είναι πιστοποιημένη με τα πρότυπα ISO 22000, IFS ver.6 (περιλαμβάνει κριτήρια ποιότητας και ασφάλειας των τροφίμων), BRC issue 7 (σύστημα διαχείρισης ασφάλειας των τροφίμων). Σύμφωνα με το ερωτώμενο στέλεχος, η εταιρία στράφηκε προς την

πιστοποίηση ποιότητας ISO από το 2000 κυρίως για να διασφαλιστεί η ποιότητα και η ασφάλεια των προϊόντων.

Επίσης, το στέλεχος υπέδειξε ότι η επιχείρηση δεν έχει αντιμετωπίσει κάποιο πρόβλημα με τις πιστοποιήσεις ISO. Αντίθετα, η επιχείρηση ωφελήθηκε από τη συνεχή βελτίωση του συστήματος διασφάλισης ποιότητας και ασφάλειας και αυξήθηκε η ανταγωνιστική της θέση εξαιτίας της μεγαλύτερης εμπιστοσύνης των πελατών της.

Όσο αφορά τις δύο ερωτήσεις ποιοτικής κλίμακας (1-5), το ερωτώμενο στέλεχος έδωσε το μέγιστο βαθμό (βαθμός 5) όταν του ζητήθηκε να εκτιμήσει πόσο πιθανό θεωρεί να ανανεώσει η επιχείρηση την πιστοποίηση ποιότητας της όταν κυκλοφορήσουν νέες εκδόσεις και πόσο σημαντικό είναι για την επιχείρηση τα συναλλασσόμενα με αυτήν μέρη να είναι επίσης πιστοποιημένα με πρότυπα ποιότητας.

4.8. Παρατηρήσεις της WeStand – ΚΑΣΣΟΣ Κ. ΕΠΙΠΛΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ Α.Ε.

Η εταιρεία WeStand Α.Ε. δραστηριοποιείται στο τομέα κατασκευής επίπλων από το 1979, και ειδικότερα στην κατασκευή επίπλων για καταστήματα από το 1986 έως σήμερα, έχοντας αναλάβει τον εξοπλισμό δεκάδων καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα και στο εξωτερικό (2014).

Ο QHSE (Quality, Health, Safety & Environment) Specialist της WeStand, επιβεβαίωσε (βλ. προσάρτημα 8) ότι η επιχείρηση είναι πιστοποιημένη με τα πρότυπα ISO:2015, ISO 14001:2015 και ISO 18001:2007. Επίσης, δήλωσε ότι το έτος της πρώτης πιστοποίησης της επιχείρησης με ISO είναι το 2014 και ότι οι λόγοι που ώθησαν την επιχείρηση προς την πιστοποίηση, ήταν ο ανταγωνισμός, η ανάγκη βελτίωσης των εσωτερικών διαδικασιών μέσω τυποποιημένων διεργασιών, η διασφάλιση της προστασίας του περιβάλλοντος και η προθυμία της επιχείρησης για την υπεύθυνη αντιμετώπιση της ασφαλούς εργασίας.

Ακόμη, το στέλεχος δήλωσε ότι δεν έχει παρατηρηθεί να αντιμετωπίζει η επιχείρηση κάποιο πρόβλημα με την εφαρμογή των προτύπων ποιότητας. Αντιθέτως, έχει ωφεληθεί από την πιστοποίηση μέσω του καλύτερου ελέγχου των εσωτερικών της διαδικασιών και μέσω της βελτιστοποίησης του κύκλου παραγωγής ως προς το χρόνο και το κόστος. Στα οφέλη της πιστοποίησης, περιλαμβάνεται και η θετική επίδρασή της στη αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, η οποία, σύμφωνα με την κρίση του

στελέχους, οφείλεται στο γεγονός ότι εξαιτίας της ύπαρξης της πιστοποίησης, ο πελάτης διαβεβαιώνεται για την υποσχόμενη ποιότητα υπηρεσιών της επιχείρησης.

Όσο αφορά τις δύο ερωτήσεις ποιοτικής κλίμακας (1-5), το ερωτώμενο στέλεχος έδωσε το μέγιστο βαθμό (βαθμός 5) όταν του ζητήθηκε να εκτιμήσει πόσο πιθανό θεωρεί να ανανεώσει η επιχείρηση την πιστοποίηση ποιότητας της όταν κυκλοφορήσουν νέες εκδόσεις και πόσο σημαντικό είναι για την επιχείρηση τα συναλλασσόμενα με αυτήν μέρη να είναι επίσης πιστοποιημένα με πρότυπα ποιότητας.

4.9. Παρατηρήσεις της Α. Χατζόπουλος Α.Ε.

Η ιστορία της Α. Χατζόπουλος ξεκινάει το 1931 όταν ιδρύεται ως εταιρεία παραγωγής χαρτοσακουλών. Τη σημερινή νομική της μορφή την πήρε το 1975 και το 1991 κατακτά ηγετική θέση στον κλάδο της στην ελληνική αγορά. Αποστολή της επιχείρησης, μέχρι και σήμερα, είναι η παροχή αειφόρων, καινοτόμων, υψηλής ποιότητας και ανταγωνιστικών λύσεων συσκευασίας στην αγορά χρησιμοποιώντας πράσινες μεθόδους ανάπτυξης και παραγωγής με αποτέλεσμα τη διάθεση στο καταναλωτικό κοινό εξαιρετικών και ασφαλών συσκευασιών. Σήμερα η Χατζόπουλος Α.Ε αποτελεί μια κερδοφόρα επιχείρηση με σημαντική εξαγωγική δραστηριότητα. Αξίζει να αναφερθεί ότι ο περσινός τζίρος της. άγγιξε τα 69 εκ. € με τις εξαγωγές της σε πάνω από 30 χώρες να αντιπροσωπεύουν το 71% των συνολικών πωλήσεων (2018).

Το ερωτηματολόγιο της ποιοτικής έρευνας στάλθηκε στο διευθύνοντα σύμβουλο της επιχείρησης (βλ. προσάρτημα 9), του οποίου οι απαντήσεις επιβεβαίωσαν ότι η Χατζόπουλος είναι πιστοποιημένη με πρότυπα ποιότητας ISO 9001 και ISO 14001. Σύμφωνα με τις δηλώσεις του, ο λόγος που ώθησε την επιχείρηση για πρώτη φορά προς την πιστοποίηση της με ISO το 1994 ήταν η προσπάθειά της να ικανοποιήσει την ανάγκη της για ένα οργανωμένο σύστημα ποιότητας με στόχο τη συνεχή βελτίωση.

Ακόμη, όταν ζητήθηκε από το στέλεχος να περιγράψει τα οφέλη και τα προβλήματα που καρπώθηκε η Χατζόπουλος από την πιστοποίηση με ISO, δε δηλώθηκαν κάποια προβλήματα, ενώ τα οφέλη αποτελούνται από δύο κύρια στοιχεία. Πρώτον, παρατηρείται ότι το ISO επικοινωνεί ένα ελάχιστο όριο συστημάτων ποιότητας στην επιχείρηση και δεύτερον, διευκολύνει τη σχέση πελάτη και προμηθευτή.

Ο διευθύνων σύμβουλος κλήθηκε επίσης να περιγράψει αν θεωρεί ότι η πιστοποίηση με ISO έχει θετική επίδραση στη διατήρηση ή/και την αύξηση της ανταγωνιστικής θέσης της Χατζόπουλος και αν ναι, τότε κατά ποιόν τρόπο. Η απάντηση ήταν ότι η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης αυξήθηκε όταν αρχικά πιστοποιήθηκε. Ωστόσο, πλέον η πιστοποίηση αποτελεί περισσότερο όπλο επιβίωσης μιας και δε τη διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές της.

Όσο αφορά τις δύο ερωτήσεις ποιοτικής κλίμακας (1-5), το ερωτώμενο στέλεχος έδωσε το μέγιστο βαθμό (βαθμός 5) όταν του ζητήθηκε να εκτιμήσει πόσο πιθανό θεωρεί να ανανεώσει η επιχείρηση την πιστοποίηση ποιότητας της όταν κυκλοφορήσουν νέες εκδόσεις και πόσο σημαντικό είναι για την επιχείρηση τα συναλλασσόμενα με αυτήν μέρη να είναι επίσης πιστοποιημένα με πρότυπα ποιότητας.

4.10. Παρατηρήσεις της ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΑ ΜΠΑΛΑΝΤΙΝΟΣ

Η ύπαρξη της Τυροκομικά Μπαλαντινός ξεκίνησε το 1928 στα Χανιά της Κρήτης με κύρια δραστηριότητα την παραγωγή και διάθεση γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων, τα οποία έχουν βραβευτεί με χρυσά, αργυρά και χάλκινα βραβεία από το 2007. Η διοίκηση της επιχείρησης αναγνωρίζει ότι για να συνεχίσει την τυροκομική ιστορία που κληρονόμησε, πρέπει να εστιάσει στην ικανοποίηση του καταναλωτή και προϋπόθεση για να επιτευχθεί αυτό είναι ο πλήρης προσανατολισμός της επιχείρησης στην ποιότητα (2016).

Ο διευθυντής ποιότητας της επιχείρησης δήλωσε (βλ. προσάρτημα 10) ότι η Μπαλαντινός έχει στραφεί προς την πιστοποίηση από το 2006 ύστερα από απαίτηση των πελατών της, αλλά και για να διασφαλίσει η ίδια την ποιότητα των διαδικασιών της. Σήμερα είναι πιστοποιημένη με τα πρότυπα ποιότητας ISO 22000 και ISO 14001.

Επίσης, σχετικά με τα θετικά οφέλη της επιχείρησης από την πιστοποίηση, δήλωσε ότι μέσω αυτής χτίζεται μακροπρόθεσμα ένα σύστημα διαδικασιών που βοηθάει στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, ενώ παράλληλα αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης μέσω της διαβεβαίωσης των πελατών της ότι ορθά τηρούνται οι διαδικασίες παραγωγής και μέσω της σωστής ιχνηλασιμότητάς της. Όταν ρωτήθηκε αν υπάρχουν πιθανά προβλήματα ή δυσκολίες για την επιχείρηση από την πιστοποίηση με τα πρότυπα ISO, η απάντηση ήταν αρνητική.

Σχετικά με τις δύο ερωτήσεις ποιοτικής κλίμακας (1-5), το ερωτώμενο στέλεχος έδωσε το μέγιστο βαθμό (βαθμός 5) όταν του ζητήθηκε να εκτιμήσει πόσο πιθανό θεωρεί να ανανεώσει η επιχείρηση την πιστοποίηση ποιότητας της όταν κυκλοφορήσουν νέες εκδόσεις και πόσο σημαντικό είναι για την επιχείρηση τα συναλλασσόμενα με αυτήν μέρη να είναι επίσης πιστοποιημένα με πρότυπα ποιότητας.

4.11. Παρατηρήσεις ελληνικής εταιρίας αερομεταφορών

Το ερωτηματολόγιο (βλ. προσάρτημα 11) στάλθηκε σε ελεγκτή ποιότητας μιας ελληνικής αεροπορικής εταιρεία, η οποία στο ερωτηματολόγιο επέλεξε να μη δηλώσει την επωνυμία της επιχείρησης, καθώς δινόταν στους συμμετέχοντες η δυνατότητα να διατηρήσουν την ανωνυμία στη συμμετοχή τους. Το συμμετέχων στην έρευνα στέλεχος δήλωσε ότι η αεροπορική εταιρεία είναι πιστοποιημένη και με τα πρότυπα ποιότητας ISO 14001:2016 και ISO 18001:2007 και ότι η προτυποποίηση και η ανάπτυξη σχέσεων με άλλες εταιρείες και οι διεθνείς συνεργασίες ήταν οι κύριοι λόγοι που ώθησαν τον οργανισμό προς την πιστοποίηση ποιότητας.

Πέρα από την αύξηση της κερδοφορίας, η πιστοποίηση με τα πρότυπα ποιότητας ISO τόνωσε την ανταγωνιστική θέση της συμμετέχουσας στην έρευνα αεροπορικής εταιρίας μέσω του κύρους που απέκτησε και μέσω των νέων συνεργασιών που έκανε εξαιτίας της πιστοποίησης. Όταν ρωτήθηκε να υποδείξει αν υπάρχουν πιθανά προβλήματα ή δυσκολίες για την επιχείρηση από την πιστοποίηση με τα πρότυπα ISO, η απάντηση ήταν αρνητική.

Σχετικά με τις δύο ερωτήσεις ποιοτικής κλίμακας (1-5), το ερωτώμενο στέλεχος έδωσε το μέγιστο βαθμό (βαθμός 5) όταν του ζητήθηκε να εκτιμήσει πόσο πιθανό θεωρεί να ανανεώσει η επιχείρηση την πιστοποίηση ποιότητας της όταν κυκλοφορήσουν νέες εκδόσεις και πόσο σημαντικό είναι για την επιχείρηση τα συναλλασσόμενα με αυτήν μέρη να είναι επίσης πιστοποιημένα με πρότυπα ποιότητας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αναλύοντας τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων της έρευνας, παρατηρείται σημαντική σύγκλιση των παρατηρήσεων των συμμετεχόντων ως προς τους λόγους, τα οφέλη και τις αδυναμίες της πιστοποίησης για την εκάστοτε επιχείρηση σε σχέση με τα

πρότυπα ποιότητας ISO, παρά το γεγονός ότι οι συμμετέχουσες στην έρευνα επιχειρήσεις προέρχονται από διαφορετικούς κλάδους.

Στα 11 απαντημένα ερωτηματολόγια παρατηρείται ότι συνήθεις λόγοι πιστοποίησης με πρότυπα ποιότητας ISO είναι οι εμπορικοί και θεσμικοί παράγοντες, η προθυμία των επιχειρήσεων να διευρύνουν τις δραστηριότητες τους στο εξωτερικό, η διασφάλιση της προστασίας του περιβάλλοντος και η τυποποίηση των διαδικασιών εντός τους.

Σχετικά με την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων από την πιστοποίηση με πρότυπα ποιότητας ISO, όλοι οι συμμετέχοντες επιβεβαίωσαν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της αύξησης της ανταγωνιστικότητας και της πιστοποίησης, ο καθένας για διαφορετικούς λόγους. Αναλυτικά, στους τελευταίους περιλαμβάνονται η αυξημένη αποτελεσματικότητα της επιχείρησης από την εφαρμογή των προτύπων ποιότητας, το τονωμένο κύρος της στις αγορές και η αύξηση του μεριδίου αγοράς της εξαιτίας της εμπιστοσύνης των πελατών από τη διασφαλισμένη ποιότητα. Οι δύο τελευταίοι λόγοι υπονοούν έντονα την αύξηση του όγκου πωλήσεων τους.

Άλλα οφέλη της πιστοποίησης με πρότυπα ποιότητας ISO που εντοπίζονται από τις παρατηρήσεις των συμμετεχόντων, είναι η εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων από την εφαρμογή των προτύπων λόγω της καλύτερης οργάνωσης και αντιμετώπισης των προβλημάτων και της αποσαφήνισης των ρόλων των εργαζομένων, αλλά και η αύξηση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων, η συνεχής βελτίωσή τους και η βελτιστοποίηση του κύκλου παραγωγής τους.

Όσο αφορά τις περιπτώσεις που οι συμμετέχοντες είχαν εντοπίσει προβλήματα ή αδυναμίες κατά την εφαρμογή των προτύπων ποιότητας από τις επιχειρήσεις, τα προβλήματα σχετίζονταν κυρίως με την έλλειψη πίστης και δέσμευσης της διοίκησης στην υλοποίηση των στόχων ποιότητας και με το μη επαρκώς εκπαιδευμένο προσωπικό των επιχειρήσεων για θέματα που σχετίζονται με την ποιότητα και την πιστοποίηση.

Λαμβάνοντας υπόψη τις παρατηρήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα και τη βιβλιογραφία που αναλύθηκε στα πρώτο μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας, προκύπτει το συμπέρασμα ότι τα στοιχεία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης σχετικά με τους λόγους που ωθούν τις επιχειρήσεις στην πιστοποίηση της ποιότητας τους και τα οφέλη και τα προβλήματα που προκύπτουν από αυτήν, επιβεβαιώνονται από επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει πρότυπα ποιότητας ISO.

Τέλος, στο τελευταίο κεφάλαιο του πρώτου μέρους της εργασίας έγινε λόγος για τη σχέση της πιστοποιημένης ποιότητας με την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Η ποιοτική ερευνητική προσέγγιση το θέματος αυτού έδειξε ότι, βάσει των εμπειρικών παρατηρήσεων των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα και είναι πιστοποιημένα με πρότυπα ISO, η επίδραση των πιστοποιήσεων ποιότητας στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, είναι θετική.

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, η παρούσα διπλωματική εργασία βασίστηκε σε ποιοτική έρευνα με 11 συμμετέχοντες, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο τα στοιχεία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης επιβεβαιώνονται από εμπειρικές παρατηρήσεις επιχειρήσεων που είναι πιστοποιημένες με πρότυπα ποιότητας ISO.

Η μελέτη αυτή δεν αναλύει οικονομικά στοιχεία των επιχειρήσεων ώστε να αναλυθεί ποσοτικά η επίδραση των πιστοποιήσεων ISO στη λειτουργία τους. Θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον να διεξαχθεί στο μέλλον μια ποσοτική έρευνα που θα συγκρίνει την κερδοφορίας, το μερίδιο αγοράς, τον όγκο των πωλήσεων και τις συνεργασίες των επιχειρήσεων πριν και μετά την πιστοποίηση. Θα είχε επίσης ενδιαφέρον να διεξαχθεί αυτή η έρευνα ανά κλάδο επιχειρήσεων προκειμένου να αναδειχθούν οι κλάδοι στους οποίους είναι περισσότερο επιτακτική η ανάγκη για πιστοποίηση με πρότυπα ISO.

Ωστόσο, αξίζει να αναφερθεί ότι μια τέτοια έρευνα για να διέπεται από χρησιμότητα και αντικειμενικότητα είναι αναγκαίο να της δοθεί αρκετός χρόνος, ώστε να συλλεχθεί αρκετά μεγάλο δείγμα και τα συμπεράσματα της να είναι ασφαλή.

Αναφορές

Agudelo , M., Alveiro, C., Saavedra,, B. & Ramiro, M., 2016. The Human Resources Management as a key element and quality competitiveness organizational. *Visión de Futuro"*, Ιούλιος-Δεκέμβριος , pp. 21-37.

Ames, M., 2009. *Quality Digest.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.qualitydigest.com/magazine/2009/apr/article/importance-iso-22000.html#
[Πρόσβαση 18 Μάιος 2018].

Atkinson, R. D., 2013. *Competitiveness, Innovation and Productivity: Clearing up the confusion ,* Washington : The Information Technology & Innovation Foundation .

Beech, S., 2017. *Food Safety Magazine.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.foodsafetymagazine.com/signature-series/the-benefits-of-iso-22000-to-the-food-industry/
[Πρόσβαση 30 Μάιος 2018].

Behdadmanesh, E., Moharrampour, M., Esfandiyari,, S. & Asgarzadeh, A., 2014. Investigate the relationship between Total Quality Management (TQM) and Human Resources Management (HRM). *Amiemt Journal*, pp. 634-639.

Boss, J., 2016. Staying Competitive Requires Adaptability. *Forbes*, 26 Απρίλιος .

Boylan, S. A. & Turner, K. A., 2017. Developing Organizational Adaptability for Complex Environment. *Journal of Leadership Education* , Απρίλιος , pp. 183-198.

British Standards Institution, 2018. *BSI: making excellence a habit.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.bsigroup.com/LocalFiles/en-IN/Certification/ISO%2050001/ISO%2050001%20CEO%20Briefing%20-%20web.pdf
[Πρόσβαση 1 Ιούνιος 2018].

British Standards Institution, 2018. *ISO 27001:2013. How your organization will benefit.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.bsigroup.com/Documents/iso-27001/resources/iso-iec-27001-CEO-briefing-SGweb.pdf
[Πρόσβαση 4 Ιούνιος 2018].

Dobrin, C., Girneata, A., Mascu , M. & Croitoru, O., 2015. *Quality: A determinant factor of competitiveness - The evolution of ISO Certifications for management systems.* Βουκουρέστη , 9th Management Conference.

Dogan , E., 2016. The effect of innovation on competitiveness. *Περιοδικό Οικονομετρίας και Στατιστικής, Πανεπιστήμιο Κωνσταντινούπολης* , pp. 60-81.

Enerit, 2016. *Enerit: energy action every day.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: http://enerit.com/iso-50001-2019/
[Πρόσβαση 31 Μάιος 2018].

Gildemeister, J. και συν., 2013. *Boston Consulting Group: Six Steps to Achieving Competitive Advantage Through Cost Excellence.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.bcg.com/publications/2013/cost-efficiency-asset-optimization-six-steps-achieving-competitive-advantage-cost-excellence.aspx
[Πρόσβαση 24 Ιούνιος 2018].

Honan, B., 2018. *Business benefits for ISO 27001 certification, and five steps to making it work.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: http://bhconsulting.ie/business-benefits-iso-27001-certification-five-steps-making-work/
[Πρόσβαση 5 Ιούνιος 2018].

Honarpour, A., Jusoh, A. & Nor, K. M., 2012. Knowledge Management, Total Quality Management and Innovation: A new lool. *Journal of Technology Management & Innovation*, 21 Σεπτέμβριος .

Ibrahim , G. E. & Dorgham, M. E., 2011. *The role of quality control in the prediction and reduction of production defects of some textile preparation stages (warping),* Helwan: Faculty of Applied Arts, Helwan University.

International Organization for Standardization, 2015. *ISO.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.iso.org/iso-9001-revision.html
[Πρόσβαση 28 Μάιος 2018].

International Organization for Standardization, 2015. *ISO.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_14001_-_key_benefits.pdf
[Πρόσβαση 30 Μάιος 2018].

International Organization for Standardization, 2018. *ISO.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.iso.org/iso-22000-revision.html
[Πρόσβαση 30 Μάιος 30].

ISO, 2015. *International Organization for Standardization.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/pub100080.pdf
[Πρόσβαση 27 Μάιος 2018].

ISO, 2015. *International Organization for Standardization.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_14001_-_key_benefits.pdf
[Πρόσβαση 30 Μάιος 2018].

ISO, 2017. *International Organization for Standardization.* [Ηλεκτρονικό]
Available at:
https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1
[Πρόσβαση 28 Μάιος 2018].

ISO, 2018. *International Organization for Standardization.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.iso.org/about-us.html
[Πρόσβαση 25 Μάιος 2018].

ISO, 2018. *International Organization for Standardization.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.iso.org/standard/51297.html
[Πρόσβαση 30 Μάιος 2018].

ISO, 2018. *International Organization for Standardization.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.iso.org/isoiec-27001-information-security.html
[Πρόσβαση 1 Ιούνιος 2018].

IT Governance, 2018. *Benefits of ISO 27001 Certification.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.itgovernance.co.uk/iso27001-benefits
[Πρόσβαση 3 Ιούνιος 2018].

Keleman, M. L., 2003. *Managing Quality.* s.l.:SAGE Publications 2003.

Leinwand, P. & Couto, V., 2017. STRATEGIC PLANNING: How to cut costs more strategically. *Harvard Business Review*, 10 Μάρτιος .

Lloyds Register, 2018. *LR UK.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: http://www.irqs.co.in/benefits-of-iso-50001-certification.html
[Πρόσβαση 1 Ιούνιος 2018].

Mahdi, O. R. & Almsafir, M. K., 2014. *The Role Of Strategic Leadership In Building Sustainable,* Μαλαισία: Elsevier Ltd. .

Martin, R. L., 2015. COMPETITION: There are olny two ways to compete. *Harvard Business Review*, 21 Απρίλιος.

Mukhopadhyay, D. D., 2013. Cost competitiveness - The sustainable business strategy. *The Management Accountant*, Απρίλιος, pp. 394-396.

NC State University, 2011. *Competitive Advantage in a Risk Environment: Four Capabilities to Gain Adaptability.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://erm.ncsu.edu/library/article/competitive-advantage-adaptability
[Πρόσβαση 22 Ιούνιος 2018].

Philip Crosby Associates: A Capability Group, 2018. *Philip Crosby Associates: A Capability Group.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: http://www.philipcrosby.com/25years/crosby.html
[Πρόσβαση 21 Απρίλιος 2018].

Porter, M. E. & Linde, C. v. d., 1995. Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review*, Σεπτέμβριος - Οκτώβριος .

Pyzdek, T. & Keller, P., 2013. *The Handbook for Quality Management: A complete guide for operational excellence.* Β επιμ. s.l.:The McGraw-Hill Companies, Inc..

Racine, J.-L., 2011. *Harnessing quality for global competitiveness in Eastern Europe and Central Asia.* Washington DC: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.

Razzetti, G., 2018. *Liberationist.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://blog.liberationist.org/adaptability-the-competitive-advantage-of-innovative-teams-24948bf30997
[Πρόσβαση 22 Ιούνιος 2018].

Reeves , M. & Deimler, M., 2011. MANAGING UNCERTAINTY. Adabtability: The new competitive advantage. *Harvard Business Review* , Ιούλιος - Αύγουστος.

Rennings, K. & Rammen, C., 2009. Increasing energy and resource efficiency through innovation: an explorative analysis using innovation survey data. *Czech Journal of Economics and Finance* , p. 59.

Schneider, J. & Hall, J., 2011. *Harvard Business Review.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://hbr.org/2011/04/why-most-product-launches-fail
[Πρόσβαση 10 Μάιος 2018].

Schubring, B., 2014. *Leadership Vision Consulting.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: http://www.leadershipvisionconsulting.com/exploring-the-strengthsfinder-theme-of-adaptability/
[Πρόσβαση 21 Ιούνιος 2018].

Singh, V. K., 2016. *ISO 27001 Benefits: Protecting business from Cyber Crime.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.linkedin.com/pulse/iso-27001-benefits-protecting-business-from-cyber-vinod-k-singh
[Πρόσβαση 3 Ιούνιος 2018].

Skinner, W., 1981. *Harward Business Review.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://hbr.org/1981/09/managing-human-resources
[Πρόσβαση 18 Μάιος 2018].

Skordoulis, M., Galatsidas, S. & Arabatzis, G., 2017. *Business Strategies and Competitive Advantage through Green Entrepreneurship and Sustainable Environmental Management,* Χανιά : Proceedings 8th International Conference on Information and Communication Technologies in Agriculture, Food and Environment (HAICTA 2017).

Srinivasan, A. & Kurey, B., 2014. ORGANIZATIONAL CULTURE: Creating a Culture. *Harvard Business Review*, Απρίλιος.

Sroufe, R. P., Melnyk , S. A. & Vastag , G., 1998. *Environmental Management Systems As A Source of Competitive Advantage,* Michigan : The Eli Broad Graduate School of Management, Michigan State University.

Symes, I., 2014. *THE FLUX REPORT: Building a resilient workforce in the face of flux.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.rightmanagement.co.uk/wps/wcm/connect/350a18c6-6b19-470d-adba-88c9e0394d0b/Right+Management+Flux+Report+Spread.pdf?MOD=AJPERES
[Πρόσβαση 6 Ιούνιος 2018].

Taguchi, G. & Clausing, D., 1990. *Harvard Business Review.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://hbr.org/1990/01/robust-quality
[Πρόσβαση 19 Μάιος 2018].

TCI Network , 2018. *What is Competitiveness?.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: www.tci-network.org/media/download/1185
[Πρόσβαση 4 Ιούνιος 2018].

TCI, 2018. *What is TCI.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: http://www.tci-network.org/about_us
[Πρόσβαση 5 Ιούνιος 2018].

The Feigenbaum Foundation, Inc., 2013. *The Feigenbaum Foundation.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: http://www.feigenbaumfoundation.org/about/dr-armand-v-feigenbaum/
[Πρόσβαση 20 Απρίλιος 2018].

Tranchard, S., 2015. *International Organization for Standardization.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.iso.org/news/2015/04/Ref1951.html
[Πρόσβαση 30 Μάιος 2018].

TÜV AUSTRIA HELLAS, 2018. *Συστήματα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών ISO 27001.* [Ηλεκτρονικό]
Available at: http://www.tuvaustriahellas.gr/category_id=1&service_id=3
[Πρόσβαση 1 Ιούνιος 2018].

Δερβιτσιώτης , Κ. Ν. & Λαγοδήμος , Α. Γ., 2007. *Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων: Ανάλυση-Βελτίωση-Στρατηγικές.* Β επιμ. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ.

Παρασκευοπούλου-Κόλλια, Ε.-Ά., 2008. Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις. *The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology*.

Στειακάκης , Ε. & Κωφίδης, Ν., 2010. *Διοίκηση και Έλεγχος Ποιότητας.* s.l.:ΤΖΙΟΛΑ.

ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑΤΑ

1) Συμμετοχή της ΑΛΟΥΜΥΛ - ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ Α.Ε.

Ο ρόλος των προτύπων ποιότητας ISO στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων

Οι πιστοποιήσεις ποιότητας ISO παρατηρείται ότι αυξάνονται σημαντικά στο χρόνο. Αυτή η έρευνα απευθύνεται σσε επιχειρήσεις, οι οποίες είναι πιστοποιημένες με πρότυπα ποιότητας ISO, ώστε να ελεγχθεί αν η εμπειρία τους από την πιστοποίηση με ISO επιβεβαιώνει το υλικό της βιβλιογραφίας της διπλωματικής μου εργασίας και κυριότερα το θέμα αυτής, δηλαδή το «Ρόλο των προτύπων ποιότητας ISO στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων». Η αφιέρωση λίγου από του πολύτιμου χρόνου σας για την απάντηση 11 ερωτήσεων, 8 εκ τω οποίων είναι ανοιχτού τύπου, θα βοηθούσε σημαντικά στη διεξαγωγή χρήσιμων παρατηρήσεων για τα πρότυπα ISO και στη ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

* Απαιτείται

Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησής σας;

ALUMIL SA

Σε ποιον τομέα δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας; *

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ

Κατέχει η επιχείρησή σας κάποια πιστοποίηση ISO; *

- (●) ΝΑΙ
- ( ) ΟΧΙ

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η επιχείρηση σας είναι πιστοποιημένη με κάποιο πρότυπο ISO...

Με ποιό/ποιά πρότυπα είναι πιστοποιημένη: *

ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001

Ποιο είναι το έτος της κατοχύρωσης της πρώτης πιστοποίησης ISO από την επιχείρησή σας; *

2004

Ποιοι είναι οι λόγοι που ώθησαν την επιχείρηση προς την πιστοποίηση με ISO; *

ΟΡΑΜΑ, ΕΜΠΟΡΙΚΟΙ, ΘΕΣΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Θεωρείτε ότι η πιστοποίηση ISO έχει θετική επίδραση στη διατήρηση ή/και την αύξηση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης; Αν ναι, με ποιο τρόπο; *

Είναι ένα θέμα που χωράει πολύ συζήτηση, δεν υπάρχει έλεγχος και ουσιαστικά οφέλη

Κατά τη γνώμη σας ποια άλλα οφέλη αποκομίζει η επιχείρηση από την πιστοποίηση ISO; *

Αναγνωρισιμότητα, ανταγωνιστικότητα-στο εξωτερικό

Πόσο πιθανό θεωρείται ότι είναι να ανανεώσει η επιχείρησή σας την/τις πιστοποιήσεις που κατέχει όταν κυκλοφορήσουν νέες εκδόσεις των προτύπων; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου πιθανό	○	○	○	○	◉	Πολύ πιθανό

Εντοπίζετε κάποιες αδυναμίες ή προβλήματα με την/τις πιστοποιήσεις ISO που κατέχει η επιχείρηση; *

Το μη εκπαιδευμένο προσωπικό, η έλειψη πίστης απο τα στελέχη στην υλοποίηση

Πόσο σημαντικό είναι για την επιχείρησή σας όσοι συνδιαλέγονται με αυτήν, όπως για παράδειγμα οι προμηθευτές της, να κατέχουν επίσης πιστοποιήσεις ποιότητας; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου σημαντικό	○	○	○	○	◉	Πολύ σημαντικό

Υποβλήθηκε στις 25/7/18, 12:08 μ.μ.

2) Συμμετοχή της Κ. ΞΥΔΙΑΣ Α.Ε

Ο ρόλος των προτύπων ποιότητας ISO στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων

Οι πιστοποιήσεις ποιότητας ISO παρατηρείται ότι αυξάνονται σημαντικά στο χρόνο. Αυτή η έρευνα απευθύνεται σσε επιχειρήσεις, οι οποίες είναι πιστοποιημένες με πρότυπα ποιότητας ISO, ώστε να ελεγχθεί αν η εμπειρία τους από την πιστοποίηση με ISO επιβεβαιώνει το υλικό της βιβλιογραφίας της διπλωματικής μου εργασίας και κυριότερα το θέμα αυτής, δηλαδή το «Ρόλο των προτύπων ποιότητας ISO στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων». Η αφιέρωση λίγου από του πολύτιμου χρόνου σας για την απάντηση 11 ερωτήσεων, 8 εκ τω οποίων είναι ανοιχτού τύπου, θα βοηθούσε σημαντικά στη διεξαγωγή χρήσιμων παρατηρήσεων για τα πρότυπα ISO και στη ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

* Απαιτείται

Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησής σας;

Κ ΞΥΔΙΑΣ ΑΕ

Σε ποιον τομέα δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας; *

ΦΑΡΜΑΚΑΠΟΘΗΚΗ

Κατέχει η επιχείρησή σας κάποια πιστοποίηση ISO; *

- (●) ΝΑΙ
- ( ) ΟΧΙ

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η επιχείρηση σας είναι πιστοποιημένη με κάποιο πρότυπο ISO...

Με ποιό/ποιά πρότυπα είναι πιστοποιημένη; *

9001:2015

Ποιο είναι το έτος της κατοχύρωσης της πρώτης πιστοποίησης ISO από την επιχείρησή σας; *

2002

Ποιοι είναι οι λόγοι που ώθησαν την επιχείρηση προς την πιστοποίηση με ISO; *

ΕΝΑΡΜΟΝΗΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΚΑΤΕΥΘΗΝΤΗΡΙΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΟΡΘΗΣ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΦΑΡΜΑΚΩΝ ΚΑΙ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ

Θεωρείτε ότι η πιστοποίηση ISO έχει θετική επίδραση στη διατήρηση ή/και την αύξηση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης; Αν ναι, με ποιο τρόπο; *

ΝΑΙ ΣΤΙΣ ΕΞΑΓΩΓΕΣ

Κατά τη γνώμη σας ποια άλλα οφέλη αποκομίζει η επιχείρηση από την πιστοποίηση ISO; *

ΟΡΙΣΜΟΣ Κ ΤΗΡΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ . ΞΕΚΑΘΑΡΟΙ ΡΟΛΟΙ

Πόσο πιθανό θεωρείται ότι είναι να ανανεώσει η επιχείρησή σας την/τις πιστοποιήσεις που κατέχει όταν κυκλοφορήσουν νέες εκδόσεις των προτύπων; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου πιθανό	○	○	○	○	◉	Πολύ πιθανό

Εντοπίζετε κάποιες αδυναμίες ή προβλήματα με την/τις πιστοποιήσεις ISO που κατέχει η επιχείρηση; *

ΚΑΜΙΑ

Πόσο σημαντικό είναι για την επιχείρησή σας όσοι συνδιαλέγονται με αυτήν, όπως για παράδειγμα οι προμηθευτές της, να κατέχουν επίσης πιστοποιήσεις ποιότητας; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου σημαντικό	○	○	◉	○	○	Πολύ σημαντικό

Υποβλήθηκε στις 27/7/18, 1:30 μ.μ.

3) Συμμετοχή της ΠΑΓΟΥΝΗ Α.Ε.

Ο ρόλος των προτύπων ποιότητας ISO στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων

Οι πιστοποιήσεις ποιότητας ISO παρατηρείται ότι αυξάνονται σημαντικά στο χρόνο. Αυτή η έρευνα απευθύνεται σσε επιχειρήσεις, οι οποίες είναι πιστοποιημένες με πρότυπα ποιότητας ISO, ώστε να ελεγχθεί αν η εμπειρία τους από την πιστοποίηση με ISO επιβεβαιώνει το υλικό της βιβλιογραφίας της διπλωματικής μου εργασίας και κυριότερα το θέμα αυτής, δηλαδή το «Ρόλο των προτύπων ποιότητας ISO στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων». Η αφιέρωση λίγου από του πολύτιμου χρόνου σας για την απάντηση 11 ερωτήσεων, 8 εκ τω οποίων είναι ανοιχτού τύπου, θα βοηθούσε σημαντικά στη διεξαγωγή χρήσιμων παρατηρήσεων για τα πρότυπα ISO και στη ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

* Απαιτείται

Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησής σας;

ΠΑΓΟΥΝΗ ΑΕ

Σε ποιον τομέα δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας; *

ΜΕΤΑΛΛΙΚΑ ΔΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Κατέχει η επιχείρησή σας κάποια πιστοποίηση ISO; *

- (●) ΝΑΙ
- ( ) ΟΧΙ

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η επιχείρηση σας είναι πιστοποιημένη με κάποιο πρότυπο ISO...

Με ποιό/ποιά πρότυπα είναι πιστοποιημένη; *

9001:2015

Ποιο είναι το έτος της κατοχύρωσης της πρώτης πιστοποίησης ISO από την επιχείρησή σας; *

2004

Ποιοι είναι οι λόγοι που ώθησαν την επιχείρηση προς την πιστοποίηση με ISO; *

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΟΜΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Θεωρείτε ότι η πιστοποίηση ISO έχει θετική επίδραση στη διατήρηση ή/και την αύξηση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης; Αν ναι, με ποιο τρόπο; *

ΝΑΙ ΣΙΓΟΥΡΑ. ΑΥΞΑΝΕΙ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΟΝΤΑΣ ΣΙΓΟΥΡΙΑ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ ΜΕ ΤΗΝ ΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΤΟΥ ΕΚΑΣΤΟΤΕ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Κατά τη γνώμη σας ποια άλλα οφέλη αποκομίζει η επιχείρηση από την πιστοποίηση ISO; *

ΔΙΕΥΡΥΝΕΙ ΤΟΥΣ ΟΡΙΖΟΝΤΕΣ ΤΗΣ, ΣΤΟΧΟΘΕΤΟΝΤΑΣ ΠΑΡΑΛΛΗΛΑ ΝΕΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΤΗΣ

Πόσο πιθανό θεωρείται ότι είναι να ανανεώσει η επιχείρησή σας την/τις πιστοποιήσεις που κατέχει όταν κυκλοφορήσουν νέες εκδόσεις των προτύπων; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου πιθανό	○	○	○	○	◉	Πολύ πιθανό

Εντοπίζετε κάποιες αδυναμίες ή προβλήματα με την/τις πιστοποιήσεις ISO που κατέχει η επιχείρηση; *

ΟΧΙ

Πόσο σημαντικό είναι για την επιχείρησή σας όσοι συνδιαλέγονται με αυτήν, όπως για παράδειγμα οι προμηθευτές της, να κατέχουν επίσης πιστοποιήσεις ποιότητας; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου σημαντικό	○	○	○	○	◉	Πολύ σημαντικό

Υποβλήθηκε στις 27/7/18, 4:03 μ.μ.

4) Συμμετοχή της ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ ΚΡΗΤΗΣ Α.Ε.

Ο ρόλος των προτύπων ποιότητας ISO στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων

Οι πιστοποιήσεις ποιότητας ISO παρατηρείται ότι αυξάνονται σημαντικά στο χρόνο. Αυτή η έρευνα απευθύνεται σσε επιχειρήσεις, οι οποίες είναι πιστοποιημένες με πρότυπα ποιότητας ISO, ώστε να ελεγχθεί αν η εμπειρία τους από την πιστοποίηση με ISO επιβεβαιώνει το υλικό της βιβλιογραφίας της διπλωματικής μου εργασίας και κυριότερα το θέμα αυτής, δηλαδή το «Ρόλο των προτύπων ποιότητας ISO στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων». Η αφιέρωση λίγου από του πολύτιμου χρόνου σας για την απάντηση 11 ερωτήσεων, 8 εκ τω οποίων είναι ανοιχτού τύπου, θα βοηθούσε σημαντικά στη διεξαγωγή χρήσιμων παρατηρήσεων για τα πρότυπα ISO και στη ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

* Απαιτείται

Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησής σας;

ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ ΚΡΗΤΗΣ ΑΕ

Σε ποιον τομέα δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας; *

παραγωγή αλεύρων και ζωοτροφών

Κατέχει η επιχείρησή σας κάποια πιστοποίηση ISO; *

- (●) ΝΑΙ
- ( ) ΟΧΙ

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η επιχείρηση σας είναι πιστοποιημένη με κάποιο πρότυπο ISO...

Με ποιό/ποιά πρότυπα είναι πιστοποιημένη; *

9001

Ποιο είναι το έτος της κατοχύρωσης της πρώτης πιστοποίησης ISO από την επιχείρησή σας; *

1996

Ποιοι είναι οι λόγοι που ώθησαν την επιχείρηση προς την πιστοποίηση με ISO; *

Τυποποίηση διαδικασιών

Θεωρείτε ότι η πιστοποίηση ISO έχει θετική επίδραση στη διατήρηση ή/και την αύξηση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης; Αν ναι, με ποιο τρόπο; *

Βελτίωση αποτελεσματικότητας

Κατά τη γνώμη σας ποια άλλα οφέλη αποκομίζει η επιχείρηση από την πιστοποίηση ISO; *

Συνεχή βελτίωση

Πόσο πιθανό θεωρείται ότι είναι να ανανεώσει η επιχείρησή σας την/τις πιστοποιήσεις που κατέχει όταν κυκλοφορήσουν νέες εκδόσεις των προτύπων; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου πιθανό	○	○	○	○	◉	Πολύ πιθανό

Εντοπίζετε κάποιες αδυναμίες ή προβλήματα με την/τις πιστοποιήσεις ISO που κατέχει η επιχείρηση; *

Οχι

Πόσο σημαντικό είναι για την επιχείρησή σας όσοι συνδιαλέγονται με αυτήν, όπως για παράδειγμα οι προμηθευτές της, να κατέχουν επίσης πιστοποιήσεις ποιότητας; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου σημαντικό	○	○	○	○	◉	Πολύ σημαντικό

Υποβλήθηκε στις 29/7/18, 12:39 μ.μ.

5) Συμμετοχή της MP PHARMA A.E.

Ο ρόλος των προτύπων ποιότητας ISO στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων

Οι πιστοποιήσεις ποιότητας ISO παρατηρείται ότι αυξάνονται σημαντικά στο χρόνο. Αυτή η έρευνα απευθύνεται σσε επιχειρήσεις, οι οποίες είναι πιστοποιημένες με πρότυπα ποιότητας ISO, ώστε να ελεγχθεί αν η εμπειρία τους από την πιστοποίηση με ISO επιβεβαιώνει το υλικό της βιβλιογραφίας της διπλωματικής μου εργασίας και κυριότερα το θέμα αυτής, δηλαδή το «Ρόλο των προτύπων ποιότητας ISO στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων». Η αφιέρωση λίγου από του πολύτιμου χρόνου σας για την απάντηση 11 ερωτήσεων, 8 εκ τω οποίων είναι ανοιχτού τύπου, θα βοηθούσε σημαντικά στη διεξαγωγή χρήσιμων παρατηρήσεων για τα πρότυπα ISO και στη ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

* Απαιτείται

Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησής σας;

MP PHARMA SA

Σε ποιον τομέα δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας; *

ΕΜΠΟΡΙΑ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΩΝ & ΙΑΤΡΟΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Κατέχει η επιχείρησή σας κάποια πιστοποίηση ISO; *

- (●) ΝΑΙ
- ( ) ΟΧΙ

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η επιχείρηση σας είναι πιστοποιημένη με κάποιο πρότυπο ISO...

Με ποιό/ποιά πρότυπα είναι πιστοποιημένη; *

ISO 9001

Ποιο είναι το έτος της κατοχύρωσης της πρώτης πιστοποίησης ISO από την επιχείρησή σας; *

2011

Ποιοι είναι οι λόγοι που ώθησαν την επιχείρηση προς την πιστοποίηση με ISO; *

Λόγω της εξαγωγικής δραστηριότητας.

Θεωρείτε ότι η πιστοποίηση ISO έχει θετική επίδραση στη διατήρηση ή/και την αύξηση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης; Αν ναι, με ποιο τρόπο; *

Ναι. Οι πελάτες μας νιώθουν περισσότερη ασφάλεια για το προϊόν που τους προσφέρουμε.

Κατά τη γνώμη σας ποια άλλα οφέλη αποκομίζει η επιχείρηση από την πιστοποίηση ISO; *

Καλύτερη παρακολούθηση και αντιμετώπιση προβλημάτων και αποθεμάτων.

Πόσο πιθανό θεωρείται ότι είναι να ανανεώσει η επιχείρησή σας την/τις πιστοποιήσεις που κατέχει όταν κυκλοφορήσουν νέες εκδόσεις των προτύπων; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου πιθανό	○	○	○	○	◉	Πολύ πιθανό

Εντοπίζετε κάποιες αδυναμίες ή προβλήματα με την/τις πιστοποιήσεις ISO που κατέχει η επιχείρηση; *

Όχι.

Πόσο σημαντικό είναι για την επιχείρησή σας όσοι συνδιαλέγονται με αυτήν, όπως για παράδειγμα οι προμηθευτές της, να κατέχουν επίσης πιστοποιήσεις ποιότητας; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου σημαντικό	○	○	○	○	◉	Πολύ σημαντικό

Υποβλήθηκε στις 30/7/18, 10:08 π.μ.

6) Συμμετοχή της APIVITA A.E.

Ο ρόλος των προτύπων ποιότητας ISO στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων

Οι πιστοποιήσεις ποιότητας ISO παρατηρείται ότι αυξάνονται σημαντικά στο χρόνο. Αυτή η έρευνα απευθύνεται σσε επιχειρήσεις, οι οποίες είναι πιστοποιημένες με πρότυπα ποιότητας ISO, ώστε να ελεγχθεί αν η εμπειρία τους από την πιστοποίηση με ISO επιβεβαιώνει το υλικό της βιβλιογραφίας της διπλωματικής μου εργασίας και κυριότερα το θέμα αυτής, δηλαδή το «Ρόλο των προτύπων ποιότητας ISO στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων». Η αφιέρωση λίγου από του πολύτιμου χρόνου σας για την απάντηση 11 ερωτήσεων, 8 εκ τω οποίων είναι ανοιχτού τύπου, θα βοηθούσε σημαντικά στη διεξαγωγή χρήσιμων παρατηρήσεων για τα πρότυπα ISO και στη ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

* Απαιτείται

Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησής σας;

APIVITA

Σε ποιον τομέα δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας; *

ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ

Κατέχει η επιχείρησή σας κάποια πιστοποίηση ISO; *

- (●) ΝΑΙ
- ( ) ΟΧΙ

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η επιχείρηση σας είναι πιστοποιημένη με κάποιο πρότυπο ISO...

Με ποιό/ποιά πρότυπα είναι πιστοποιημένη; *

ISO 9001, ISO 14001, ISO 22716

Ποιο είναι το έτος της κατοχύρωσης της πρώτης πιστοποίησης ISO από την επιχείρησή σας; *

2000

Ποιοι είναι οι λόγοι που ώθησαν την επιχείρηση προς την πιστοποίηση με ISO; *

Η πιστοποίηση της ποιότητας για την καλύτερη αποδοχή στο εξωτερικό

Θεωρείτε ότι η πιστοποίηση ISO έχει θετική επίδραση στη διατήρηση ή/και την αύξηση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης; Αν ναι, με ποιο τρόπο; *

Ναι, γιατί γίνεται ευκολότερα αποδεκτή σε ορισμένες από τις χώρες του εξωτερικού

Κατά τη γνώμη σας ποια άλλα οφέλη αποκομίζει η επιχείρηση από την πιστοποίηση ISO; *

Βελτίωση της οργάνωσης

Πόσο πιθανό θεωρείται ότι είναι να ανανεώσει η επιχείρησή σας την/τις πιστοποιήσεις που κατέχει όταν κυκλοφορήσουν νέες εκδόσεις των προτύπων; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου πιθανό	○	○	◉	○	○	Πολύ πιθανό

Εντοπίζετε κάποιες αδυναμίες ή προβλήματα με την/τις πιστοποιήσεις ISO που κατέχει η επιχείρηση; *

Δέσμευση της διοίκησης

Πόσο σημαντικό είναι για την επιχείρησή σας όσοι συνδιαλέγονται με αυτήν, όπως για παράδειγμα οι προμηθευτές της, να κατέχουν επίσης πιστοποιήσεις ποιότητας; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου σημαντικό	○	○	◉	○	○	Πολύ σημαντικό

Υποβλήθηκε στις 30/7/18, 11:20 π.μ.

7) Συμμετοχή της ALFA ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ Δ. ΚΟΥΚΟΥΤΑΡΗΣ Α.Ε.Β.Ε.

Ο ρόλος των προτύπων ποιότητας ISO στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων

Οι πιστοποιήσεις ποιότητας ISO παρατηρείται ότι αυξάνονται σημαντικά στο χρόνο. Αυτή η έρευνα απευθύνεται σσε επιχειρήσεις, οι οποίες είναι πιστοποιημένες με πρότυπα ποιότητας ISO, ώστε να ελεγχθεί αν η εμπειρία τους από την πιστοποίηση με ISO επιβεβαιώνει το υλικό της βιβλιογραφίας της διπλωματικής μου εργασίας και κυριότερα το θέμα αυτής, δηλαδή το «Ρόλο των προτύπων ποιότητας ISO στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων». Η αφιέρωση λίγου από του πολύτιμου χρόνου σας για την απάντηση 11 ερωτήσεων, 8 εκ τω οποίων είναι ανοιχτού τύπου, θα βοηθούσε σημαντικά στη διεξαγωγή χρήσιμων παρατηρήσεων για τα πρότυπα ISO και στη ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

* Απαιτείται

Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησής σας;

ALFA ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ Δ. ΚΟΥΚΟΥΤΑΡΗΣ Α.Ε.Β.Ε.

Σε ποιον τομέα δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας; *

ΚΑΤΕΨΥΓΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΖΥΜΗΣ ΚΑΙ ΚΡΟΥΑΣΑΝ

Κατέχει η επιχείρησή σας κάποια πιστοποίηση ISO; *

- (●) ΝΑΙ
- ( ) ΟΧΙ

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η επιχείρηση σας είναι πιστοποιημένη με κάποιο πρότυπο ISO...

Με ποιό/ποιά πρότυπα είναι πιστοποιημένη; *

ISO 22000, IFS ver.6, BRC issue 7

Ποιο είναι το έτος της κατοχύρωσης της πρώτης πιστοποίησης ISO από την επιχείρησή σας; *

2000

Ποιοι είναι οι λόγοι που ώθησαν την επιχείρηση προς την πιστοποίηση με ISO; *

ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Θεωρείτε ότι η πιστοποίηση ISO έχει θετική επίδραση στη διατήρηση ή/και την αύξηση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης; Αν ναι, με ποιο τρόπο; *

ΝΑΙ, ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Κατά τη γνώμη σας ποια άλλα οφέλη αποκομίζει η επιχείρηση από την πιστοποίηση ISO; *

ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

Πόσο πιθανό θεωρείται ότι είναι να ανανεώσει η επιχείρησή σας την/τις πιστοποιήσεις που κατέχει όταν κυκλοφορήσουν νέες εκδόσεις των προτύπων; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου πιθανό	○	○	○	○	◉	Πολύ πιθανό

Εντοπίζετε κάποιες αδυναμίες ή προβλήματα με την/τις πιστοποιήσεις ISO που κατέχει η επιχείρηση; *

ΟΧΙ

Πόσο σημαντικό είναι για την επιχείρησή σας όσοι συνδιαλέγονται με αυτήν, όπως για παράδειγμα οι προμηθευτές της, να κατέχουν επίσης πιστοποιήσεις ποιότητας; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου σημαντικό	○	○	○	○	◉	Πολύ σημαντικό

Υποβλήθηκε στις 30/7/18, 11:40 μ.μ.

8) Συμμετοχή της WeStand- ΚΑΣΣΟΣ Κ. ΕΠΙΠΛΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ Α.Ε.

Ο ρόλος των προτύπων ποιότητας ISO στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων

Οι πιστοποιήσεις ποιότητας ISO παρατηρείται ότι αυξάνονται σημαντικά στο χρόνο. Αυτή η έρευνα απευθύνεται σσε επιχειρήσεις, οι οποίες είναι πιστοποιημένες με πρότυπα ποιότητας ISO, ώστε να ελεγχθεί αν η εμπειρία τους από την πιστοποίηση με ISO επιβεβαιώνει το υλικό της βιβλιογραφίας της διπλωματικής μου εργασίας και κυριότερα το θέμα αυτής, δηλαδή το «Ρόλο των προτύπων ποιότητας ISO στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων». Η αφιέρωση λίγου από του πολύτιμου χρόνου σας για την απάντηση 11 ερωτήσεων, 8 εκ τω οποίων είναι ανοιχτού τύπου, θα βοηθούσε σημαντικά στη διεξαγωγή χρήσιμων παρατηρήσεων για τα πρότυπα ISO και στη ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

* Απαιτείται

Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησής σας;

Westand Sa

Σε ποιον τομέα δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας; *

Ειδικών κατασκευών επίπλων

Κατέχει η επιχείρησή σας κάποια πιστοποίηση ISO; *

- (●) ΝΑΙ
- ( ) ΟΧΙ

Με ποιό/ποιά πρότυπα είναι πιστοποιημένη; *

9001-2015 # 14001-2015 # 18001-2007

Ποιο είναι το έτος της κατοχύρωσης της πρώτης πιστοποίησης ISO από την επιχείρησή σας; *

2014

Ποιοι είναι οι λόγοι που ώθησαν την επιχείρηση προς την πιστοποίηση με ISO; *

Ανταγωνισμός- Βελτιστοποίηση εσωτερικών διαδικασιών μέσω τυποποιημένων διεργασιών-Διασφαλιση προστασία περιβάλλοντος- Υπεύθυνη αντιμετώπιση ασφαλούς εργασίας.

Θεωρείτε ότι η πιστοποίηση ISO έχει θετική επίδραση στη διατήρηση ή/και την αύξηση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης; Αν ναι, με ποιο τρόπο; *

Ναι.Πλεον θεωρείται απαραίτητο η κάθε επιχείρηση να μπορεί να αποδεικνύει ότι οι υπηρεσίες που προσφέρει είναι αυτές που δήλωνει.

Κατά τη γνώμη σας ποια άλλα οφέλη αποκομίζει η επιχείρηση από την πιστοποίηση ISO; *

Έλεγχος των εσωτερικών διαδικασιών. Βελτιστοποίηση κύκλου παραγωγής...χρονος-κοστος.

Πόσο πιθανό θεωρείται ότι είναι να ανανεώσει η επιχείρησή σας την/τις πιστοποιήσεις που κατέχει όταν κυκλοφορήσουν νέες εκδόσεις των προτύπων; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου πιθανό	○	○	○	○	◉	Πολύ πιθανό

Εντοπίζετε κάποιες αδυναμίες ή προβλήματα με την/τις πιστοποιήσεις ISO που κατέχει η επιχείρηση; *

Όχι

Πόσο σημαντικό είναι για την επιχείρησή σας όσοι συνδιαλέγονται με αυτήν, όπως για παράδειγμα οι προμηθευτές της, να κατέχουν επίσης πιστοποιήσεις ποιότητας; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου σημαντικό	○	○	○	○	◉	Πολύ σημαντικό

Υποβλήθηκε στις 31/7/18, 10:16 π.μ.

9) Συμμετοχή της Α. Χατζόπουλος Α.Ε.

Ο ρόλος των προτύπων ποιότητας ISO στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων

Οι πιστοποιήσεις ποιότητας ISO παρατηρείται ότι αυξάνονται σημαντικά στο χρόνο. Αυτή η έρευνα απευθύνεται σσε επιχειρήσεις, οι οποίες είναι πιστοποιημένες με πρότυπα ποιότητας ISO, ώστε να ελεγχθεί αν η εμπειρία τους από την πιστοποίηση με ISO επιβεβαιώνει το υλικό της βιβλιογραφίας της διπλωματικής μου εργασίας και κυριότερα το θέμα αυτής, δηλαδή το «Ρόλο των προτύπων ποιότητας ISO στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων». Η αφιέρωση λίγου από του πολύτιμου χρόνου σας για την απάντηση 11 ερωτήσεων, 8 εκ τω οποίων είναι ανοιχτού τύπου, θα βοηθούσε σημαντικά στη διεξαγωγή χρήσιμων παρατηρήσεων για τα πρότυπα ISO και στη ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

* Απαιτείται

Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησής σας;

Α. ΧΑΤΖΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.

Σε ποιον τομέα δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας; *

Υλικα συσκευασίας τροφίμων

Κατέχει η επιχείρησή σας κάποια πιστοποίηση ISO; *

- (●) ΝΑΙ
- ( ) ΟΧΙ

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η επιχείρηση σας είναι πιστοποιημένη με κάποιο πρότυπο ISO...

Με ποιό/ποιά πρότυπα είναι πιστοποιημένη; *

ISO:9001, ISO:14001

Ποιο είναι το έτος της κατοχύρωσης της πρώτης πιστοποίησης ISO από την επιχείρησή σας; *

1994

Ποιοι είναι οι λόγοι που ώθησαν την επιχείρηση προς την πιστοποίηση με ISO; *

Η ανάγκη για ένα οργανωμένο σύστημα ποιότητας με στόχο την συνέχισή βελτίωση.

Θεωρείτε ότι η πιστοποίηση ISO έχει θετική επίδραση στη διατήρηση ή/και την αύξηση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης; Αν ναι, με ποιο τρόπο; *

Είχε θετική επίδραση τότε. Πλέον τα συστήματα ISO είναι κοινές πρακτικές και δεν διαφοροποιούν σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Είναι λοιπόν απαραίτητο, δεν είναι παράγοντας επιτυχίας.

Κατά τη γνώμη σας ποια άλλα οφέλη αποκομίζει η επιχείρηση από την πιστοποίηση ISO; *

Το ότι το ISO επικοινωνεί ένα ελάχιστο όριο συστημάτων στην επιχείρηση. Διευκολύνει την σχέση πελάτη και προμηθευτή.

Πόσο πιθανό θεωρείται ότι είναι να ανανεώσει η επιχείρησή σας την/τις πιστοποιήσεις που κατέχει όταν κυκλοφορήσουν νέες εκδόσεις των προτύπων; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου πιθανό	○	○	○	○	◉	Πολύ πιθανό

Εντοπίζετε κάποιες αδυναμίες ή προβλήματα με την/τις πιστοποιήσεις ISO που κατέχει η επιχείρηση; *

Οχι

Πόσο σημαντικό είναι για την επιχείρησή σας όσοι συνδιαλέγονται με αυτήν, όπως για παράδειγμα οι προμηθευτές της, να κατέχουν επίσης πιστοποιήσεις ποιότητας; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου σημαντικό	○	○	○	○	◉	Πολύ σημαντικό

Υποβλήθηκε στις 31/7/18, 7:50 μ.μ.

10) Συμμετοχή της ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΑ ΜΠΑΛΑΝΤΙΝΟΣ

Ο ρόλος των προτύπων ποιότητας ISO στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων

Οι πιστοποιήσεις ποιότητας ISO παρατηρείται ότι αυξάνονται σημαντικά στο χρόνο. Αυτή η έρευνα απευθύνεται σσε επιχειρήσεις, οι οποίες είναι πιστοποιημένες με πρότυπα ποιότητας ISO, ώστε να ελεγχθεί αν η εμπειρία τους από την πιστοποίηση με ISO επιβεβαιώνει το υλικό της βιβλιογραφίας της διπλωματικής μου εργασίας και κυριότερα το θέμα αυτής, δηλαδή το «Ρόλο των προτύπων ποιότητας ISO στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων». Η αφιέρωση λίγου από του πολύτιμου χρόνου σας για την απάντηση 11 ερωτήσεων, 8 εκ τω οποίων είναι ανοιχτού τύπου, θα βοηθούσε σημαντικά στη διεξαγωγή χρήσιμων παρατηρήσεων για τα πρότυπα ISO και στη ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

* Απαιτείται

Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησής σας;

Τυροκομικα Μπαλαντινος

Σε ποιον τομέα δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας; *

Παραγωγη και διαθεση γαλακτοκομικων και τυροκομικων προιοντων

Κατέχει η επιχείρησή σας κάποια πιστοποίηση ISO; *

- (●) ΝΑΙ
- ( ) ΟΧΙ

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η επιχείρηση σας είναι πιστοποιημένη με κάποιο πρότυπο ISO...

Με ποιό/ποιά πρότυπα είναι πιστοποιημένη; *

Iso 22000 και iso 14001

Ποιο είναι το έτος της κατοχύρωσης της πρώτης πιστοποίησης ISO από την επιχείρησή σας; *

2006

Ποιοι είναι οι λόγοι που ώθησαν την επιχείρηση προς την πιστοποίηση με ISO; *

Απαιτηση πελατων, διασφαλιση διαδικασιων

Θεωρείτε ότι η πιστοποίηση ISO έχει θετική επίδραση στη διατήρηση ή/και την αύξηση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης; Αν ναι, με ποιο τρόπο; *

Ναι, διασφαλιζοντας στον αγοραστη των προιοντων μας την ορθη τηρηση των διαδικασιων παραγωγης και τη σωστη ιχνηλασιμοτητα

Κατά τη γνώμη σας ποια άλλα οφέλη αποκομίζει η επιχείρηση από την πιστοποίηση ISO; *

Μακροπροθεσμα χτιζεται ενα συστημα διαδικασιων που βοηθαει στην σωστη λειτουργια της επιχειρησης

Πόσο πιθανό θεωρείται ότι είναι να ανανεώσει η επιχείρησή σας την/τις πιστοποιήσεις που κατέχει όταν κυκλοφορήσουν νέες εκδόσεις των προτύπων; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου πιθανό	○	○	○	○	◉	Πολύ πιθανό

Εντοπίζετε κάποιες αδυναμίες ή προβλήματα με την/τις πιστοποιήσεις ISO που κατέχει η επιχείρηση; *

Οχι

Πόσο σημαντικό είναι για την επιχείρησή σας όσοι συνδιαλέγονται με αυτήν, όπως για παράδειγμα οι προμηθευτές της, να κατέχουν επίσης πιστοποιήσεις ποιότητας; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου σημαντικό	○	○	○	○	◉	Πολύ σημαντικό

Υποβλήθηκε στις 27/7/18, 1:40 μ.μ.

11) Συμμετοχή ελληνικής εταιρίας αερομεταφορών

Ο ρόλος των προτύπων ποιότητας ISO στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων

Οι πιστοποιήσεις ποιότητας ISO παρατηρείται ότι αυξάνονται σημαντικά στο χρόνο. Αυτή η έρευνα απευθύνεται σσε επιχειρήσεις, οι οποίες είναι πιστοποιημένες με πρότυπα ποιότητας ISO, ώστε να ελεγχθεί αν η εμπειρία τους από την πιστοποίηση με ISO επιβεβαιώνει το υλικό της βιβλιογραφίας της διπλωματικής μου εργασίας και κυριότερα το θέμα αυτής, δηλαδή το «Ρόλο των προτύπων ποιότητας ISO στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων». Η αφιέρωση λίγου από του πολύτιμου χρόνου σας για την απάντηση 11 ερωτήσεων, 8 εκ τω οποίων είναι ανοιχτού τύπου, θα βοηθούσε σημαντικά στη διεξαγωγή χρήσιμων παρατηρήσεων για τα πρότυπα ISO και στη ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

* Απαιτείται

Ποια είναι η επωνυμία της επιχείρησής σας;

.....

Σε ποιον τομέα δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας; *

Μεταφορές

Κατέχει η επιχείρησή σας κάποια πιστοποίηση ISO; *

- (●) ΝΑΙ
- ( ) ΟΧΙ

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η επιχείρηση σας είναι πιστοποιημένη με κάποιο πρότυπο ISO...

Με ποιό/ποιά πρότυπα είναι πιστοποιημένη; *

ISO 14001:2016, ISO 18001:2007

Ποιο είναι το έτος της κατοχύρωσης της πρώτης πιστοποίησης ISO από την επιχείρησή σας; *

N/A

Ποιοι είναι οι λόγοι που ώθησαν την επιχείρηση προς την πιστοποίηση με ISO; *

INTERNATIONAL COOPERATION, RELATION WITH OTHER COMPANIES, STANDARDIZATION

Θεωρείτε ότι η πιστοποίηση ISO έχει θετική επίδραση στη διατήρηση ή/και την αύξηση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης; Αν ναι, με ποιο τρόπο; *

COLLABORATION WITH OTHER COMPANIES, PRESTIGE

Κατά τη γνώμη σας ποια άλλα οφέλη αποκομίζει η επιχείρηση από την πιστοποίηση ISO; *

MONEY

Πόσο πιθανό θεωρείται ότι είναι να ανανεώσει η επιχείρησή σας την/τις πιστοποιήσεις που κατέχει όταν κυκλοφορήσουν νέες εκδόσεις των προτύπων; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου πιθανό	○	○	○	○	◉	Πολύ πιθανό

Εντοπίζετε κάποιες αδυναμίες ή προβλήματα με την/τις πιστοποιήσεις ISO που κατέχει η επιχείρηση; *

NO

Πόσο σημαντικό είναι για την επιχείρησή σας όσοι συνδιαλέγονται με αυτήν, όπως για παράδειγμα οι προμηθευτές της, να κατέχουν επίσης πιστοποιήσεις ποιότητας; *

	1	2	3	4	5	
Καθόλου σημαντικό	○	○	○	○	◉	Πολύ σημαντικό

Υποβλήθηκε στις 25/7/18, 6:47 μ.μ.