



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα με  
Διεθνή Προσανατολισμό (MBA TQM International)**

## **Διπλωματική Εργασία**

---

**Η Εφαρμογή των Αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της  
Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης προς την Ικανοποίηση των  
Ενδιαφερομένων Μερών και την Ανάπτυξη Ανταγωνιστικού  
Πλεονεκτήματος: Μελέτη Περίπτωσης**

---

**Ελευθέριος Νικολάου**

**Διπλωματούχος Μηχανικός Παραγωγής και Διοίκησης  
Πολυτεχνείου Κρήτης**

**Επιβλέπων: Καθηγητής Νικόλαος Γεωργόπουλος**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του  
Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού  
Διπλώματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό  
(M.B.A – T.Q.M. INTL.)

Πειραιάς,  
Δεκέμβριος 2018



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕ  
ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ

---

### ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό με τίτλο **«Η Εφαρμογή των Αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης προς την Ικανοποίηση των Ενδιαφερομένων Μερών και την Ανάπτυξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος: Μελέτη Περίπτωσης»**, έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπογραφή:

Όνοματεπώνυμο: Ελευθέριος Νικολάου

Ημερομηνία: 20/12/2018

*Αφιερώνεται στους Γονείς μου*

*και στον Αδερφό μου*

## Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας την παρούσα διπλωματική εργασία αλλά και έναν ιδιαίτερα απαιτητικό κύκλο μεταπτυχιακών σπουδών, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα της εργασίας μου, Καθηγητή κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο, για την συνεχή υποστήριξη σε κάθε στάδιο της διαδικασίας εκπόνησης της εργασίας, και να αναγνωρίσω πως υπήρξε σημαντική πηγή έμπνευσης για την επιλογή του θέματος της εργασίας και την ευρύτερη ενασχόληση με το πεδίο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, μέσω μιας ξεχωριστής εκπαιδευτικής διαδικασίας που ακολουθούσε στα πλαίσια του κύκλου σπουδών, της εμφανούς αγάπης του για το αντικείμενό του, και της συνεχούς προσπάθειάς του να συνεισφέρει στις γνώσεις μας.

Παράλληλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω και την κυρία Χρύσα Ελευθερίου, Προϊσταμένη της Διεύθυνσης Δημοσίων Σχέσεων και Εταιρικής Υπευθυνότητας του Ομίλου INTERAMERICAN, για τις συμβουλές και τις κατευθύνσεις της.

# Περιεχόμενα

Κατάλογος Πινάκων.....	
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	
Κατάλογος Εικόνων.....	
Περίληψη Εργασίας.....	
<b>Μέρος 1<sup>ο</sup>: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση</b> .....	<b>1</b>
<b>Κεφάλαιο 1: Στρατηγικό Μάνατζμεντ</b> .....	<b>2</b>
1.1 Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ και στη Στρατηγική.....	2
1.1.1 Ένα σύντομο ιστορικό σημείωμα σχετικά με την εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	5
1.1.2 Ανταγωνιστικότητα και Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	7
1.2 Η διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ -Το υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	10
1.2.1 Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	11
1.2.1.1 Προσδιορισμός του Οράματος, της Αποστολής και των Σκοπών ....	11
1.2.1.1.1 Όραμα.....	12
1.2.1.1.2 Πρόταση Αποστολής.....	13
1.2.1.1.3 Σκοποί.....	16
1.2.1.2 Ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος και ανάλυση ΔΑΕΑ (SWOT Analysis).....	24
1.2.1.2.1 Εξωτερική Ανάλυση.....	25
1.2.1.2.2 Εσωτερική Ανάλυση.....	32
1.2.1.2.3 Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές (SWOT).....	41
1.2.1.3 Εναλλακτικές Στρατηγικές (Strategic Alternatives).....	42
1.2.2 Υλοποίηση Στρατηγικής.....	49
1.2.3 Αξιολόγηση και έλεγχος.....	49

1.3 Επιλογικά για τη Στρατηγική και το Στρατηγικό Μάνατζμεντ .....	50
Βιβλιογραφία 1 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	53
<b>Κεφάλαιο 2: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....</b>	<b>56</b>
2.1 Εισαγωγή στις έννοιες της Βιώσιμης Ανάπτυξης και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	56
2.2 Από την Βιώσιμη Ανάπτυξη στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη .....	60
2.2.1 Αρχές για την Εταιρική Βιωσιμότητα .....	63
2.2.2 Εταιρική Διακυβέρνηση, Εταιρική Λογοδοσία και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.....	68
2.2.3 Εταιρική Λογοδοσία.....	69
2.3 Μορφές και πρακτικές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης .....	70
2.4 Εισαγωγή στην πρακτική της δημοσιοποίησης εκθέσεων ή απολογισμών βιωσιμότητας .....	73
2.4.1 Επίσημοι ορισμοί για τις Εκθέσεις Βιωσιμότητας.....	75
2.4.2 Το γενικό πλαίσιο και το περιεχόμενο των εκθέσεων βιωσιμότητας.....	75
2.4.3 Κίνητρα για τη δημοσιοποίηση εκθέσεων βιωσιμότητας .....	77
2.5 Η Στρατηγική Προσέγγιση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	81
2.6 Η συμβολή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην Ανταγωνιστικότητα και η λειτουργία της ως πηγή Ανταγωνιστικών Πλεονεκτημάτων .....	83
2.7 Τα κύρια αντιληπτά οφέλη από την Υπεύθυνη Συμπεριφορά της Επιχείρησης.....	87
Βιβλιογραφία 2 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	92
<b>Κεφάλαιο 3: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....</b>	<b>98</b>
3.1 Εισαγωγή στην έννοια της Ποιότητας .....	98
3.2 Η Λειτουργία της Ποιότητας και οι Διεργασίες στην Επιχείρηση .....	104
3.3 Ολικός Έλεγχος Ποιότητας.....	107
3.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	111
3.5 Τα συστατικά στοιχεία και οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	115

3.6 Η συμβολή της Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Ανταγωνιστικότητα και η λειτουργία της ως πηγή Ανταγωνιστικών Πλεονεκτημάτων .....	120
3.7 Η Στρατηγική Προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	124
3.8 Επιλογικά για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	127
Βιβλιογραφία 3 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	129
<b>Μέρος 2<sup>ο</sup>: Μελέτη Περίπτωσης.....</b>	<b>134</b>
<b>Κεφάλαιο 4: Η Περίπτωση της INTERAMERICAN .....</b>	<b>135</b>
4.1 Εισαγωγή.....	135
4.1.1 Η Διαφοροποίηση της INTERAMERICAN στην Ασφαλιστική Αγορά .....	142
4.2 Η Στρατηγική Κατεύθυνση της INTERAMERICAN .....	144
4.3 Τα Ενδιαφερόμενα Μέρη της Εταιρίας .....	148
4.4 Η Ποιότητα στην INTERAMERICAN .....	157
4.4.1 Δημιουργία Κύκλων Ποιότητας .....	157
4.4.2 Lean Μεθοδολογία και Επιχειρηματική Αριστεία .....	159
4.4.3 Πιστοποιήσεις Ποιότητας .....	163
4.5 Η Ψηφιακή Καινοτομία στην INTERAMERICAN .....	174
4.6 Η Εμπειρία του Πελάτη.....	179
4.7 Το Ανθρώπινο Δυναμικό της INTERAMERICAN .....	185
4.8 Η Εταιρική Υπευθυνότητα και το Κοινωνικό Έργο στην INTERAMERICAN.....	190
4.9 Η Εταιρική Υπευθυνότητα και η Μέριμνα για το Περιβάλλον στην INTERAMERICAN ...	199
4.10 Η Θέση της INTERAMERICAN στην Ασφαλιστική Αγορά και η Διαρκής Αναγνώριση της.....	205
Βιβλιογραφία 4 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου .....	217
<b>Συμπεράσματα.....</b>	<b>221</b>
<b>Συγκεντρωτική Βιβλιογραφία .....</b>	<b>225</b>

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 4.1: Πίνακας Ασφαλιστικών Καλύψεων από την INTERAMERICAN, ανά οικονομικό πυλώνα και κίνδυνο .....	141
Πίνακας 4.2: Καταβληθέντα κατά έτος ποσά αποζημιώσεων από την εταιρία προς τους ασφαλισμένους της .....	180
Πίνακας 4.3: Το ανθρώπινο δυναμικό της INTERAMERICAN σε αριθμούς, για τα έτη 2013-2017 ...	185
Πίνακας 4.4: Δαπάνες για Πρακτικές Ε.Κ.Ε κατά τα έτη Απολογισμού .....	194
Πίνακας 4.5: Κατανομή Δαπανών ανά Θεματικό Άξονα Δράσεων Ε.Κ.Ε. ....	194
Πίνακας 4.6: Θέση στην Αγορά και Μεριδίο Αγοράς της INTERAMERICAN για τα έτη 2013-2015 ...	206

## Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 4.1: Όμιλος Εταιριών INTERAMERICAN .....	139
Διάγραμμα 4.2: Οργανόγραμμα και Ανώτατα Όργανα Διοίκησης της INTERAMERICAN .....	140

## Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 4.1: Τα ενδιαφερόμενα μέρη της INTERAMERICAN .....	150
Εικόνα 4.2: Βαθμός επίτευξης έκδοσης συμβολαίων εντός 4ημέρου με την ανάπτυξη του «Back-to-Front».....	176



## Τίτλος Εργασίας

Η Εφαρμογή των Αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης προς την Ικανοποίηση των Ενδιαφερομένων Μερών και την Ανάπτυξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος: Μελέτη Περίπτωσης

### Περίληψη

Κατά την διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, οι έννοιες της ποιότητας, της υπευθυνότητας και της διαρκούς ικανοποίησης των πελατών και των άλλων ενδιαφερομένων μερών, μονοπωλούν την προσοχή στο εταιρικό περιβάλλον. Παράλληλα, αποτελούν θεμέλια για την διεπιστημονική προσέγγιση και ανάλυση του ανταγωνισμού σε επίπεδο επιχειρήσεων, καθώς επίσης και για την προσπάθεια ανάπτυξης διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων από κάθε επιχείρηση.

Πολυάριθμες επιστημονικές μελέτες έχουν επισημάνει την αλλαγή στην κουλτούρα των επιχειρήσεων, καθώς επίσης και στη δομή και στις διεργασίες τους, έπειτα από την υιοθέτηση και την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, μέσω της αξιοποίησης των διακριτών τους χαρακτηριστικών. Η εφαρμογή των προαναφερθέντων συστημάτων και φιλοσοφιών, όταν πραγματοποιείται ορθά και έχει στρατηγικό χαρακτήρα, έχει ως αποτέλεσμα τη ριζική αλλαγή στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, την προσθήκη νέων και την ενίσχυση των υφιστάμενων δυνάμεών της, την εξάλειψη αδυναμιών της, τη βελτίωση της διαχείρισης της αλυσίδας αξίας και, τελικά, την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη διαμόρφωση της άποψης των ενδιαφερομένων μερών για την επιχείρηση. Για την ανάδειξη, μάλιστα, του στρατηγικού χαρακτήρα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, έχουν αναπτυχθεί όροι όπως «Στρατηγική Διαχείριση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης» και «Στρατηγικός Σχεδιασμός Ποιότητας».

Ο τίτλος της παρούσας διπλωματικής εργασίας, «Η Εφαρμογή των Αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης προς την Ικανοποίηση των Ενδιαφερομένων Μερών και την Ανάπτυξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος: Μελέτη Περίπτωσης», περικλείει ακριβώς και το σκοπό της, δηλαδή τη μελέτη της συμβολής της

Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, ως φιλοσοφίες, στρατηγικές, συστήματα αλλά και σύνολα μεθόδων και εργαλείων, στην ικανοποίηση των ενδιαφερομένων μερών, στη συνεχή βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων και στην ανάπτυξη διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, μέσα από μία ολιστική προσέγγιση Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

Σύμφωνα με αυτό το σκεπτικό, η μελέτη πραγματοποιείται γύρω από τρεις βασικούς πυλώνες, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ, την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, και αναπτύσσεται τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο, καθώς η εργασία δομήθηκε και αποτελείται από δύο μέρη, την βιβλιογραφική ανασκόπηση και την μελέτη περίπτωσης. Κατά αυτό τον τρόπο, στην παρούσα εργασία ορίζονται και αναλύονται εκτενώς οι τρεις παραπάνω βασικοί πυλώνες, εξετάζονται οι ομοιότητες τους σε επίπεδο αρχών και πεδίο εφαρμογής και, τελικά, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο με την μελέτη περίπτωσης του Ομίλου Εταιριών INTERAMERICAN, επισημαίνεται με emphaticό τρόπο η διασύνδεση τους και το πώς μπορούν να εφαρμοστούν από κοινού για την ικανοποίηση των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών και την δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Πιο αναλυτικά, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στις έννοιες της Στρατηγικής, του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, της Ανταγωνιστικότητας και του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος. Αναλύεται σε μεγάλο βαθμό η διαδικασία – το υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, και δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε επιλεγμένα βήματα και σημεία της διαδικασίας, όπως στον καθορισμό του οράματος, της αποστολής και των σκοπών της επιχείρησης, στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος με παρουσίαση της θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων, καθώς επίσης και στην διαμόρφωση εναλλακτικών στρατηγικών με εκτενή παρουσίαση των ανταγωνιστικών – επιχειρηματικών στρατηγικών αλλά και κάποιων βασικών κριτηρίων για την αξιολόγηση και την τελική τους επιλογή.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στις έννοιες της Βιώσιμης Ανάπτυξης και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, επιχειρώντας παράλληλα την διασύνδεσή τους με την Εταιρική Διακυβέρνηση και την Εταιρική Λογοδοσία. Παρουσιάζονται οι βασικές μορφές και πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, και αναλύεται σε μεγάλο βαθμό η πρακτική της δημοσιοποίησης εκθέσεων-απολογισμών βιωσιμότητας. Καταλήγοντας, στο κεφάλαιο αυτό,

αναδεικνύεται ο πολύτιμος στρατηγικός χαρακτήρας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και ο ρόλος της ως πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στις έννοιες της Ποιότητας και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, παρουσιάζοντας τόσο τις σύγχρονες όσο και τις διαχρονικές προσεγγίσεις για τον καθορισμό τους. Αναφέρεται η λειτουργία της ποιότητας σε κάθε επιχείρηση, με τις αντίστοιχες δραστηριότητες του σχεδιασμού ποιότητας, του ελέγχου ποιότητας και της βελτίωσης της ποιότητας. Αναλύεται η προσέγγιση των διεργασιών και των αλυσίδων ποιότητας εντός της επιχείρησης, με εσωτερικούς πελάτες και προμηθευτές. Πραγματοποιείται ειδική αναφορά στον Ολικό Έλεγχο Ποιότητας, καθώς ως φιλοσοφία και ως σύστημα, αποτελεί θεμέλιο για την ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Παρουσιάζονται εκτενώς και αναλύονται σε βάθος οι αρχές και τα συστατικά στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Καταλήγοντας, στο κεφάλαιο αυτό, αναδεικνύεται η συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και εξετάζεται ο ρόλος της, τόσο ως φιλοσοφία και κουλτούρα που δύναται να επηρεάσει και να καθοδηγήσει τον στρατηγικό σχεδιασμό, υποδεικνύοντας την βέλτιστη επιχειρηματική στρατηγική, όσο και ως στρατηγικός πόρος τον οποίο μία επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να αξιοποιήσει για την ανάπτυξη διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η περίπτωση της INTERAMERICAN, η οποία κατέχει ηγετική θέση στην Ελληνική Ασφαλιστική Αγορά. Παρουσιάζεται η δομή της ως ομίλου εταιριών και η ευρεία γκάμα των ασφαλιστικών και των άλλων υπηρεσιών που προσφέρει. Εξετάζεται η στρατηγική της κατεύθυνση, μέσω του οράματος, της αποστολής, των αξιών και των πολυεπίπεδων στρατηγικών που σχεδιάζει και υλοποιεί. Παρουσιάζεται λεπτομερώς η προσέγγισή της για την ποιότητα, με εκτενείς αναφορές στις μεθόδους που ακολουθεί από το 1988 έως και σήμερα, και συγκεκριμένα στους Κύκλους Ποιότητας, στη Φιλοσοφία και στη Μεθοδολογία του «Lean», στο Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM που ακολουθεί αλλά και στις πολυάριθμες πιστοποιήσεις που έχει λάβει στον κλάδο της ποιότητας, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τις πιστοποιήσεις για τα διάφορα συστήματα διαχείρισης της ποιότητας που εφαρμόζει. Αναφέρονται επίσης, η προσήλωση της επιχείρησης στην καινοτομία, ιδιαίτερα στον ψηφιακό τομέα, η προσήλωσή της στην ικανοποίηση του πελάτη και των ενδιαφερομένων μερών της, οι πρακτικές της αναφορικά με την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της, η εταιρική της υπευθυνότητα η οποία

εκφράζεται μέσω του πολυσχιδούς κοινωνικού της έργου αλλά και της μέριμνάς της για το περιβάλλον. Στο τέλος του κεφαλαίου, αναφέρεται η ηγετική θέση της INTERAMERICAN στην Ελληνική Ασφαλιστική Αγορά, η σταθερά υψηλή κερδοφορία της, καθώς επίσης και η διαρκής αναγνώριση και οι βραβεύσεις της, για τις επιχειρηματικές της επιδόσεις, για τον προσανατολισμό στον πελάτη, για την ισχυρή φήμη, τις καλές πρακτικές στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, την προσφορά στην κοινωνία και την συμβολή της στην προστασία του περιβάλλοντος.

Στο τέλος της εργασίας, παρατίθενται τα βασικά συμπεράσματα και κάποιες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Καταλήγοντας, επισημαίνεται πως ένας από τους κύριους σκοπούς της παρούσας εργασίας ήταν η ολιστική και σε βάθος έρευνα της διεθνούς επιστημονικής βιβλιογραφίας, με μία διεπιστημονική προσέγγιση, για τους προαναφερθέντες τρεις πυλώνες.

**Σημαντικοί Όροι:** Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Ενδιαφερόμενα Μέρη

## **Μέρος 1<sup>ο</sup>**

### **Βιβλιογραφική Ανασκόπηση**

## Κεφάλαιο 1

### Στρατηγικό Μάνατζμεντ

#### 1.1 Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ και στη Στρατηγική

Σχεδόν σε όλους τους κλάδους σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο, το επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από διαρκείς και ταραχώδεις αλλαγές. Οι αιτίες και οι συνέπειες των αλλαγών αυτών συχνά συμπίπτουν. Οι βασικοί κανόνες του ανταγωνισμού αλλάζουν, τα όρια των κλάδων επαναχαράσσονται, δημιουργούνται νέοι κλάδοι και προϊόντα και επαναπροσδιορίζεται το παρόν και το μέλλον των καθιερωμένων κλάδων. Η κλασική θεώρηση μιας επιχειρησιακής διοικητικής λειτουργίας με το βλέμμα στο μέλλον, έχει δώσει τη θέση της στον ανταγωνισμό για το μέλλον.

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ ή αλλιώς η Στρατηγική Διαχείριση, αναφέρεται σε εκείνα τα μέτρα προληπτικής διαχείρισης που λαμβάνονται προκειμένου να διασφαλιστεί η επιβίωση και η επιτυχία μιας επιχείρησης σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η ανάγκη για την υιοθέτηση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ έχει διατυπωθεί χαρακτηριστικά από τον διάσημο Guru του Μάνατζμεντ, Peter Drucker: «Η Διοίκηση δεν έχει άλλη επιλογή από το να αναμένει το μέλλον, να προσπαθεί να το διαμορφώσει και να εξισορροπεί άμεσους και μακροπρόθεσμους στόχους. Το μέλλον δεν πρόκειται να συμβεί απλά και μόνον αν κάποιος το επιθυμεί και το εύχεται αρκετά. Απαιτεί απόφαση - τώρα. Επιβάλλει τον κίνδυνο - τώρα. Απαιτεί δράση - τώρα. Απαιτεί κατανομή πόρων - τώρα. Απαιτεί εργασία - τώρα» (Drucker, 1986).

Αυτές οι παρατηρήσεις υπογραμμίζουν την ουσία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ (Strategic Management), της Επιχειρηματικής Πολιτικής (Business Policy), της Επιχειρησιακής ή Εταιρικής Στρατηγικής (Corporate Strategy) και του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού (Corporate Planning), έννοιες οι οποίες συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, έχοντας όμως σημαντικές και διακριτές διαφορές.

Όπως παρατηρεί ο Drucker, ο απώτερος σκοπός του Στρατηγικού Σχεδιασμού (Strategic Planning) «είναι ο εντοπισμός των νέων και διαφορετικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, τεχνολογιών και αγορών που η εταιρεία θα πρέπει να προσπαθήσει να δημιουργήσει μακροπρόθεσμα. Όμως η εργασία αυτή αρχίζει με το ερώτημα «ποια είναι η σημερινή μας δραστηριότητα»; Πράγματι, ξεκινάει με τις ερωτήσεις «ποιες από τις σημερινές μας επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να εγκαταλείψουμε; Ποιες θα πρέπει να υποβαθμίσουμε; Ποιες θα πρέπει να προωθήσουμε και να διαθέσουμε σε αυτές νέους πόρους;» (Drucker, 1986).

Αναγνωρίζεται από συγγραφείς ότι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ «αναφέρεται στην πιο δύσκολη και σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει οποιοσδήποτε οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός, δηλαδή στο πως μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν τα θεμέλια για την επιτυχή πορεία στο μέλλον» (Γεωργόπουλος, 2013).

Οι Gary Hamel και C.K. Prahalad, στον πρόλογο του βιβλίου τους «Competing for the Future», υποστηρίζουν πως: «Σημαντικές προκλήσεις καλείται να αντιμετωπίσει οποιοσδήποτε οικονομικός οργανισμός ο οποίος προτίθεται να φθάσει στο μέλλον πρώτος. Η πρώτη πρόκληση, πώς να περιηγηθείτε από εδώ εκεί (από το παρόν στο μέλλον), έρχεται καθώς τόσο οι δημόσιοι όσο και οι ιδιωτικοί οικονομικοί οργανισμοί αγωνίζονται να σχεδιάσουν μια πορεία μέσα από ένα όλο και πιο ασταθές περιβάλλον, όπου η εμπειρία υποτιμάται με γρήγορους ρυθμούς και οι οικείες και παγιωμένες πρακτικές δεν χρησιμεύουν πλέον ως κατευθυντήριες γραμμές. Ποτέ άλλοτε, το θεσμικό-επιχειρησιακό έδαφος δεν άλλαξε τόσο γρήγορα και τα όρια των κλάδων δεν ήταν τόσο εύπλαστα. Ποτέ άλλοτε, οι ανταγωνιστές, οι συνεργάτες, οι προμηθευτές και οι αγοραστές δεν ήταν τόσο δυσδιάκριτοι. Πώς, λοιπόν, κάποιος φτάνει στο μέλλον πρώτος, ακόμα και όταν δεν υπάρχει χάρτης;» (Hamel and Prahalad, 1994).

Ο Kenichi Ohmae, ένας παγκοσμίως γνωστός συγγραφέας και εμπειρογνώμονας του Μάνατζμεντ, στο έργο του «The Mind of the Strategist», παρατηρεί πως: «Το νόημα της Επιχειρηματικής Στρατηγικής (Business Strategy) – αυτό που τη διακρίνει από όλα τα άλλα είδη Επιχειρηματικού Σχεδιασμού (Business Planning) – είναι, με μια φράση, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Χωρίς τους ανταγωνιστές, δεν θα χρειαζόταν στρατηγική, καθώς ο μοναδικός σκοπός του Στρατηγικού Σχεδιασμού (Strategic Planning) είναι να

επιτρέψει στην εταιρεία να κερδίσει όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα, ένα βιώσιμο πλεονέκτημα – μία διατηρήσιμη αιχμή έναντι των ανταγωνιστών της. Επομένως, η Επιχειρηματική Στρατηγική συνεπάγεται μια προσπάθεια να μεταβληθεί η ισχύς της εταιρείας σε σχέση με την ισχύ των ανταγωνιστών της, με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο» (Ohmae, 1982).

Σύμφωνα με τον Cherunilam, «το Στρατηγικό Μάνατζμεντ αναφέρεται στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη ενός οργανισμού, με σαφή όραμα για τον σκοπό του οργανισμού αλλά και για το εύρος των δραστηριοτήτων και των επιμέρους στόχων αυτού» (Cherunilam, 2016).

Ο Glueck ορίζει το Στρατηγικό Μάνατζμεντ ως «το σύνολο των αποφάσεων και των δράσεων που οδηγούν στην ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής στρατηγικής (ή στρατηγικών) για την επίτευξη των επιχειρησιακών σκοπών» (Glueck, 1972).

Σύμφωνα με τους Paine και Naumes, «το Στρατηγικό Μάνατζμεντ περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων και τις δραστηριότητες σε έναν οργανισμό, οι οποίες (1) έχουν ευρύτερες επιπτώσεις σε αυτόν, (2) έχουν μακροπρόθεσμη προοπτική και (3) χρησιμοποιούν κρίσιμους πόρους για τις αντιλαμβανόμενες ευκαιρίες ή απειλές σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον» (Paine and Naumes, 1982).

Όσο για τον όρο Στρατηγική (Strategy), ο Glueck την ορίζει ως «ένα ενοποιημένο, περιεκτικό και ολοκληρωμένο σχέδιο που συσχετίζει τα στρατηγικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης με τις προκλήσεις του περιβάλλοντος της. Έχει σχεδιαστεί για να εξασφαλίζει ότι επιτυγχάνονται οι βασικοί σκοποί (objectives) της επιχείρησης» (Glueck, 1972).

Ο Chandler περιγράφει τη Στρατηγική ως «τον προσδιορισμό των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση της πορείας δράσης και της κατανομής των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών» (Chandler, 1962).

Ο Waterman Jr. ορίζει τη Στρατηγική ως «ένα συνεκτικό σύνολο δράσεων που στοχεύουν στην επίτευξη βιώσιμου πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού, στη βελτίωση της θέσης έναντι των πελατών ή στη βέλτιστη κατανομή των πόρων» (Waterman Jr., 1982).



Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο, «η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, τις φιλοδοξίες και τα πιστεύω των στελεχών της» (Γεωργόπουλος, 2013).

Κατά τους Thompson Jr. και Strickland III, «η στρατηγική μιας εταιρείας είναι η διαχείριση του σχεδίου δράσης που χρησιμοποιεί για να διαχειριστεί μια θέση στην αγορά, να διεξάγει τις δραστηριότητές της, να προσελκύει και να ευχαριστεί τους πελάτες της, να ανταγωνίζεται επιτυχώς και να επιτυγχάνει οργανωσιακούς σκοπούς. Κατά τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής, η διοίκηση λέει ότι «μεταξύ όλων των δρόμων και των δράσεων που θα μπορούσαμε να επιλέξουμε, αποφασίσαμε να προχωρήσουμε προς αυτή την κατεύθυνση, να επικεντρωθούμε σε αυτές τις αγορές και τις ανάγκες των πελατών, να ανταγωνιστούμε με αυτό τον τρόπο, να διαθέσουμε τους πόρους και την ενέργειά μας με αυτούς τους τρόπους, και να βασιστούμε σε αυτές τις ιδιαίτερες προσεγγίσεις για την επιχειρηματική μας δραστηριότητα». Συνεπώς, μια στρατηγική συνεπάγεται διαχειριστικές επιλογές μεταξύ εναλλακτικών λύσεων και σηματοδοτεί οργανωσιακή δέσμευση σε συγκεκριμένες αγορές (και τμήματα αυτών), ανταγωνιστικές προσεγγίσεις και τρόπους λειτουργίας» (Thompson Jr. and Strickland III, 2001).

### **1.1.1 Ένα σύντομο ιστορικό σημείωμα σχετικά με την εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ**

Στο βιβλίο «Strategic Management», ο Francis Cherunilam έχει συντάξει ένα σύντομο ιστορικό σημείωμα σχετικά με την εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, κυρίως ως γνωστικού αντικειμένου και ως ενός ανωτάτου επιπέδου πανεπιστημιακού μαθήματος εντός του γνωστικού πεδίου της Διοίκησης των Επιχειρήσεων. Αυτό, μαζί με τις παρατηρήσεις των Learned, Christensen, Andrews, και Guth (1965), του Glueck (1972), των Schendel και Hofer (1979) και των Certo και Peter (1995), θα αποτελέσουν το αντικείμενο της παρούσας ενότητας.

Η πρώτη πληροφορία ξεκινώντας την ανασκόπηση είναι η παρατήρηση του Glueck στο βιβλίο του «Business Policy and Strategic Management» ότι: «η Επιχειρηματική Πολιτική

(Business Policy) είναι ένας όρος που παραδοσιακά συνδέεται με το πανεπιστημιακό μάθημα στις Σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων (Business Schools) το οποίο είναι αφιερωμένο στην ενσωμάτωση-ενοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος αυτών των σχολών και στην κατανόηση του τι ονομάζεται σήμερα Στρατηγικό Μάνατζμεντ» (Glueck, 1972). Αυτό υποδηλώνει ότι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι ο σύγχρονος όρος για αυτό που προηγουμένως ονομάστηκε Επιχειρηματική Πολιτική.

Η Επιχειρηματική Πολιτική ως μάθημα άρχισε να περιλαμβάνεται στο πρόγραμμα σπουδών των σχολών διοίκησης επιχειρήσεων στις Η.Π.Α. κατά την δεκαετία του 1950, ακολουθώντας την έρευνα Gordon-Howell (The Gordon-Howell Report) που χρηματοδοτήθηκε από το Ίδρυμα Ford και την Carnegie Corporation (Cherunilam, 2016). Στόχος αυτού του μαθήματος ήταν να προσφέρει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση, συνδυάζοντας με κατάλληλο τρόπο τα διάφορα μαθήματα όπως το Μάρκετινγκ (Marketing), την Χρηματοοικονομική Διοίκηση (Financial Management), την Οργανωσιακή Συμπεριφορά (Organizational Behavior) και τη Διοίκηση Λειτουργιών (Operations Management), τα οποία οι μαθητές διδάσκονται στα προηγούμενα εξάμηνα.

Κατά τους Learned, Christensen, Andrews, και Guth: «Η Επιχειρηματική Πολιτική είναι η μελέτη των λειτουργιών και των αρμοδιοτήτων της γενικής διοίκησης και των προβλημάτων που επηρεάζουν τον χαρακτήρα και την επιτυχία της επιχείρησης συνολικά» (Learned et al., 1965). Επομένως, η Επιχειρηματική Πολιτική επιδίωξε να εφαρμόσει μια ολιστική προσέγγιση στην ανάλυση των επιχειρηματικών προβλημάτων και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Η έκθεση Gordon-Howell απέκτησε ευρεία αποδοχή, σε τέτοιο βαθμό μάλιστα ώστε από τις αρχές της δεκαετίας του 1970, οι περισσότερες σχολές διοίκησης επιχειρήσεων στις Η.Π.Α. περιλάμβαναν μαθήματα Επιχειρηματικής Πολιτικής στο πλαίσιο των απαιτήσεων του προγράμματος σπουδών τους (Cherunilam, 2016). Για την περίοδο αυτή, οι Certo και Peter αναγνωρίζουν πως: «καθώς περνούσε ο καιρός, η εστίαση του μαθήματος έγινε ευρύτερη και άρχισε να εξετάζει συνολικά έναν οργανισμό και το περιβάλλον του. Για παράδειγμα, αναφερόταν σε θέματα όπως οι κοινωνικές ευθύνες και η ηθική-δεοντολογία, καθώς επίσης και οι πιθανές επιπτώσεις των πολιτικών, νομοθετικών και οικονομικών γεγονότων στην επιτυχή λειτουργία ενός οργανισμού» (Certo and Peter, 1995).

Το 1979, οι Schendel και Hofer αναβάπτισαν το πεδίο της Επιχειρηματικής Πολιτικής ως Στρατηγικό Μάνατζμεντ και εισήγαγαν μία νέα ιδεολογική δομή που επικεντρώνεται στην έννοια της στρατηγικής. Χαρακτηριστικός για τη σκέψη της εποχής είναι και ο ορισμός που δίνουν στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ: «Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι μια διαδικασία που ασχολείται με το επιχειρηματικό έργο της επιχείρησης προς την καινοτομία και την πρωτοπορία, με οργανωσιακή ανανέωση και ανάπτυξη, και πιο συγκεκριμένα με την ανάπτυξη και τη χρήση της στρατηγικής που καθοδηγεί τις οργανωσιακές λειτουργίες» (Schendel and Hofer, 1979).

Από τη δεκαετία του 1980, ερευνητές και ακαδημαϊκοί όπως ο Michael Porter, ο C.K. Prahalad και ο Gary Hamel, συνέβαλαν ουσιαστικά στην ανάπτυξη αυτού του θέματος, διευρύνοντας τα αναλυτικά εργαλεία και «ταρακουνώντας» την υφιστάμενη νοοτροπία για τη στρατηγική σκέψη. Αυτή η νεότερη και ευρύτερη έμφαση, ώθησε τους επικεφαλής στον τομέα αυτόν να αλλάξουν το όνομα του μαθήματος αλλά και του πεδίου, από «Επιχειρηματική Πολιτική» σε «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» (Cherunilam, 2016). Κατά αυτό τον τρόπο, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι ένας ευρύτερος όρος από την Επιχειρηματική Πολιτική.

Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε, ακόμα και σήμερα οι όροι «Επιχειρηματική Πολιτική» και «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» συχνά χρησιμοποιούνται ως συνώνυμοι, διάφοροι όμως μελετητές δίνουν διαφορετικές ερμηνείες στους όρους αυτούς. Με τον όρο Επιχειρηματική Πολιτική ορισμένοι αναφέρονται στην Στρατηγική (Strategy), με τον όρο Στρατηγικό Μάνατζμεντ να περιλαμβάνει τόσο τη Διαμόρφωση Στρατηγικής (Strategy Formulation) όσο και την Εφαρμογή της Στρατηγικής (Strategy Implementation).

### **1.1.2 Ανταγωνιστικότητα και Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα**

Η ανταγωνιστικότητα είναι μια πολυδιάστατη έννοια και μπορεί να εξεταστεί από τρία διαφορετικά επίπεδα: επίπεδο χώρας, επίπεδο κλάδου και επίπεδο επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Murtha και Lenway: «Έχει γίνει πια κοινή πρακτική η περιγραφή της οικονομικής ισχύος μιας οικονομικής οντότητας σε σχέση και σύγκριση με τους ανταγωνιστές της στην παγκόσμια οικονομική αγορά στην οποία αγαθά, υπηρεσίες, άνθρωποι, δεξιότητες και ιδέες κινούνται ελεύθερα μεταξύ των γεωγραφικών συνόρων» (Murtha and Lenway, 1994).

Η ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο επιχείρησης παρακολουθείται με έντονο ενδιαφέρον και έχει μεγάλη αξία μεταξύ των επαγγελματιών. Τα έθνη μπορούν να ανταγωνιστούν μόνο εάν οι επιχειρήσεις τους μπορούν να ανταγωνιστούν. Ο Porter αναφέρει πως «δεν είναι τα έθνη αλλά οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στις διεθνείς αγορές» (Porter, 1998b).

Θα ήταν ευεργετικό σε αυτό το σημείο να εξετασθούν οι ακόλουθοι ορισμοί της ανταγωνιστικότητας, οι οποίοι θα βοηθήσουν στην κατανόηση της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που αναφέρεται παρακάτω.

Σύμφωνα με τους D'Cruz και Rugman, «Η ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο επιχείρησης μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα της επιχείρησης να σχεδιάζει, να παράγει και να εμπορεύεται προϊόντα, ανώτερα από εκείνα που προσφέρονται από τους ανταγωνιστές, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τους σχετικούς με την τιμή παράγοντες όσο και τους ανεξάρτητους από αυτήν» (D'Cruz and Rugman, 1992).

Κατά τους Buckley, Pass και Prescott, «Η ανταγωνιστικότητα είναι συνώνυμη με τη βιώσιμη επίδοση μιας επιχείρησης και την ικανότητά της να αποζημιώνει-ανταμείβει τους υπαλλήλους της ενώ προσφέρει υψηλές αποδόσεις στους μετόχους της» (Buckley et al., 1988).

Το Τμήμα Εμπορίου και Βιομηχανίας της κυβέρνησης του Ηνωμένου Βασιλείου (Department of Trade and Industry of the Government of the United Kingdom), όρισε κατά το 1998 την ανταγωνιστικότητα ως «την ικανότητα παραγωγής των σωστών αγαθών και υπηρεσιών, στην σωστή ποιότητα, στην σωστή τιμή και την σωστή στιγμή. Αυτό σημαίνει ότι ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα από ότι άλλες επιχειρήσεις» (DTI, 1998).

Η ανταγωνιστικότητα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η στρατηγική είναι πραγματικά αλληλένδετες έννοιες. Σε επίπεδο επιχείρησης, η ανταγωνιστικότητα αποτυπώνεται σε όρους ικανοτήτων μιας επιχείρησης να παράγει προϊόντα και να προσφέρει υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας και χαμηλότερου κόστους από τους εγχώριους και διεθνείς ανταγωνιστές της. Οι πηγές της ανταγωνιστικότητας για αυτήν είναι εκείνοι οι πόροι και οι διαδικασίες εντός της, που την καθιστούν ικανή να επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από την άλλη πλευρά, ο στόχος της στρατηγικής για την επιχείρηση είναι το διατηρήσιμο

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Sustained Competitive Advantage, SCA), δηλαδή η απόδοση άνω του μέσου όρου σε έναν κλάδο για περίοδο δέκα ετών ή περισσότερο (Porter, 2008).

Αν και πολλές επιχειρήσεις έχουν καλύτερες επιδόσεις από τους κυριότερους ανταγωνιστές τους για μικρό χρονικό διάστημα, πολύ λίγες εταιρείες έχουν καταφέρει να υπερβούν την καλύτερη επίδοση στον κλάδο τους για περισσότερο από 10 χρόνια (Powell, 2003).

Η φυσική ισοτιμία (natural parity) είναι η κατάσταση που επικρατεί στους περισσότερους κλάδους (Marcus and Cohen, 2017). Σε μια μακρά χρονική περίοδο, οι επιδόσεις στους περισσότερους κλάδους συγκλίνουν προς έναν μέσο. Οι ομάδες ανώτατης διοίκησης σε πληθώρα επιχειρήσεων, δεν έχουν μεγαλύτερη φιλοδοξία παρά να συμβαδίζουν με τους κανόνες του κλάδου. Θα προτιμήσουν να συγκρίνουν το τι κάνουν οι άλλοι, αντί να προσπαθούν να γίνουν ηγέτες του κλάδου τους. Η αδυναμία των επιχειρήσεων να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μεγάλες χρονικές περιόδους, υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις αυτές δεν έχουν αναγνωρίσει ουσιαστικά τις διακυμάνσεις (inflections) και τις αλλαγές στους κλάδους τους (Marcus and Cohen, 2017). Πρέπει να προσαρμόσουν τα υπάρχοντα επιχειρηματικά μοντέλα στις νέες περιστάσεις.

Η επιλογή της διαδρομής προς το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαρτάται από τη θέση της επιχείρησης εντός ενός ισχυρού κλάδου ή από το αν διαθέτει τους πόρους (resources) και τις ικανότητες (capabilities) να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά σε κλάδους που φθίνουν (ακολουθούν πτωτική πορεία). Μια επιχείρηση πρέπει να σαρώσει το εξωτερικό περιβάλλον (environmental scanning) για να βρει τους κλάδους στους οποίους θα πρέπει να ανταγωνιστεί, και θα πρέπει να δημιουργήσει εσωτερικούς πόρους και ικανότητες για να είναι ισχυρός ανταγωνιστής στους κλάδους που θα επιλέξει.

Ορισμένες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιλέγοντας κλάδους με υψηλές μέσες αποδόσεις και προσπαθώντας να κυριαρχήσουν σε αυτούς. Όλες οι επιχειρήσεις σε έναν τέτοιο κλάδο ευημερούν και επομένως ο κλάδος αυτός είναι ελκυστικός για να ανταγωνιστεί σε αυτόν μία επιχείρηση. Η επιλογή αυτής της διαδρομής προς την επιτυχία συνεπάγεται την επιλογή ενός επιτυχημένου κλάδου ή ενός εξειδικευμένου τμήματός του, και την εκμετάλλευση της συνολικής του επιτυχίας (Marcus and Cohen, 2017). Οι επιχειρήσεις θα είναι σε θέση να επωφεληθούν από τις καλές

οικονομικές συνθήκες σε ένα τέτοιο τμήμα για να αυξήσουν τα έσοδα και τα κέρδη τους. Ο «δρόμος προς την επιτυχία» είναι να επιλέξουν τον σωστό κλάδο ή το τμήμα αυτού, στο οποίο θα λειτουργήσουν. Εάν το τμήμα αυτό δεν υπάρχει, θα πρέπει να διαδραματίσουν ηγετικό ρόλο στη δημιουργία του.

Δεν έχουν όλες οι επιχειρήσεις την ελευθερία να μετακινούνται από κλάδο σε κλάδο, ωστόσο, μπορούν και αυτές να επιτύχουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αν είναι ο κυρίαρχος παράγοντας – ο κυρίαρχος ανταγωνιστής σε έναν παγιωμένο κλάδο ή έναν κλάδο που βρίσκεται σε πτωτική πορεία (Marcus and Cohen, 2017). Ένας τέτοιος κλάδος έχει χαμηλές μέσες αποδόσεις και η απόκλιση στις αποδόσεις αυτές είναι υψηλή. Εάν η απόκλιση είναι υψηλή, υπάρχει ακόμα περιθώριο ώστε ορισμένες επιχειρήσεις να υπερέχουν. Επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μία τέτοια σύνθεση του κλάδου, ξεχωρίζουν μέσα από τους ανώτερους πόρους και τις ικανότητες τους. Κυριαρχούν σε κλάδους που παρακαμάζουν. Ούσα κυρίαρχος «παίκτης»-ανταγωνιστής σε έναν αδύναμο κλάδο σημαίνει ότι διαθέτει τους μοναδικούς πόρους ή τις ικανότητες που επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να κερδίζει σε ένα απαιτητικό περιβάλλον στο οποίο η αγορά συρρικνώνεται. Οι κινήσεις που οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν για να επιτύχουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει έπειτα να υποστηρίζονται από κινήσεις για την προστασία της ηγετικής τους θέσης μόλις αυτή έχει επιτευχθεί. Το μονοπάτι προς το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνίσταται συνεπώς στην επιλογή των τμημάτων της αγοράς στα οποία πρόκειται να ανταγωνιστεί, τα οποία θα πρέπει να ταιριάζουν (fit) καλά με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης (Marcus and Cohen, 2017).

## **1.2 Η διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ - Το υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ**

Σύμφωνα με τον Cherunilam, η διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ περιλαμβάνει τρεις ευρείες φάσεις οι οποίες εμπεριέχουν διάφορα σημαντικά συστηματικά βήματα. Αυτές οι τρεις φάσεις είναι «Διαμόρφωση Στρατηγικής», «Υλοποίηση Στρατηγικής» και «Αξιολόγηση και Έλεγχος», και τα βήματα εντός αυτών είναι γνωστά ως «Tasks of Strategic Management» ή «Components of Strategic Management» (Cherunilam, 2016).

### **1.2.1 Διαμόρφωση Στρατηγικής**

Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει τέσσερα σημαντικά βήματα, δηλαδή τον προσδιορισμό του οράματος (vision), της αποστολής (mission) και των σκοπών (objectives), την ανάλυση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης και των περιβαλλοντικών ευκαιριών και απειλών (Ανάλυση ΔΑΕΑ - SWOT Analysis), τη δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών (alternative strategies) και την επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής (Cherunilam, 2016).

#### **1.2.1.1 Προσδιορισμός του Οράματος, της Αποστολής και των Σκοπών**

Υπάρχει σημαντική σύγχυση στους πολίτες-καταναλωτές, στους φοιτητές στο γνωστικό πεδίο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων και στα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων, λόγω της αδιάκριτης χρήσης πολλών όρων που συνδέονται με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Όροι όπως το όραμα (vision), η αποστολή (mission), οι σκοποί (objectives) και οι στόχοι (goals) χρησιμοποιούνται πολλές φορές εναλλακτικά. Η διαφορά των απόψεων σχετικά με την ερμηνεία αυτών των όρων, οδηγεί στην προσπάθεια ορισμού τους μέσω μίας ιεραρχικής ακολουθίας. Για παράδειγμα, ενώ ορισμένοι συγγραφείς πιστεύουν ότι η αποστολή (mission) αναφέρεται στην τρέχουσα κατάσταση (στο σήμερα της επιχείρησης και στην έως τώρα πρόοδο των προσπαθειών της), πολλοί άλλοι υιοθετούν τη θεώρηση μιας μελλοντικής (συχνά μακροπρόθεσμης) προοπτικής (Cherunilam, 2016). Ορισμένες επιχειρήσεις αποτυπώνουν την πρόταση αποστολής τους (mission statement) μετά το όραμα (vision) ως μια λογική εξέλιξη από το όραμα, ενώ για ορισμένες επιχειρήσεις υπάρχει μόνο μια δήλωση αποστολής που αντανακλά το όραμα (Cherunilam, 2016).

Ένας αναγνώστης που διαβάζει τις προτάσεις για το όραμα, την αποστολή, το σκοπό, το σύνθημα (motto), τους στόχους και τις αξίες (values) των διαφόρων επιχειρήσεων, θα εκπλαγεί από τις μεγάλες διαφορές στην αντίληψη για την έννοια καθενός από αυτούς τους όρους. Ωστόσο, στην εταιρική βιβλιογραφία, οι παραπάνω όροι συχνά χρησιμοποιούνται διακριτά. Το όραμα οδηγεί στην πρόταση αποστολής η οποία με τη σειρά της οδηγεί στους σκοπούς (οι οποίοι έχουν σχεδιαστεί για την επίτευξη της αποστολής), με τους σκοπούς να οδηγούν σε στόχους (οι οποίοι έχουν σχεδιαστεί για την επίτευξη των σκοπών) (Cherunilam, 2016).

Ο Fred R. David, γνωστός συγγραφέας στο πεδίο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, δείχνει πόσο αλληλένδετα είναι το όραμα και η πρόταση αποστολής: «Μια πρόταση αποστολής αποκαλύπτει το μακροπρόθεσμο όραμα μιας οργάνωσης ως προς το τι θέλει να είναι και ποιον επιθυμεί να υπηρετήσει. Περιγράφει τον σκοπό ύπαρξης ενός οργανισμού, τους πελάτες, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, τις αγορές ή τους κλάδους, τη φιλοσοφία της και τη βασική της τεχνολογία. Συνδυάζοντάς τα, αυτά τα στοιχεία μιας πρότασης αποστολής απαντούν σε μια βασική ερώτηση σχετικά με μια επιχείρηση: «Ποια είναι η δουλειά μας (δηλαδή, η επιχειρηματική μας δραστηριότητα);». Μια καλή απάντηση στην ερώτηση αυτή, καθιστά πολύ πιο εύκολη τη διαμόρφωση της στρατηγικής, την υλοποίηση της στρατηγικής και τις ενέργειες για την αξιολόγηση της στρατηγικής» (David, 1993).

«Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ μπορεί να οριστεί ως η τέχνη και η επιστήμη της διαμόρφωσης, της υλοποίησης και της αξιολόγησης διαλειτουργικών αποφάσεων που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να επιτύχει τους σκοπούς του» (David, 1993). Εν ολίγοις, η Στρατηγική είναι ένα μέσο για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Είναι συνεπώς προφανές, ότι ο προσδιορισμός του οράματος, της αποστολής (που επηρεάζει άμεσα τους σκοπούς) και των σκοπών είναι το πρώτο βήμα στην διαμόρφωση της στρατηγικής.

#### **1.2.1.1.1 Όραμα**

Σύμφωνα με τον Oren Harari, «το όραμα πρέπει να περιγράφει ένα σύνολο από ιδεώδη και προτεραιότητες, μια εικόνα του μέλλοντος, μια αίσθηση του στοιχείου που κάνει την εταιρεία ξεχωριστή και μοναδική, ένα θεμελιώδες σύνολο αρχών το οποίο υποστηρίζει η εταιρεία αλλά και ένα ευρύ σύνολο επιτακτικών κριτηρίων που θα βοηθήσουν στον καθορισμό της οργανωσιακής επιτυχίας» (Harari, 1994).

Όπως παρατηρούν οι Thompson Jr. και Strickland III, «οι απόψεις και τα συμπεράσματα της διοίκησης σχετικά με το ποια θα πρέπει να είναι η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση της επιχείρησης (1), η εστίασή της στο τρίπτυχο τεχνολογία-προϊόν-πελάτης το οποίο σκοπεύει να επιδιώξει (2), και το μελλοντικό πεδίο των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων (3), αποτελούν το στρατηγικό όραμα για την επιχείρηση. Ένα στρατηγικό όραμα αντικατοπτρίζει κατά αυτό τον τρόπο τις προσδοκίες της διοίκησης για την επιχείρηση και τις δραστηριότητές της, προσφέροντας μια πανοραμική εικόνα του «πού πηγαίνουμε» και δίνοντας



λεπτομέρειες για τα μελλοντικά επιχειρηματικά της σχέδια. Καθορίζει το μακροπρόθεσμο επιχειρηματικό σκοπό και διαμορφώνει την οργανωσιακή ταυτότητα. Ένα στρατηγικό όραμα καθοδηγεί μια οργάνωση προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση και χαράσσει το στρατηγικό μονοπάτι που θα πρέπει να ακολουθήσει» (Thompson Jr. and Strickland III, 2001).

#### **1.2.1.1.2 Πρόταση Αποστολής**

Κατά τους Collins και Porras, «Μια πρόταση αποστολής είναι μια διαρκής δήλωση του σκοπού (purpose) που διακρίνει μια επιχείρηση από άλλες παρόμοιες επιχειρήσεις. Μια πρόταση αποστολής προσδιορίζει το εύρος των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε όρους προϊόντος και αγοράς» (Collins and Porras, 1997).

Η πρόταση αποστολής καθορίζει τον ευρύ κοινωνικό σκοπό και το πεδίο δραστηριοποίησης του οργανισμού (Cherunilam, 2016), ή θέτοντάς το διαφορετικά, με την πρόταση αποστολής δίνεται μια σύντομη περιγραφή του λόγου ύπαρξης της επιχείρησης, δηλαδή του ποιο είμαστε, τι κάνουμε και τι θέλουμε να γίνουμε (Γεωργόπουλος, 2013).

Σύμφωνα με τον Vern McGinnis, μια πρόταση αποστολής (McGinnis, 1981):

1. Πρέπει να καθορίζει ποιος είναι ο οργανισμός και ποια είναι η φιλοδοξία του για το μέλλον.
2. Πρέπει να είναι αρκετά περιορισμένη ώστε να αποκλείει ορισμένα επιχειρηματικά εγχειρήματα, όμως θα πρέπει παράλληλα να είναι και αρκετά ευρεία ώστε να επιτρέπει τη δημιουργική ανάπτυξη.
3. Πρέπει να διακρίνει έναν συγκεκριμένο οργανισμό από όλους τους άλλους.
4. Πρέπει να χρησιμεύει ως πλαίσιο για την αξιολόγηση τόσο των τρεχουσών όσο και των μελλοντικών δραστηριοτήτων.
5. Πρέπει να αποδίδεται με όρους αρκετά σαφείς ώστε να είναι ευρέως κατανοητοί σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Μια πρόταση επιχειρηματικής αποστολής μπορεί σε κάποιες περιπτώσεις να θεωρηθεί ιδιαίτερα αφηρημένη ή αποσπασματική. Κατά τους Collins και Porras, αυτό συμβαίνει επειδή «οι προτάσεις αποστολής δεν έχουν σχεδιαστεί για να εκφράσουν συγκεκριμένους σκοπούς, αλλά για να παρέχουν κίνητρα, γενική κατεύθυνση, μία εικόνα, έναν τόνο και μία

φιλοσοφία προς καθοδήγηση της επιχείρησης. Η ακρίβεια μπορεί να καταπνίξει τη δημιουργικότητα στη διατύπωση μίας αποδεκτής πρότασης αποστολής ή δήλωσης επιχειρηματικού σκοπού. Μόλις ένας στόχος συγκεκριμενοποιηθεί, δημιουργεί ακαμψία σε μια οργάνωση που αντιστέκεται στην αλλαγή. Η ασάφεια σε αυτό το επίπεδο αφήνει το απαιτούμενο περιθώριο ώστε άλλα στελέχη να συμπληρώσουν τις λεπτομέρειες, ίσως ακόμη και να τροποποιήσουν τα γενικά πρότυπα. Η ασάφεια επιτρέπει μεγαλύτερη ευελιξία στην προσαρμογή σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και εσωτερικές λειτουργίες, και παράλληλα διευκολύνει την ευελιξία στην εφαρμογή της πρότασης» (Collins and Porras, 1997).

Ο Drucker προτείνει τρεις θεμελιώδεις ερωτήσεις, οι οποίες θα μπορούσαν να βοηθήσουν στον σαφή καθορισμό ή στον επαναπροσδιορισμό της επιχειρηματικής δραστηριότητας και στη διατύπωση ή την αναδιατύπωση της αποστολής. Αυτές οι ερωτήσεις είναι (Drucker, 1986):

1. Ποια είναι η επιχειρηματική μας δραστηριότητα;
2. Ποια θα είναι η επιχειρηματική μας δραστηριότητα;
3. Ποια θα πρέπει να είναι η επιχειρηματική μας δραστηριότητα;

▪ **Βασικά στοιχεία των προτάσεων αποστολής**

Ο Romuald A. Stone, βασισμένος σε μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, υποστηρίζει ότι οι αποτελεσματικές προτάσεις αποστολής θα πρέπει να είναι (Stone, 1996):

1. **Διατυπωμένες με σαφήνεια:** Η πρόταση αποστολής πρέπει να είναι σύντομη και εύκολη στην κατανόηση, με τέτοιο τρόπο ώστε οι αξίες, ο σκοπός και οι στόχοι του οργανισμού να είναι σαφείς σε όλους όσους βρίσκονται και εργάζονται εντός αυτού, και να κατέχει ρόλο οδηγού για αυτούς.
2. **Σχετικές:** Η πρόταση αποστολής θα πρέπει να είναι η κατάλληλη για τον οργανισμό, εξετάζοντας και αντικατοπτρίζοντας ορθά την ιστορία, την κουλτούρα και τις κοινές αξίες εντός αυτού.
3. **Σύγχρονες:** Η πρόταση αποστολής μπορεί να καταστεί άνευ αντικειμένου μετά από κάποιο χρονικό διάστημα.

- 4. Αποτυπωμένες σε θετικό τόνο:** Η πρόταση αποστολής θα πρέπει να είναι ικανή να εμπνεύσει και να ενθαρρύνει τη δέσμευση με σκοπό την εκπλήρωση της αποστολής.
- 5. Μοναδικές:** Η πρόταση αποστολής ενός οργανισμού θα πρέπει να καθορίσει την ξεχωριστή προσωπικότητα, αν όχι και τη μοναδικότητα του οργανισμού.
- 6. Διαρκείς:** Οι προτάσεις αποστολής θα πρέπει να καθοδηγούν και να εμπνέουν διαρκώς, και παράλληλα να αμφισβητούνται δημιουργικά κατά την πορεία επιδίωξης της αποστολής, χωρίς ποτέ να επιτυγχάνουν τον τελικό στόχο.
- 7. Προσαρμοσμένες στο κοινό-στόχος:** Το κοινό-στόχος (δηλαδή, αυτούς για τους οποίους δημιουργείται η πρόταση αποστολής – όπως για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι, οι μέτοχοι, οι καταναλωτές ή το ευρύ κοινό) αποτελεί παράγοντα αναφορικά με το μήκος, τον τόνο και την ορατότητα – προβολή της πρότασης αποστολής.

Σε σχέση μάλιστα με το ότι οι προτάσεις αποστολής θα πρέπει να είναι σύγχρονες, ο Drucker παρατηρεί πως: «Πολύ λίγες προτάσεις επιχειρηματικού σκοπού και αποστολής μιας επιχείρησης μπορεί να κριθούν πως έχουν προσδόκιμο ζωής έως τριάντα, ή πόσο μάλλον πενήντα χρόνια. Το να είναι μία πρόταση αποστολής κατάλληλη για μία δεκαετία, είναι ίσως το μέγιστο που μπορεί κανείς να περιμένει υπό κανονικές συνθήκες» (Drucker, 1986).

Ο Cherunilam υποστηρίζει πως η απάντηση στις ακόλουθες ερωτήσεις μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να δημιουργήσει μία επιτυχημένη πρόταση αποστολής (Cherunilam, 2016):

1. Ποιος είναι ο βασικός σκοπός (purpose) του οργανισμού σας;
2. Τι μοναδικό υπάρχει στον οργανισμό σας;
3. Τι είναι πιθανό πως θα είναι διαφορετικό για τον οργανισμό και την επιχειρηματική σας δραστηριότητα έπειτα από πέντε χρόνια;
4. Τι υπάρχει στον οργανισμό σας το οποίο θα τον κάνει να ξεχωρίζει μέσα στο πλήθος;
5. Ποιοι είναι και, ποιοι πρέπει να είναι οι κύριοι πελάτες σας;
6. Ποιες είναι και, ποιες πρέπει να είναι οι κύριες οικονομικές ανησυχίες σας;
7. Ποιες είναι οι βασικές πεποιθήσεις, οι αξίες και οι φιλοσοφικές προτεραιότητες του οργανισμού σας;

Συνοψίζοντας τις σκέψεις αναφορικά με την πρόταση αποστολής, ο Drucker αναδεικνύει την αξία της ως εξής: «Δίχως μια αποτελεσματική πρόταση αποστολής, δεν θα υπάρξει η επιθυμητή επίδοση στην επιχείρηση. Παράλληλα, η πρόταση αποστολής θα πρέπει να εκφράζει τη συμβολή την οποία η επιχείρηση σχεδιάζει να έχει προς την κοινωνία, την οικονομία και τον πελάτη. Θα πρέπει να εκφράζει διαρκώς το γεγονός ότι η επιχείρηση είναι ένας θεσμός της κοινωνίας και χρησιμεύει στη δημιουργία και προσφορά κοινωνικών οφελών» (Drucker, 1986).

#### **1.2.1.1.3 Σκοποί**

Οι σκοποί αποτελούν τη βάση για τη λειτουργία μίας επιχείρησης. Πράγματι, όπως ο Drucker υποστηρίζει, «οι σκοποί βοηθούν στον προσδιορισμό – στην τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της. Οι περισσότερες επιχειρήσεις πρέπει να δικαιολογήσουν την ύπαρξή τους, να νομιμοποιήσουν τους εαυτούς τους στα μάτια της κυβέρνησης, των πελατών και της κοινωνίας γενικότερα. Και με το να δηλώνουν τους σκοπούς τους, προσελκύουν επίσης ανθρώπους που ταυτίζονται με τους σκοπούς αυτούς για να εργαστούν για την επιχείρηση. Έτσι, οι σκοποί προσδιορίζουν την επιχείρηση» (Drucker, 1986).

Οι σκοποί μπορούν να οριστούν ως «τα αποτελέσματα τα οποία η επιχείρηση επιδιώκει να επιτύχει με την ύπαρξη και τη λειτουργία της» (Newman and Summer Jr., 1965).

Με την ευρεία έννοια, η λέξη «σκοπός» (objective) καλύπτει μακροπρόθεσμους και μεγάλης εμβέλειας στόχους, πιο συγκεκριμένους στόχους των επιμέρους τμημάτων, ακόμη και μεμονωμένες εργασίες. Έτσι, οι σκοποί μπορεί να αφορούν ένα ευρύ ή ένα μικρό τμήμα μιας επιχείρησης και μπορεί να έχουν είτε μακροπρόθεσμο είτε άμεσο χαρακτήρα. Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε, χρησιμοποιώντας την ορολογία αυστηρά, αυτοί οι όροι έχουν διακριτές έννοιες.

Οι σκοποί καθορίζουν πιο συγκεκριμένα την κατεύθυνση για την επίτευξη της αποστολής, βοηθούν δηλαδή στην μετάφραση της οργανωσιακής αποστολής σε αποτελέσματα (Cherunilam, 2016). Οι σκοποί ορίζουν το τι, αλλά και σε ποιο χρόνο, θα πρέπει να επιτευχθεί (Γεωργόπουλος, 2013).

Όπως αναφέρει ο Γεωργόπουλος, στη βιβλιογραφία χρησιμοποιείται και ο όρος «στόχος» (goal), και αν και πολλές φορές χρησιμοποιείται εναλλακτικά με τον όρο «σκοπός», οι δύο όροι «διαφέρουν στο ότι ο στόχος είναι μία γενική πρόταση του τι πρέπει να επιτευχθεί και δεν ορίζεται ποσοτικά ή χρονικά» (Γεωργόπουλος, 2013).

Ένας στόχος (goal) ορίζεται ως «ένα ενδιάμεσο αποτέλεσμα που πρέπει να επιτευχθεί ως μέρος ενός μεγάλου σχεδίου (του σκοπού). Ένα σχέδιο μπορεί συνεπώς να έχει πολλούς στόχους» (David, 1993).

Οι σκοποί μπορεί να είναι απτοί ή και όχι. Οι απτοί σκοποί περιλαμβάνουν την επίτευξη ποσοτικοποιήσιμων επιδιώξεων. Οι μη απτοί σκοποί περιλαμβάνουν παράγοντες όπως η εικόνα της εταιρίας ή του εμπορικού σήματος και το ηθικό των εργαζομένων.

Οι σκοποί δεν πρέπει να είναι στατικοί, θα πρέπει να είναι δυναμικοί. Δηλαδή, οι μεταβολές στο περιβάλλον ή οι μεταβολές των οργανωσιακών δυνάμεων και αδυναμιών μπορεί να απαιτούν τροποποιήσεις στους σκοπούς. Όπως επισημαίνει ο Kotler, «οι σκοποί μπορεί να καταστούν παρωχημένοι λόγω των συνεχών αλλαγών που συμβαίνουν στο περιβάλλον μάρκετινγκ της εταιρείας» (Kotler and Keller, 2012). Επομένως, μια εταιρεία θα πρέπει να εκτιμήσει πόσο αποτελεσματικά οι σκοποί της είναι σε θέση να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες και τους πόρους της.

#### ▪ **Η σημασία των σκοπών**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι σκοποί αποτελούν τη βάση για τη λειτουργία μίας επιχείρησης. Τα ακόλουθα επιχειρήματα αποσαφηνίζουν την σημασία ή αλλιώς την αντιληπτή αξία των σκοπών ενδοεπιχειρησιακά (Cherunilam, 2016; Glueck, 1976; Newman and Summer Jr., 1965):

- 1. Δικαιολόγηση της ύπαρξης της επιχείρησης:** Οι σκοποί υποδεικνύουν τον επιχειρηματικό σκοπό και τους στόχους και συνεπώς παρέχουν την κοινωνική «δικαιολόγηση» της ύπαρξης μίας επιχείρησης.
- 2. Παροχή κατευθύνσεων – καθοδήγησης:** Οι σκοποί παρέχουν την κατεύθυνση για τη λειτουργία μίας επιχείρησης. Όταν οι σκοποί είναι σαφείς, οι στόχοι των

δραστηριοτήτων που πραγματοποιούν διαφορετικοί άνθρωποι εντός της επιχείρησης συγκλίνουν για την επίτευξη του κοινού επιχειρηματικού σκοπού.

**3. Θεμέλιο για τη διαχείριση – διοίκηση βάσει σκοπών (management by objectives):**

Οι με σαφήνεια διατυπωμένοι σκοποί αποτελούν το θεμέλιο για τη διαχείριση βάσει σκοπών, η οποία αποτελεί μία μέθοδο διαχείρισης βασισμένη στα αποτελέσματα.

**4. Παροχή βοήθειας στον στρατηγικό σχεδιασμό:**

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αναγνωρίζεται ως ένα μέσο για την επίτευξη των σκοπών. Έτσι, οι σκοποί βοηθούν στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης σε ένα δεδομένο περιβάλλον.

**5. Παροχή βοήθειας στον συντονισμό:**

Όπως επισημαίνει ο Glueck, «οι σκοποί συμβάλλουν στον συντονισμό των αποφάσεων και των υπευθύνων για την λήψη αποφάσεων, κατευθύνοντας την προσοχή των εργαζομένων στα επιθυμητά πρότυπα συμπεριφοράς. Εάν όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν και έχουν κατανοήσει ποιοι είναι οι σκοποί, αυτό μπορεί να ελαττώσει τις συγκρούσεις κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι σκοποί καθίστανται με αυτό τον τρόπο, χρήσιμοι περιορισμοί στις αποφάσεις» (Glueck, 1976).

**6. Παροχή προτύπων για αξιολόγηση και έλεγχο:**

Οι σκοποί, με το να διευκρινίζουν ποια είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα, θα αποτελέσουν τη βάση για τον έλεγχο και την αξιολόγηση των οργανωσιακών επιδόσεων. «Δίχως σκοπούς, η επιχείρηση δεν έχει κάποια αντικειμενική βάση για την αξιολόγηση της επιτυχίας της» (Glueck, 1976).

**7. Παροχή βοήθειας στην αποκέντρωση ευθυνών και αρμοδιοτήτων:**

Οι σκοποί βοηθούν στην αποτελεσματικότητα της αποκέντρωσης καθιστώντας σαφείς τους οργανωσιακούς σκοπούς στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Η αποκέντρωση, με την ανάθεση λήψης αποφάσεων σε προσωπικό χαμηλότερων βαθμίδων, δίνει σε έναν εκτελεστικό διευθυντή ή έναν χειριστή, για παράδειγμα, σημαντικό περιθώριο για να αποφασίσει πώς να εκτελέσει το έργο του. «Η χαλάρωση των ανθρώπων κατά αυτό τον τρόπο θα έχει ως αποτέλεσμα το χάος εντός της επιχείρησης, εκτός και αν οι κοινοί σκοποί έχουν γίνει καλά κατανοητοί» (Newman and Summer Jr., 1965).

▪ **Κατευθυντήριες γραμμές για την υιοθέτηση ιδανικών σκοπών**

Οι σκοποί, για να είναι επιτυχείς, πρέπει να έχουν κάποιες ιδιότητες και, κατά συνέπεια, θα πρέπει κατά τη διαμόρφωσή τους να λαμβάνονται υπόψη ορισμένοι σημαντικοί παράγοντες. Παρακάτω δίνονται σημαντικές κατευθυντήριες γραμμές ή αρχές για τον άρτιο καθορισμό των σκοπών (Cherunilam, 2016):

- 1. Συμμετοχή:** Στο μέτρο του δυνατού, η διατύπωση των σκοπών πρέπει να περιλαμβάνει τη συμμετοχή σημαντικών ατόμων που είναι υπεύθυνα για την επίτευξή τους. Η αίσθηση της συμμετοχής θα παράσχει κίνητρα και την ηθική ευθύνη για την επίτευξη των σκοπών.
- 2. Σαφήνεια:** Οι σκοποί δεν θα πρέπει να είναι ασαφείς και διφορούμενοι. Πρέπει διατυπώνονται με σαφήνεια. Επιπλέον, πρέπει να γίνουν ξεκάθαρα κατανοητοί από τους ανθρώπους που εργάζονται για την επίτευξή τους.
- 3. Ρεαλισμός:** Οι σκοποί θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί σε σχέση με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον. Θα πρέπει να θεωρούνται εύλογοι, με την έννοια ότι θα πρέπει να είναι εφικτοί με τις καλύτερες προσπάθειες, δεδομένου του περιβάλλοντος. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να τίθενται αρκετά υψηλά ώστε να επιτυγχάνουν την πλήρη αξιοποίηση των πόρων και των δεξιοτήτων της επιχείρησης.
- 4. Ευελιξία:** Οι σκοποί δεν πρέπει να είναι πολύ άκαμπτοι, θα πρέπει να είναι ευέλικτοι. Δηλαδή, οι μεταβολές στο περιβάλλον και στις οργανωσιακές δυνάμεις και αδυναμίες μπορεί να απαιτούν τροποποίηση και των σκοπών. Για παράδειγμα, οι σκοποί μπορεί εύκολα να καταστούν παρωχημένοι λόγω των συνεχών αλλαγών που συμβαίνουν στο περιβάλλον της επιχείρησης. Συνεπώς, μια επιχείρηση πρέπει να παρέχει ευελιξία για την κατάλληλη τροποποίηση των σκοπών όταν οι αλλαγές στο περιβάλλον απαιτούν την τροποποίησή τους.
- 5. Συνέπεια:** Οι σκοποί θα πρέπει να είναι αμοιβαία «συνεπείς» σε ολόκληρη την επιχείρηση. Δηλαδή, όλοι οι επιμέρους σκοποί εντός των τμημάτων της επιχείρησης θα πρέπει να υποστηρίζουν την επίτευξη των γενικών σκοπών της επιχείρησης.
- 6. Κατάταξη:** Μία επιχείρηση με πολλαπλούς σκοπούς θα πρέπει να αναθέτει τις σχετικές προτεραιότητες και να αναφέρει τον χρονικό ορίζοντα εντός του οποίου θα επιτευχθούν οι αντίστοιχοι σκοποί.

- 7. Επαληθευσιμότητα:** Ο εκάστοτε σκοπός θα πρέπει να μπορεί να επαληθευτεί ή να μετρηθεί. Για παράδειγμα, ένας σκοπός όπως το εύλογο κέρδος μπορεί να υποβληθεί σε υποκειμενικές ερμηνείες και ως εκ τούτου η πραγματική επίδοση δεν μπορεί να επαληθευτεί εξειδικευμένα. Από την άλλη πλευρά, ένας σκοπός όπως η κατά 15% απόδοση της επένδυσης είναι επαληθεύσιμος.
  - 8. Ισορροπία:** Πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη ισορροπία μεταξύ των διαφορετικών σκοπών μίας επιχείρησης. Για παράδειγμα, θα πρέπει να υπάρχει μια άρτια ισορροπία μεταξύ της κερδοφορίας, της ευημερίας των εργαζομένων, της ευημερίας των πελατών, της ευημερίας της τοπικής κοινότητας και των λοιπών μερών. Μία αδικαιολόγητη έμφαση σε έναν συγκεκριμένο σκοπό, μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τους άλλους.
- **Ταξινόμηση των σκοπών**

Σύμφωνα με την σύγχρονη επιστημονική και εταιρική λογοτεχνία, οι στρατηγικοί σκοποί μπορούν να ταξινομηθούν σε οικονομικές και κοινωνικές κατηγορίες:

#### ❖ **Οικονομικοί σκοποί**

Μερικοί από τους κοινωνικούς και τους οικονομικούς σκοπούς είναι τόσο φυσικά συνυφασμένοι ώστε είναι δύσκολο να διαχωριστούν, και μπορεί να θεωρηθεί καταλληλότερο να περιγράφονται ως κοινωνικο-οικονομικοί σκοποί. Εντούτοις, οι ακόλουθοι μπορούν να θεωρηθούν ως οι σημαντικοί οικονομικοί σκοποί των επιχειρήσεων (Cherunilam, 2016; Drucker, 1986):

- 1. Επιβίωση:** Η συνεχής παρακολούθηση και η εξέταση όλων των μεταβλητών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και ο άρτιος στρατηγικός σχεδιασμός απαιτούνται για την επιβίωση σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Μια επιχείρηση δεν μπορεί, προφανώς, να επιτύχει τους σκοπούς της αν δεν επιβιώνει και, επομένως, η επιβίωση είναι βασικός σκοπός που είναι απαραίτητος για την επίτευξη των άλλων σκοπών της επιχείρησης.
- 2. Απόδοση της επένδυσης:** Η απόδοση της επένδυσης αποτελεί αναμφίβολα έναν σημαντικό οικονομικό σκοπό, όχι μόνο για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις αλλά και για



πολλές επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα. Η ιδιωτική επιχείρηση είναι συχνά κερδοσκοπική. Ωστόσο, το επίπεδο κέρδους στο οποίο μια ιδιωτική επιχείρηση στοχεύει μπορεί να επηρεαστεί από τις κοινωνικές της προοπτικές και από διάφορους περιβαλλοντικούς παράγοντες όπως η κυβερνητική πολιτική, η στάση της κοινωνίας, οι ανταγωνιστικές και οι άλλες συνθήκες στον κλάδο της.

- 3. Ανάπτυξη:** Η ανάπτυξη με την πάροδο του χρόνου είναι επίσης ένας οικονομικός σκοπός των περισσότερων επιχειρήσεων. Μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί κατακόρυφα, οριζόντια, είτε με «διαφοροποίηση» των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων σε μη σχετιζόμενους τομείς. Η ανάπτυξη μπορεί να ωφελήσει όχι μόνο τους μετόχους της αλλά και τους καταναλωτές, τους προμηθευτές και την εθνική οικονομία. Η ανάπτυξη δεν είναι απλώς ένας σκοπός, αλλά πρέπει να θεωρείται μία φυσική «ορμή» μιας δυναμικής επιχείρησης.
- 4. Καινοτομία:** Σύμφωνα με τον Drucker, υπάρχει μονάχα ένας έγκυρος ορισμός του επιχειρηματικού σκοπού: «να δημιουργηθεί ένας πελάτης και επειδή ο σκοπός της είναι να δημιουργήσει έναν πελάτη, η επιχείρηση έχει δύο και μόνο δύο βασικές λειτουργίες», το μάρκετινγκ και την καινοτομία. Το μάρκετινγκ και η καινοτομία παράγουν αποτελέσματα: όλα τα υπόλοιπα είναι απλά «έξοδα» (Drucker, 1986).
- 5. Βελτιστοποίηση:** Ο Drucker, ο οποίος ερμηνεύει την καινοτομία ως την προσφορά διαφορετικών οικονομικών ικανοποιήσεων, υποστηρίζει ότι «δεν αρκεί η επιχείρηση απλά να προσφέρει οποιαδήποτε οικονομικά αγαθά και υπηρεσίες. Πρέπει να προσφέρει συνεχώς καλύτερα και πιο φθηνά αγαθά. Δεν είναι απαραίτητο για την επιχείρηση συνεχώς να μεγαλώνει, αλλά είναι πραγματικά απαραίτητο συνεχώς να βελτιώνεται» (Drucker, 1986).
- 6. Μεριδίο αγοράς:** Η αύξηση ή η διατήρηση του μεριδίου αγοράς αποτελεί σημαντικό σκοπό πολλών επιχειρήσεων. Πολλές είναι επίσης οι επιχειρήσεις που προσπαθούν να καταλάβουν ηγετική θέση στην αγορά. Μερικές φορές, μη οικονομικοί παράγοντες όπως το κύρος και η αναγνώριση της επιχείρησης στον κλάδο της, οι οποίοι σχετίζονται με την ηγετική θέση στην αγορά, μπορεί να αποτελούν πιο σημαντικούς παράγοντες από έναν οικονομικό παράγοντα που μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση σε ηγετική θέση στην αγορά. Ορισμένες επιχειρήσεις προσπαθούν επίσης

να επιτύχουν ηγετική θέση σε μία αγορά, ακόμη και εις βάρος του σκοπού της μεγιστοποίησης του κέρδους ή της απόδοσης της επένδυσης.

### ❖ Κοινωνικοί σκοποί

Τις τελευταίες δεκαετίες, υπάρχει μία ολοένα και μεγαλύτερη αναγνώριση των κοινωνικών σκοπών αλλά και της κοινωνικής ευθύνης - υπευθυνότητας των επιχειρήσεων.

Ο Baker περιγράφει την κατάσταση ως εξής: «Η επιχείρηση ήταν παραδοσιακά υπεύθυνη για τις **ποσότητες** – αναφορικά με την προσφορά αγαθών και θέσεων εργασίας, το κόστος, τις τιμές, τους μισθούς, τις ώρες εργασίας και το βιοτικό επίπεδο. Σήμερα όμως, ζητείται από τις επιχειρήσεις να αναλάβουν την ευθύνη για την **ποιότητα** ζωής στην κοινωνία μας. Η προσδοκία είναι ότι η επιχείρηση – επιπρόσθετα από την παραδοσιακή της λογοδοσία για τις οικονομικές επιδόσεις και τα αποτελέσματα – θα ασχοληθεί και με την υγεία της κοινωνίας, ότι θα βρει τις θεραπείες για τα δεινά που μας περιβάλλουν σήμερα, και ότι πραγματικά, θα βρει τρόπους πρόβλεψης και πρόληψης μελλοντικών προβλημάτων σε αυτούς τους τομείς» (Baker, 1971).

Ο Stern υπογραμμίζει συνοπτικά: «Όσο πιο υψηλό γίνεται το μορφωτικό επίπεδο μιας κοινωνίας, τόσο πιο αλληλεξαρτώμενη γίνεται, και όσο πιο συνετή γίνεται η χρήση των πόρων της, τόσο περισσότερο το μάρκετινγκ θα εμπλακεί σε κοινωνικά ζητήματα. Το προσωπικό, οι εργαζόμενοι στο μάρκετινγκ της επιχείρησης, έχουν τον ρόλο της διεπαφής μεταξύ της επιχείρησης και της κοινωνίας. Σε αυτή τη θέση, έχουν την ευθύνη όχι μόνο για τον σχεδιασμό μιας αποτελεσματικής ανταγωνιστικής στρατηγικής μάρκετινγκ, αλλά και για την ευαισθητοποίηση των επιχειρήσεων ως προς την κοινωνική, και όχι μόνο την προϊοντική, ζήτηση της κοινωνίας» (Stern, 1971).

Οι κοινωνικοί σκοποί των επιχειρήσεων μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες (Cherunilam, 2016):

1. Σκοπούς που προστατεύουν τα συμφέροντα των καταναλωτών
2. Σκοπούς που προστατεύουν τα συμφέροντα των εργαζομένων
3. Σκοπούς που προστατεύουν τα συμφέροντα της κοινωνίας

▪ **Συμβιβασμός μεταξύ οικονομικών και κοινωνικών σκοπών**

Ο Cherunilam επιχειρεί μια σύγκριση μεταξύ της φύσης των οικονομικών και των κοινωνικών σκοπών, παρέχοντας τις ακόλουθες δύο λίστες (Cherunilam, 2016):

❖ **Οικονομικοί σκοποί**

1. Ασχολούνται πρωτίστως με την οικονομική υγεία της επιχείρησης.
2. Εξυπηρετούν τα οικονομικά κίνητρα των μετόχων.
3. Είναι ως επί το πλείστον προσανατολισμένοι ή επικεντρωμένοι στην επιχείρηση.
4. Είναι σημαντικοί τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.
5. Η επίτευξη τους είναι απαραίτητη για την επιβίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης.
6. Η επίτευξη τους είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική εκπλήρωση των κοινωνικών σκοπών.
7. Υπάρχει μία γενική συμφωνία ως προς το τι συνιστά έναν οικονομικό σκοπό.
8. Είναι απτοί.
9. Μπορούν να ωφελήσουν την κοινωνία.
10. Είναι καίριας σημασίας.
11. Αποτελούν τους βασικούς σκοπούς.
12. Είναι σαφείς και καθορισμένοι.

❖ **Κοινωνικοί σκοποί**

1. Ασχολούνται με τις ανάγκες και την ευημερία της κοινωνίας.
2. Εξυπηρετούν τα συμφέροντα της κοινωνίας.
3. Είναι κοινωνικά προσανατολισμένοι.
4. Η προοπτική τους είναι ως επί το πλείστον μακροπρόθεσμη.
5. Δικαιολογούν την επιβίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης.
6. Δικαιολογούν τους οικονομικούς σκοπούς.
7. Υπάρχουν διαφορετικές απόψεις ως προς το τι συνιστά έναν κοινωνικό σκοπό.
8. Πολλοί από τους κοινωνικούς σκοπούς δεν είναι απτοί.
9. Μερικοί από τους κοινωνικούς σκοπούς ενισχύουν την επίτευξη οικονομικών σκοπών.

10. Είναι δευτερεύουσας σημασίας.
11. Οι οικονομικοί σκοποί αποτελούν την βάση για την επίτευξη κοινωνικών σκοπών.
12. Ενδέχεται να έχουν αμφισημία.

Όπως γίνεται αντιληπτό, οι οικονομικοί και οι κοινωνικοί σκοποί περιλαμβάνουν την προώθηση των συμφερόντων διαφόρων κατηγοριών ανθρώπων όπως οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, οι καταναλωτές, ο τοπικός πληθυσμός και το ευρύ κοινό, και ενδέχεται να έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους (Cherunilam, 2016). Όμως ακόμα και ορισμένοι από τους κοινωνικούς σκοπούς ενδέχεται να έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους. Επίσης, η προώθηση των οικονομικών σκοπών μπορεί να περιορίσει ορισμένους από τους κοινωνικούς σκοπούς. Για παράδειγμα, μερικές από τις προσπάθειες αύξησης του κέρδους ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά τους καταναλωτές, εάν για παράδειγμα αυτό οδηγήσει σε αύξηση των τιμών. Ομοίως, το κίνητρο για κέρδος μπορεί να βλάψει και τα συμφέροντα των εργαζομένων σε ορισμένες περιπτώσεις. Παράλληλα, η εκπλήρωση ορισμένων από τους κοινωνικούς σκοπούς μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τους οικονομικούς σκοπούς. Για παράδειγμα, οι αυξημένες δαπάνες για την ευημερία του εργατικού δυναμικού ή τον έλεγχο της ρύπανσης, μπορεί να μειώσουν το κέρδος. Το γεγονός αυτό θα μπορούσε επίσης να επηρεάσει το ενδιαφέρον των καταναλωτών εάν έχει ως συνέπεια την αύξηση των τιμών.

Συνεπώς, είναι απαραίτητο να συμβιβαστούν οι αντικρουόμενοι σκοποί. Με άλλα λόγια, πρέπει να βρεθεί μια σωστή ισορροπία μεταξύ των αντικρουόμενων συμφερόντων των διαφόρων ομάδων οι οποίες αποτελούν τα ενδιαφερόμενα μέρη για την επιχείρηση (Cherunilam, 2016).

#### **1.2.1.2 Ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος και ανάλυση ΔΑΕΑ (SWOT Analysis)**

Στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, ο όρος στρατηγική χρησιμοποιείται για να αναφερθεί στην στρατηγική εξισορρόπηση (strategic fit) μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της (Cherunilam, 2016). Αυτό υποδεικνύει τον εξέχοντα ρόλο της ανάλυσης Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών (SWOT Analysis) στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης και οι ευκαιρίες και οι απειλές στο περιβάλλον της, θα υποδείξουν τις διάφορες στρατηγικές που πρέπει να ακολουθήσει.

Ένας οργανισμός θα πρέπει να αντιμετωπίσει ερωτήματα όπως (Cherunilam, 2016): Ποιες είναι οι αλλαγές στο περιβάλλον (συμπεριλαμβανομένων των πιθανών μελλοντικών αλλαγών), οι οποίες έχουν συνέπειες για εμάς και πώς πρέπει να ανταποκριθούμε σε αυτές; Ποιες είναι οι ευκαιρίες στο περιβάλλον που μπορεί να αξιοποιηθούν χρησιμοποιώντας τις δυνάμεις μας; Ποιες είναι οι απειλές, και έχουμε τη δύναμη να καταπολεμήσουμε τις απειλές αυτές; Πώς μπορούμε να συσσωρεύσουμε και να εκμεταλλευτούμε με τον καλύτερο τρόπο τις επιμέρους δυνάμεις μας; Ποιες είναι οι αδυναμίες μας; Μπορούμε να ξεπεράσουμε ή να ελαχιστοποιήσουμε τις αδυναμίες αυτές;

#### **1.2.1.2.1 Εξωτερική Ανάλυση**

Όπως ο Porter επισημαίνει: «Η ουσία της στρατηγικής είναι ο ανταγωνισμός. Ωστόσο, είναι εύκολο να δούμε τον ανταγωνισμό σε πολύ στενά πλαίσια. Ο ανταγωνισμός δεν εκδηλώνεται μόνο μέσω των άλλων παικτών. Υπάρχουν ανταγωνιστικές δυνάμεις πολύ πέρα από τους καθιερωμένους μαχητές. Στόχος του επικεφαλής της επιχείρησης είναι να βρει μια θέση στον κλάδο, στην οποία η επιχείρησή του θα μπορεί να υπερασπιστεί καλύτερα τον εαυτό της ενάντια στο άθροισμα αυτών των δυνάμεων ή θα μπορεί να τις επηρεάσει προς όφελός της» (Porter, 1979). Για να ανταποκριθεί λοιπόν μία επιχείρηση στις προτάσεις του Porter, θα πρέπει να ξεκινήσει με τη διαδικασία της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντός της.

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από πολλά στοιχεία - από το άμεσο περιβάλλον του κλάδου, όπου η παρουσία αντιπάλων, πελατών και προμηθευτών μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργία και τις καθημερινές κινήσεις που κάνει μια επιχείρηση, έως το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον, στο οποίο οι αλλαγές στην πολιτική, στους νόμους, στην τεχνολογία, στα δημογραφικά χαρακτηριστικά, στην κοινωνία και στην οικονομία, μπορούν να επιφέρουν θεμελιώδεις αλλαγές και στους κανόνες του παιχνιδιού (Marcus and Cohen, 2017). Ο υπεύθυνος της στρατηγικής πρέπει επίσης να εξετάσει τις ομάδες των ενδιαφερομένων μερών που επηρεάζουν και επηρεάζονται από τις δραστηριότητες της επιχείρησης, και να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα σχετίζεται με τις ομάδες αυτές. Το άθροισμα αυτών των τριών εκτιμήσεων του υπευθύνου αναφορικά με το περιβάλλον του κλάδου, το μακρο-περιβάλλον και τις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη, συνιστά την εξωτερική ανάλυση.

Θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμο σε αυτό το σημείο να οριστεί η έννοια του κλάδου. Ένας κλάδος αναφέρεται σε μια ομάδα επιχειρήσεων που προσφέρουν προϊόντα ή υπηρεσίες που ικανοποιούν παρόμοιες ανάγκες των πελατών (Marcus and Cohen, 2017). Αυτός ο ορισμός αναδεικνύει και τις σημαντικές αντιπαλότητες που υπάρχουν ανάμεσα σε προϊόντα και υπηρεσίες που υποκαθιστούν το ένα το άλλο.

#### ▪ Ένα πλαίσιο για την εξωτερική ανάλυση

Με στόχο την επιλογή μίας κυρίαρχης στρατηγικής και την προσφορά ευελιξίας ώστε να μπορούν να συμπεριληφθούν ορισμένοι τύποι «αντιστάθμισης», στην περίπτωση που η κυρίαρχη αυτή στρατηγική δεν ευδοκιμήσει, η εστίαση στα παρακάτω τρία βασικά ζητήματα προτείνεται, αρχικά εν μέρει από τον Porter και έπειτα πιο ολοκληρωμένα από τους Marcus και Cohen, ως μία καλή πρακτική (Porter, 1979; Marcus and Cohen, 2017):

- 1. Είναι το παιχνίδι καλό;** Η απάντηση στο ερώτημα αυτό έγκειται στα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά κάθε κλάδου, στις ανταγωνιστικές δυνάμεις του (τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές, τα υποκατάστατα και τις νεοεισερχόμενες στον κλάδο ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, όπως θα αναλυθεί εκτενώς παρακάτω) και στον ρόλο που διαδραματίζουν τα ενδιαφερόμενα μέρη. Μαζί, αυτά τα στοιχεία αποκαλύπτουν αν ένας κλάδος είναι εγγενώς πιο ελκυστικός και επικερδής από άλλους. Η ύπαρξη ενός επικερδούς, αναπτυσσόμενου κλάδου παρέχει ένα μοναδικό πλεονέκτημα, καθώς οι περισσότερες ακαδημαϊκές μελέτες υποστηρίζουν ότι το 20% ή και περισσότερο από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας επιχείρησης καθορίζεται από τον κλάδο. Χαρακτηριστική μελέτη για την παραπάνω διαπίστωση αποτελεί το πόνημα των Hawawini, Subramanian και Verdin με τίτλο «Is Performance Driven by Industry or Firm-Specific Factors?» (Hawawini et al., 2003).
- 2. Ποια είναι η θέση μας σε αυτό το παιχνίδι;** Το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν προκύπτει απλώς από την ύπαρξη ενός καλού κλάδου. Είναι κρίσιμη η πλεονεκτική τοποθέτηση μιας επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό της, με σκοπό να επωφεληθεί από αυτό το πλεονέκτημα. Η τοποθέτηση αυτή μπορεί να καθορίσει αν μια επιχείρηση είναι ουραγός ή δεσπόζουσα δύναμη.
- 3. Πρέπει να παραμείνουμε στη θέση αυτή μακροπρόθεσμα;** Βραχυπρόθεσμα, ενδέχεται να υπάρχουν άφθονα κέρδη και προοπτικές ανάπτυξης σε μια ισχυρή θέση

ή σε ένα τμήμα ενός φθίνοντος κλάδου, όμως η θέση αυτή μπορεί να μην είναι βιώσιμη μακροπρόθεσμα. Μια επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να σχεδιάζει στρατηγικές εξόδου και εναλλαγής με διαφορετικό χρονικό ορίζοντα. Η παρούσα ερώτηση απαιτεί από τον υπεύθυνο της στρατηγικής να εξετάσει τις δυναμικά εξελισσόμενες κινητήριες δυνάμεις που διαμορφώνουν έναν κλάδο με την πάροδο του χρόνου.

- **Η απόφαση για το αν το παιχνίδι «είναι καλό»**

Ένας αναπτυσσόμενος κλάδος προσφέρει στον μέσο «παίκτη» την ευκαιρία να πραγματοποιήσει τουλάχιστον ένα μέρος του σκοπού για ανάπτυξη που έχει καθορίσει, ενώ ένας φθίνων κλάδος (ο κλάδος δηλαδή που ακολουθεί πτωτική πορεία) προσφέρει ελάχιστες ευκαιρίες ακόμη και για τους πιο ισχυρούς ανταγωνιστές. Επομένως, είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να εξεταστεί το συνολικό μέγεθος του κλάδου και το σημείο που βρίσκεται στον κύκλο ζωής του - είτε πρόκειται για έναν αναπτυσσόμενο, έναν ώριμο ή έναν φθίνοντα κλάδο (Marcus and Cohen, 2017). Είναι επίσης απαραίτητο να γνωρίζουμε τους ανταγωνιστές μιας επιχείρησης - πόσοι υπάρχουν και εάν και σε ποιο βαθμό οι προσφορές τους είναι παρόμοιες ή διαφορετικές από εκείνες της συγκεκριμένης επιχείρησης. Το παιχνίδι μπορεί γρήγορα να πάρει τα χαρακτηριστικά ενός πολέμου τιμολόγησης εάν οι πελάτες δεν αντιλαμβάνονται τις διαφορές ανάμεσα στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται. Με μεγάλο αριθμό ανταγωνιστών και μικρή διαφοροποίηση, τα περιθώρια στενεύουν και η κερδοφορία του κλάδου σταδιακά ελαττώνεται.

- **Οι Πέντε Δυνάμεις**

Το πλαίσιο ή μοντέλο των πέντε δυνάμεων, ένα ισχυρό και επιστημονικά αποδεκτό εργαλείο για την κατανόηση του πού βρίσκεται η ισχύς σε έναν κλάδο, το οποίο εισήχθη και αναπτύχθηκε από τον Porter, συνοψίζει τις δυνάμεις αυτές οι οποίες καθορίζουν την κερδοφορία ενός κλάδου και τις σχετικές παραμέτρους που πρέπει να γνωρίζει ο εκάστοτε στρατηγιστής. Οι εξωτερικοί παράγοντες, παράγοντες που ανήκουν στο μακρο-περιβάλλον, προκαλούν διακυμάνσεις στην ισχύ των πέντε δυνάμεων. Την ίδια στιγμή βέβαια, η ισχύς τους επηρεάζεται και από τις μεταξύ τους σχέσεις. Πέρα από τους καθιερωμένους αντιπάλους, ένας κλάδος αποτελείται και από τέσσερις άλλες ανταγωνιστικές δυνάμεις: τα

υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες, τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους δυνητικούς συμμετέχοντες σε αυτόν (Porter, 1979). Μόνον έχοντας μια σαφή κατανόηση όλων αυτών των δυνάμεων είναι δυνατόν να εκτιμηθεί η συνολική ελκυστικότητα του κλάδου μιας επιχείρησης και να υπάρξει αποφασιστική δράση για την ουσιαστική βελτίωση και ενίσχυση της θέσης της (Marcus and Cohen, 2017).

#### ❖ Αντίπαλοι - Ανταγωνιστές

Οι αντίπαλοι είναι οι υπάρχοντες ανταγωνιστές μιας επιχείρησης που πραγματοποιούν τακτικές και επαναλαμβανόμενες κινήσεις, ο ένας ενάντια στον άλλο. Σε ορισμένους κλάδους, ο ανταγωνισμός είναι εξαιρετικά υψηλός και τα κέρδη επηρεάζονται αρνητικά λόγω των ανταγωνιστικών κινήσεων κάθε επιχείρησης. Σε άλλους κλάδους ο ανταγωνισμός δεν είναι ιδιαίτερα υψηλός καθώς υπάρχει αμοιβαία ανοχή και, κατά συνέπεια, τα περιθώρια κέρδους είναι ευκολότερα διατηρήσιμα. Με βάση τη φύση του κλάδου, οι κινήσεις των αντιπάλων που γίνονται με σκοπό να υποσκάψουν τις προσπάθειες των άλλων, περιλαμβάνουν ενδεικτικά τη μείωση των τιμών, την αύξηση της διαφήμισης, τη δωρεά προϊόντων ή υπηρεσιών και την ταχεία καινοτομία (Porter, 1979). Όπως εύκολα γίνεται κατανοητό, κάθε μία από αυτές τις κινήσεις προσθέτει στα έξοδα μιας επιχείρησης. Η παρουσία επιθετικών αντιπάλων διατηρεί ένα ανώτατο όριο στις τιμές. Εάν λοιπόν τα περιθώρια κέρδους συμπιέζονται από το υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού, ο κλάδος είναι δεν είναι ιδανικός (Marcus and Cohen, 2017).

Παράγοντες που αυξάνουν την αντιπαλότητα είναι (Marcus and Cohen, 2017):

1. Ένας μεγάλος αριθμός αδιαφοροποίητων εταιρειών που ανταγωνίζονται για τους ίδιους πελάτες και με τους ίδιους πόρους.
2. Χαμηλό κόστος αλλαγής για τους πελάτες που κάνουν τις αγορές τους με κριτήριο τις καλύτερες προσφορές – χαμηλότερες τιμές.
3. Η αργή ανάπτυξη ή η πτωτική πορεία ενός κλάδου, οι οποίες σε αντίθεση με την ταχεία ανάπτυξη, απαιτούν από τις κυρίαρχες επιχειρήσεις να πάρουν το μερίδιο αγοράς άλλων εταιριών για να διατηρήσουν και να βελτιώσουν τα έσοδά τους.
4. Υψηλά γενικά λειτουργικά έξοδα που ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να αυξάνουν την κλίμακα της δραστηριότητάς τους με σκοπό να καλύψουν τα πάγια έξοδα.



**5. Ταχεία αλλοιωσιμότητα των προϊόντων και υψηλό κόστος αποθεματοποίησης, που αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να μετακινούν γρήγορα τα προϊόντα τους.**

Εμπόδια στην έξοδο από έναν κλάδο υφίστανται όταν οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν επενδύσεις σε εξειδικευμένο κεφαλαιουχικό εξοπλισμό ή περιουσιακά στοιχεία που δεν μπορούν να μεταφερθούν εύκολα – δεν ταιριάζουν με τις απαιτήσεις σε εξοπλισμό για τις ανάγκες της παραγωγής σε άλλους κλάδους (Marcus and Cohen, 2017). Για παράδειγμα, οι κατασκευαστικές εταιρίες των οποίων ο εξοπλισμός συχνά εξυπηρετεί πολύ εξειδικευμένους σκοπούς, αντιμετωπίζουν εμπόδια εξόδου. Θα προτιμούσαν να «πολεμήσουν μέχρι θανάτου» παρά να αναγκαστούν να προβούν σε μία ζημιολόγη πώληση αυτών των περιουσιακών στοιχείων.

**❖ Νέοι συμμετέχοντες - Νεοεισερχόμενοι**

Οι υπάρχοντες ανταγωνιστές δεν αποτελούν το μοναδικό μέλημα και λόγο ανησυχίας για μία επιχείρηση. Οι κερδοφόροι και με υψηλή ανάπτυξη κλάδοι, προσελκύουν αναπόφευκτα νέους ανταγωνιστές (Marcus and Cohen, 2017). Οι κλάδοι που δεν αλλάζουν με γρήγορους ρυθμούς, προσφέρουν ευκαιρίες στους εν λόγω νέους συμμετέχοντες να ενταχθούν στον κλάδο και να εισαγάγουν καινοτομίες σε προϊόντα και υπηρεσίες. Μπορούν ακόμα και να τροποποιήσουν τους όρους του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο προσφέροντας πολύ φθηνότερα βασικά προϊόντα και υπηρεσίες. Οι νεοεισερχόμενοι μπορούν επίσης να αλλάξουν τους όρους του ανταγωνισμού προσφέροντας πολυτελή αγαθά σε υψηλότερες τιμές.

Η απειλή πιθανής εισόδου νέων ανταγωνιστών είναι μεγαλύτερη όταν η πρόσβαση στους προμηθευτές και στα κανάλια διανομής είναι ανοικτή, οι κεφαλαιακές απαιτήσεις και η ανάγκη για άμεσες επενδύσεις είναι ελάχιστες, η εμπιστοσύνη και η πιστότητα των πελατών είναι αδύναμες, και όταν οι υπάρχοντες ανταγωνιστές δεν είναι σε θέση να αμυνθούν και να απαντήσουν με αντίστοιχες κινήσεις προς τους νέους ανταγωνιστές (Marcus and Cohen, 2017). Οι ισχυρές και εδραιωμένες επιχειρήσεις σε παρακείμενους κλάδους, απειλούν συνεχώς να καταρρίψουν τα όρια του κλάδου καθώς τα όρια αυτά καθίστανται ολοένα και πιο διαπερατά για αυτές, βλέποντας πως υπάρχουν μεγάλες ευκαιρίες που μπορούν να εκμεταλλευτούν μετακινούμενες έξω από την σφαίρα άμεσης επιρροής τους, δηλαδή από

το γνώριμο περιβάλλον ενός κλάδου που έχουν κατακτήσει ή έχουν μία σταθερή απόδοση άνω του μέσου όρου των επιχειρήσεων του κλάδου.

#### ❖ Υποκατάστατα

Η δύναμη των υποκατάστατων είναι ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την ελκυστικότητα ενός κλάδου. Τα υποκατάστατα των αναψυκτικών ροφημάτων είναι το γάλα, το τσάι, οι χυμοί, το νερό, ο καφές, η μπύρα και τα διάφορα αλκοολούχα ποτά. Σε πολλές εφαρμογές, το πλαστικό, το αλουμίνιο, το χαρτί και άλλα υλικά υποκαθιστούν το ένα το άλλο. Η ύπαρξη καλών υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών, προκαλεί μείωση των τιμών στον κλάδο με την αντίστοιχη μείωση της κερδοφορίας. Η αφοσίωση – πιστότητα των πελατών αποδυναμώνεται. Το κόστος της ποιότητας και της μεταγωγής διαδραματίζουν κάποιο ρόλο σε αυτή την κατηγορία, δεν μπορούν όμως να εμποδίσουν την προσέλκυση υποκατάστατων που ικανοποιούν παρόμοιες ανάγκες (Marcus and Cohen, 2017).

#### ❖ Προμηθευτές

Οι προμηθευτές, όταν θεωρούν πως ελέγχουν το παιχνίδι και ότι μπορούν να στραφούν και να παρέχουν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα τους σε άλλες επιχειρήσεις, έχουν υψηλές διαπραγματευτικές δυνάμεις οι οποίες μπορούν να καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την κερδοφορία της επιχείρησης (Marcus and Cohen, 2017). Οι επιχειρήσεις που εξαρτώνται από λίγους μόνο προμηθευτές και δεν έχουν βρει άλλες λύσεις για να εξασφαλίσουν την απρόσκοπτη προσφορά για τις κρίσιμες εισροές για την παραγωγική τους διαδικασία, βρίσκονται σε εξαιρετικά αδύναμη θέση. Ισχυροί προμηθευτές με πολλές επιλογές για την πώληση των αγαθών και των υπηρεσιών τους μπορούν να αποσπάσουν μια υψηλή τιμή από τις επιχειρήσεις που προμηθεύουν και να εξαλείψουν τα κέρδη που αυτές ήλπιζαν πως θα είχαν. Ένας προμηθευτής με τις κατάλληλες δυνατότητες, μπορεί να προχωρήσει στην αλυσίδα εφοδιασμού και να αποτελέσει άμεση πρόκληση για μια επιχείρηση. Αντί να παρέχει τις απαιτούμενες εισροές για τα προϊόντα, μπορεί να παράξει το ίδιο το προϊόν και να γίνει άμεσος ανταγωνιστής. Εάν μια επιχείρηση αποτελεί κανάλι λιανικής πώλησης προς τους πελάτες, οι κατασκευαστές των προϊόντων μπορούν να πωλούν απευθείας στους πελάτες και έτσι να αποδυναμώνουν τη θέση της επιχείρησης.

## ❖ Πελάτες

Οι πελάτες που έχουν τη δυνατότητα να κάνουν αξιόπιστες επιλογές για να στραφούν σε άλλους, εξαρτώνται λιγότερο από μια επιχείρηση και έχουν υψηλές διαπραγματευτικές δυνάμεις οι οποίες μπορούν να καθορίζουν το επίπεδο των κερδών που μια επιχείρηση ελπίζει πως θα αποκομίσει (Marcus and Cohen, 2017). Εάν οι πελάτες μιας επιχείρησης έχουν πολλές επιλογές και ελεύθερη πρόσβαση σε ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες, η θέση της επιχείρησης είναι αποδυναμωμένη. Μπορεί να χρειαστεί να μειώσει δραστικά τις τιμές για να διατηρήσει τις πωλήσεις, μειώνοντας έτσι τα κέρδη της. Όσο περισσότερες επιλογές έχουν οι πελάτες, τόσο μικρότερη ισχύ έχουν οι επιχειρήσεις πάνω τους. Όπως οι προμηθευτές που κινούνται προς τα εμπρός στην αλυσίδα αξίας, με αντίστοιχο τρόπο οι πελάτες μπορούν να κινηθούν προς τα πίσω όταν αντιμετωπίζουν δυσμενείς συνθήκες, όπως περιορισμένη προσφορά, υψηλό κόστος ή χαμηλή ποιότητα. Αν έχουν την ικανότητα να αποκτήσουν τις κρίσιμες εισροές και τις δεξιότητες για να τις συνδυάσουν σε τελικά προϊόντα, μπορούν να απειλήσουν πως θα δημιουργήσουν οι ίδιοι τα αγαθά αυτά.

### ▪ **Από το μοντέλο των πέντε δυνάμεων στο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

Εντός του πλαισίου των πέντε δυνάμεων, το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνίσταται στην κατοχή ισχύος έναντι προμηθευτών, πελατών, ανταγωνιστών, νεοεισερχομένων και υποκατάστατων, ώστε να εξαρτώνται από την επιχείρηση και όχι το αντίστροφο (Marcus and Cohen, 2017). Η ισχύς είναι το κλειδί του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με ισχύ πάνω στις πέντε δυνάμεις, μια επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εάν κατέχει αυτή την ισχύ για μεγάλο χρονικό διάστημα, έχει επιτύχει το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Χωρίς αυτή την ισχύ είναι ευάλωτη, δεν μπορεί να απαιτήσει να λάβει τις καλύτερες τιμές για τις εισροές της, να αποσπάσει και να διατηρήσει τους πιο κερδοφόρους πελάτες και να απομακρυνθεί από τον ανταγωνισμό, ανεξάρτητα από το αν ο ανταγωνισμός αυτός εκφράζεται μέσω των υφιστάμενων ανταγωνιστών, των δυνητικών συμμετεχόντων στον κλάδο ή των υποκατάστατων.

## ▪ **Ανάλυση Στρατηγικών Ομάδων**

Το δεύτερο ερώτημα του προτεινόμενου πλαισίου εξωτερικής ανάλυσης κατά τους Marcus και Cohen είναι: «**Ποια είναι η θέση μας σε αυτό το παιχνίδι;**». Η διεξαγωγή μιας ανάλυσης στρατηγικών ομάδων μπορεί να προσφέρει πολλά στοιχεία και πολύτιμες απαντήσεις σε αυτό το ερώτημα, μπορεί επίσης να βοηθήσει μια επιχείρηση να παλέψει με την παροδικότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε έναν κλάδο, σύμφωνα με την αλλαγή των παραγόντων που επηρεάζουν την ισχύ στον κλάδο αυτόν.

Η ανάλυση στρατηγικών ομάδων και η κατασκευή ενός χάρτη που αναπαριστά τη σχετική θέση των επιχειρήσεων του κλάδου, μπορεί να βοηθήσει στην απάντηση των παρακάτω βασικών ερωτημάτων (Marcus and Cohen, 2017):

1. Πού βρίσκονται οι σχετικοί παίκτες εντός του κλάδου;
2. Βρίσκεται η επιχείρησή μας σε μια πολυπληθή ομάδα – είναι μια από τις πολλές επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται με παρόμοιο τρόπο για το ίδιο ακριβώς σύνολο πελατών;
3. Έχει η επιχείρησή μας μια μοναδική θέση που της επιτρέπει να ξεχωρίζει από το πλήθος;
4. Ποιες στρατηγικές και ποια γεγονότα οδήγησαν σε αυτή τη μοναδική θέση;
5. Ανάμεσα σε ποιες ομάδες η αντιπαλότητα είναι μεγαλύτερη;
6. Ποιοι παίκτες είναι πιο ισχυροί ή πιο αδύναμοι;
7. Ευνοούν οι εξωτερικές πιέσεις ορισμένες ομάδες έναντι άλλων;
8. Ποιες στρατηγικές κινήσεις είναι πιθανόν πως θα κάνουν οι ανταγωνιστές που βρίσκονται εντός στρατηγικών ομάδων;
9. Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, προσφέρει η τρέχουσα θέση της επιχείρησής μας κάποιο σχετικό πλεονέκτημα ή μειονέκτημα σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της;

### **1.2.1.2.2 Εσωτερική Ανάλυση**

Η εσωτερική ανάλυση είναι η διαδικασία εξέτασης των δυνάμεων και των αδυναμιών μίας επιχείρησης, προκειμένου να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα της και να της επιτραπεί να κατακτήσει τον στόχο του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Marcus and

Cohen, 2017). Η εσωτερική ανάλυση ουσιαστικά επικεντρώνεται στην ανεύρεση του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να υπερβούν τους πόρους που τους έχουν παραχωρηθεί και να ενισχύσουν τις ανταγωνιστικές τους δυνατότητες και προοπτικές. Η διαδικασία αυτή παρέχει σημαντικές πληροφορίες σχετικά με το τις ενέργειες που μπορούν να πραγματοποιηθούν για να διασφαλιστεί ότι οι επιχειρήσεις θα επιβιώσουν και θα ευδοκιμήσουν μακροπρόθεσμα χρησιμοποιώντας τους πόρους που έχουν στο έπακρον.

#### ▪ **Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων**

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης (Resource Based View of the Firm - RBV), προέρχεται εν μέρει από τις ιδέες που διατυπώθηκαν αρχικά από τους C.K. Prahalad και Gary Hamel και αποτελεί τη βάση για την διαδικασία της εσωτερικής ανάλυσης (Prahalad and Hamel, 1990).

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων δίνει μεγαλύτερη έμφαση και αξία στις εσωτερικές δυνάμεις της επιχείρησης παρά στις συνθήκες που επικρατούν σε έναν κλάδο, ως τους κύριους παράγοντες που την οδηγούν στην κατάκτηση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η θεωρία αυτή προβάλλει την επιχείρηση ως έναν συνδυασμό πόρων (resources), ικανοτήτων (capabilities) και βασικών ικανοτήτων (competencies – core competencies) και, ως εργαλείο, επιχειρεί να βοηθήσει στην κατανόηση και στην καταγραφή της επίδρασης αυτών των παραγόντων στην επίδοση της επιχείρησης (Prahalad and Hamel, 1990).

Αν και η ακαδημαϊκή έρευνα δεν έχει καθορίσει επακριβώς ποιο ποσοστό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μίας επιχείρησης απορρέει από τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες και ποιο ποσοστό προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον, έχει όμως διαπιστώσει ότι οι εσωτερικές δυνάμεις είναι κρίσιμα σημαντικές (Marcus and Cohen, 2017). Ο τρόπος με τον οποίο συγκεντρώνονται και συνδυάζονται οι πόροι, οι ικανότητες και οι βασικές ικανότητες μιας επιχείρησης έχει ουσιώδη σημασία και κύριο ρόλο στην αποτελεσματική δημιουργία μίας βάσης για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της.

Η δομή της θεωρίας αυτής ξεκινά με τη θεμελιώδη παραδοχή ότι οι εσωτερικοί πόροι που έχουν στη διάθεσή τους οι επιχειρήσεις διαφέρουν (Prahalad and Hamel, 1990). Με βάση λοιπόν τον τρόπο διαχείρισης των εσωτερικών πόρων, οι διαφορές στην επίδοση εντός μιας

κατηγορίας-ομάδας επιχειρήσεων, όπως οι ομάδες επιχειρήσεων σε έναν κλάδο ή σε ένα τμήμα αυτού, μπορεί να είναι τόσο σημαντικές όσο και οι μεταξύ τους διαφορές στους διαθέσιμους πόρους και στην ικανότητα διαχείρισής τους. Κατά αυτό τον τρόπο, δεν αρκεί για μία επιχείρηση να επιλέξει απλά τον πιο ελκυστικό κλάδο ή ένα τμήμα αυτού. Πρέπει να αναπτύξει τις εσωτερικές δυνάμεις για να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους πόρους που έχει στη διάθεσή της και έτσι να μπορεί να ξεχωρίζει σε οποιονδήποτε κλάδο επιλέγει να ανταγωνιστεί (Marcus and Cohen, 2017).

Η ίδια η θεωρία, ως μεθοδολογία, ξεκινά με την εσωτερική ανάλυση. Προτείνει τη θεώρηση και υποστηρίζει πως οι σημαντικότερες ενέργειες μιας επιχείρησης αφορούν στην ενίσχυση των εσωτερικών της δυνάμεων (Prahalad and Hamel, 1990). Στην συνέχεια, δεδομένων των εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης, υπολογίζει την καλύτερη (εξωτερική) θέση εντός του κλάδου, την οποία η επιχείρηση θα πρέπει να καταλάβει. Αν δεν υπάρχει η αντίστοιχη θέση ή το τμήμα ενός κλάδου για αυτό που η επιχείρηση μπορεί να κάνει καλύτερα, τότε η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει τους εσωτερικούς πόρους και τις ικανότητές της για να δημιουργήσει έναν νέο τομέα που είναι πιο κοντά στις προτιμήσεις και τις ικανότητές της. Η επιχείρηση μπορεί συνεπώς να έχει το πλεονέκτημα της πρώτης κίνησης και να καταλάβει έναν νέο ανταγωνιστικό χώρο στον οποίο θα αντιμετωπίσει μικρό ή καθόλου ανταγωνισμό.

Για την πλήρη κατανόηση των εσωτερικών δυνάμεων μιας επιχείρησης, οι Marcus και Cohen προτείνουν την εξέταση των παρακάτω βασικών ερωτημάτων (Marcus and Cohen, 2017):

1. Διαθέτει επί του παρόντος η επιχείρηση τους πόρους, τις ικανότητες και τις βασικές ικανότητες που απαιτούνται για να ανταγωνιστεί και να κερδίσει;
2. Εάν όχι, έχει τη δυνατότητα να τις αποκτήσει ή να τις αναπτύξει;
3. Ποιος είναι ο άρτιος συνδυασμός δραστηριοτήτων για την απόκτηση και την ανάπτυξη των απαραίτητων πόρων, ικανοτήτων και βασικών ικανοτήτων για την αντιμετώπιση κρίσιμων απειλών και την εκμετάλλευση σημαντικών ευκαιριών;
4. Πώς μπορεί η επιχείρηση να γίνει δυναμική σε τέτοιο βαθμό ώστε να αποκτά και να αναπτύσσει συνεχώς τους πόρους, τις ικανότητες και τις βασικές ικανότητες για να επιτύχει μακροπρόθεσμα;

Για να είναι σε θέση μια επιχείρηση να κατανοήσει εάν διαθέτει επί του παρόντος τους απαραίτητους πόρους, τις ικανότητες και τις βασικές ικανότητες που απαιτούνται για να ανταγωνιστεί και να κερδίσει, θα πρέπει να καταλάβει ποιοι είναι οι αναγκαίοι και πώς να τους συνδυάσει και να τους χρησιμοποιήσει για να αποδώσει αξία στην αγορά με αποτελεσματικό τρόπο.

#### ❖ Η σχέση μεταξύ πόρων, ικανοτήτων και βασικών ικανοτήτων

Κατά τον Barney, η διάκριση μεταξύ πόρων, ικανοτήτων και βασικών ικανοτήτων έχει περιγραφεί ως «λεπτή στην καλύτερη περίπτωση» (Barney, 1997). Ωστόσο, η διάκριση αυτή είναι θεμελιώδης για την κατανόηση του τι χρειάζεται μία επιχείρηση για να επιτύχει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κάθε επιχείρηση μπορεί να αναπαρασταθεί ως ένας συνδυασμός πόρων, ικανοτήτων και βασικών ικανοτήτων, καθένας από τους οποίους διαδραματίζει κάποιον ρόλο στον προσδιορισμό των δυνάμεων και των αδυναμιών της (Marcus and Cohen, 2017).

Οι πόροι (resources) είναι το βασικό οικονομικό, φυσικό και ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Με βάση τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της επιχείρησης, οι πόροι της μπορεί να περιλαμβάνουν ενσώματα περιουσιακά στοιχεία, όπως μετρητά, κτίρια, μηχανήματα, εξοπλισμό και ανθρώπους, καθώς επίσης και άυλα στοιχεία, όπως διπλώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά σήματα, φήμη κ.ά. Σύμφωνα με τους Marcus και Cohen, οι πόροι χαρακτηρίζονται από το γεγονός ότι προστατεύονται από τα νόμιμα δικαιώματα ιδιοκτησίας και ότι μπορούν να ενοικιασθούν, να αγοραστούν και να πωληθούν (Marcus and Cohen, 2017).

Οι ικανότητες (capabilities) είναι οι παράγοντες αυτοί που επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να εκμεταλλεύεται τους πόρους της, καθώς χωρίς τη δυνατότητα εκμετάλλευσης τους έχουν μικρή οικονομική αξία (Marcus and Cohen, 2017). Μία επιχείρηση χρειάζεται τις διαχειριστικές δεξιότητες για να εκμεταλλευτεί αυτούς τους πόρους. Πρέπει να είναι σε θέση να σχεδιάσει την ορθή χρήση τους ώστε να μπορεί να διεξάγει παραγωγικές επιχειρηματικές δραστηριότητες εκμεταλλεύομενη αυτούς πλήρως.

Οι βασικές ικανότητες (core competencies) συνδέουν συγκεκριμένες ικανότητες με έναν ξεχωριστό τρόπο. Σύμφωνα με τους Marcus και Cohen, αποτελούν τον «διακριτό τρόπο με

τον οποίο οι επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται τις ικανότητες με σκοπό να ικανοποιούν τους πελάτες τους, γεγονός που τις ξεχωρίζει από τους αντιπάλους τους» (Marcus and Cohen, 2017).

Δεδομένου ότι μια βασική ικανότητα βασίζεται σε αυτόν τον συνδυασμό ξεχωριστών ικανοτήτων, είναι πολύ δύσκολο για τους ανταγωνιστές να την μιμηθούν. Συνεπώς, αφού οι ανταγωνιστές δεν είναι σε θέση να την αντιγράψουν εύκολα, μπορεί να χρησιμεύσει ως βάση για ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κατά αυτόν ακριβώς τον τρόπο, η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων βλέπει τις επιχειρήσεις ως συλλογές πρωτογενών παραγωγικών πόρων και ικανοτήτων που μπορούν να συνδυαστούν και να διαμορφώσουν διαφορετικούς τύπους βασικών ικανοτήτων οι οποίες έχουν διαχρονική αξία στην αγορά και είναι δύσκολο να απομιμηθούν (Marcus and Cohen, 2017). Οι επιχειρήσεις διακρίνονται από τον τρόπο με τον οποίο μετατρέπουν αυτούς τους πόρους και τις ικανότητες σε εμπειρίες τις οποίες οι πελάτες εκτιμούν και επιλέγουν.

Μια βασική ικανότητα (core competency), σύμφωνα με τους Prahalad και Hamel, έχει τρία βασικά χαρακτηριστικά: (1) παρέχει πρόσβαση σε νέες αγορές, (2) παρέχει σημαντικά οφέλη στους πελάτες και (3) είναι δύσκολο να την μιμηθούν οι ανταγωνιστές (Prahalad and Hamel, 1990). Σε αντίθεση με τα απτά περιουσιακά στοιχεία, τα οποία μπορεί να έχουν φθίνουσα αξία με την πάροδο του χρόνου, μια βασική ικανότητα αποτελεί κινητήρια δύναμη για την ανάπτυξη και την εξέλιξη των επιχειρήσεων, και είναι σαφώς ζωτικής σημασίας ιδιαίτερα κατά τις δύσκολες οικονομικές περιόδους.

Μια βασική ικανότητα συνεπάγεται μάθηση, συντονισμό, ολοκλήρωση και λειτουργία εκτός των ορίων του οργανισμού.

#### ❖ Η ανάλυση VRIO

Η ανταγωνιστική αξία των πόρων και των ικανοτήτων μπορεί να προσδιοριστεί χρησιμοποιώντας την ανάλυση VRIO, η οποία σύμφωνα με τους Barney και Hesterly, θέτει τα ακόλουθα ερωτήματα (Barney and Hesterly, 2008):



1. Είναι οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτει η επιχείρηση **πολύτιμοι**; Επιτρέπουν σε αυτήν να εκμεταλλευτεί μια σημαντική ευκαιρία ή να αποτρέψει μια σημαντική απειλή;
2. Είναι **σπάνιοι**; Διατίθενται από πολύ λίγες επιχειρήσεις;
3. Είναι **αμίμητοι**; Είναι δύσκολο να αντιγραφούν μέσω δραστηριοτήτων ανάπτυξης ή μέσω απόκτησης;
4. Είναι η επιχείρηση καλά **οργανωμένη** και έτοιμη να τους εκμεταλλευτεί προς όφελος των πελατών;

Μπορούμε λοιπόν να εξάγουμε ως συμπέρασμα ότι, υπό «άριστες συνθήκες», οι πόροι και οι ικανότητες όχι μόνο αλληλοσυμπληρώνονται αλλά και αυξάνουν την μεταξύ τους ανταγωνιστική αξία.

#### ❖ Διακεκριμένες ικανότητες

Οι βασικές ικανότητες είναι οι βασικές δομικές μονάδες για τις διακεκριμένες ικανότητες (distinctive competencies) τις οποίες επιθυμεί να δημιουργήσει και να εκμεταλλευτεί μία επιχείρηση. Οι πιο σημαντικές από αυτές τις ικανότητες είναι ενσωματωμένες στα ανθρώπινα δίκτυα στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αλλά και εντός των άλλων επιχειρήσεων με τους οποίους οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν σε τακτική βάση. Σύμφωνα με τους Marcus και Cohen, στο επιχειρησιακό περιβάλλον, οι σημαντικότερες από αυτές τις ικανότητες περιλαμβάνουν την καθοδήγηση, τον προγραμματισμό, την λήψη ανατροφοδότησης, την συμμετοχή στον διάλογο, την παρακίνηση, την εκτίμηση της συμβολής, την αξιολόγηση, την επικοινωνία και την ανταμοιβή των εργαζομένων (Marcus and Cohen, 2017). Περιλαμβάνουν τις λειτουργικές σχέσεις μεταξύ των οργανωσιακών μελών, καθώς επίσης και τις εξωτερικές δεσμεύσεις από τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους οικονομικούς υποστηρικτές. Τέτοιες σχέσεις μπορεί να προκύψουν από πολλές διαφορετικές βάσεις - φυσικές, τεχνολογικές και οικονομικές, έχουν όμως σημαντικότερες προεκτάσεις όταν συνδυάζονται με μοναδικούς τρόπους για να προσφέρουν αξία στους πελάτες (Marcus and Cohen, 2017).

Μια διακεκριμένη ικανότητα (distinctive competence) αποτελεί τη μοναδική συσσώρευση ικανοτήτων που μια επιχείρηση έχει αποκτήσει με την πάροδο του χρόνου (Marcus and

Cohen, 2017). Κατά την αξιολόγηση των δυνάμεων και των αδυναμιών μίας επιχείρησης, είναι σημαντικό να προσδιοριστεί η διακεκριμένη ικανότητα που δίνει στην επιχείρηση τον ιδιαίτερο χαρακτήρα της. Μία επιχείρηση είναι σε θέση να αναπτύξει μία τέτοιας αξίας ικανότητα αποδεχόμενη δεσμεύσεις κατά την προσπάθεια προσαρμογής της σε εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις. Η διακεκριμένη ικανότητα δεν είναι μόνο ένα εργαλείο, αποτελεί επίσης και μία πηγή ικανοποίησης, λήψης αξίας και λόγου ύπαρξης των εργαζομένων της επιχείρησης. Κατά τους Marcus και Cohen, πέντε στοιχεία συνενώνονται συνήθως σε μία επιχείρηση για να δημιουργήσουν μια διακεκριμένη ικανότητα (Marcus and Cohen, 2017):

- 1. Οι γνώσεις και οι τεχνικές που απαιτούνται για τη δημιουργία χρήσιμων για τους πελάτες, προϊόντων και υπηρεσιών.** Η αποτελεσματική δημιουργία και η διάθεση αγαθών και υπηρεσιών εξαρτώνται από τη βαθιά και ουσιαστική γνώση της αλυσίδας αξίας - την τεχνογνωσία αναφορικά με την απρόσκοπτη παροχή των εισροών, την μετατροπή τους σε εκροές, την διανομή των εκροών και την απόρριψη των αποβλήτων. Η επιχείρηση είναι λοιπόν ικανή να δομήσει έναν συνδυασμό έρευνας και ανάπτυξης, σχεδιασμού, κατασκευής, φυσικής διανομής, λιανικών πωλήσεων, εξυπηρέτησης μετά την πώληση και χειρισμού και ελαχιστοποίησης των αποβλήτων.
- 2. Η απόκτηση και η δημιουργία πόρων πέρα από το κανάλι εφοδιασμού που η επιχείρηση κατέχει και ελέγχει άμεσα.** Η επιχείρηση αποκτά πρόσθετους πόρους μέσω διασυνδέσεων και συσχετισμών με την αλυσίδα αξίας. Η εργασία πέρα από τα συνήθη όριά της και η καθιέρωση συμφωνιών συνεργασίας με εξωτερικούς οικονομικούς παράγοντες, την βοηθούν να επεκτείνει την ποσότητα και το εύρος των διαθέσιμων πόρων. Πρέπει όμως να δημιουργήσει ισχυρές σχέσεις με αυτές τις εξωτερικές ομάδες – όχι μόνο οικονομικές, αλλά ακόμα και ψυχολογικές και συναισθηματικές.
- 3. Η δυνατότητα αντιμετώπισης νέων προβλημάτων.** Οι ικανότητες είναι ενσωματωμένες στις συνήθεις διαδικασίες. Ωστόσο, η υπερβολική εξάρτηση από τις διαδικασίες θέτει το ζήτημα της έλλειψης ευελιξίας. Μια επιχείρηση μπορεί να παραμείνει αφοσιωμένη στα γνώριμα καθήκοντα και τον συνήθη τρόπο εκτέλεσης των διαδικασιών ακόμη και όταν κάποια στοιχεία υποστηρίζουν έντονα εναντίον αυτών. Οι διαδικασίες αναζήτησης για τον τρόπο αντιμετώπισης

νέων προβλημάτων βασίζονται οι ίδιες στις υπάρχουσες διαδικασίες της επιχείρησης.

4. **Το βλέμμα προς το μέλλον.** Η ύπαρξη και η επιβίωση μίας επιχείρησης είναι μια συνεχής ροή από προσαρμογές στις εξωτερικές συνθήκες, συμβιβασμούς και καλές αποφάσεις. Και εν μέσω αυτών, μια επιχείρηση πρέπει να κοιτάζει προς το μέλλον και να στοχοθετεί και να έχει την δυνατότητα να ανακαταείμει σωστά τους πόρους της για την επίτευξη των νέων στόχων.
5. **Η δυνατότητα ορθής τοποθέτησης και επανατοποθέτησης.** Απαιτούνται υψηλού επιπέδου διαχειριστικές δεξιότητες για την πλεονεκτική τοποθέτηση και επανατοποθέτηση των ικανοτήτων της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι απαραίτητη η ουσιαστική γνώση των ανταγωνιστικών σχέσεων, της ψυχολογίας των διεπιχειρησιακών αντιμαχιών και των εξελισσόμενων κοινωνικών, νομικών, τεχνολογικών, οικονομικών και πολιτικών παραγόντων. Για να τοποθετηθεί και να επανατοποθετηθεί ορθά η ίδια η επιχείρηση, θα πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες και ιδιαίτερα απαιτητικές για την διαχείρισή τους συνθήκες.

- **Ανάλυση αλυσίδας αξίας και οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης**

Η βαθύτερη αναζήτηση των δυνάμεων και των αδυναμιών μιας επιχείρησης απαιτεί οικονομική ανάλυση. Μια προσέγγιση είναι η μεθοδική ανάλυση μέσω της αλυσίδας αξίας. Το σύνολο των δραστηριοτήτων που εκτελεί η επιχείρηση προκειμένου να αποδώσει αξία στην αγορά, καλείται αλυσίδα αξίας, και κάθε επιχείρηση πραγματοποιεί μία διαφορετική σειρά δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας βάσει του οράματος, της αποστολής και του οργανωσιακού της σκοπού (Marcus and Cohen, 2017). Κάθε στοιχείο αυτής της αλυσίδας πρέπει να αποφέρει κέρδη – θα πρέπει δηλαδή οι αποδόσεις από τις δραστηριότητες αυτές να υπερβαίνουν το κόστος. Με ελάχιστες εξαιρέσεις κάθε δραστηριότητα πρέπει να έχει θετικό περιθώριο κέρδους και, παράλληλα, όλες αυτές οι δραστηριότητες μαζί θα πρέπει να έχουν θετικές αποδόσεις (Marcus and Cohen, 2017). Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να αναφερθεί και η δυνατότητα για μερική ή ολική εξωτερική ανάθεση κάποιων δραστηριοτήτων. Εάν η απόδοση από μια δραστηριότητα είναι υψηλότερη εάν ανατίθεται σε εξωτερικούς συνεργάτες σε σύγκριση με την πραγματοποίησή της εσωτερικά ή εάν

αντίστοιχα το εξωτερικό κόστος συναλλαγής είναι μικρότερο από το εσωτερικό κόστος παραγωγής, εναπόκειται στην διοίκηση της επιχείρησης να εξετάσει το ενδεχόμενο εξωτερικής ανάθεσης της δραστηριότητας.

Οι κύριες δραστηριότητες που εμφανίζονται στη βάση της αλυσίδας αξίας, σύμφωνα με μία συνδυαστική προσέγγιση από τα πονήματα των Marcus and Cohen και Γεωργόπουλου είναι (Marcus and Cohen, 2017; Γεωργόπουλος 2013):

- **Υλικοτεχνική διαχείριση των εισροών.** Το στάδιο αυτό αφορά στην παραλαβή, στην αποθήκευση και στην εσωτερική μεταφορά των εισροών των πρώτων υλών για τα προϊόντα με τις αντίστοιχες διεργασίες όπως, ο χρονικός προγραμματισμός των πλατφορμών φορτοεκφόρτωσης, ο απογραφικός έλεγχος των πρώτων υλών και η πραγματοποίηση των απαραίτητων επιστροφών στους προμηθευτές.
- **Πραγματοποίηση των παραγωγικών λειτουργιών.** Το στάδιο αυτό αφορά στη μετατροπή των εισροών σε προϊόντικές εκροές μέσω συναρμολόγησης, μηχανικής κατεργασίας, συσκευασίας, δοκιμών και άλλων διεργασιών.
- **Υλικοτεχνική διαχείριση των εκροών.** Το στάδιο αυτό αφορά στη διανομή των τελικών προϊόντων στους πελάτες με τις αντίστοιχες διεργασίες όπως, η αποθήκευση των τελικών προϊόντων, η επεξεργασία παραγγελιών και ο προγραμματισμός παράδοσης.
- **Μάρκετινγκ και πωλήσεις.** Το στάδιο αυτό αφορά στην προσπάθεια να γίνει το τελικό προϊόν γνωστό στους πιθανούς αγοραστές και στο να πεισθούν να το αγοράσουν, με τις αντίστοιχες διεργασίες όπως, η διαφήμιση, η τιμολόγηση, η προώθηση προϊόντων, οι τελικές πωλήσεις και η επιλογή των καναλιών.
- **Εξυπηρέτηση πελατών και παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση.** Το στάδιο αυτό αφορά στην παροχή στους πελάτες υπηρεσιών εξυπηρέτησης μετά την πώληση με σκοπό τη συνέχιση ή τη βελτίωση της αξίας του προϊόντος, με αντίστοιχες εργασίες όπως η εγκατάσταση, η εκπαίδευση, η επισκευή και η προμήθεια εξαρτημάτων.

Οι δραστηριότητες υποστήριξης που εμφανίζονται στην κορυφή της αλυσίδας, σύμφωνα με μία συνδυαστική προσέγγιση από τα πονήματα των Marcus and Cohen και Γεωργόπουλου είναι (Marcus and Cohen, 2017; Γεωργόπουλος 2013):

- **Προμήθεια πόρων.** Αφορά στην αγορά εισροών όπως μηχανήματα, κτίρια, εξοπλισμό γραφείου και εργαστηρίου, που χρησιμοποιούνται σε όλες τις δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας, συμπεριλαμβανομένων των δραστηριοτήτων υποστήριξης, και απαιτεί σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα και υποδομές για τον σωστό συντονισμό και την τήρηση αρχείων.
- **Ανάπτυξη τεχνολογίας.** Αφορά στην ανάπτυξη της τεχνογνωσίας για την πραγματοποίηση του συνόλου των απαιτούμενων δραστηριοτήτων της επιχείρησης, καθώς η τεχνολογία είναι παρούσα σε κάθε δραστηριότητα προστιθέμενης αξίας και η τεχνολογική ανάπτυξη μπορεί να εξαρτάται από μια σειρά επιστημονικών κλάδων και ειδικοτήτων.
- **Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.** Αφορά στην προσέλκυση, πρόσληψη, εκπαίδευση, ανάπτυξη και ανταμοιβή του προσωπικού της επιχείρησης. Οι πρακτικές έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην κοινωνικοποίηση των εργαζομένων και στα κίνητρά και στις δεξιότητές τους και, όπως και η τεχνολογία, το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε κάθε δραστηριότητα προστιθέμενης αξίας.
- **Υποδομή της επιχείρησης.** Αφορά στα χρηματοοικονομικά, λογιστικά και νομικά θέματα, στις δημόσιες σχέσεις, στον επιχειρησιακό σχεδιασμό και στη στρατηγική. Ορισμένες από αυτές τις δραστηριότητες μπορούν να πραγματοποιηθούν σε επίπεδο στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας (strategic business unit - SBU), ενώ ορισμένες από αυτές μπορούν να πραγματοποιηθούν σε εταιρικό (corporate) επίπεδο.

#### **1.2.1.2.3 Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές (SWOT)**

Καταλήγοντας, η εσωτερική ανάλυση οδηγεί στην προσαρμογή των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης στις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει. Η ανάλυση ΔΑΕΑ επιτρέπει σε μια επιχείρηση να κατανοήσει τις στρατηγικές επιλογές που αντιμετωπίζει και να δημιουργήσει τις επιλογές τις οποίες θα μπορούσε να επιδιώξει (Cherunilam, 2016).

- **Δυνάμεις και ευκαιρίες (SO)** - Πώς μπορεί μια εταιρεία να αξιοποιήσει τις δυνάμεις της για να επωφεληθεί από τις ευκαιρίες;
- **Δυνάμεις και απειλές (ST)** - Πώς μπορεί να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματά της για να αποφύγει πραγματικές και πιθανές απειλές;
- **Αδυναμίες και ευκαιρίες (WO)** - Πώς μπορεί να χρησιμοποιήσει ευκαιρίες για να ξεπεράσει τις αδυναμίες που αντιμετωπίζει;
- **Αδυναμίες και απειλές (WT)** - Πώς μπορεί να ελαχιστοποιήσει τις αδυναμίες και να αποφύγει τις απειλές;

### 1.2.1.3 Εναλλακτικές Στρατηγικές (Strategic Alternatives)

Δεδομένων της αποστολής και των σκοπών και έχοντας αναλύσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης και τις περιβαλλοντικές ευκαιρίες και απειλές, οι υπεύθυνοι για τη χάραξη της στρατηγικής πρέπει να προχωρήσουν στη δημιουργία πιθανών εναλλακτικών στρατηγικών (Cherunilam, 2016). Μπορεί να υπάρχουν διαφορετικές στρατηγικές επιλογές για την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου. Για παράδειγμα, η ανάπτυξη των επιχειρήσεων μπορεί να επιτευχθεί με την αύξηση του μεριδίου στις υπάρχουσες αγορές ή με την είσοδο σε νέες αγορές, με οριζόντια ολοκλήρωση ή με συνδυασμό αυτών. Η αύξηση της προσφοράς μπορεί να επιτευχθεί με τη δημιουργία νέων παραγωγικών μονάδων ή με συγχωνεύσεις και εξαγορές. Η είσοδος σε νέες δραστηριότητες μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της ίδρυσης μιας πλήρως ελεγχόμενης επιχείρησης, μέσω μιας κοινοπραξίας ή μέσω μιας εξαγοράς. Υπάρχουν λοιπόν πολλές στρατηγικές επιλογές.

#### ▪ Επίπεδα στρατηγικής

Οι στρατηγικές που αναπτύσσονται στο στάδιο αυτό αποτελούν τα «περιεκτικά σχέδια που αναλύουν πώς η επιχείρηση θα πραγματοποιήσει την αποστολή και τους σκοπούς της, και διακρίνονται σε επιχειρησιακές ή εταιρικές (corporate), επιχειρηματικές (business) και λειτουργικές (functional)» (Γεωργόπουλος, 2013).

Σε μια πολυτμηματική επιχείρηση που διαθέτει αρκετές στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (Strategic Business Units – SBU), θα υπήρχαν τρία επίπεδα στρατηγικής, δηλαδή η εταιρική στρατηγική, η στρατηγική της στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας ή

επιχειρηματική στρατηγική και η λειτουργική στρατηγική. Κατά τον Cherunilam, στις επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες, θα υπάρχουν μόνο δύο επίπεδα στρατηγικής, δηλαδή εταιρική στρατηγική και λειτουργικές στρατηγικές (Cherunilam, 2016).

Ο Glueck εξηγεί πως: «Μια στρατηγική επιχειρηματική μονάδα είναι ένα επιχειρησιακό τμήμα που εξυπηρετεί ένα ξεχωριστό προϊόντικό τμήμα της αγοράς, ένα τμήμα ενός κλάδου, ένα καλά καθορισμένο σύνολο πελατών ή μια γεωγραφική περιοχή. Η στρατηγική επιχειρηματική μονάδα είναι εξουσιοδοτημένη να λαμβάνει τις δικές της στρατηγικές αποφάσεις μέσα στις εταιρικές κατευθυντήριες γραμμές, εφόσον ικανοποιεί τους εταιρικούς σκοπούς» (Glueck, 1972).

#### ❖ Εταιρική Στρατηγική

Η εταιρική στρατηγική είναι η μακροπρόθεσμη στρατηγική που συμπεριλαμβάνει ολόκληρη την επιχείρηση και διαμορφώνεται από την ανώτατη εταιρική διοίκηση, δηλαδή το διοικητικό συμβούλιο, τον διευθύνοντα σύμβουλο και τους υπευθύνους των λειτουργικών διευθύνσεων. Η εταιρική στρατηγική αντιμετωπίζει θεμελιώδη ερωτήματα όπως: ποιος είναι ο σκοπός της επιχείρησης, ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θέλει να αναπτύξει (στρατηγική χαρτοφυλακίου) και πώς να επεκταθεί - εισέλθει σε αυτές (Cherunilam, 2016). Με άλλα λόγια, «το Στρατηγικό Μάνατζμεντ σε εταιρικό επίπεδο είναι η διαχείριση των δραστηριοτήτων που καθορίζουν τον συνολικό χαρακτήρα και την αποστολή της επιχείρησης, τα προϊόντικά τμήματα ή τα τμήματα κλάδων στα οποία θα εισέλθει και τα οποία θα εγκαταλείψει, καθώς επίσης και την κατανομή πόρων και την διαχείριση των συνεργιών μεταξύ των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων» (Sharplin, 1985).

#### ❖ Επιχειρηματική Στρατηγική

Η στρατηγική σε επίπεδο στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας, η οποία επίσης ονομάζεται και Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy) ή Ανταγωνιστική Στρατηγική (Competitive Strategy), ασχολείται με τις αποφάσεις που αφορούν το μείγμα προϊόντων, τα τμήματα της αγοράς και τον ελιγμό των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για την εκάστοτε στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (Cherunilam, 2016). Ενώ η εταιρική στρατηγική αποφασίζει για το επιχειρηματικό χαρτοφυλάκιο (δηλαδή τα είδη των επιχειρήσεων και των επιχειρηματικών

δραστηριοτήτων), η ανταγωνιστική στρατηγική αποφασίζει για τη στρατηγική ή τις στρατηγικές για να επιτύχει στην επιλεγμένη επιχειρηματική δραστηριότητα.

Η επιχειρηματική στρατηγική θα πρέπει προφανώς να συμμορφώνεται με την εταιρική φιλοσοφία και στρατηγική. Εν ολίγοις, «το Στρατηγικό Μάνατζμεντ σε επιχειρηματικό επίπεδο είναι η διαχείριση της προσπάθειας της στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας να ανταγωνίζεται αποτελεσματικά σε μια συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα και να συμβάλει στους γενικούς οργανωσιακούς σκοπούς» (Sharplin, 1985). Η ευθύνη για τη στρατηγική της στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας βρίσκεται στα κορυφαία στελέχη της, τα οποία είναι συνήθως δευτέρου επιπέδου διευθυντικά στελέχη στην εταιρική ιεραρχία. Σε οργανώσεις με μόνο μία στρατηγική επιχειρηματική μονάδα, τα ανώτατα στελέχη έχουν ευθύνες τόσο σε εταιρικό όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο.

- **Τύποι Επιχειρηματικών Στρατηγικών**

Μια επιχείρηση τοποθετείται στην αγορά αξιοποιώντας τις δυνάμεις της. Ο Porter υποστήριξε πως οι δυνάμεις μιας επιχείρησης αναφορικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αναζητά, εμπίπτουν τελικά σε μία από τις δύο κατηγορίες: το πλεονέκτημα κόστους και διαφοροποίησης (Porter, 2008). Με την εκμετάλλευση αυτών των δυνάμεων είτε σε ένα ευρύ είτε σε ένα στενό πεδίο εφαρμογής, μπορεί να προκύψουν τρεις γενικές στρατηγικές: ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης. Οι στρατηγικές διαφοροποίησης και ηγεσίας κόστους αναζητούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα ευρύ φάσμα τμημάτων της αγοράς ή κλάδων. Αντίθετα, οι στρατηγικές εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση και εστίασης με βάση το κόστος υιοθετούνται σε ένα στενό κομμάτι της αγοράς. Αυτές οι στρατηγικές εφαρμόζονται στο επίπεδο της επιχειρηματικής μονάδας και ονομάζονται βασικές (generic) στρατηγικές επειδή δεν εξαρτώνται από τον κλάδο ή την συγκεκριμένη επιχείρηση. Παρακάτω ακολουθούν σε μικρή ανάλυση οι βασικές στρατηγικές του Porter (Porter, 2008; Wang et al., 2011):

- 1) Στρατηγική Διαφοροποίησης**

Αυτή η στρατηγική περιλαμβάνει την επιλογή ενός ή περισσότερων κριτηρίων που χρησιμοποιούνται από τους αγοραστές σε μια αγορά και, στη συνέχεια, την τοποθέτηση της επιχείρησης με ξεχωριστό τρόπο ώστε να ικανοποιεί τα κριτήρια αυτά (Porter, 2008).



Αυτή η στρατηγική συνδέεται συνήθως με τη χρέωση μιας υψηλότερης τιμής προς τους πελάτες για το προϊόν, η οποία συχνά αντανακλά το υψηλότερο κόστος παραγωγής και τα επιπλέον χαρακτηριστικά προστιθέμενης αξίας που προσφέρονται στον καταναλωτή. Η υψηλότερη αυτή τιμή θα πρέπει να υπερκαλύπτει το πρόσθετο κόστος παραγωγής και η επιχείρηση θα πρέπει να δίνει στους πελάτες σαφείς λόγους να προτιμούν το προϊόν της σε σχέση με άλλα, λιγότερο διαφοροποιημένα προϊόντα. Οι επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν στην υλοποίηση μίας στρατηγικής διαφοροποίησης έχουν συχνά τις εξής εσωτερικές δυνάμεις (Wang et al., 2011):

- Πρόσβαση σε κορυφαία επιστημονική έρευνα.
- Εξαιρετικά εξειδικευμένη, ικανή και δημιουργική ομάδα ανάπτυξης προϊόντων.
- Ισχυρή ομάδα πωλήσεων με δυνατότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας των αντιληπτών δυνάμεων του προϊόντος.
- Εταιρική φήμη για ποιότητα και καινοτομία.

## **2) Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους**

Σε αυτή τη στρατηγική, ο σκοπός είναι να γίνει η επιχείρηση ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος (παραγωγής-διανομής) στον κλάδο (Porter, 2008). Εάν η επιτευχθείσα τιμή πώλησης μπορεί να είναι τουλάχιστον ίση ή κοντά στον μέσο όρο της αγοράς, τότε ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος θα απολαμβάνει (θεωρητικά) τα μεγαλύτερα κέρδη. Αυτή η στρατηγική συνδέεται συνήθως με μεγάλες επιχειρήσεις που προσφέρουν τυποποιημένα προϊόντα με σχετικά μικρή διαφοροποίηση, τα οποία είναι απολύτως αποδεκτά από την πλειονότητα των πελατών. Περιστασιακά, ο ηγέτης κόστους θα προβεί επίσης σε έκπτωση στην τιμή του προϊόντος του για να μεγιστοποιήσει τις πωλήσεις, ιδιαίτερα εάν έχει σημαντικό πλεονέκτημα κόστους έναντι του ανταγωνισμού και, με τον τρόπο αυτόν, μπορεί να αυξήσει περαιτέρω το μερίδιό του στην αγορά. Οι επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν στην υλοποίηση μίας στρατηγικής ηγεσίας κόστους έχουν συχνά τις εξής εσωτερικές δυνάμεις (Wang et al., 2011):

- Πρόσβαση στο κεφάλαιο που απαιτείται για σημαντική επένδυση σε περιουσιακά στοιχεία για την παραγωγή. Η επένδυση αυτή μάλιστα, αποτελεί εμπόδιο εισόδου στην αγορά, το οποίο πολλές επιχειρήσεις δεν μπορούν να ξεπεράσουν.
- Δεξιότητα στο σχεδιασμό προϊόντων για αποτελεσματική και σύντομη διαδικασία κατασκευής. Για παράδειγμα έχοντας έναν μικρό αριθμό συστατικών στοιχείων για την εξοικονόμηση χρόνου κατά την διαδικασία συναρμολόγησης.
- Υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης στον τομέα της παραγωγής.
- Αποτελεσματικά κανάλια διανομής.

### **3) Στρατηγική Εστίασης με βάση την Διαφοροποίηση**

Στη στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση, μια επιχείρηση στοχεύει να διαφοροποιηθεί μέσα σε μόνο ένα ή σε έναν μικρό αριθμό τμημάτων της αγοράς. Οι εξειδικευμένες ανάγκες των πελατών του τμήματος σημαίνουν ότι υπάρχουν ευκαιρίες παροχής προϊόντων και υπηρεσιών που διαφέρουν από τους ανταγωνιστές τους, οι οποίοι ενδεχομένως απευθύνονται σε ευρύτερη ομάδα πελατών. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγικές εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση παράγουν προσαρμοσμένα προϊόντα για μικρά τμήματα της αγοράς. Μπορούν να είναι επιτυχημένες είτε όταν οι σχετικές ποσότητες για το τμήμα της αγοράς είναι πολύ μικρές και οι ανταγωνιστές τους που απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς βρίσκουν την ενασχόληση με αυτό οικονομικά ασύμφορη, είτε όταν η έκταση της παραμετροποίησης – διαφοροποίησης που ζητείται από τους πελάτες είναι πέρα από τις δυνατότητες των άλλων επιχειρήσεων (Wang et al., 2011). Το σημαντικό ζήτημα για κάθε επιχείρηση που αποφασίζει να υιοθετήσει αυτή τη στρατηγική είναι το να διασφαλίσει πως οι πελάτες έχουν πραγματικά διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες, δηλαδή με άλλα λόγια το ότι υπάρχει μια έγκυρη βάση για διαφοροποίηση και ότι τα υπάρχοντα ανταγωνιστικά προϊόντα δεν ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών.

### **4) Στρατηγική Εστίασης με βάση το Κόστος**

Οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται ακολουθώντας στρατηγικές κόστους για την εξυπηρέτηση τμημάτων αγορών, στοχεύουν γενικά στους μικρούς αγοραστές του κλάδου, σε εκείνους δηλαδή οι οποίοι αγοράζουν σε τόσο μικρές ποσότητες που θα ήταν οικονομικά

ασύμφορο για τους ανταγωνιστές που απευθύνονται σε ολόκληρο τον κλάδο να τους εξυπηρετήσουν με το ίδιο χαμηλό κόστος (Wang et al., 2011). Κατά την παρούσα στρατηγική, μια επιχείρηση επιδιώκει ένα πλεονέκτημα χαμηλότερου κόστους σε ένα μόνο ή σε έναν μικρό αριθμό τμημάτων της αγοράς. Το προϊόν θα είναι βασικό, αλλά αποδεκτό από έναν επαρκή αριθμό καταναλωτών.

#### ❖ **Λειτουργικές στρατηγικές**

Οι στρατηγικές λειτουργικού επιπέδου είναι στρατηγικές που αφορούν τα διάφορα λειτουργικά τμήματα όπως η διεύθυνση παραγωγής, η οικονομική διεύθυνση, η διεύθυνση προσωπικού κ.ά. Με άλλα λόγια, «το Στρατηγικό Μάνατζμεντ σε λειτουργικό επίπεδο είναι η διαχείριση σχετικά περιορισμένου εύρους τομέων δραστηριότητας, ζωτικής και διαρκούς σημασίας για την επιχείρηση συνολικά» (Sharplin, 1985). Η στρατηγική λειτουργικού επιπέδου αποτελεί ευθύνη των προϊσταμένων των λειτουργικών τομέων.

#### ▪ **Αξιολόγηση και Επιλογή**

Σκοπός της εξέτασης των διαφορετικών στρατηγικών επιλογών είναι η υιοθέτηση της καταλληλότερης στρατηγικής, η οποία θα μεγιστοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ταυτόχρονα θα ελαχιστοποιεί τα μειονεκτήματά της (Γεωργόπουλος, 2013).

Αυτό απαιτεί την αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών σε σχέση με ορισμένα κριτήρια. Για την αξιολόγηση των στρατηγικών επιλογών χρησιμοποιούνται συνήθως κριτήρια όπως η καταλληλότητα (suitability), η εφικτότητα (feasibility) και η αποδεκτικότητα (acceptability), τα οποία αναλύονται ως εξής (Jeffs, 2008; Cherunilam, 2016):

#### • **Καταλληλότητα**

Για την εκτίμηση της καταλληλότητας της στρατηγικής, μπορεί να τεθούν ερωτήματα όπως (Jeffs, 2008; Cherunilam, 2016):

1. Είναι η στρατηγική σύμφωνη με την εταιρική φιλοσοφία;
2. Συμβάλλει στην επίτευξη της αποστολής και των σκοπών;
3. Εκμεταλλεύεται κατάλληλα τις οργανωσιακές δυνάμεις και τις περιβαλλοντικές ευκαιρίες;

4. Είναι ικανή να καταπολεμήσει τις περιβαλλοντικές απειλές και να ξεπεράσει τις εσωτερικές αδυναμίες;
5. Είναι η στρατηγική συνεπής (δηλαδή, χωρίς αμοιβαία ασυμβίβαστους στόχοι και πολιτικές);

- **Εφικτότητα**

Τα κριτήρια εφικτότητας εξετάζουν το κατά πόσον η στρατηγική είναι ρεαλιστική και εφαρμόσιμη. Μια στρατηγική μπορεί να φαίνεται ότι είναι καλή, αλλά εάν είναι πέρα και πάνω από τις ικανότητες της εταιρείας, τότε κρίνεται ως μη ρεαλιστική και αδύνατη, είναι δηλαδή μη εφικτή. Οι ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν σχετικά με το κριτήριο αυτό περιλαμβάνουν (Jeffs, 2008; Cherunilam, 2016):

1. Μπορούν να εξασφαλισθούν οι απαιτούμενοι πόροι (όπως η χρηματοδότηση, το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, η τεχνολογία κ.λπ.);
2. Είναι κατάλληλη η τεχνολογία;
3. Μπορεί να οργανωθεί η απρόσκοπτη παροχή των απαραίτητων εισροών (ενέργεια, πρώτες ύλες κλπ.);
4. Μπορούν οι εκτιμώμενες πωλήσεις να δημιουργηθούν και να επιτευχθεί η προσδοκώμενη θέση στην αγορά;

- **Αποδεκτικότητα**

Εκτός από τα κριτήρια καταλληλότητας και εφικτότητας, υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την αξιολόγηση της αποδοχής της στρατηγικής. Περιλαμβάνουν (Jeffs, 2008; Cherunilam, 2016):

1. Ποιος θα είναι ο αντίκτυπος της στρατηγικής στις ταμειακές ροές και την κερδοφορία;
2. Ικανοποιεί το κριτήριο για το επιθυμητό κατώφλι απόδοσης της επένδυσης (ROI);
3. Πώς επηρεάζει την κεφαλαιακή διάρθρωση και το μοτίβο συμμετοχής;
4. Πώς επηρεάζει τις σχέσεις με τους μετόχους;
5. Πώς επηρεάζει τους σημερινούς υπαλλήλους;
6. Πώς επηρεάζει την εταιρική εικόνα;

## 7. Πώς επηρεάζει συνολικά το εσωτερικό περιβάλλον;

### 1.2.2 Υλοποίηση Στρατηγικής

Το στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής περιλαμβάνει διάφορες διοικητικές και λειτουργικές αποφάσεις που αφορούν όλους τους τομείς μίας επιχείρησης. Το να υλοποιηθεί η στρατηγική, προϋποθέτει την υπέρβαση των διαφόρων συνιστωσών της σε διαφορετικά επίπεδα· την κινητοποίηση και κατανομή πόρων, τον σχεδιασμό της δομής της διοίκησης, την απόδοση ευθυνών, τον καθορισμό των καθηκόντων και των ροών πληροφοριών, και τη θέσπιση πολιτικών (Cherunilam, 2016).

Οι πολιτικές (policies) επιτρέπουν την αρμονική διασύνδεση μεταξύ της διαμόρφωσης και της υλοποίησης των στρατηγικών, «είναι δηλαδή οι κατευθυντήριες οδηγίες οι οποίες απορρέουν από τις στρατηγικές και καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης» (Γεωργόπουλος, 2013).

Το στάδιο της υλοποίησης έχει ως στόχο την κατανόηση όλων των συνιστωσών της στρατηγικής από τα μεσαία και τα κατώτερα διοικητικά στελέχη, σε ότι αυτές τα αφορούν, και παράλληλα τη μετάφραση των καλών ιδεών που έχουν ήδη αποτυπωθεί, σε πρακτικά εφαρμόσιμες ενέργειες. Τα παραπάνω μπορούν να επιτευχθούν στα πλαίσια ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου με την ανάπτυξη προγραμμάτων (programs), προϋπολογισμών (budgets) και διαδικασιών (procedures) (Γεωργόπουλος, 2013).

### 1.2.3 Αξιολόγηση και έλεγχος

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της επίδοσης της επιχείρησης είναι η τελευταία φάση της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Ο στόχος στο επίπεδο αυτό είναι να εξεταστεί το κατά πόσον η στρατηγική που υλοποιήθηκε ανταποκρίνεται στους σκοπούς της, και σε αντίθετη περίπτωση, να ληφθούν έγκαιρα τα απαιτούμενα διορθωτικά μέτρα (Cherunilam, 2016). Διατυπώνοντάς το διαφορετικά, θα πρέπει με τα κατάλληλα διαχειριστικά εργαλεία να μετρηθεί η επίδοση (performance) στην επίτευξη των σκοπών, να αποτυπωθεί δηλαδή η αποδοτικότητα (efficiency) και η αποτελεσματικότητα (effectiveness) τόσο της προσπάθειας αυτής συνολικά, όσο και των επιμέρους τμημάτων και λειτουργιών. Κατά συνέπεια, η

συνεχής παρακολούθηση του περιβάλλοντος και της διαδικασίας υλοποίησης της στρατηγικής είναι ιδιαίτερα ουσιαστικής σημασίας.

Θεωρείται λοιπόν ιδιαίτερα φυσιολογικό και τεκμηριωμένο το γεγονός πως στη βιβλιογραφία, τα βήματα της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ αποτυπώνονται τις περισσότερες φορές ως ένας βρόχος (loop), ο οποίος συνδέει τελικά το στάδιο της αξιολόγησης και του ελέγχου με το σημείο εκκίνησης της διαδικασίας, υποδεικνύοντας με τον τρόπο αυτόν ότι το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι μια συνεχής διαδικασία, με την αξιολόγηση να παρέχει την ανατροφοδότηση για τις ενδεχόμενες τροποποιήσεις.

### **1.3 Επιλογικά για τη Στρατηγική και το Στρατηγικό Μάνατζμεντ**

Κλείνοντας το παρόν κεφάλαιο, και έχοντας ήδη αναφερθεί από την πρώτη ενότητά του σε σημαντικά επιχειρήματα τα οποία απεικονίζουν την αξία και την αναγκαιότητα της υιοθέτησης του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, καθώς επίσης καθ' όλη την έκτασή του και σε όλα τα δομικά στοιχεία της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ για τη διαμόρφωση, την υλοποίηση και την αξιολόγηση μίας στρατηγικής, ακολουθούν οι προτάσεις ή αλλιώς οι «Αρχές μιας καλής στρατηγικής» του Porter και τα «Οφέλη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ» για μία επιχείρηση του Cherunilam.

- **Οι αρχές μίας καλής στρατηγικής**

Σύμφωνα με τον Porter, υπάρχουν τρεις βασικές αρχές οι οποίες καθορίζουν μια καλή στρατηγική (Porter, 1998a):

1. Μια καλή στρατηγική ασχολείται με τη δομική εξέλιξη του κλάδου καθώς και με τη μοναδική θέση της επιχείρησης εντός του εν λόγω κλάδου.
2. Μια καλή στρατηγική κάνει την επιχείρηση διαφορετική δίνοντάς της μια μοναδική θέση, η οποία συνεπάγεται την προσφορά ενός συγκεκριμένου συνδυασμού αξίας σε μια σειρά πελατών που αντιπροσωπεύει ένα υποσύνολο του κλάδου.
3. Δεν είναι επαρκές το να είσαι διαφορετικός. Θα πρέπει να είσαι διαφορετικός χωρίς συμβιβασμούς, πράγμα που σημαίνει ότι εάν μια εταιρεία θέλει να εξυπηρετήσει μια συγκεκριμένη ομάδα πελατών-στόχου που υιοθετούν έναν συγκεκριμένο ορισμό της αξίας, αυτό πρέπει να είναι ασύμβατο με την παροχή άλλων τύπων αξίας σε άλλους

πελάτες. Διαφορετικά, η θέση αυτή θα είναι εύκολο να απομιμηθεί ή να αναπαραχθεί.

#### ▪ Τα οφέλη και η σημασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Τα σημαντικά οφέλη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ που αναφέρονται παρακάτω υπογραμμίζουν και αναδεικνύουν τη σημασία του. Σύμφωνα με τον Cherunilam αυτά είναι (Cherunilam, 2016):

- Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ συμβάλλει στη διαμόρφωση του οράματος για το μέλλον μίας επιχείρησης, στη διατύπωση της αποστολής της και στον σαφή καθορισμό των σκοπών της. Αυτό καθίσταται σαφές από το γεγονός ότι ο προσδιορισμός της αποστολής και των σκοπών είναι το πρώτο βήμα στη διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.
- Η διατύπωση της αποστολής και των σκοπών και η διαμόρφωση μιας στρατηγικής για την υλοποίησή τους, βοηθούν τους ανθρώπους σε όλη την επιχείρηση να καταλάβουν τι αντιπροσωπεύει, ποια είναι η αναπτυξιακή πορεία που επιθυμεί να ακολουθήσει, ποια είναι τα προγραμματισμένα αποτελέσματα για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο κ.ά.
- Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ κάνει τους ανθρώπους να συνειδητοποιούν τον σκοπό για τον οποίο εργάζονται, τί αναμένεται από κάθε στρατηγική επιχειρηματική μονάδα, κάθε διεύθυνση, κάθε λειτουργικό τμήμα και, σε κάποιο βαθμό, από τα άτομα.
- Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ διευκολύνει την ανάθεση εξουσιών, τον συντονισμό και την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων, και την αξιολόγηση και τον έλεγχο των επιδόσεων.
- Ο εντοπισμός των δυνάμεων και των αδυναμιών στο εσωτερικό της επιχείρησης μπορεί να τη βοηθήσει να λάβει μέτρα για να ελαχιστοποιήσει τις αδυναμίες και να ενισχύσει τις δυνάμεις της.
- Η ανάλυση ΔΑΕΑ (SWOT Analysis), η οποία αποτελεί σημαντικό τμήμα της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, βοηθά μια επιχείρηση να αναπτύξει και να υιοθετήσει κατάλληλες στρατηγικές για την αξιοποίηση των ευκαιριών και την καταπολέμηση των απειλών. Θα βοηθήσει επίσης την επιχείρηση να εγκαταλείψει

τις επιχειρηματικές δραστηριότητες σε κλάδους, τμήματα και αγορές όπου δεν θα ήταν επιτυχής ή που δεν ανταποκρίνονται στους σκοπούς της.

- Μια επιχείρηση που εφαρμόζει τις αρχές και τα βήματα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ θα παρακολουθεί συνεχώς το περιβάλλον και θα κάνει τροποποιήσεις στην στρατηγική της, όπως και όταν απαιτείται, έτσι ώστε τα σχέδια της με τις απαραίτητες αναπροσαρμογές να γίνονται πιο ρεαλιστικά και αποτελεσματικά.
- Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ επιτρέπει δυναμικά σε μια επιχείρηση να αντιμετωπίσει αποτελεσματικότερα τον ανταγωνισμό.
- Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ καθιστά την διαχείριση της επιχείρησης δυναμική, κατάλληλη για το περιβάλλον και προσανατολισμένη στα αποτελέσματα και στο μέλλον.



## Βιβλιογραφία 1<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

### Ελληνόγλωσση

1. Γεωργόπουλος Ν., (2013), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου.

### Ξενόγλωσση

1. Baker R.F., (1971), "Are Profits and Social Concern Incompatible?", Pittsburgh Business Review, August-September 1971.
2. Barney J. and Hesterly W., (2008), "Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases", Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
3. Barney J., (1997), "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", Reading, MA: Addison-Wesley.
4. Buckley P. J., Pass C. L. and Prescott K., (1988), "Measures of international competitiveness: A critical survey", Journal of Marketing Management 4(2):175-200.
5. Certo S.C. and Peter J.P., (1995), "Strategic Management", Chicago: Irwin.
6. Chandler A., (1962), "Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise", Cambridge Mass, MIT Press.
7. Cherunilam F., (2016), "Strategic Management", 4th Edition, Himalaya Publishing House Pvt. Ltd.
8. Collins J. and Porras J. I., (1997), "Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies", First Paperback Edition, New York: Harper-Collins.
9. D' Cruz J. and Rugman A., (1992), "New Concepts for Canadian Competitiveness", Kodak, Canada.
10. David F.R., (1993), "Strategic Management", New York: Macmillan Publishing Co.
11. Drucker P.F., (1986), "Management: Tasks, Responsibilities and Practices", Truman Talley Books - E.P. Dutton, New York.
12. DTI - Department of Trade and Industry (1998) as cited in Budd L. and Hirmis A. K., (2004), "Conceptual framework for regional competitiveness", Regional Studies 38(9): 1015-28.
13. Glueck W.F., (1976), "Business Policy: Strategy Formulation and Management Action", New York: McGraw-Hill Book Co.
14. Glueck W.F., (1972), "Business Policy and Strategic Management", Auckland: McGraw-Hill International Book Co.

15. Hamel G. and Prahalad C.K., (1994), "Competing for the Future", Boston: Harvard Business School Press.
16. Harari O., (1994), "Beyond the Vision Thing", Management Review, November 1994.
17. Hawawini G., Subramanian V., and Verdin P., (2003), "Is Performance Driven by Industry or Firm-Specific Factors?", Strategic Management Journal 24, no. 1 (2003).
18. Jeffs C., (2008), "Strategic Management", Sage Course Companions: Knowledge and Skills for Success, SAGE Publications Ltd, London.
19. Kotler P. and Keller K.L., (2012), "Marketing Management", 14<sup>th</sup> Edition, Pearson Education /Prentice Hall.
20. Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R. and Guth W.D., (1965), "Business Policy: Text and Cases", R. D. Irwin: Homewood, Ill.
21. Marcus A. and Cohen A., (2017), "Management Strategy: Achieving Sustained Competitive Advantage", 3<sup>rd</sup> Edition, McGraw-Hill Education.
22. McGinnis V., (1981), "The Mission Statement: A Key Step in Strategic Planning", Business 31, November-December 1981.
23. Murtha T. P. and Lenway S. A., (1994), "Country capabilities and the strategic state: How national political institutions affect multinational Corporations' Strategies", Strat. Mgmt. J., 15: 113-129.
24. Newman W.H. and Summer Jr. C.E., (1965), "The Process of Management", New Delhi: Prentice-Hall of India (Pvt.) Ltd.
25. Ohmae K., (1982), "The Mind of the Strategist", New York: Penguin Books Ltd.
26. Paine F.T. and Naumes W., (1982), "Organisational Strategy and Policy", Chicago: The Dryden Press.
27. Porter M., (2008), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: Simon and Schuster.
28. Porter M., (1998a), "Creating Tomorrow's Advantages", in Rowan Gibson (ed.): Rethinking the Future: Rethinking business, principles, competition, control and complexity, leadership, markets and the world (London: Nicholas Brealey Publishing), 1998.
29. Porter M., (1998b), "The Competitive Advantage of Nations", Macmillan Business.
30. Porter M., (1979), "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business School Press, March-April 1979.
31. Powell T., (2003), "Varieties of Competitive Parity", Strategic Management Journal 24, no. 1 (2003), pp. 61–87.

- 32.** Prahalad C. K. and Hamel G., (1990), “The Core Competence of Corporations”, Harvard Business Review, May–June.
- 33.** Schendel D. and Hofer C.W., (1979), “Strategic Management: A new view of Business Policy and Planning”, Little Brown: Boston.
- 34.** Sharplin A., (1985), “Strategic Management”, New York: McGraw-Hill Book Co.
- 35.** Stern L.L., (1971), “Consumer Protection via Self-regulation”, Journal of Marketing, July 1971.
- 36.** Stone R.A., (1996), “Mission Statements Revisited,” SAM Advanced Management Journal, 61, Winter 1996, pp. 31-37.
- 37.** Thompson Jr. A.A. and Strickland III A.J., (2001), “Strategic Management: Concepts and Cases”, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Co.
- 38.** Wang W.C., Lin C.H. and Chu Y.C., (2011), “Types of Competitive Advantage and Analysis”, International Journal of Business and Management, 6, 100-104.
- 39.** Waterman Jr. R.H., (1982), “The Seven Elements of Strategic Fit”, Journal of Business Strategy, Winter 1982.

## Κεφάλαιο 2

### Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

#### 2.1 Εισαγωγή στις έννοιες της Βιώσιμης Ανάπτυξης και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Τόσο η εντός του προηγούμενου αιώνα όσο και η σύγχρονη κατάσταση των τοπικών κοινωνιών σε παγκόσμιο επίπεδο, χαρακτηρίζονται (ενδεικτικά) από βαθιές κοινωνικές ανισότητες, εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα, διαρκή ρύπανση των υδάτων και συνολική υποβάθμιση της οικόσφαιρας και του οικοσυστήματος.

Κατά τους Unerman, Bebbington και O'Dwyer, «Η επιδίωξη του τρόπου ζωής που χαρακτηρίζει την κοινωνία μας, συνεπάγεται αναπόφευκτα τη μείωση της ποιότητας των συνθηκών διαβίωσης για τις επόμενες γενιές (Unerman et al., 2007). Η προσέγγιση αυτή και οι ιδέες στις οποίες έχει θεμελιωθεί, υποστηρίζεται από έναν σημαντικό αριθμό επιστημόνων οι οποίοι επιχειρηματολογούν πως οι ανθρώπινες δραστηριότητες αποτελούν σημαντικό «παράγοντα που συμβάλλει στην υπερθέρμανση του πλανήτη και προκαλεί ευρείες περιβαλλοντικές ζημιές» (Unerman et al., 2007; Gherardi et al., 2014). Η προτεραιοποίηση της μεγιστοποίησης των κερδών και της μέγιστης κατά το δυνατόν ανάπτυξης των επιχειρήσεων, συμβάλλει σημαντικά στην καταστροφή της οικόσφαιρας και προκαλεί κοινωνική ανισότητα (Unerman et al., 2007). Οι επιχειρήσεις, συχνά επιτυγχάνουν μία βραχυπρόθεσμη οικονομική ανάπτυξη, ενώ παράλληλα βλάπτουν το περιβάλλον χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τις συνέπειες (Gherardi et al., 2014). Ωστόσο, μακροπρόθεσμα, οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από ένα πλαίσιο σταθερών συνθηκών για να αναπτυχθούν και να λειτουργήσουν επικερδώς. Σύμφωνα με τους Unerman, Bebbington και O'Dwyer: «Εάν η επιχείρηση στο σύνολό της λειτουργεί με τρόπο που προκαλεί ζημιές στην κοινωνία και ως εκ τούτου βλάπτει την κοινωνική αρμονία που είναι αναγκαία για να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο σταθερών συνθηκών για την αποτελεσματική λειτουργία της, τότε αυτές οι επιχειρηματικές δραστηριότητες δεν είναι ούτε οικονομικά ούτε κοινωνικά βιώσιμες» (Unerman et al., 2007).

Οι παραπάνω προσεγγίσεις σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης. Το 1983, ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών συγκάλεσε την Παγκόσμια Επιτροπή για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (World Commission on Environment and Development), στην οποία προήδρευσε η Δρ. Gro Harlem Brundtland, η οποία ήταν τότε η Πρωθυπουργός της Νορβηγίας. Την ημερήσια διάταξη της επιτροπής αυτής μονοπώλησε ο προβληματισμός για την επιτάχυνση της επιδείνωσης του περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων καθώς επίσης και των συνεπειών της επιδείνωσης αυτής για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Η τελική έκθεση που προέκυψε από της εργασίες της επιτροπής δημοσιεύθηκε το 1987 με τίτλο «Το Κοινό μας Μέλλον» (Our Common Future) και οδήγησε στον ορισμό της αειφόρου ανάπτυξης ή αλλιώς βιώσιμης ανάπτυξης ή βιωσιμότητας: «Η αειφόρος ανάπτυξη είναι η ανάπτυξη που ανταποκρίνεται στις ανάγκες της σημερινής γενιάς χωρίς να θέτει σε κίνδυνο την ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ανταποκριθούν στις δικές τους ανάγκες» (WCED, 1987). Αυτός έχει πλέον γίνει γνωστός ως ο ορισμός της βιωσιμότητας κατά Brundtland, αλλά υπάρχουν και πολλοί άλλοι ορισμοί που ουσιαστικά ακολουθούν την ίδια προσέγγιση – την ανάγκη προστασίας του περιβάλλοντος ώστε να είναι διαθέσιμο για τους ανθρώπους, για πάντα.

Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Organization for Economic Cooperation and Development - OECD), η βιώσιμη ανάπτυξη αφορά στη «διασύνδεση των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών σκοπών των κοινωνιών με ισορροπημένο τρόπο» (OECD, 2001). Ένας άλλος επιστημονικά αποδεκτός ορισμός παρέχεται από τους Pearce και Barbier: «Η ανάπτυξη που διαρκεί. Ένα μονοπάτι κατά το οποίο η μεγιστοποίηση της ανθρώπινης ευημερίας για τις σημερινές γενιές δεν οδηγεί σε επιδείνωση της μελλοντικής ευημερίας» (Pearce and Barbier, 2000). Ο Massimo Pollifroni σημειώνει ότι η Ευρωπαϊκή Ένωση σε ένα πρόγραμμα δράσης για τη βιώσιμη ανάπτυξη που εκδόθηκε το 1993, την ορίζει ως «τις οικονομικές και κοινωνικές μεθόδους και πρακτικές ανάπτυξης που δεν βλάπτουν το περιβάλλον και τους φυσικούς πόρους από τους οποίους εξαρτάται η ανθρώπινη δραστηριότητα και η μελλοντική ανάπτυξη» (Pollifroni, 2010).

Ένας ορισμός που αναπτύχθηκε για το Κέντρο Βιωσιμότητας των Επιχειρήσεων στο Stuart School of Business του Τεχνολογικού Ινστιτούτου του Illinois, είναι: «Η πρακτική της βιώσιμης ανάπτυξης διασφαλίζει ότι οι φυσικοί πόροι και η ενέργεια που χρησιμοποιούμε για την

προσφορά των προϊόντων και υπηρεσιών στο παρόν, δεν θα στερήσει από τις μελλοντικές γενιές τους πόρους οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την κάλυψη των αναγκών τους, οικοδομώντας και συντηρώντας κοινότητες που είναι οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά υγιείς» (Kusz and Nassos, 2000).

Η σημαντικότερη παρατήρηση από αυτή τη συζήτηση για τη βιωσιμότητα και την αέναη επιβίωση της κοινωνίας προς το μέλλον, είναι το ότι υπάρχει επείγουσα ανάγκη για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, τις κυβερνητικές υπηρεσίες, τις μη κυβερνητικές οργανώσεις, κάθε είδους οικονομικό οργανισμό αλλά και για τα άτομα ξεχωριστά, να βρουν τρόπους για να είναι βιώσιμοι και να προσπαθούν να τους εφαρμόζουν κατά το δυνατόν απαρέγκλιτα.

Για την προσπάθεια σύνδεσης της έννοιας της βιωσιμότητας με το εταιρικό περιβάλλον, παρατίθενται οι κάτωθι ορισμοί:

- Το Διεθνές Ινστιτούτο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (International Institute for Sustainable Development – IISD), ορίζει τη βιώσιμη ανάπτυξη ως «την υιοθέτηση επιχειρηματικών στρατηγικών και δραστηριοτήτων οι οποίες ικανοποιούν τις ανάγκες της επιχείρησης και των ενδιαφερομένων μερών της σήμερα, ενώ παράλληλα προστατεύει, συντηρεί και ενισχύει τους ανθρώπινους και τους φυσικούς πόρους που θα χρειαστούν στο μέλλον».
- Οι Székely και Knirsch ορίζουν τη βιωσιμότητα για τις επιχειρήσεις ως «τη διατήρηση και την επέκταση της οικονομικής ανάπτυξης, της αξίας για τους μετόχους, του κύρους, της εταιρικής φήμης, των σχέσεων με τους πελάτες και της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών. Σημαίνει επίσης την υιοθέτηση και την εφαρμογή ηθικών-δεοντολογικών επιχειρηματικών πρακτικών, δημιουργώντας βιώσιμες θέσεις εργασίας, δημιουργώντας αξία για όλες τις ομάδες των ενδιαφερομένων μερών της επιχείρησης και καλύπτοντας τις ανάγκες των υποεξυπηρετούμενων» (Székely and Knirsch, 2005).
- Ο van Marrewijk προτείνει τον ακόλουθο ορισμό: Η βιώσιμη ανάπτυξη είναι «η επίδειξη της ενσωμάτωσης κοινωνικών και περιβαλλοντικών ανησυχιών στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και στην αλληλεπίδραση με τα ενδιαφερόμενα μέρη» (van Marrewijk, 2003).

Οι περισσότερες επιχειρήσεις ενδιαφέρονται κυρίως για τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας τους. Ωστόσο, η εφαρμογή της βιωσιμότητας δεν σημαίνει αντίθεση στην κερδοφορία. Στην πραγματικότητα, αυτοί οι δύο όροι είναι συμπληρωματικοί. Προσπαθώντας για εταιρική βιωσιμότητα, η επιχείρηση θα επιτύχει μακροπρόθεσμη κερδοφορία. Αυτός είναι και ο στόχος για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της. Ο όρος Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη διαδικασία η οποία έχει στόχο την αποδοχή των ευθυνών για τις ενέργειες της επιχείρησης και να ενθαρρύνει μια θετική επίδραση μέσω των επιχειρηματικών και άλλων δραστηριοτήτων της στο περιβάλλον, στους καταναλωτές, στους εργαζόμενους, στις τοπικές κοινότητες, στα ενδιαφερόμενα μέρη, και σε οποιαδήποτε άλλη ομάδα στη δημόσια σφαίρα επιρροής της που μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως ενδιαφερόμενο μέρος (Avlonas and Nassos, 2014).

Το 2011, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (European Commission), στην εισήγησή της προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο με τίτλο «Μία Ανανεωμένη Στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2011 -2014) για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», όρισε την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως «την έννοια κατά την οποία οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στην αλληλεπίδρασή τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη» (European Commission, 2011). Σύμφωνα με την πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η στρατηγική προσέγγιση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι ολοένα και πιο σημαντική για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Μπορεί να αποφέρει οφέλη όσον αφορά στη διαχείριση κινδύνων, την εξοικονόμηση κόστους, την πρόσβαση σε κεφάλαια, τις σχέσεις με τους πελάτες, τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και τις δυνατότητες καινοτομίας.

Καθώς η εταιρική κοινωνική ευθύνη απαιτεί αφοσίωση και συνεχή επαφή με τα ενδιαφερόμενα μέρη τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, τους επιτρέπει να προβλέπουν καλύτερα και να επωφελούνται από τις ταχέως μεταβαλλόμενες κοινωνικές προσδοκίες και συνθήκες λειτουργίας. Επομένως, μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία νέων αγορών και να προσφέρει ευκαιρίες για ανάπτυξη. Αντιμετωπίζοντας την κοινωνική τους ευθύνη, οι επιχειρήσεις μπορούν να οικοδομήσουν τη μακροπρόθεσμη εμπιστοσύνη των εργαζομένων, των καταναλωτών και των μελών της κοινωνίας γενικότερα, ως θεμέλιο για την ανάπτυξη και την επιτυχία βιώσιμων

επιχειρηματικών μοντέλων (Avlonas and Nassos, 2014). Τα υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης συμβάλλουν με τη σειρά τους στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να καινοτομούν και να αναπτύσσονται.

## **2.2 Από την Βιώσιμη Ανάπτυξη στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

Η ακόλουθη λίστα ορισμών της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μπορεί να βοηθήσει στην απεικόνιση της διαδικασίας διαμόρφωσης της αντίληψης σχετικά με την προσαρμογή της έννοιας της βιωσιμότητας για το εταιρικό περιβάλλον, από το 1953 έως το 2003:

- Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αναφέρεται στην υποχρέωση των επιχειρηματιών να ακολουθούν αυτές τις πολιτικές, να λαμβάνουν αυτές τις αποφάσεις ή να ακολουθούν εκείνες τις κατευθύνσεις δράσης οι οποίες θεωρούνται επιθυμητές και είναι σύμφωνες με τους σκοπούς και τις αξίες της κοινωνίας μας (Bowen, 1953).
- Η κοινωνική ευθύνη συνεπάγεται, σε τελική ανάλυση, μια καλή δημόσια στάση της επιχείρησης απέναντι στους οικονομικούς και στους ανθρώπινους πόρους της κοινωνίας και την προθυμία της να εξασφαλίζει ότι οι πόροι αυτοί χρησιμοποιούνται για ευρύτερους κοινωνικούς σκοπούς και όχι μόνο για τα περιορισμένα συμφέροντα των ιδιωτών και των επιχειρήσεων (Frederick, 1960).
- Υπάρχει μία και μόνο κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων – να χρησιμοποιούν τους πόρους τους και να λαμβάνουν μέρος σε δραστηριότητες που αποσκοπούν στην αύξηση των κερδών τους, με την προϋπόθεση πως παραμένουν εντός των κανόνων του παιχνιδιού, δηλαδή συμμετέχουν σε ανοιχτό και ελεύθερο ανταγωνισμό χωρίς εξαπάτηση ή κάθε μορφής απάτη (Friedman, 1962).
- Η κοινωνική ευθύνη αναφέρεται στην υποχρέωση ενός ατόμου να εξετάζει διαρκώς τα αποτελέσματα των αποφάσεών και των ενεργειών του στο ευρύ κοινωνικό σύστημα συνολικά (Davis and Blomstrom, 1966).
- Η κοινωνική ευθύνη συνεπάγεται την αναβάθμιση της εταιρικής συμπεριφοράς σε ένα επίπεδο στο οποίο οι ενέργειες και οι επιχειρηματικές δραστηριότητες της επιχείρησης θα συνάδουν με τα ισχύοντα κοινωνικά πρότυπα, τις αξίες και τις προσδοκίες αναφορικά με την επίδοσή της (Sethi, 1975).



- Η κοινωνική ευθύνη μιας επιχείρησης συμπεριλαμβάνει τις οικονομικές, νομικές, ηθικές και διακριτικές (φιλανθρωπικές ή εθελοντικές) προσδοκίες που έχει η κοινωνία σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή (Carroll, 1979).
- Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι η αντίληψη ότι οι εταιρίες έχουν υποχρεώσεις προς τις κοινωνικές ομάδες εκτός από τους μετόχους, και πέρα από εκείνες που προβλέπονται από το νόμο και τις συλλογικές εργασιακές συμβάσεις (Jones, 1980).
- Η βασική ιδέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι ότι οι επιχειρήσεις και η κοινωνία αποτελούν αλληλοσυνδεόμενες παρά διακριτές-ανεξάρτητες οντότητες (Wood, 1990).
- Η εταιρική κοινωνική ευθύνη αφορά στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται τις επιχειρηματικές τους διαδικασίες ώστε να δημιουργούν μια συνολική θετική επίδραση στην κοινωνία (Baker, 2003).

Υπάρχουν πολλοί πιο πρόσφατοι ορισμοί της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, αλλά οι δύο πιο συχνά χρησιμοποιούμενοι ορισμοί προέρχονται από το Business for Social Responsibility (BSR) και το World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

Το BSR ορίζει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως: «Την επίτευξη εμπορικής επιτυχίας με τρόπο που να τιμά τις ηθικές αξίες και να δείχνει σεβασμό προς τους ανθρώπους, τις κοινότητες και το φυσικό περιβάλλον (White, 2006).

Το Παγκόσμιο Επιχειρηματικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (WBCSD) ορίζει τον όρο ως εξής: «Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί τη διαρκή δέσμευση των επιχειρήσεων να συμβάλουν στην οικονομική ανάπτυξη βελτιώνοντας ταυτόχρονα την ποιότητα ζωής του εργατικού δυναμικού και των οικογενειών τους, καθώς επίσης και της τοπικής κοινότητας αλλά και της κοινωνίας συνολικά» (Simpson and Taylor, 2013).

Από την πλευρά τους, οι Werther και Chandler, συγγραφείς σχετικά με τη στρατηγική προσέγγιση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, τη χαρακτηρίζουν και ως μέσο και ως αποτέλεσμα (Werther and Chandler, 2006; Werther and Chandler, 2011). Εξηγούν ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί ένα μέσο διότι «αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της στρατηγικής της επιχείρησης: ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση προσφέρει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της στις αγορές» (Werther and Chandler, 2006). Η εταιρική κοινωνική ευθύνη

αποτελεί και ένα αποτέλεσμα καθώς «αποτελεί τρόπο διατήρησης της νομιμότητας – τρόπο νομιμοποίησης των ενεργειών της στην ευρύτερη κοινωνία, προσδίδοντας στο προσκήνιο τις ανησυχίες των ενδιαφερομένων μερών» (Werther and Chandler, 2006). Οι Coombs και Holladay αναγνωρίζουν και εκείνοι ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί μέσο και αποτέλεσμα, διαδικασία και τελικό σκοπό (Coombs and Holladay, 2012). Η κοινωνική υπευθυνότητα απαιτεί επικέντρωση στις επιχειρηματικές πρακτικές και τα αποτελέσματα που συνδέονται με αυτές. Αυτά τα αποτελέσματα δεν είναι μόνο οικονομικά και πρέπει να περιλαμβάνουν προσοχή και ευαισθησία προς τις επιπτώσεις στα ενδιαφερόμενα μέρη. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να συμβάλει καλύτερα στο κοινωνικό καλό όταν αναγνωρίζει και ενσωματώνει τις ανησυχίες και τους προβληματισμούς της ευρύτερης κοινωνίας (Coombs and Holladay, 2012).

Στο ίδιο πνεύμα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (European Commission) ορίζει την εταιρική κοινωνική ευθύνη ως εξής: «Μια έννοια κατά την οποία οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα (ανησυχίες και παραμέτρους) στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες, τη γενικότερη λειτουργία τους καθώς επίσης και στην αλληλεπίδρασή τους με τα ενδιαφερόμενα μέρη, σε εθελοντική βάση» (European Commission, 2010). Και αυτός ο ορισμός συνδέει τις επιχειρηματικές πρακτικές με τις ανησυχίες των ενδιαφερομένων μερών. Παράλληλα, τόσο στον ορισμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής όσο και στο έργο των Werther και Chandler (2006, 2011) αποτυπώνεται η ιδέα της στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Οι πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης για μία επιχείρηση, θα πρέπει να καθοδηγούνται από το όραμα και τον σκοπό της. Μία επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει μια πρόταση αποστολής και να αναπτύξει στρατηγικές για να επιδιώξει να επιτύχει την αποστολή της, η οποία θα περιλαμβάνει σκοπούς εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Werther and Chandler, 2011). Όπως επισημαίνει ο Vogel, πολλές επιχειρήσεις «κάνουν καλά που κάνουν το καλό», εννοώντας πως επιτυγχάνουν την κοινωνική αποδοχή και την κερδοφορία, ως αποτέλεσμα των φιλανθρωπικών τους δράσεων και της συμμετοχής τους σε διάφορους κοινωνικούς σκοπούς (Vogel, 2005). Κατά συνέπεια, η εταιρική κοινωνική ευθύνη θα πρέπει να θεωρηθεί πως είναι συμπληρωματική προς την εταιρική αποστολή και όχι ανταγωνιστική προς αυτήν.

Σύμφωνα με την οπτική τόσο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής όσο και των Werther και Chandler, η στρατηγική εταιρική κοινωνική ευθύνη επικεντρώνεται περισσότερο σε εθελοντικές δράσεις από την πλευρά της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, οι κινήσεις που απαιτούνται από το νόμο δεν πρέπει να θεωρούνται μέρος της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Όπως παρατηρούν οι Coombs και Holladay, «οι επιχειρήσεις πρέπει να συμμορφώνονται στις νομικές απαιτήσεις, και η εταιρική κοινωνική ευθύνη επεκτείνεται πέρα και πάνω από αυτές τις νομικές απαιτήσεις για να συμπεριλάβει πρόσθετες εθελοντικές πρωτοβουλίες που συνάδουν και συνεισφέρουν στο κοινό καλό και συμβάλλουν στη γενικότερη κοινωνική ευημερία» (Coombs and Holladay, 2012). Θεωρούν τις συγκεκριμένες πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και τη θέσπιση συγκεκριμένων μέσων για την επιδίωξή της, ως εθελοντική. Δηλαδή, οι επιχειρήσεις επιλέγουν ποιες διαδικασίες και δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης πρέπει να ακολουθήσουν και τον τρόπο για να τις εφαρμόσουν. Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι προσδοκίες των σχετικών εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών, ανεξάρτητα από το πού βρίσκονται οι ενδιαφερόμενοι, ενδέχεται έχουν ισχυρή επιρροή στη στρατηγική εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Ως αποτέλεσμα των προτάσεών τους, οι Coombs και Holladay αναπτύσσουν τον ακόλουθο ορισμό: «Η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι οι εθελοντικές δράσεις που εφαρμόζει μια εταιρία καθώς επιδιώκει την πραγμάτωση της αποστολής της και εκπληρώνει τις αντιληπτές υποχρεώσεις της προς τα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των τοπικών κοινοτήτων, του περιβάλλοντος και της κοινωνίας στο σύνολό της» (Coombs and Holladay, 2012).

### **2.2.1 Αρχές για την Εταιρική Βιωσιμότητα**

Με σκοπό να καταδείξουν τί είναι η βιωσιμότητα στο πλαίσιο της εταιρικής ευθύνης, οι Epstein και Roy την έχουν χωρίσει σε εννέα βασικές αρχές (Epstein and Roy, 2003). Αυτές οι αρχές έχουν κατά τους Epstein και Rejc Buhovac, τρία κοινά χαρακτηριστικά (Epstein and Rejc Buhovac, 2014):

1. Προσεγγίζουν τον ορισμό της βιωσιμότητας με μεγαλύτερη ακρίβεια
2. Μπορούν να ενσωματωθούν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων της διοίκησης για την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για τις κεφαλαιακές επενδύσεις
3. Μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και να «μεταφραστούν» σε χρηματική αξία

Το σύνολο των εννέα αρχών που μπορούν να ορίσουν τη βιωσιμότητα αναφορικά με την εταιρική ευθύνη είναι (Erstein and Roy, 2003; Erstein and Rejc Buhovac, 2014):

1. **Ηθική.** Οι ηθικές επιχειρήσεις δημιουργούν, προωθούν, ελέγχουν και διατηρούν, δίκαια και έντιμα πρότυπα και πρακτικές στις συναλλαγές τους με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης και ενθαρρύνουν την ίδια προσέγγιση από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρηματικών εταίρων, των προμηθευτών και των καναλιών διανομής τους (Erstein and Roy, 2003). Για να ακολουθήσει αυτή την αρχή, μια επιχείρηση πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στα ανθρώπινα δικαιώματα προκειμένου να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοί της αντιμετωπίζονται δίκαια. Αυτό σημαίνει ότι, μολονότι μια επιχείρηση πρέπει να συμμορφώνεται με τους ισχύοντες τοπικούς νόμους, οι δεοντολογικές πρακτικές της συχνά απαιτούν πρότυπα που υπερβαίνουν σε μεγάλο βαθμό τις διεθνείς, εθνικές και τοπικές κατευθυντήριες γραμμές και κανονισμούς για τον εκάστοτε κλάδο. Οι ηθικές επιχειρήσεις καθορίζουν υψηλά πρότυπα συμπεριφοράς για όλους τους υπαλλήλους τους και διαθέτουν αποτελεσματικά συστήματα παρακολούθησης, αξιολόγησης και αναφοράς σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Επίσης, προωθείται ενεργά η αναφορά των δεοντολογικών παραβάσεων στις αρμόδιες αρχές. Οι ηθικές επιχειρήσεις δημιουργούν κώδικες δεοντολογίας, αναπτύσσουν εκπαιδευτικά προγράμματα δεοντολογίας και αναγνωρίζουν και συμμετέχουν σε διεθνώς αναγνωρισμένα προγράμματα για τα ανθρώπινα δικαιώματα (Erstein and Rejc Buhovac, 2014).
2. **Διακυβέρνηση.** Η αρχή της διακυβέρνησης αποτελεί μια διαρκή δέσμευση για τη διαχείριση όλων των πόρων με ευσυνειδησία και αποδοτικότητα,

αναγνωρίζοντας το καθήκον των διοικητικών συμβουλίων και των διευθυντικών στελεχών να επικεντρωθούν στα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων μερών (Epstein and Roy, 2003). Το καθήκον αυτό είναι πρωταρχικής σημασίας και υπερέχει των στενών συμφερόντων της διοίκησης. Η επιχείρηση ακολουθεί πρακτικές δίκαιων διαδικασιών και επιδιώκει να ενισχύσει τόσο το οικονομικό όσο και το ανθρώπινο κεφάλαιο της, εξισορροπώντας παράλληλα τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων μερών. Η επιχείρηση ενθαρρύνει την επίτευξη της αποστολής της με ευαισθησία προς τις ανάγκες των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών. Η αποστολή της θα πρέπει να είναι σαφής και ευρέως κατανοητή, καθώς επίσης και να αναγνωρίζει τα συμφέροντα πολλών ενδιαφερομένων μερών. Η επιχείρηση πρέπει να έχει μια στρατηγική και μετρήσεις για την επίδοσή της, οι οποίες είναι συνεπείς με την αποστολή της. Η αποστολή, η στρατηγική, οι πολιτικές, οι πρακτικές και οι διαδικασίες, θα πρέπει να κοινοποιούνται ανοιχτά και με σαφήνεια στους υπαλλήλους. Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων εντάσσονται σε αυτήν την αρχή καθώς οι επιδόσεις σχετίζονται άμεσα με τη συγκεκριμένη πορεία δράσης της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που εκτιμούν την αρχή της διακυβέρνησης, αξιολογούν τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και την ανώτατη διοίκηση όσον αφορά στις οικονομικές και μη οικονομικές επιδόσεις και έχουν μια διοικητική δομή που αντιπροσωπεύει ένα ευρύ φάσμα απόψεων των ενδιαφερομένων μερών (Epstein and Rejc Buhovac, 2014).

- 3. Διαφάνεια.** Ενώ η αρχή της διακυβέρνησης αφορά σε θέματα εσωτερικής διαχείρισης, η αρχή της διαφάνειας αφορά στη δημοσιοποίηση πληροφοριών προς τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης. Οι διαφανείς επιχειρήσεις παρέχουν πλήρη δημοσιοποίηση των στοιχείων που σχετίζονται με τις παρελθούσες, τις παρούσες και τις πιθανές μελλοντικές οικονομικές επιδόσεις τους και έναν ανοικτό δίαυλο επικοινωνίας με τους υφιστάμενους και δυνητικούς επενδυτές και δανειστές τους. Οι διαφανείς επιχειρήσεις ακολουθούν έναν ευρύ ορισμό των ενδιαφερομένων μερών τους. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν αυτήν την αρχή αναγνωρίζουν ότι είναι

υπεύθυνες έναντι των εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών, κατανοώντας τόσο τις ανάγκες τους για ενημέρωση όσο και τις ανησυχίες τους σχετικά με τις επιπτώσεις των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης στην ζωή τους (Erstein and Rejc Buhovac, 2014).

- 4. Επιχειρηματικές σχέσεις.** Οι επιχειρήσεις πρέπει να ενθαρρύνουν την αμοιβαιότητα στις σχέσεις τους με τους προμηθευτές, αντιμετωπίζοντας τους ως πολύτιμους μακροπρόθεσμους εταίρους στην επιχείρηση, επιστρατεύοντας τα ταλέντα, την αφοσίωση και τις ιδέες τους. Αποτελεί συνήθη πρακτική οι επιχειρήσεις να υποστηρίζουν μακροπρόθεσμες σταθερές σχέσεις με τους προμηθευτές σε αντάλλαγμα για ποιότητα, επιδόσεις και ανταγωνιστικότητα. Θα πρέπει όμως να επιλέγουν τους προμηθευτές τους, τα κανάλια διανομής τους, τους συνεργαζόμενους εταίρους, τους δικαιοδόχους τους και τους άλλους επιχειρηματικούς εταίρους με βασικά κριτήρια όχι μόνον την τιμή και την ποιότητα αλλά και τις κοινωνικές, δεοντολογικές-ηθικές και περιβαλλοντικές τους επιδόσεις (Erstein and Rejc Buhovac, 2014).
- 5. Χρηματοοικονομικές αποδόσεις προς τους επενδυτές και τους δανειστές.** Η επιχείρηση θα πρέπει να αποζημιώνει τους φορείς παροχής κεφαλαίων με ανταγωνιστικές αποδόσεις για την επένδυσή τους και παράλληλα να προστατεύει τα περιουσιακά της στοιχεία (Erstein and Roy, 2003). Οι στρατηγικές της επιχείρησης θα πρέπει να προάγουν την ανάπτυξη και ενισχύουν την μακροπρόθεσμη αξία και το όφελος των μετόχων. Τα συμφέροντα των επενδυτών και των δανειστών πρέπει να αναγνωρίζονται ρητά και οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν τους κατάλληλους επίσημους μηχανισμούς για να προωθήσουν έναν διαρκή διάλογο με τους επενδυτές τους. Ωστόσο, παρόλο που τα καλά ή ανοδικά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα αποτελούν προϊόν της επικέντρωσης και της δημιουργίας αξίας για τους πελάτες, τους εργαζομένους και άλλους ενδιαφερόμενους, η επιχείρηση πρέπει να δεσμεύεται για την εξισορρόπηση των συμφερόντων όλων των ενδιαφερομένων μερών (Erstein and Rejc Buhovac, 2014).

- 6. Ενεργή συμμετοχή στην τοπική κοινότητα και στην οικονομική της ανάπτυξη.** Όλο και περισσότερο οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν πως η βελτίωση της κοινότητας, των πόρων και της ζωής των μελών της, αποτελούν συμφέρον μακροπρόθεσμα, τόσο για την κοινωνία όσο και για την επιχείρηση. Κατά αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση πρέπει να προωθεί μια αμοιβαία επωφελή σχέση μεταξύ αυτής και της κοινότητας, με σεβασμό στην κουλτούρα, το περιβάλλον και τις ανάγκες της κοινότητας (Erstein and Roy, 2003). Η επιχείρηση πρέπει να διαδραματίζει κεντρικό, ενεργό και συνεργατικό ρόλο, καθιστώντας την κοινότητα ένα καλύτερο μέρος για διαβίωση και άσκηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Οι επιχειρήσεις που εκτιμούν την συμμετοχή στην κοινότητα και την οικονομική της ανάπτυξη, συνεργάζονται με μέλη της κοινότητας τα οποία προωθούν αυστηρά πρότυπα υγείας, εκπαίδευσης, ασφάλειας και οικονομικής ανάπτυξης (Erstein and Rejc Buhovac, 2014).
- 7. Προσφορά αξίας μέσω των προϊόντων και των υπηρεσιών.** Η αρχή αυτή απαιτεί από τις επιχειρήσεις να καθορίζουν τη σχέση τους και τις υποχρεώσεις τους έναντι των πελατών τους. Μια ενεργή, προνοητική στάση κατά την αρχή αυτή, απαιτεί από την επιχείρηση να σέβεται τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τα δικαιώματα των πελατών της και των τελικών καταναλωτών, και να παρέχει τα υψηλότερα επίπεδα αξίας μέσω των προϊόντων και των υπηρεσιών της, συμπεριλαμβανομένης της ισχυρής και διαρκούς δέσμευσης για ακεραιότητα, ικανοποίηση πελατών και ασφάλεια (Erstein and Roy, 2003). Επιπροσθέτως, οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργούν ρητά, εξειδικευμένα προγράμματα για την εκτίμηση των επιπτώσεων που έχουν στα ενδιαφερόμενα μέρη τους, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρουν (Erstein and Rejc Buhovac, 2014).
- 8. Εργασιακές πρακτικές.** Οι επιχειρήσεις πρέπει να αποφασίσουν για το είδος των πρακτικών διαχείρισης που επιθυμούν να ακολουθούν και να εφαρμόζουν. Η υιοθέτηση αυτής της αρχής σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις συμμετέχουν σε πρακτικές διαχείρισης που προωθούν την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη και την ενδυνάμωση των εργαζομένων τους. Οι

επιχειρήσεις θεωρούν τους εργαζομένους τους πολύτιμους συνεργάτες, σεβόμενοι το δικαίωμά τους σε δίκαιες εργασιακές πρακτικές, ανταγωνιστικούς μισθούς και παροχές και ένα ασφαλές, φιλικό προς την οικογένεια περιβάλλον εργασίας (Erstein and Roy, 2003).

- 9. Προστασία του περιβάλλοντος.** Για να ακολουθήσουν την παρούσα αρχή, οι επιχειρήσεις πρέπει να προσδιορίσουν ποια είναι η δέσμευσή τους προς το φυσικό περιβάλλον. Για τις δυναμικές επιχειρήσεις αυτό σημαίνει προσπάθεια προστασίας και αποκατάστασης του περιβάλλοντος και προαγωγής της βιώσιμης ανάπτυξης με προϊόντα, διαδικασίες, υπηρεσίες και άλλες δραστηριότητες (Erstein and Roy, 2003). Οι επιχειρήσεις πρέπει να δεσμευτούν για την ελαχιστοποίηση της χρήσης ενέργειας και φυσικών πόρων, καθώς επίσης και για την μείωση των αποβλήτων και των εκπομπών. Η επιχείρηση πρέπει να συμμορφώνεται πλήρως με όλους τους ισχύοντες διεθνείς, εθνικούς και τοπικούς κανονισμούς και τα βιομηχανικά πρότυπα όσον αφορά στις εκπομπές και στα απόβλητα, να προσπαθεί να βελτιώνει συνεχώς την αποτελεσματικότητα με την οποία χρησιμοποιεί όλες τις μορφές ενέργειας, μειώνοντας την κατανάλωση νερού και των άλλων φυσικών πόρων αλλά και τις εκπομπές στον αέρα, στο νερό και στη γη, επικίνδυνων ουσιών. Η υιοθέτηση αυτής της αρχής συνεπάγεται επίσης και τη δέσμευση για τη μεγιστοποίηση της χρήσης και της παραγωγής ανακυκλωμένων και ανακυκλώσιμων υλικών, τη μεγιστοποίηση της ανθεκτικότητας των προϊόντων και την ελαχιστοποίηση της συσκευασίας (Erstein and Rejc Buhovac, 2014).

### **2.2.2 Εταιρική Διακυβέρνηση, Εταιρική Λογοδοσία και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

Η εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί το σύστημα με το οποίο οι επιχειρήσεις διευθύνονται και ελέγχονται. Οι επιχειρήσεις έχουν ιστορικά κατορθώσει να ανταποκριθούν στα συμφέροντα των μετόχων τους, όμως είναι η σημασία των άλλων ενδιαφερομένων μερών καθώς επίσης και η ανάγκη οι επιχειρήσεις να συμπεριφέρονται πιο ηθικά-δεοντολογικά ώστε η κοινωνία



να είναι ευτυχισμένη, που αποτελούν τα κίνητρα που οδηγούν τις επιχειρήσεις να εξετάζουν την προοπτική να είναι κοινωνικά υπεύθυνες (Simpson and Taylor, 2013).

Οι έννοιες που καλύπτει η εταιρική διακυβέρνηση, όπως η λογοδοσία, η διαφάνεια, οι ηθικές-δεοντολογικές προσεγγίσεις και η προοπτική των ενδιαφερομένων μερών, υποδηλώνουν πως οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρωθούν στο να κάνουν «αυτό που είναι σωστό» και αυτό που η κοινωνία αναμένει από αυτές, και όχι μόνο ότι είναι σωστό από οικονομική και νομική άποψη (Simpson and Taylor, 2013). Οι υποκείμενες αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης υπονοούν πως η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη έχει άμεση σύνδεση με τις καλές διαδικασίες εταιρικής διακυβέρνησης μίας επιχείρησης, και είναι κατά συνέπεια, ένα σημαντικό μέρος του πώς λειτουργεί αν επιθυμεί να συμμορφώνεται με τις αρμόζουσες πολιτικές εταιρικής διακυβέρνησης.

### **2.2.3 Εταιρική Λογοδοσία**

Για να ενσωματωθεί καλύτερα στις διαχειριστικές αποφάσεις της επιχείρησης ένα ευρύτερο σύνολο ανησυχιών των ενδιαφερομένων μερών, είναι απαραίτητη η εξέταση των επιπτώσεων και η αναγνώριση της σημασίας της λογοδοσίας. Οι Marc Epstein και Bill Birchard, στο βιβλίο τους με τίτλο «Counting What Counts: Turning Corporate Accountability to Competitive Advantage», υποστηρίζουν ότι η εταιρική λογοδοσία αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ανάπτυξη διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και αναπτύσσουν έναν «κύκλο λογοδοσίας» ο οποίος καθορίζει τις τέσσερις προσεγγίσεις που πρέπει να ακολουθήσει μία επιχείρηση για να καταστεί υπεύθυνη (Epstein and Birchard, 1999).

Τα τέσσερα βασικά στοιχεία είναι (Epstein and Birchard, 1999):

- 1.** Βελτιωμένη εταιρική διακυβέρνηση, επικεντρωμένη σε δύο βασικές προϋποθέσεις: την ανεξαρτησία του διευθύνοντος συμβούλου και την ενισχυμένη επίδοση του διοικητικού συμβουλίου. Και οι δύο αυτές προϋποθέσεις είναι απαραίτητες για να μπορεί το συμβούλιο να λαμβάνει καλύτερες αποφάσεις και να διεγείρει την προσπάθεια για συνεχή βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης.

2. Βελτιωμένοι έλεγχοι και μετρήσεις που περιλαμβάνουν επιχειρησιακά και κοινωνικά μέτρα επίδοσης, μαζί με ένα ευρύτερο σύνολο χρηματοοικονομικών μετρήσεων συμπεριλαμβανομένων τόσο των κυριότερων όσο και των δευτερευόντων δεικτών.
3. Βελτίωση της διαδικασίας και του περιεχομένου της αναφοράς στοιχείων σχετικών με τις επιχειρηματικές αποφάσεις, προς ένα ευρύ σύνολο εσωτερικών και εξωτερικών ενδιαφερομένων μερών. Αυτό αρχίζει με την εσωτερική αναφορά προς τα στελέχη της διοίκησης και την επιλογή διαφόρων εθελοντικών γνωστοποιήσεων που συμπληρώνουν τις υποχρεωτικές εξωτερικές γνωστοποιήσεις και οι οποίες αποτελούν επί του παρόντος το κύριο περιεχόμενο των εταιρικών εκθέσεων και απολογισμών.
4. Βελτιωμένα συστήματα διαχείρισης για την προώθηση των παραπάνω βελτιώσεων μέσω της εταιρικής κουλτούρας και αλλαγή του τρόπου με τον οποίο οι διαχειριστές λαμβάνουν αποφάσεις για τη βελτίωση τόσο της εταιρικής λογοδοσίας όσο και της εταιρικής επίδοσης.

### **2.3 Μορφές και πρακτικές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης**

Από την αρχή του παρόντος κεφαλαίου έως και την προηγούμενη ενότητα, έχουν υπονοηθεί αρκετά παραδείγματα δραστηριοτήτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Οι πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μπορούν να επικεντρωθούν στους ανθρώπους (λόγου χάριν αναφορικά με τα ανθρώπινα δικαιώματα, την προστασία των παιδιών, την ενίσχυση της τοπικής κοινότητας, την υποστήριξη των εργασιακών δικαιωμάτων, την προώθηση και την ενίσχυση της εκπαίδευσης, τα οικονομικά και κοινωνικά ευάλωτα άτομα, τα άτομα με προβλήματα υγείας) και το φυσικό περιβάλλον (λόγου χάριν αναφορικά με την μείωση των αποβλήτων, την αειφόρο δασική συγκομιδή, την αποκατάσταση της τοπικής χλωρίδας, την βιωσιμότητα της παραγωγικής διαδικασίας) (Coombs and Holladay, 2012). Οι πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μπορούν να επηρεάσουν ταυτόχρονα και τις δύο κατηγορίες. Για παράδειγμα, η εστίαση μιας μονάδας παραγωγής στη μείωση των εκπομπών αερίων ρύπων μπορεί να ωφελήσει τόσο τους ανθρώπους όσο και το φυσικό περιβάλλον.

Εκτός από τον προσδιορισμό των τύπων και του περιεχομένου των κοινωνικών ανησυχιών και σκοπών που μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω πρωτοβουλιών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, θα πρέπει επίσης να εξετασθεί και το εύρος του πεδίου ή πλαισίου εφαρμογής της πρωτοβουλίας. Ο όρος «πεδίο εφαρμογής» χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό των ορίων που καθορίζουν οι εταιρείες για τις πρωτοβουλίες τους στα πλαίσια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Coombs and Holladay, 2012). Για μια μεγάλη φαρμακευτική εταιρεία, το πεδίο εφαρμογής μπορεί να είναι ιδιαίτερα ευρύ – διεθνές – καθώς διαθέτει τους πόρους και τις ικανότητες για την ανάπτυξη πρωτοβουλιών για την αντιμετώπιση της κακής υγειονομικής περίθαλψης σε αναπτυσσόμενες χώρες. Για μια μικρότερη επιχείρηση, το πεδίο εφαρμογής μπορεί να είναι πολύ πιο περιορισμένο. Το ζήτημα του πεδίου εφαρμογής δεν θα πρέπει όμως να αναιρεί την σημασία της προσπάθειας για την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Μια μικρότερη εταιρεία μπορεί να μην είναι σε θέση «να σώσει τον πλανήτη», αλλά μπορεί για παράδειγμα να είναι σε θέση να συμβάλει θετικά στην κάλυψη κάποιων αναγκών των νέων της κοινότητας. Εν ολίγοις, το εύρος των ενδιαφερομένων μερών και των θεμάτων που οι δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αναλαμβάνουν να εξυπηρετήσουν μπορεί να κυμαίνεται από ευρύ έως στενό, κατά αναλογία προς τους πόρους της επιχείρησης και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων σχετικά με το πού θα επικεντρωθούν οι προσπάθειές τους (Coombs and Holladay, 2012). Αυτό το ζήτημα της στρατηγικής αλλά και το ζήτημα της συμβολής των δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην ανάπτυξη διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, θα εξεταστούν λεπτομερέστερα μέχρι το τέλος του παρόντος κεφαλαίου.

Στο σημείο αυτό, θα ήταν ωφέλιμο να προσδιοριστούν σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι παραδοσιακές μορφές δραστηριοτήτων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Αυτοί οι παραδοσιακοί τρόποι σκέψης για τη θεώρηση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μπορούν να υλοποιούνται ως δράσεις, ανεξάρτητα από το συγκεκριμένο περιεχόμενο ή το πεδίο εφαρμογής της εκάστοτε πρωτοβουλίας. Για παράδειγμα, η φιλανθρωπία μπορεί να βοηθήσει διάφορα είδη σκοπών. Οι καμπάνιες κοινωνικού μάρκετινγκ μπορούν να στοχεύσουν σε μια ποικιλία προβληματικών ή επικίνδυνων συμπεριφορών. Οι εργαζόμενοι μπορούν να προσφέρουν εθελοντικά τον χρόνο τους σε πολλούς τύπους μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Τα ακόλουθα αποτελούν κατά τους Coombs και Holladay, κάποια από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα (Coombs and Holladay, 2012):

- **Φιλανθρωπία:** Η επιχείρηση συνεισφέρει χρήματα, υπηρεσίες ή προϊόντα, με άμεσο τρόπο προς έναν κοινωνικό σκοπό.
- **Προώθηση σκοπού:** Η επιχείρηση συνεισφέρει χρήματα ή άλλους πόρους για να αυξήσει την ευαισθητοποίηση των πολιτών σχετικά με έναν κοινωνικό σκοπό ή ανησυχία.
- **Μάρκετινγκ σκοπού:** Η επιχείρηση συνεισφέρει ένα ποσοστό των εσόδων από τις πωλήσεις προς τους καταναλωτές, για συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες, σε έναν κοινωνικό σκοπό.
- **Κοινωνικό μάρκετινγκ:** Η επιχείρηση προσπαθεί να επηρεάσει θετικά τη συμπεριφορά των πολιτών για την προώθηση ενός κοινωνικού σκοπού, όπως για παράδειγμα η ανακύκλωση, η χρήση των ζωνών ασφαλείας ή η προώθηση της υγείας γενικότερα.
- **Εθελοντισμός:** Η επιχείρηση ενθαρρύνει τους εργαζομένους της να προσφέρουν εθελοντικά και να συνεργάζονται με συγκεκριμένους οργανισμούς. Η επιχείρηση μπορεί μάλιστα να επιτρέπει στους εργαζομένους της να προσφέρουν εθελοντικά τον χρόνο τους, και κατά τη διάρκεια των ωρών εργασίας.

Παρόλο που αυτές οι μορφές εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι γνωστές στους περισσότερους ανθρώπους, πολίτες και επιχειρηματίες, αυτός ο συνοπτικός κατάλογος των παραδοσιακών δραστηριοτήτων δεν καταγράφει πλήρως το φάσμα των πρακτικών που σχετίζονται με την ηθική εταιρική συμπεριφορά και την αντιληπτή πολυπλοκότητα της σύγχρονης εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη περιλαμβάνει πλέον ευρύτερες εταιρικές πρωτοβουλίες με στόχο τη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων από τη λειτουργία των επιχειρήσεων (λόγου χάριν την κατανάλωση πόρων και τη δημιουργία αποβλήτων) και αύξηση των θετικών επιπτώσεων (λόγου χάριν με δίκαιους μισθούς και κατάλληλες συνθήκες εργασίας, βιωσιμότητα και συμβολή στην κοινωνική δικαιοσύνη) (Coombs and Holladay, 2012).

Κατά αυτό τον τρόπο και με σκοπό να ενισχυθεί η λίστα των παραδοσιακών μορφών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και να λάβει ένα πιο σύγχρονο πρόσημο, παρατίθενται ενδεικτικά και οι παρακάτω δράσεις από τους Epstein και Rejc Buhovac. Οι Epstein και Rejc

Buhovac αναγνωρίζουν μάλιστα πως οι ενέργειες της επιχείρησης προς τη βιωσιμότητα, θα πρέπει να είναι τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά εστιασμένες (Erstein and Rejc Buhovac, 2014).

Οι εσωτερικά εστιασμένες ενέργειες μπορεί να περιλαμβάνουν (Erstein and Rejc Buhovac, 2014):

- Ανάλυση κύκλου ζωής και σχεδιασμό με ιδιαίτερη μέριμνα για το περιβάλλον
- Πιστοποιήσεις εργοστασίων και χώρων εργασίας
- Εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους για κοινωνικά και περιβαλλοντικά πρότυπα και ορθές πρακτικές
- Καλές εργασιακές πρακτικές και προγράμματα παροχών προς τους εργαζομένους
- Δημιουργία και συμμετοχή σε εθελοντικά προγράμματα για τους εργαζομένους
- Διαρκή εκπαίδευση των εργαζομένων – αναφορικά τόσο με την κατάρτιση για τη εταιρική και περιβαλλοντική βιωσιμότητα όσο και με την κατάρτιση για την βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων
- Ενσωμάτωση της βιωσιμότητας σε ολόκληρη την επιχείρηση με αποτελεσματική παρακολούθηση, έλεγχο και αναφορά των αποτελεσμάτων

Οι εξωτερικά εστιασμένες ενέργειες μπορεί να περιλαμβάνουν (Erstein and Rejc Buhovac, 2014):

- Φιλανθρωπία
- Προγράμματα κοινοτικής δραστηριότητας και συμβολής
- Απαιτήσεις πιστοποίησης προμηθευτών
- Ελέγχους για τις εργασιακές πρακτικές στους χώρους εργασίας των προμηθευτών
- Δημόσιες εκθέσεις και απολογισμούς για τις επιδόσεις σχετικά με τους σκοπούς βιωσιμότητας

#### **2.4 Εισαγωγή στην πρακτική της δημοσιοποίησης εκθέσεων ή απολογισμών βιωσιμότητας**

Παρά την πληθώρα των ορισμών για την Βιώσιμη Ανάπτυξη και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, υπάρχει μια κοινή αντίληψη ότι για να μετρηθεί και να αξιολογηθεί το αποτέλεσμα

των δράσεων μιας επιχείρησης σχετικά με σκοπούς βιωσιμότητας, οι σκοποί και οι επιδόσεις της σε αυτό τον τομέα θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι (Ozdemir et al., 2011). Τα ενδιαφερόμενα μέρη ζητούν ολοένα και περισσότερες δημοσιοποιήσεις, όχι μόνο για τις οικονομικές επιδόσεις αλλά και για τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές πρακτικές των επιχειρήσεων (Waddock, 2003). Αυτό ήταν και το βασικό κίνητρο για την ανάπτυξη εργαλείων πληροφόρησης για την εταιρική βιωσιμότητα, με τις εκθέσεις και τους απολογισμούς να είναι γνωστοί με διάφορες ορολογίες: Απολογισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης, Κοινωνικός Απολογισμός, Έκθεση μη χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας, Έκθεση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, και συχνά στην αγγλική γλώσσα ως, Corporate Social Responsibility (CSR) Reports, Sustainable Development (SD) Reports, Triple Bottom Line (TBL) Reports, Non-financial Reports, and Environmental, Social and Governance (ESG) Reports (Siew, 2015).

Σε γενικές γραμμές, ένας απολογισμός εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αποτελεί μια επισκόπηση των επιδόσεων μιας επιχείρησης αναφορικά με οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς σκοπούς και ζητήματα (Gherardi et al., 2014). Οι πληροφορίες που κοινοποιούνται δεν αναφέρονται μόνο σε θετικές πτυχές των επιχειρηματικών και άλλων δραστηριοτήτων της, πρέπει επίσης να αναφέρονται και οι αρνητικές πτυχές τους (Farneti, 2011). Μάλιστα σύμφωνα με τους Gray και Milne, μία έκθεση βιώσιμης ανάπτυξης αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση συμβάλει ή σχεδιάζει να συμβάλει θετικά (ή αρνητικά) στο μέλλον, μέσω της δραστηριότητάς της, σε κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα, τόσο σε τοπικό-περιφερειακό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο (Gray and Milne, 2002).

Στις αρχές της δεκαετίας του 2000, μόνο μερικές δεκάδες επιχειρήσεων δημοσίευσαν τακτικούς απολογισμούς εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Avlonas and Nassos, 2014). Επιπλέον, οι εκθέσεις βιωσιμότητας επικεντρώθηκαν μάλλον αποκλειστικά στην προστασία και τη διαχείριση του περιβάλλοντος. Ωστόσο, καθώς τα χρόνια προχώρησαν, οι εκθέσεις βιωσιμότητας έγιναν όλο και πιο ολοκληρωμένες και υιοθέτησαν μια ολιστική προσέγγιση, διερευνώντας παράλληλα κοινωνικές και οικονομικές ανησυχίες, ακολουθώντας παγκόσμιες πρακτικές κατευθυντήριες γραμμές όπως το πρότυπο του Global Reporting Initiative (GRI).

Κατά αυτό τον τρόπο, οι σύγχρονες εκθέσεις βιωσιμότητας παρέχουν στους μετόχους πολύ περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Αυτή η μετατόπιση απέκτησε μεγαλύτερη αποδοχή καθώς οι επιχειρήσεις άρχισαν να αναγνωρίζουν τη σημασία και τη χρησιμότητα της δημιουργίας μιας κοινωνικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνης εικόνας τόσο για τους μετόχους όσο και για τις υπόλοιπες ομάδες των ενδιαφερομένων μερών (Avlonas and Nassos, 2014).

#### **2.4.1 Επίσημοι ορισμοί για τις Εκθέσεις Βιωσιμότητας**

Μια έκθεση μπορεί να θεωρηθεί έκθεση βιωσιμότητας με την αυστηρότερη έννοια του όρου εάν είναι δημόσια και επικοινωνεί στον αναγνώστη τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση ικανοποιεί τις «προκλήσεις εταιρικής βιωσιμότητας». Οι προκλήσεις αυτές περιγράφονται από τους Schaltegger et al. και τον Daub κατά τρόπο ώστε η έκθεση να περιέχει ποιοτικές και ποσοτικές πληροφορίες σχετικά με τον βαθμό στον οποίο η επιχείρηση κατάφερε να βελτιώσει την οικονομική, την περιβαλλοντική και την κοινωνική της αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα κατά την περίοδο αναφοράς, καθώς επίσης και να ενσωματώσει τις πτυχές αυτές σε ένα σύστημα διαχείρισης της βιωσιμότητάς της (Schaltegger et al., 2003; Daub, 2007). Κατά αναλογία, ο ορισμός του Παγκοσμίου Επιχειρηματικού Συμβουλίου για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (WBCSD) αναφέρει: «Ορίζουμε τις εκθέσεις για τη βιώσιμη ανάπτυξη ως τις δημόσιες εκθέσεις των επιχειρήσεων που σκοπό έχουν να παρέχουν στα εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, μια εικόνα της θέσης της επιχείρησης καθώς επίσης και των δραστηριοτήτων της σε οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές διαστάσεις» (WBCSD, 2002). Ο ορισμός που παρέχεται από την KPMG στην «Διεθνή Επιθεώρηση των Εκθέσεων Εταιρικής Βιωσιμότητας», δίνει ακόμη μεγαλύτερη έμφαση στην ισορροπημένη αναφορά των στοιχείων. Ορίζει τις εκθέσεις βιωσιμότητας ως «εκθέσεις που περιλαμβάνουν ποσοτικές και ποιοτικές πληροφορίες σχετικά με την οικονομική/χρηματοοικονομική, κοινωνική/ηθική και περιβαλλοντική επίδοση των επιχειρήσεων με ισορροπημένο τρόπο» (KPMG/WIMM, 2002).

#### **2.4.2 Το γενικό πλαίσιο και το περιεχόμενο των εκθέσεων βιωσιμότητας**

Σύμφωνα με τους Avlonas και Nassos, το πλαίσιο κατάρτισης των εκθέσεων περιλαμβάνει επτά θέματα ενδιαφέροντος (Avlonas and Nassos, 2014):

- 1. Οικονομική-χρηματοοικονομική ανάλυση.** Το κύριο σημείο αυτού του θέματος είναι να βρεθούν τρόποι σύνδεσης της επιχείρησης με τον χρηματοπιστωτικό και τον ευρύτερο χρηματοοικονομικό κόσμο (Avlonas and Nassos, 2014). Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την έκθεση βιωσιμότητας για να κερδίσουν έδαφος και να δημιουργήσουν ένα ισχυρότερο προφίλ μεταξύ των χρηματοοικονομικών αναλυτών. Σε αυτό τον τομέα της πληροφόρησης για τη βιωσιμότητα, οι επιχειρήσεις παρέχουν στους μετόχους πληροφορίες για τα χρήματα που δαπανά η επιχείρηση για την επέκταση της, τη λειτουργία της καθώς επίσης και για την προστασία του περιβάλλοντος.
- 2. Διασφάλιση και επαλήθευση.** Το θέμα αυτό περιλαμβάνει την αναλυτική-σχολαστική διαδικασία ελέγχου και πληροφόρησης από συγκεκριμένες ανεξάρτητες εταιρείες, οι οποίες ενημερώνουν τους μετόχους για τους μελλοντικούς στόχους της επιχείρησης και προσφέρουν τις συστάσεις-προτάσεις που απαιτούνται για να τους επιτύχουν (Avlonas and Nassos, 2014).
- 3. Αναφορά εφοδιαστικής αλυσίδας.** Το θέμα αυτό εξετάζει την πολυπλοκότητα της συνεργασίας με τους προμηθευτές (Avlonas and Nassos, 2014). Τα τελευταία χρόνια, αυξάνεται διαρκώς το ποσοστό των ενδιαφερομένων μερών που λαμβάνουν υπόψη την αλυσίδα εφοδιασμού. Για τον λόγο αυτό, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικές και σχολαστικές όταν επιλέγουν και αποφασίζουν για τους προμηθευτές τους.
- 4. Αναδυόμενες και υπό μετάβαση οικονομίες.** Το θέμα αυτό αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι πολιτικές της επιχείρησης συμβάλλουν στη μεταφορά τεχνογνωσίας και εμπειρίας προς τις αναδυόμενες οικονομίες και προς τα κράτη που βρίσκονται υπό μετάβαση στην οικονομία της αγοράς (Avlonas and Nassos, 2014).
- 5. Οικονομικά αποτελέσματα.** Το θέμα αυτό υπερβαίνει τη χρηματοοικονομική λογιστική και εξετάζει τις θετικές ή αρνητικές κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις που έχουν οι επιχειρήσεις στα ενδιαφερόμενα μέρη, οι οποίες μπορούν να «μεταφραστούν» και οικονομικά (Avlonas and Nassos, 2014). Η πρόταση λοιπόν είναι να υπερβούν τους κλασικούς ισολογισμούς και να μεταβούν σε μετρήσεις προστιθέμενης (οικονομικής) αξίας, προκειμένου να ορίσουν με σαφήνεια το πραγματικό νόημα των κοινωνικών και περιβαλλοντικών τους δράσεων.



6. **Εμπορικό σήμα και φήμη.** Αυτό το θέμα εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο η εταιρική, δημόσια πληροφόρηση σχετίζεται με τη φήμη, το εμπορικό σήμα και την επωνυμία καθώς επίσης και με τις αξίες της επιχείρησης (Avlonas and Nassos, 2014). Η φήμη, το εμπορικό σήμα και οι αξίες της επιχείρησης θεωρούνται εξαιρετικά σημαντικές για την επιτυχία της. Αυτό που κάνει το εμπορικό σήμα απαραίτητο είναι η εμπιστοσύνη που μεταδίδει.
7. **Διακυβέρνηση.** Η εταιρική διακυβέρνηση στο παρόν πλαίσιο αναφέρεται στο πώς η διοίκηση της επιχείρησης ασχολείται με οικονομικά και κοινωνικά ζητήματα και σκοπούς (Avlonas and Nassos, 2014). Ασχολείται με τη δημιουργία ισορροπίας μεταξύ οικονομικών και κοινωνικών σκοπών αλλά και μεταξύ ατομικών και συλλογικών στόχων, ενθαρρύνοντας ταυτόχρονα την αποτελεσματική χρήση των πόρων και την λογοδοσία, σύμφωνα με τα συμφέροντα των ατόμων, των επιχειρήσεων και της κοινωνίας συνολικά.

#### 2.4.3 Κίνητρα για τη δημοσιοποίηση εκθέσεων βιωσιμότητας

Υπάρχουν διάφορα κίνητρα για τη δημοσιοποίηση πληροφοριών σχετικών με τη βιωσιμότητα από τις επιχειρήσεις, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά. Όταν εξετάζεται η δημοσίευση πληροφοριών, μία επιχείρηση εξετάζει το όφελος που θα αποκομίσει σε αντάλλαγμα με τις πληροφορίες που θα καταστήσει διαθέσιμες προς όλους (Gherardi et al., 2014). Διαφορετικά δεν θα είχε νόημα να διατίθενται πληροφορίες στους ανταγωνιστές. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις σπάνια αναφέρουν έναν και μόνο λόγο. Συνήθως, υπάρχει ένας συνδυασμός λόγων και μάλιστα όπως είναι φυσιολογικό, τα κίνητρα μπορεί να εξελίσσονται και να αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου (Gherardi et al., 2014). Η βιβλιογραφία παρουσιάζει τα ακόλουθα ως κάποια από τα πιο σχετικά κίνητρα: δημόσιες σχέσεις και διαφάνεια, στρατηγικές και δέσμευση προς τα ενδιαφερόμενα μέρη, σχεδιασμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και τοποθέτηση της επιχείρησης στον κλάδο, συμμόρφωση με τους κανονισμούς, αμυντικό εργαλείο για τη φήμη, επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης και κάλυψη των ελλειμμάτων της παραδοσιακής λογιστικής. Τα κίνητρα αυτά αναλύονται ως εξής (Gherardi et al., 2014):

- **Δημόσιες σχέσεις και διαφάνεια.** Κάθε έγγραφο που εκδίδεται από μία επιχείρηση είναι ένα πολύτιμο εργαλείο για την ενίσχυση, τη διατήρηση και την επικοινωνία της

εικόνας της, με σκοπό να «νομιμοποιήσει» τη δραστηριότητά της (Gherardi et al., 2014). Εάν μία επιχείρηση έχει καλά μηνύματα για να επικοινωνήσει, τότε έχει μεγαλύτερο κίνητρο για τη δημοσιοποίηση των πληροφοριών από ότι ο ανταγωνιστής της (Rusconi, 2006). Η εκκίνηση μιας διαδικασίας πληροφόρησης «βελτιώνει την αξιοπιστία και τη φήμη της επιχείρησης προς τους επενδυτές, τους πελάτες και τα μέλη της κοινότητας» (GRI, 2011). Το γεγονός αυτό συνδέεται με τη θεωρία της νομιμότητας και τη σχετική θεωρία της κοινωνικής σύμβασης. Ως εκ τούτου, η δυνατότητα να δημοσιοποιούν τις δράσεις τους αναφορικά με οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα, ενώ ταυτόχρονα λαμβάνουν αναγνώριση και αξιοπιστία από την κοινότητα, αποτιμάται πολύ υψηλά από τις επιχειρήσεις. Ο τύπος των πληροφοριών τις οποίες η επιχείρηση επικοινωνεί εξωτερικά είναι επίσης πολύ σημαντικός. Ένα έγγραφο το οποίο περιέχει μόνο θετικά γεγονότα και στοιχεία, μπορεί να θεωρηθεί αναξιόπιστο. «Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι διαφανείς και να κοινοποιούν τα «κακά νέα» με την ίδια προσπάθεια και ευκολία με την οποία κοινοποιούν τα καλά νέα» (Rusconi, 2006; GRI, 2011). Εάν δεν το πράξουν, κινδυνεύουν να υποτιμήσουν το αντίστοιχο κοινωνικό κόστος και να ζημιωθούν πολλαπλάσια.

- **Στρατηγικές και δέσμευση προς τα ενδιαφερόμενα μέρη.** Η δημοσιοποίηση εκθέσεων βιωσιμότητας επιτρέπει την παρακολούθηση και τον έλεγχο των αντίστοιχων αποτελεσμάτων σε συνάρτηση με τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών (Gherardi et al., 2014). Ωστόσο, υπάρχει ένα μεγάλο εύρος ομάδων που μπορούν να αναγνωριστούν επισήμως ως ενδιαφερόμενα μέρη για μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Ως εκ τούτου, είναι αναπόφευκτο ότι ορισμένες από αυτές τις ομάδες θα έχουν διαφορετική αξία για την επιχείρηση. Ο Unerman υποδεικνύει πως μια επιχείρηση, όταν επιλέγει σε ποια ομάδα εκ των ενδιαφερομένων μερών θα δώσει προτεραιότητα, θα επικεντρωθεί σε εκείνες με την υψηλότερη αξία ή αλλιώς σε αυτές με την «μεγαλύτερη οικονομική δύναμη για την επιχείρηση» (Unerman, 2007). Όταν η διοίκηση υιοθετεί αντίστοιχες πολιτικές, οι εκθέσεις βιωσιμότητας χάνουν την αμεροληψία τους και περιέχουν ως επί το πλείστον πληροφορίες σχετικές με τις επιλεγμένες κατηγορίες των «σημαντικών» ομάδων εκ των ενδιαφερομένων μερών (Rusconi, 2006).

- **Σχεδιασμός των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και τοποθέτηση της επιχείρησης στον κλάδο.** Οι επιχειρήσεις συμμετέχουν επίσης σε πρακτικές δημοσιοποίησης πληροφοριών σχετικά με τη βιώσιμη ανάπτυξη, για να κατανοήσουν πώς συμβάλλουν στην αντιμετώπιση των διαφόρων θεμάτων που επηρεάζουν την κοινωνία (Gherardi et al., 2014). Η γνώση της συμβολής της επιχείρησης στους κοινωνικούς σκοπούς, θα έχει καθοριστική σημασία για τη μακροπρόθεσμη τοποθέτηση της. Επιπλέον, αποτελεί και μια στρατηγική κίνηση καθώς μπορεί να επηρεάσει τις αντιλήψεις και τις απόψεις των ενδιαφερομένων μερών σχετικά με την επιχείρηση. Για παράδειγμα, αυτές οι «χρήσιμες» στρατηγικές μπορεί να περιλαμβάνουν το κόστος και τα οφέλη συγκεκριμένων καμπανιών και δράσεων. Αυτές οι δράσεις μπορούν να έχουν ένα ευρύ πεδίο εφαρμογής, εστιάζοντας για παράδειγμα στο σύνολο του εργατικού δυναμικού (Rusconi, 2006). Για τις επιχειρήσεις που ακολουθούν τέτοιες πρακτικές, η διαδικασία σχεδιασμού των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων είναι κατάλληλα δομημένη ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών. Αυτό θα οδηγήσει εν τέλει στη δημιουργία ενός συστήματος διαχείρισης βιωσιμότητας με στόχο να γίνουν βιώσιμες και συνεπείς επιχειρήσεις (GRI, 2011).
- **Συμμόρφωση με τους κανονισμούς.** Παρόλο που η δημοσιοποίηση των σχετικών με την εταιρική βιωσιμότητα θεμάτων είναι ως επί το πλείστον εθελοντική, πολλά κράτη απαιτούν από συγκεκριμένες επιχειρήσεις να υποβάλουν εκθέσεις και απολογισμούς σχετικά με τα θέματα αυτά (Gherardi et al., 2014). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι μεγάλες, εισηγμένες στο χρηματιστήριο επιχειρήσεις στην Νορβηγία, οι οποίες υποχρεούνται να παρουσιάζουν αυτές τις δημόσιες εκθέσεις (GRI, 2011). Σύμφωνα με τον Rusconi, οι επιχειρήσεις προχωρούν επίσης στη δημοσίευση των αντίστοιχων απολογισμών για να εμποδίσουν τα ενδιαφερόμενα μέρη να ασκήσουν πιέσεις για τη νομοθετική ρύθμιση επί των θεμάτων της βιωσιμότητας (Rusconi, 2006). Οι υποστηρικτές της υποχρεωτικής ρύθμισης υποστηρίζουν ότι παρέχει νομική ισχύ, συγκρισιμότητα, αξιοπιστία και πληρότητα. Από την άλλη πλευρά, οι αντίπαλοι της θεώρησης αυτής υποστηρίζουν ότι μειώνει την ευελιξία των επιχειρήσεων και πως αποτελεί αντικίνητρο για τη βελτίωση τους. Μια επιχείρηση κατά τη γνώμη τους

πρέπει να είναι ελεύθερη να αποφασίσει τι να συμπεριλάβει στην έκθεσή της για τη βιωσιμότητα και με ποιον τρόπο (GRI, 2011).

- **Αμυντικό εργαλείο για τη φήμη.** Σύμφωνα με τη θεώρηση αυτή, οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στους τομείς της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και εκδίδουν εκθέσεις βιωσιμότητας για να προστατεύσουν ή να υπερασπιστούν την δημόσια εικόνα τους (Gherardi et al., 2014). Η ιστορία είναι πλούσια σε παραδείγματα επιχειρήσεων που δημοσιοποιούν αντίστοιχες εκθέσεις με σκοπό να διαχειριστούν την εικόνα τους όταν υπόκεινται σε κριτική. Ως εκ τούτου, μια επιχείρηση θα επικεντρωθεί στο να επικοινωνήσει τη θέση της για το σχετικό ζήτημα, με τρόπο που ελαχιστοποιεί τον αντίκτυπο ή για να προσφέρει τις απαραίτητες αποδείξεις ότι δεν διέπραξε κάποιο σφάλμα. Αναπόφευκτα, αυτός ο τύπος επικοινωνίας θα είναι συγκεκριμένος και θα απευθύνεται προς μερικές ομάδες ενδιαφερομένων μερών. Επιπροσθέτως, η δημοσιοποίηση αυτή έχει ζωτική σημασία για την επιχείρηση, καθώς όταν βρίσκεται υπό πίεση σε σχέση με ένα περιβαλλοντικό ή κοινωνικό ζήτημα, θα υπάρξουν αντιδράσεις από μέσα ενημέρωσης και από την τοπική κοινωνία.
- **Επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης.** Αναφορικά με το παρόν θέμα, οι Gherardi, Guthrie και Farneti στη μελέτη τους «Stand-alone Sustainability Reporting and the Use of GRI in Italian Vodafone: A Longitudinal Analysis», αναφέρονται εκτενώς στη σημασία των διεθνών, περιφερειακών και τοπικών πολιτικών για την επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης συνολικά (Gherardi et al., 2014). Η Ευρώπη (Ευρωπαϊκή Ένωση & Ευρωπαϊκή Επιτροπή) δραστηριοποιείται ενεργά στην «εξαγωγή» αυτού και αντίστοιχων ιδανικών, εκτός των ορίων-συνόρων της. Για τον σκοπό αυτόν έχει υλοποιηθεί μια μακροπρόθεσμη στρατηγική που συνίσταται στην ταυτόχρονη υποστήριξη των διαφόρων κοινωνικών, οικονομικών και περιβαλλοντικών πολιτικών (GRI, 2011). Για την εφαρμογή αυτής της πρακτικής έχουν οριστεί οι εξής στόχοι: Αύξηση της εργασιακής απασχόλησης έως το 2020, συγκράτηση των μαθητών στα σχολεία, και αύξηση των επενδύσεων έρευνας και ανάπτυξης ως ποσοστό του ΑΕΠ (European Commission, 2010). Κάθε κράτος-μέλος της ΕΕ έχει την ευθύνη να εργαστεί προς την κατεύθυνση της επίτευξης αυτών των στόχων (European Commission, 2010; Farneti, 2011).

- **Κάλυψη των ελλειμμάτων της παραδοσιακής λογιστικής.** Η παραδοσιακή λογιστική (χρηματοοικονομική λογιστική), δεν ενσωματώνει την εξέταση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών θεμάτων. Χαρακτηριστικά όπως η προστασία του περιβάλλοντος, η ρύπανση, η εργασιακή «εκμετάλλευση» των ανθρώπων και η λειψυδρία δεν μπορούν να αναφερθούν και να αντιμετωπιστούν από την παραδοσιακή λογιστική (Gherardi et al., 2014). Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις πρέπει να συμπεριλάβουν αντίστοιχα στοιχεία στον απολογισμό τους καθώς η αποτυχία αναφοράς και αντιμετώπισης τέτοιων ζητημάτων μπορεί να οδηγήσει σε μη βιωσιμότητα (Gherardi et al., 2014).

## 2.5 Η Στρατηγική Προσέγγιση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η Kwiecińska αναφέρει πως: «Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η αντίληψη δια της οποίας οι επιχειρήσεις στο στάδιο της διαμόρφωσης των επιχειρηματικών στρατηγικών τους, λαμβάνουν εθελοντικά υπόψη την κοινωνική ευημερία και την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος καθώς επίσης και τις σχέσεις τους με τις διάφορες ομάδες των ενδιαφερομένων μερών» (Kwiecińska, 2015).

Ουσιαστικά, η εταιρική κοινωνική ευθύνη γίνεται στρατηγική όταν ενσωματώνεται στον ευρύτερο επιχειρησιακό σχεδιασμό και τους επιχειρηματικούς σκοπούς. Χρησιμοποιώντας τον όρο «στρατηγική», υπογραμμίζεται το ότι οι αποτελεσματικές πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, αυτές δηλαδή που ωφελούν ουσιαστικά και την κοινωνία αλλά και την επιχείρηση, πρέπει να είναι ηθελημένες, προγραμματισμένες προσεκτικά και διαρκώς αξιολογούμενες. «Η εταιρική κοινωνική ευθύνη δεν συμβαίνει απλά-τυχαία» (Coombs and Holladay, 2012). Αντανακλά την προσεκτική συλλογή πληροφοριών, την ιεράρχηση προτεραιοτήτων και την λήψη αποφάσεων για τον προσδιορισμό του πού πρέπει να επενδυθούν οι πόροι ώστε να αποφέρουν τα μέγιστα οφέλη για την επιχείρηση, τους κοινωνικούς σκοπούς και τα ενδιαφερόμενα μέρη. «Για ποιον λόγο άλλωστε μια επιχείρηση θα έπρεπε να λαμβάνει πρωτοβουλίες και να πραγματοποιεί δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, αν αυτές δεν επηρεάζουν ούτε τους κοινωνικούς σκοπούς, ούτε τους περιβαλλοντικούς σκοπούς αλλά ούτε και τις οικονομικές επιδόσεις της επιχείρησης» (Coombs and Holladay, 2012);

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να ενσωματωθεί στη συνολική εταιρική στρατηγική προκειμένου να παραμένει επιτυχημένη και ανταγωνιστική. Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι επικερδείς για να διατηρούν τις δραστηριότητές τους. Η στρατηγική εταιρική κοινωνική ευθύνη θα πρέπει να συμβάλει στην επιτυχία της επιχείρησης και όχι στην αδιάκριτη συρρίκνωση των πόρων, πράγμα που αποτελεί και τον πυρήνα της γνωστής αντίθεσης του Milton Friedman στην εταιρική κοινωνική ευθύνη (Friedman, 1970).

Η φιλοσοφία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης βασίζεται στην κοινωνική ανταπόκριση και ευθύνη και αναγνωρίζει τη σημασία των ενδιαφερομένων μερών και της εμπλοκής τους, στοιχεία που αντιστοιχούν στην πρόβλεψη και αντιμετώπιση-ικανοποίηση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών κατά την ανάπτυξη της οργανωσιακής στρατηγικής (Sethi, 1975). Η μέριμνα για τα ενδιαφερόμενα μέρη βοηθά την επιχείρηση να κατανοήσει το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί και να αντιμετωπίζει τις ανησυχίες τους.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη για να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους, δημιουργώντας κατά αυτό τον τρόπο ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, η εταιρική κοινωνική ευθύνη πρέπει να τιμά την κοινωνική και την περιβαλλοντική συνιστώσα της, συμβάλλοντας σημαντικά στην πρόοδο της κοινωνίας. Διαφορετικά διακινδυνεύει να κατηγορηθεί για πράσινη – οικολογική εξαπάτηση. Η πράσινη-οικολογική εξαπάτηση (Green Washing) ή αλλιώς εξαπάτηση μέσω της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (CSR Washing) αναφέρεται σε περιπτώσεις στις οποίες οι επιχειρήσεις ισχυρίζονται πως είναι πιο κοινωνικά ή περιβαλλοντικά υπεύθυνες από ότι συμβαίνει στην πραγματικότητα (Coombs and Holladay, 2012). Αυτή η εξαπάτηση μέσω της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μπορεί προφανώς να έχει αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση και μπορεί ακόμη και να θέσει υπό αμφισβήτηση την εγκυρότητα των κοινωνικών και περιβαλλοντικών της ανησυχιών, τις οποίες οι πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, κατά τον ισχυρισμό της επιχείρησης, προσπάθησαν να αντιμετωπίσουν (Coombs and Holladay, 2012).

Σε γενικές γραμμές, οι επιχειρήσεις μπορούν να γίνουν πιο ανταγωνιστικές επενδύοντας στην κοινωνία. Για παράδειγμα, οι πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μπορούν να λειτουργήσουν θετικά προς τη μείωση του κόστους, την ελαχιστοποίηση των αποβλήτων και κατά κάποιον τρόπο την καλύτερη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

Όπως παρατηρούν οι Porter και Kramer, η Whole Foods ανέπτυξε ένα στρατηγικό πλεονέκτημα πωλώντας βιολογικά και φυσικά τρόφιμα. Η επιχείρηση στόχευσε επιτυχώς σε μια αγορά και παρείχε στα ενδιαφερόμενα μέρη προϊόντα και υπηρεσίες με τρόπο που ικανοποιούσε τις κοινωνικές τους ανησυχίες (Porter and Kramer, 2006). Όπως έχει ήδη αναφερθεί με αντίστοιχο τρόπο, «τα επιχειρηματικά και τα κοινωνικά συμφέροντα δεν είναι αμοιβαίως αποκλειόμενα και μπορούν να ενοποιούνται μέσω της στρατηγικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης» (McWilliams, Siegel & Wright, 2006). Το επιχειρηματικό επιχείρημα υπέρ της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης υποστηρίζει ότι «το σωστό πράγμα» (δηλαδή οι ορθές πρακτικές) μπορεί επίσης να είναι και οικονομικά αποτελεσματικό (Coombs and Holladay, 2012).

## **2.6 Η συμβολή της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην Ανταγωνιστικότητα και η λειτουργία της ως πηγή Ανταγωνιστικών Πλεονεκτημάτων**

Σύμφωνα με τους Vilanova, Lozano και Arena: «Η ανταγωνιστικότητα είναι μια πολυδιάστατη και σχετική στην ερμηνεία της έννοια που αναφέρεται στην ικανότητα δημιουργίας διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε επίπεδο χώρας, επίπεδο κλάδου και επίπεδο επιχείρησης» (Vilanova et al., 2009). Σε επίπεδο επιχείρησης, η ανταγωνιστικότητα περιγράφεται ως η ικανότητα παραγωγής αγαθών και προσφοράς υπηρεσιών που δημιουργούν αξία ή ως η ανάληψη δράσης ενάντια στις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις (Porter, 1996). Συνεπώς, η σχετική θέση έναντι των αντιπάλων αποτελεί βασικό καθοριστικό παράγοντα της διαφοράς μεταξύ επιτυχημένων και ανεπιτυχών επιχειρήσεων (Porter & Kramer, 2006). Παραδοσιακά κατά το παρελθόν, οι συγγραφείς θεωρούσαν τους χρηματοοικονομικούς δείκτες όπως η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα των στοιχείων του ενεργητικού, ως καλούς και αντιπροσωπευτικούς δείκτες ανταγωνιστικότητας (McGahan & Porter, 1997). Η ικανότητα ανταγωνισμού είναι όμως μια ευρεία έννοια που καθορίζεται από μεγάλο αριθμό υλικών και άυλων στοιχείων (Vilanova et al., 2009). Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από μεγάλη πολυπλοκότητα και ανταγωνιστικότητα, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους ενώ αναπτύσσουν δραστηριότητες τόσο στον επιχειρηματικό τομέα όσο και στον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Marin et al., 2017).

Μέσω της θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων (Prahalad and Hamel, 1990; Amit and Schoemaker, 1993), η επιστημονική έρευνα έχει δείξει πως μια προσέγγιση που βασίζεται στους πόρους μπορεί να εξηγήσει τον λόγο για τον οποίο οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και συμμετέχουν σε δραστηριότητες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ιδιαιτέρως δε όσον αφορά στην συμβολή τους στην φήμη της επιχείρησης (Branco and Rodrigues, 2006).

Η υποκείμενη θεωρία η οποία υποδηλώνει πως ένα υψηλότερο επίπεδο πρωτοβουλιών και πρακτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης οδηγεί σε υψηλότερο επίπεδο επιχειρηματικών επιδόσεων, είναι γνωστή ως η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών (Freeman, 1984). Σύμφωνα με την θεωρία των ενδιαφερομένων μερών, η επιτυχία μίας επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα της να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις της με τα ενδιαφερόμενα μέρη (Marin et al., 2017). Σύμφωνα με τους Hammann, Habisch και Pechlaner, «η διαχείριση των σχέσεων με τις σημαντικότερες ομάδες ενδιαφερομένων αποτελεί ένα απαραίτητο εργαλείο για την δημιουργία αξίας» (Hammann et al., 2009), καθιστώντας κατά αυτό τον τρόπο την ορθή ερμηνεία της θεωρίας των ενδιαφερομένων μερών απαραίτητο βήμα στην κατανόηση κάθε πιθανής σχέσης μεταξύ της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και της επίδοσης της επιχείρησης (Perrini et al., 2011).

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υποστηρίζει πως η εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι σημαντική για τη βιωσιμότητα, την ανταγωνιστικότητα και την καινοτομία των επιχειρήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και της οικονομίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης συνολικά (European Commission, 2011). Η εταιρική κοινωνική ευθύνη ευνοεί τη θετική συμπεριφορά των ενδιαφερομένων μερών (λόγου χάριν μέσω δωρεών, αγοράς μετοχών, αγοράς προϊόντων και πιστότητας), η οποία όχι μόνο αυξάνει την αγοραία αξία της επιχείρησης αλλά βελτιώνει επίσης και τη σχετική θέση της έναντι ανταγωνιστικών επιχειρήσεων (Marin et al., 2017). Σύμφωνα με αυτό το σκεπτικό, παρουσιάζονται τα παρακάτω ενδεικτικά ερευνητικά αποτελέσματα στα οποία αποτυπώνεται η συμβολή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων:

- Οι Welford και Gouldson (1993) δείχνουν στη μελέτη τους πως ορισμένα από τα στοιχεία που σχετίζονται με την περιβαλλοντική διαχείριση μπορεί να αποτελούν συστατικούς παράγοντες ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



- Οι Luo και Bhattacharya (2006) προσφέρουν εμπειρική υποστήριξη για τη θετική συμβολή της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην αγοραία αξία μιας επιχείρησης και υποστηρίζουν πως οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από την επένδυση στην εταιρική κοινωνική ευθύνη.
- Οι Marin et al. (2012) παρουσιάζουν στα αποτελέσματά τους, μια θετική επίδραση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην ανταγωνιστικότητα, με παράγοντες όπως το μέγεθος της επιχείρησης και η εταιρική της στρατηγική να διαδραματίζουν ρυθμιστικό ρόλο.
- Οι Herrera et al. (2015) παρουσιάζουν στοιχεία που αποδεικνύουν πως ορισμένα άυλα περιουσιακά στοιχεία, όπως το επίπεδο εμπιστοσύνης και το αίσθημα ασφάλειας, μεσολαβούν στην αιτιολογική σχέση μεταξύ της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και των ανταγωνιστικών επιδόσεων.

Κατά την ως άνω θεώρηση, η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης θα πρέπει να εξετάζεται με προοπτική τα πλεονεκτήματα που μπορεί να αποφέρει τόσο προς την κοινωνία όσο και προς την επιχείρηση (Ceglińska and Cegliński, 2014). Η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να είναι για την επιχείρηση κάτι πολύ περισσότερο από ένα κόστος, έναν περιορισμό ή μία φιλανθρωπική πράξη. Μπορεί να αποτελέσει πηγή ευκαιριών, καινοτομίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Porter and Kramer, 2006).

Ο Chodorek αποδεικνύει στη μελέτη του πως μία κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση (μία επιχείρηση δηλαδή η οποία υποστηρίζει τις τοπικές κοινότητες, δραστηριοποιείται ενεργά για την προστασία του περιβάλλοντος ή προσφέρει δωρεές σε φιλανθρωπικούς σκοπούς) είναι περισσότερο ελκυστική από την οπτική των ταλαντούχων υπαλλήλων (υφιστάμενων ή υποψηφίων υπαλλήλων) (Chodorek, 2013).

Η Skrzyczyńska παρατηρεί πως το να γίνει μία επιχείρηση κοινωνικά υπεύθυνη, της δίνει τη δυνατότητα να αναπτύξει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με βάση τη διαφοροποίηση προϊόντος, προσανατολισμένη προς πελάτες με υψηλά επίπεδα κοινωνικής ευαισθησίας. Η κίνηση αυτή συμβάλλει επίσης στη μείωση της διακύμανσης του προσωπικού της επιχείρησης καθώς επίσης και στη θετική της εικόνα (Skrzyczyńska, 2013)

Ως αποτέλεσμα, επιβεβαιώνεται η υπόθεση ότι η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να αποτελέσει μία πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μία επιχείρηση, υπό την προϋπόθεση ότι οι δραστηριότητές της σε αυτό τον τομέα πραγματοποιούνται με τον σωστό τρόπο.

Οι Cegliński και Wiśniewska στη μελέτη τους με τίτλο «CSR as a Source of Competitive Advantage: The Case Study of Polpharma Group», συμπεραίνουν πως η φήμη μίας επιχείρησης και η εμπιστοσύνη που της έχουν τα ενδιαφερόμενα μέρη, αποτελούν τους δύο πιο σημαντικούς παράγοντες που σχετίζονται με την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Cegliński and Wiśniewska, 2017).

Η αξία της εμπιστοσύνης για τις επιχειρήσεις είναι ανεκτίμητη, πράγμα το οποίο διαφαίνεται από τον αριθμό των ερευνών και των δημοσιεύσεων επί του θέματος (Jefowicz, 2013; Cegliński and Wiśniewska, 2017). Η εμπιστοσύνη είναι ένας θεμελιώδης πόρος για κάθε επιχειρηματική και μη επιχειρηματική δραστηριότητα και σχέση (Perrini et al., 2006). Μερικοί ερευνητές αποδεικνύουν ακόμη και το γεγονός ότι ένα από τα πρώτα αποτελέσματα των δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι η οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ της επιχείρησης και των ενδιαφερομένων μερών (Pivato et al., 2008). Όπως παρατηρούν οι Calnan και Rowe, η εμπιστοσύνη θεωρείται απαραίτητη όπου υπάρχει αβεβαιότητα και κάποιος παράγοντας κινδύνου (Calnan and Rowe, 2007). Οι καταναλωτές πραγματοποιούν συνειδητές επιλογές και συχνά επιλέγουν ένα προϊόν ή μία υπηρεσία καθοδηγούμενοι από την εμπιστοσύνη που έχουν σε μία επιχείρηση, από την εικόνα της και την αντίληψή της για το φυσικό περιβάλλον (Wolak-Tuzimek, 2013). Όσον αφορά στη φήμη μίας επιχείρησης, η αξία της, ιδιαίτερα στο πεδίο των επιστημών της διοίκησης των επιχειρήσεων, είναι πολλαπλά αποδεδειγμένη. Είναι κοινώς αποδεκτή ως ένα από τα στοιχεία τα οποία προσδιορίζουν την επιτυχία της επιχείρησης σε οποιονδήποτε τομέα. Σύμφωνα με τον Adamczyk αλλά και τους Miles και Covin, η εταιρική φήμη αποτελεί δείκτη για την υπευθυνότητα της επιχείρησης καθώς επίσης και για την εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων μερών προς την επιχείρηση (Adamczyk, 2009; Miles and Covin, 2000). Παράλληλα, σύμφωνα με τους Militaru και Ionescu και τους Cegliński και Wiśniewska, τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων αντιλαμβάνονται πως σήμερα, η εταιρική κοινωνική ευθύνη αποτελεί ένα

αναπόσπαστο κομμάτι της φήμης των επιχειρήσεών τους (Militaru and Ionescu, 2006; Cegliński and Wiśniewska, 2017).

## **2.7 Τα κύρια αντιληπτά οφέλη από την Υπεύθυνη Συμπεριφορά της Επιχείρησης**

Κλείνοντας το παρόν κεφάλαιο, και έχοντας ήδη αναφερθεί από την πρώτη ενότητά του σε σημαντικά επιχειρήματα τα οποία απεικονίζουν την σημασία της Βιώσιμης Ανάπτυξης και την αναγκαιότητα της υιοθέτησης και της ενσωμάτωσης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην Στρατηγική κάθε επιχείρησης, παρουσιάζονται παρακάτω τα κύρια αντιληπτά οφέλη της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης ή αλλιώς της υπεύθυνης συμπεριφοράς της επιχείρησης, τόσο προς την ίδια την επιχείρηση αρχικά (Avlonas and Nassos, 2014), όσο και προς την επιχείρηση και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο ταυτόχρονα (Coombs and Holladay, 2012).

Μερικά από τα κύρια οφέλη είναι (Avlonas and Nassos, 2014):

- 1. Βελτιωμένες χρηματοοικονομικές επιδόσεις.** Κατά το παρελθόν, υπήρξε μακρά συζήτηση μεταξύ των επενδυτικών και των επιχειρηματικών κοινοτήτων σχετικά με το εάν υπάρχει πραγματική σχέση μεταξύ των κοινωνικά υπεύθυνων επιχειρηματικών πρακτικών και των βελτιωμένων χρηματοοικονομικών επιδόσεων. Τα αποτελέσματα πολλών μελετών, όπως άλλωστε έχουν ήδη αναφερθεί εκτενώς, δείχνουν ότι η βελτίωση των χρηματοοικονομικών επιδόσεων φαίνεται πως είναι αδιαμφισβήτητη. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν ήδη μια στρατηγική βιωσιμότητας αν κάποιος σκεφτεί το γεγονός της πλήρους διαφάνειας των χρηματοοικονομικών καταστάσεων και της ενημέρωσης για κάθε χρηματοοικονομική αλλαγή προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (Avlonas and Nassos, 2014). Αυτό δημιουργεί μια πιο συνετή και ακριβή οικονομική διαχείριση, καθώς επίσης και οικονομικές συναλλαγές που βασίζονται περισσότερο στην εμπιστοσύνη, και οι δύο, παράγοντες που οδηγούν σε βελτιωμένα οικονομικά αποτελέσματα.
- 2. Μειωμένα λειτουργικά έξοδα.** Πολλές από τις πρακτικές και τις πρωτοβουλίες για την εταιρική βιωσιμότητα, όπως εκείνες που αφορούν στο περιβάλλον ή στον εργασιακό χώρο, μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντική εξοικονόμηση κόστους. Για παράδειγμα, οι προσπάθειες που αποσκοπούν στη μείωση των αερίων του θερμοκηπίου που συμβάλλουν στην κλιματική αλλαγή, αυξάνουν επίσης την

ενεργειακή αποδοτικότητα και μειώνουν τη χρήση και το κόστος ενέργειας (Avlonas and Nassos, 2014). Επιπλέον, πολλές πρωτοβουλίες ανακύκλωσης μειώνουν το κόστος διάθεσης αποβλήτων και δημιουργούν εισόδημα από την πώληση ανακυκλωμένων υλικών.

- 3. Προστιθέμενη αξία για το προϊόν η οποία οδηγεί στην πιστότητα των πελατών.** Σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά στην οποία τα διάφορα ανταγωνιστικά προϊόντα και οι υπηρεσίες καθίστανται συνεχώς πιο ομοιογενή όσον αφορά στην τιμή και στην ποιότητα, ένα κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνο προφίλ μπορεί να χρησιμεύσει ως το αποφασιστικής σημασίας στοιχείο κατά την αγοραστική επιλογή των πελατών (Avlonas and Nassos, 2014). Οι εταιρικές πρωτοβουλίες για μία πιο κοινωνικά και περιβαλλοντικά προσανατολισμένη παραγωγική διαδικασία και επιχειρηματικές δραστηριότητες εν γένει, έχουν ως αποτέλεσμα προϊόντα και υπηρεσίες που είναι σε θέση να ξεπερνούν την αντιληπτή αξία την οποία ο πελάτης θεωρεί πως έχουν.
- 4. Βελτιωμένη φήμη και αξία της επωνυμίας της επιχείρησης.** Οι πρωτοβουλίες εταιρικής βιωσιμότητας επηρεάζουν θετικά το ευρύ κοινό. Παρόλο που μια εταιρική δωρεά ή μια περιβαλλοντικά ευαίσθητη δράση μπορεί να αποτελεί δαπάνη για την επιχείρηση, φαίνεται πως δημιουργεί παράλληλα μία μακροπρόθεσμα καλή εικόνα. Τα εμπορικά σήματα αποτελούν την έκφραση του εταιρικού συστήματος αξιών και κατά συνέπεια, τη φήμη της επιχείρησης. Τα εμπορικά σήματα έχουν πάψει πλέον να αντιπροσωπεύουν απλά το τελικό προϊόν ή την προσφερόμενη υπηρεσία. Αντιπροσωπεύουν όλες τις πτυχές της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου με τον οποίο αναπτύσσουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες αλλά και με ποιους συνεργάζονται, στοιχεία που επηρεάζουν τα ενδιαφερόμενα μέρη που βρίσκονται τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Κατά αυτό τον τρόπο και οι πελάτες προσελκύονται ολοένα και περισσότερο προς εμπορικά σήματα και επιχειρήσεις που έχουν καλή φήμη σε τομείς που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα (Avlonas and Nassos, 2014). Μια επιχείρηση που θεωρείται υπεύθυνη, μπορεί να επωφεληθεί από την καλή της φήμη προς τους πελάτες και την επιχειρηματική κοινότητα, αυξάνοντας την ικανότητα της να προσελκύει επενδυτικά κεφάλαια και εμπορικούς εταίρους.

- 5. Αυξημένη δέσμευση των εργαζομένων η οποία οδηγεί στην αφοσίωσή τους προς την επιχείρηση.** Η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να λειτουργήσει ως ένα πολύ ισχυρό κίνητρο για το προσωπικό μίας επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι που έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν την ατομικότητα-προσωπικότητα τους και να προσφέρουν στην κοινότητα, τείνουν να είναι πιο ευτυχισμένοι με την καθημερινή τους εργασία και να είναι πιο ενθουσιώδεις για την επιχείρηση στην οποία εργάζονται (Avlonas and Nassos, 2014). Επιπροσθέτως, η προσφορά στους εργαζόμενους της ελευθερίας να συνεργαστούν σε συγκεκριμένες εργασίες, μπορεί να προωθήσει την ομαδική εργασία και τις σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων και ανωτέρων και, κατά συνέπεια, να δημιουργήσει ένα υγιέστερο και πιο παραγωγικό περιβάλλον εργασίας (Avlonas and Nassos, 2014).
- 6. Καλές σχέσεις με την κυβέρνηση και τις κοινότητες.** Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο η εταιρική βιωσιμότητα μπορεί να ωφελεί την επιχείρηση είναι μέσω της δημιουργίας δεσμών αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ των επιχειρηματικών και των τοπικών κοινοτήτων (Avlonas and Nassos, 2014). Όταν η επιχείρηση επιδιώκει την ενίσχυση και τη βελτίωση της κοινωνίας και δεν ενεργεί αποκλειστικά και μόνο για δικό της όφελος, αποκομίζει περισσότερα «προνόμια». Ως αποτέλεσμα, ο δεσμός μεταξύ των κοινοτήτων και του ευρύτερου ιδιωτικού τομέα ενισχύεται.

Οι Coombs και Holladay προσφέρουν τις ακόλουθες ομάδες με ενδεικτικά οφέλη από την εφαρμογή των αρχών και των δράσεων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, από την πλευρά της επιχείρησης, με αντίστοιχο θετικό αντίκτυπο και προς την επιχείρηση αλλά και προς την κοινωνία (Coombs and Holladay, 2012):

#### **Οφέλη για τις επιχειρήσεις**

- Η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να βοηθήσει στην αποφυγή υπερβολικής κυβερνητικής ρύθμισης.
- Οι πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μπορούν να ενισχύσουν την κοινωνική νομιμοποίηση της επιχείρησης.
- Οι κοινωνικά υπεύθυνες ενέργειες μπορούν να είναι επικερδείς, καθώς η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να οδηγήσει σε βελτιώσεις για την εξοικονόμηση κόστους.

- Η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να βελτιώσει τη φήμη της επιχείρησης.
- Οι πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης θα είναι ελκυστικές για ορισμένους επενδυτές.
- Το υπεύθυνο προφίλ μίας επιχείρησης που εφαρμόζει δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης θα οδηγήσει στην προσέλκυση πελατών.
- Τα κίνητρα και η ταύτιση των εργαζομένων με την επιχείρηση μπορεί να αυξηθούν.
- Η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να βοηθήσει την εταιρική κουλτούρα μέσω της ενίσχυσης των αξιών και του κοινωνικού προσανατολισμού.
- Οι συζητήσεις για την εταιρική κοινωνική ευθύνη ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να σκέφτονται με νέους τρόπους και να αναπτύσσουν νέες δεξιότητες.
- Οι πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ενδέχεται να προσελκύσουν θετική κάλυψη από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.
- Ένα βελτιωμένο και σταθερό περιβάλλον για τα ενδιαφερόμενα μέρη θα ωφελήσει την επιχείρηση μειώνοντας τις απώλειες πελατών και εσόδων.
- Η συνεργασία με άλλους οργανισμούς και τρίτα μέρη για την ανταλλαγή ιδεών επί κοινωνικών και περιβαλλοντικών θεμάτων, μπορεί να ενισχύσει τις εσωτερικές δυνάμεις, την αξιοπιστία, την προβολή και την φήμη της επιχείρησης.

### **Οφέλη για την κοινωνία**

- Η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να συμβάλει στην διόρθωση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών προβλημάτων που προκαλούνται από διάφορες επιχειρηματικές δραστηριότητες.
- Η εταιρική κοινωνική ευθύνη φέρνει τις επιχειρήσεις προ των ευθυνών τους αναφορικά με τις ποικίλες ενέργειές τους.
- Η εταιρική κοινωνική ευθύνη οδηγεί τις επιχειρήσεις να αποφύγουν την εξωτερική του κόστους.
- Μέσω της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, ενθαρρύνονται ο διάλογος και οι συνεργασίες μεταξύ των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών.
- Τα προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να δουν ένα ευρύτερο φάσμα αντιλήψεων σε σχέση με την κοινωνία, το περιβάλλον και τις χρηματοοικονομικές τους επιδόσεις.

- Οι σωστά εκτελεσμένες και επιτυχείς πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης οδηγούν και άλλες επιχειρήσεις να μιμηθούν αυτές τις πρωτοβουλίες.
- Η εταιρική κοινωνική ευθύνη μπορεί να συμβάλει στην κοινωνική δικαιοσύνη.
- Οι πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μπορεί να δρουν συμπληρωματικά προς τα κυβερνητικά και τα κοινοτικά προγράμματα για τη βελτίωση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών σκοπών και ανησυχιών.

## Βιβλιογραφία 2<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

### Ξενόγλωσση

1. Adamczyk J., (2009), “Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw przedsiębiorstw: Teoria i praktyka”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, as cited in Cegliński P. and Wiśniewska A., (2017), “CSR as a Source of Competitive Advantage: The Case Study of Polpharma Group”, *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3(4), 9-25.
2. Amit R. and Schoemaker P. J., (1993), “Strategic assets and organizational rent”, *Strategic Management Journal*, 14: 33–46.
3. Avlonas N. and Nassos G. P., (2014), “Practical Sustainability Strategies: How to Gain a Competitive Advantage”, New York, NY: Wiley.
4. Baker M., (2003), “Doing it small”, *Ethical Corporation Magazine*, 20 August.
5. Bowen H., (1953), “Social Responsibilities of the Businessman”, Harper, London.
6. Branco M. C. and Rodrigues L., (2006), “Corporate social responsibility and resource-based perspectives”, *Journal of Business Ethics*, 69: 111–132.
7. Calnan M. and Rowe R., (2007), “Trust and Health Care”, *Sociology Compass*, Vol. 1, Issue 1, pp. 283-308.
8. Carroll A. B., (1979), “A three-dimensional conceptual model of corporate performance”, *Academy of Management Review*, 4, pp. 497–505.
9. Ceglińska M. and Cegliński P., (2014), “Motives for Considerations of CSR Concept: Assumptions for Building a Business Strategy”, *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, Vol. 1, Issue 1, pp. 9-20.
10. Cegliński P. and Wiśniewska A., (2017), “CSR as a Source of Competitive Advantage: The Case Study of Polpharma Group”, *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3(4), 9-25.
11. Chodorek M., (2013), “The Role of Talent Management in Creating Pro-developmental outcomes of Positive Organisational Potential”, in: Stankiewicz, M.J. (Ed.), *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń, pp. 179-202.
12. Coombs W. T. and Holladay S. J., (2012), “Managing Corporate Social Responsibility: A Communication Approach”, Wiley-Blackwell.
13. Daub C.-H., (2007), “Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach”, *Journal of Cleaner Production*, 15(1), 75-85.
14. Davis K. and Blomstrom R. L., (1966), “Business and its Environment”, McGraw Hill, New York.



15. Epstein M. J. and Birchard B., (1999), "Counting What Counts: Turning Corporate Accountability to Competitive Advantage", Reading, MA: Perseus Books.
16. Epstein M. J. and Rejc Buhovac A., (2014), "Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts", Oakland, US: Berrett-Koehler Publishers.
17. Epstein M. J. and Roy M.-J., (2003), "Improving Sustainability Performance: Specifying, Implementing and Measuring Key Principles", *Journal of General Management*, 29(1), 15–31.
18. European Commission, (2011), "Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility", Brussels.
19. European Commission, (2010), "EUROPE 2020 - A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth", Commission of the European Community, Brussels.
20. Farneti F., (2011), "La rendicontazione di sostenibilità negli enti locali", Roma: Rirea, as cited in Gherardi L., Guthrie J. and Farneti F., (2014), "Stand-alone Sustainability Reporting and the Use of GRI in Italian Vodafone: A Longitudinal Analysis", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 164, Pages 11-25.
21. Frederick W., (1960), "The growing concern over business responsibility", *California Management Review*, 2 (4), pp 54-61.
22. Freeman R. E., (1984), "Strategic Management: A Stakeholder Perspective", Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ, USA.
23. Friedman M., (1970), "The responsibility of business is to increase its profits", *New York Times Magazine*, September.
24. Friedman M., (1962), "Capitalism and Freedom", University of Chicago Press, Chicago.
25. Gherardi L., Guthrie J. and Farneti F., (2014), "Stand-alone Sustainability Reporting and the Use of GRI in Italian Vodafone: A Longitudinal Analysis", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 164, Pages 11-25.
26. Gray R. and Milne M., (2002), "Sustainability Reporting: Who's kidding whom?", *Chartered Accountants' Journal of New Zealand*, 81 (6), pp. 66-70.
27. GRI, (2011), "G3.1 - Guidelines including Technical Protocols", Amsterdam: Global Reporting Initiative.
28. Hammann E. M., Habisch A. and Pechlaner H., (2009), "Values that Create Value: Socially Responsible Business Practices in SMEs – Empirical evidence from German companies", *Business Ethics: A European Review*, 18: 37-51.

29. Herrera J., Larran M. L., Martinez I. and Martínez D., (2015), "Relationship between Corporate Social Responsibility and Competitive Performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholder's perspective", *Business Research Quarterly*, 19(1): 55-72.
30. International Institute for Sustainable Development (IISD), (1992), "Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the '90s", IISD, Winnipeg, Canada.
31. Jones T. M., (1980), "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined", *California Management Review*, pp 59-67.
32. Józefowicz B., (2013), "Trust in Creating Pro-developmental PoP outcomes", in: Stankiewicz, M.J. (Ed.), *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń, pp. 155-178.
33. KPMG/WIMM, (2002), "KPMG international study of corporate sustainability reporting 2002", Amsterdam: Graduate Business School.
34. Kusz J. P. and Nassos G. P., (2000), "Roundtable Discussion to Introduce the Center for Sustainable Enterprise", Chicago, IL: Illinois Institute of Technology, as cited in Avlonas N. and Nassos G. P., (2014), "Practical Sustainability Strategies: How to Gain a Competitive Advantage", New York, NY: Wiley.
35. Kwiecińska M., (2015), "Filantropia korporacyjna I jej znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw – przegląd badań", *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, No. 400, pp. 92-103, cited in Cegliński P. and Wiśniewska A., (2017), "CSR as a Source of Competitive Advantage: The Case Study of Polpharma Group", *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3(4), 9-25.
36. Luo W. and Bhattacharya C. B., (2006), "Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value", *Journal of Marketing*, 70: 1-12.
37. Marin L., Martín P. J., and Rubio A., (2017), "Doing Good and Different! The Mediation Effect of Innovation and Investment on the Influence of CSR on Competitiveness", *Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.*, 24: 159–171.
38. Marin L., Rubio A. and Ruiz de Maya S., (2012), "Competitiveness as a Strategic Outcome of Corporate Social Responsibility", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19: 364-376.
39. McGahan A. M. and Porter M. E., (1997), "How much does industry matter, really?", *Strategic Management Journal*, 18: 15–30.
40. McWilliams A., Siegel D. S. and Wright P. M., (2006), "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications", *Journal of Management Studies*, 43, 1–18.

41. Miles M. P. and Covin J. C., (2000), "A Source of Reputational, Competitive and Financial Advantage", *Journal of Business Ethics*, Vol. 23, Issue 3, pp. 299-311.
42. Militaru Gh. and Ionescu S., (2006), "The Competitive Advantage of Corporate Social Responsibility", *Universitea Politehnica Bucuresti Scientific Bulletin, Series D*, Vol. 68, Issue 2, pp. 89-103.
43. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), (2001), "Policies to Enhance Sustainable Development".
44. Özdemir E.D., Märdtlein M., Jenssen T., Zech D. and Eltrop L., (2011), "A confusion of tongues or the art of aggregating indicators - Reflections on four projective methodologies on sustainability measurement", *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, Volume 15, Issue 5, Pages 2385-2396.
45. Pearce D. and Barbier E., (2000), "Blueprint for a Sustainable Economy" London: Earthscan Publications.
46. Perrini F., Pogutz S. and Tencati A., (2006), "Developing Corporate Social Responsibility: A European Perspective, Edward Elgar Publishing Limited, United Kingdom.
47. Perrini F., Russo A., Tencati A. and Vurro C., (2011), "Deconstructing the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance", *Journal of Business Ethics*, 102: 59-76.
48. Pivato S., Misani N. and Tencati A., (2008), "The Impact of Corporate Social Responsibility on Consumer Trust: The Case of Organic Food", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 17, No. 1, pp. 3-12.
49. Pollifroni M., (2010), "Green Public Accounting. Profili di Rendicontazione Ambientale per Un'azienda Pubblica Responsabile e Sostenibile", Tourin: Giappichelli, as cited in Gherardi L., Guthrie J. and Farneti F., (2014), "Stand-alone Sustainability Reporting and the Use of GRI in Italian Vodafone: A Longitudinal Analysis", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 164, Pages 11-25.
50. Porter M.E. and Kramer M. R., (2006), "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, December, 78-92.
51. Porter M.E., (1996), "What is a strategy?", *Harvard Business Review*, 74: 61-78.
52. Prahalad C. K. and Hamel G., (1990), "The Core Competence of Corporations", *Harvard Business Review*, May-June.
53. Rusconi G., (2006), "Il Bilancio Sociale. Economia, etica e responsabilità dell'impresa", Roma: Etsedesse, as cited in Gherardi L., Guthrie J. and Farneti F., (2014), "Stand-alone Sustainability Reporting and the Use of GRI in Italian Vodafone: A Longitudinal Analysis", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 164, Pages 11-25.

54. Schaltegger S., Burritt R. and Petersen H., (2003), "An Introduction to Corporate Environmental Management: Striving for Sustainability", Sheffield, GB: Greenleaf Publishing.
55. Sethi S., (1975), "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework, California Management Review, 17 (3) Spring, pp 58-64.
56. Siew R. Y. J., (2015), "A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs)", Journal of Environmental Management, Volume 164, Pages 180-195.
57. Simpson J. and Taylor J., (2013), "Corporate Governance, Ethics, and CSR", London: Kogan Page Limited.
58. Skrzypczyńska, K. (2013), "Corporate Social Responsibility as an indicator of the Company Positive Organisational Potential", in: Stankiewicz, M.J. (Ed.), Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success, Dom Organizatora, Toruń TNOiK, pp. 261-286.
59. Székely F. and Knirsch M., (2005), "Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance", European Management Journal, Volume 23, Issue 6, Pages 628-647.
60. Unerman J., Bebbington J. and O'Dwyer B., (2007), "Introduction to sustainability accounting and accountability", in J. Unerman, J. Bebbington and B. O'Dwyer, "Sustainability Accounting and Accountability" (pp. 1-16), Oxon: Routledge.
61. Unerman J., (2007), "Stakeholder engagement and dialogue", in J. Unerman, J. Bebbington & B. O'Dwyer, "Sustainability Accounting and Accountability" (pp. 86-103), Oxon: Routledge.
62. van Marrewijk M., (2003), "Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion", J. Bus. Ethics, 44 (2-3), 95-105.
63. Vilanova M., Lozano J. M. and Arena D., (2009), "Exploring the nature of the relationship between CSR and Competitiveness", Journal of Business Ethics, 87: 57-69.
64. Vogel D., (2005), "The market for virtue", Washington, DC: Brookings Institution Press.
65. Waddock S., (2003), "Stakeholder Performance Implications of Corporate Responsibility", Int. J. Bus. Perform. Manag., 5 (2-3), 114-124.
66. Welford R. and Gouldson A., (1993), "Environmental Management & Business Strategy", Pitman Publishing Limited: London.
67. Werther W. B. Jr. and Chandler D., (2011), "Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment", 2nd Edition, Thousand Oaks, CA: Sage.
68. Werther W. B. Jr. and Chandler D., (2006), "Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment", Thousand Oaks, CA: Sage.

- 69.** White A. L., (2006), “Business Brief: Intangibles and Corporate Social Responsibility”, Business for Social Responsibility, February.
- 70.** Wolak-Tuzimek, A. (2013), “Corporate Social Responsibility as a Source of Competitive Advantage”, Central European Review of Economics and Finance, Vol. 3, No. 1, pp. 59-70.
- 71.** World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), (2002), “Sustainable Development Reporting: Striking the Balance”, WBCSD: Geneva, Switzerland.
- 72.** World Commission on Environment and Development (WCED), (1987), “Our Common Future”, Oxford: Oxford University Press.
- 73.** Wood D. J., (1990), “Business and Society”, Scott, Foresman/Little, Brown Higher Education, Glenview, IL.

## Κεφάλαιο 3

### Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

#### 3.1 Εισαγωγή στην έννοια της Ποιότητας

Η ποιότητα χρησιμοποιείται συχνά υποδηλώνοντας την «αριστεία» ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Στις κατασκευαστικές επιχειρήσεις η λέξη ποιότητα μπορεί να χρησιμοποιείται μεταξύ άλλων, για να υποδείξει ότι ένα κομμάτι υλικού ή ο εξοπλισμός (τα εργαλεία κατεργασίας) συμμορφώνεται με ορισμένα χαρακτηριστικά φυσικών διαστάσεων που συχνά καθορίζονται υπό τη μορφή ιδιαίτερα αυστηρών προδιαγραφών. Σε μία τράπεζα ή ένα νοσοκομείο, η λέξη ποιότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί απεικονίζοντας κάποιο είδος «επαγγελματισμού» ή ένα αίσθημα ικανοποίησης από την εξυπηρέτηση. Ωστόσο, για τον καθορισμό της ποιότητας με τρόπο κατά τον οποίο η έννοια θα είναι πιο εύκολα κατανοητή και διαχειρίσιμη σε ένα εταιρικό περιβάλλον, θα πρέπει να αναγνωριστεί η ανάγκη για την ενσωμάτωση των πραγματικών απαιτήσεων του πελάτη (των αναγκών και των προσδοκιών του) στην αξιολόγηση της ποιότητας καθώς επίσης και για τον καθορισμό του εννοιολογικού περιεχομένου της αλλά και της σημασίας της για τις επιχειρηματικές επιδόσεις και την ανταγωνιστικότητα.

Παρακάτω ακολουθούν ορισμένοι από τους πιο εμβληματικούς (σε παγκόσμιο και εθνικό επίπεδο) ορισμούς της ποιότητας:

- Ο Juran ορίζει την ποιότητα ως την «καταλληλότητα για τον σκοπό ή την χρήση» (Juran, 1974).
- Ο Crosby υποστηρίζει πως η ποιότητα εκφράζεται ως «η συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις» (Crosby, 1979).
- Ο Feigenbaum προσεγγίζει την ποιότητα ως «το σύνθετο άθροισμα των χαρακτηριστικών των προϊόντων και των υπηρεσιών, τα οποία αποκτούνται μέσω του μάρκετινγκ, της μηχανικής, της παραγωγής και της συντήρησης, και μέσω των οποίων το προϊόν και η υπηρεσία που κατά τη χρήση, θα ικανοποιήσουν τις προσδοκίες του πελάτη» (Feigenbaum, 1983).

- Κατά τον Deming, «η ποιότητα πρέπει να στοχεύει στις ανάγκες του καταναλωτή, τόσο τις παρούσες όσο και τις μελλοντικές» (Deming, 1986).
- Σύμφωνα με το Λεξιλόγιο Ποιότητας (Μέρος 1<sup>ο</sup>: Διεθνείς Όροι) του Προτύπου BS 4778: 1987, η ποιότητα αποτελεί «το σύνολο των ιδιοτήτων και των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που του/της αποδίδουν την ικανότητα για την ικανοποίηση δηλωμένων ή τεκμαρτών αναγκών» (British Standards Institute, 1987).
- Σύμφωνα με το Πρότυπο ISO (EN) 9000: 2000, η ποιότητα ορίζεται ως «ο βαθμός στον οποίο ένα σύνολο εγγενών χαρακτηριστικών ικανοποιεί τις απαιτήσεις» - (ISO (EN) 9000: 2000).
- Ο Κέφης αναγνωρίζει πως «ποιότητα είναι η ικανοποίηση των πελατών, ενώ δείκτης ποιότητας είναι οι πελάτες οι οποίοι επανειλημμένα προμηθεύονται το προϊόν που παράγει η επιχείρηση» (Κέφης, 2005).
- Για τον Δερβιτσιώτη, ο προτεινόμενος ορισμός της ποιότητας διατυπώνεται ως εξής: «Ποιότητα για ένα είδος (προϊόν/υπηρεσία) είναι η προσφερόμενη στον πελάτη αξία για τη συνολική διάρκεια χρήσης του, σε σχέση με το συνολικό οικονομικό και ψυχολογικό κόστος για τον κύκλο ζωής του είδους» (Δερβιτσιώτης, 2005).

Ο David Garvin, στο βιβλίο του «Managing Quality», προτείνει λόγους για τους οποίους η ποιότητα πρέπει να έχει διαφορετική ερμηνεία σε διαφορετικά περιβάλλοντα, και παρουσιάζει συνοπτικά τις πέντε κύριες προσεγγίσεις για τον καθορισμό της ποιότητας ή διαφορετικά, τους πέντε συνυπάρχοντες ορισμούς (Garvin, 1988):

- 1. Υπερβατική προσέγγιση, με κριτήριο την αριστεία (transcendent approach).** Οι υποστηρικτές της υπερβατικής προσέγγισης θα έλεγαν: «Δεν μπορώ να την ορίσω, την αναγνωρίζω όμως όταν την βλέπω», και εκεί ακριβώς έγκειται το πρόβλημα: η ποιότητα είναι δύσκολο να καθοριστεί και να καταστεί «λειτουργική» για μία επιχείρηση κατά αυτό τον τρόπο. Η ποιότητα, ακολουθώντας αυτή την προσέγγιση γίνεται αόριστη και δεν μπορεί να χρησιμοποιείται ως βάση για την ανάπτυξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Omachonu and Ross, 2004). Για παράδειγμα, οι λειτουργίες του σχεδιασμού, της παραγωγής και της εξυπηρέτησης ενδέχεται να δυσκολεύονται να χρησιμοποιήσουν τον ορισμό αυτόν ως βάση για τη διαχείριση της ποιότητας.

Χαρακτηριστικοί ορισμοί οι οποίοι ακολουθούν την παρούσα προσέγγιση είναι οι παρακάτω:

- «Η ποιότητα δεν είναι ούτε πνεύμα ούτε ύλη, αλλά μια τρίτη οντότητα ανεξάρτητη από τις δύο ... παρόλο που η ποιότητα δεν μπορεί να προσδιοριστεί, γνωρίζετε τι είναι και σε τι αφορά» (Pirsig, 1974).
- «... μια κατάσταση αριστείας που υποδηλώνει εξαιρετική ποιότητα σε αντιδιαστολή με τη φτωχή-κακή ποιότητα ... Η ποιότητα συνίσταται στην επιτυχία ή την κατάκτηση του υψηλότερου επιπέδου-προτύπου σε αντίθεση με την ικανοποίηση στο επίπεδο του πρόχειρου, κακοφτιαγμένου ή ακόμα και απατηλού» (Tuchman, 1980).

- 2. Προσέγγιση βασισμένη στο προϊόν, με κριτήριο τον βαθμό ή την ποσότητα ενός επιθυμητού χαρακτηριστικού (product-based approach).** Οι ορισμοί της ποιότητας που βασίζονται στο προϊόν ποικίλλουν. Η ποιότητα κατά αυτούς θεωρείται ως μετρήσιμο χαρακτηριστικό ή ιδιότητα. Για παράδειγμα, η ανθεκτικότητα ή η αξιοπιστία μπορούν να μετρηθούν και ο μηχανικός μπορεί να σχεδιάζει κατάλληλα σύμφωνα με αυτό το σημείο αναφοράς. Σύμφωνα με την παρούσα προσέγγιση, η ποιότητα καθορίζεται αντικειμενικά. Ωστόσο, ενώ η προσέγγιση αυτή προσφέρει πολλά οφέλη, έχει παράλληλα και περιορισμούς. Σε περιπτώσεις στις οποίες η ποιότητα βασίζεται σε προσωπική προτίμηση, το σημείο αναφοράς για τη μέτρηση μπορεί να είναι παραπλανητικό (Omachonu and Ross, 2004).

Χαρακτηριστικοί ορισμοί οι οποίοι ακολουθούν την παρούσα προσέγγιση είναι οι παρακάτω:

- «Οι διαφορές στην ποιότητα ισοδυναμούν με τις διαφορές στην ποσότητα κάποιου επιθυμητού συστατικού ή χαρακτηριστικού» (Abbott, 1955).
- «Η ποιότητα αναφέρεται στην ποσότητα των μη τιμολογημένων χαρακτηριστικών τα οποία ενσωματώνονται σε μία μονάδα τιμολογημένου χαρακτηριστικού» (Leffler, 1982).

- 3. Προσέγγιση βασισμένη στον χρήστη, με κριτήριο την καταλληλότητα για χρήση (user-based approach).** Οι ορισμοί της ποιότητας που βασίζονται στον χρήστη, έχουν θεμελιωθεί γύρω από την άποψη ότι η ποιότητα είναι ατομική υπόθεση και πως τα προϊόντα που ικανοποιούν καλύτερα τις προτιμήσεις των χρηστών είναι αυτά με την



υψηλότερη ποιότητα (υπό την έννοια της αντιληπτής ποιότητας). Ενώ αυτή η προσέγγιση είναι ορθολογική, οδηγεί παράλληλα σε δύο προβλήματα (Omachonu and Ross, 2004). Πρώτον, οι προτιμήσεις των καταναλωτών ποικίλλουν σε μεγάλο βαθμό και είναι δύσκολο να ενσωματωθούν όλες σε προϊόντα με ευρεία απήχηση. Αυτό οδηγεί στην επιλογή μεταξύ μιας στρατηγικής για ένα εξειδικευμένο τμήμα της αγοράς ή μιας προσέγγισης ενοποίησης της αγοράς (με παράλληλη θεώρησή της ως ομογενούς και μη διαφοροποιημένης), η οποία προσπαθεί να εντοπίσει εκείνα τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του μεγαλύτερου αριθμού καταναλωτών. Ένα άλλο πρόβλημα αφορά στην απάντηση στο ερώτημα: «Είναι η ποιότητα και η ικανοποίηση των πελατών αποκλειστικά ταυτόσημες έννοιες;» (Omachonu and Ross, 2004).

Χαρακτηριστικοί ορισμοί οι οποίοι ακολουθούν την παρούσα προσέγγιση είναι οι παρακάτω:

- «Η ποιότητα είναι οποιαδήποτε πτυχή ενός προϊόντος, η οποία επηρεάζει την καμπύλη ζήτησης για το προϊόν αυτό, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών που περιλαμβάνονται στους όρους και τις προϋποθέσεις της σύμβασης πώλησης» (Dorfman and Steiner, 1954).
- «Κατά την τελική ανασκόπηση της αγοράς, η ποιότητα ενός προϊόντος εξαρτάται από το πόσο καλά ταιριάζει στο μοτίβο των προτιμήσεων των καταναλωτών» (Kuehn and Day, 1962).
- «Η ποιότητα αποτελείται από την ικανότητα της επιχείρησης να ικανοποιεί επιθυμίες» (Edwards, 1968).
- «Η έννοια της ποιότητας αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν ικανοποιεί τις επιθυμίες ενός συγκεκριμένου καταναλωτή» (Gilmore, 1974).
- «Ποιότητα είναι η καταλληλότητα για χρήση» (Juran, 1974).

**4. Προσέγγιση βασισμένη στην διαδικασία παραγωγής – στην οπτική του κατασκευαστή, με κριτήριο τη συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές (manufacturing-based approach).** Οι ορισμοί της ποιότητας που βασίζονται στη διαδικασία παραγωγής, αφορούν κατά κύριο λόγο σε μηχανικές και κατασκευαστικές πρακτικές και χρησιμοποιούν τον καθολικό ορισμό της «συμμόρφωσης προς τις

απαιτήσεις». Οι απαιτήσεις ή οι προδιαγραφές καθορίζονται από τη λειτουργία του σχεδιασμού και κάθε απόκλιση συνεπάγεται μείωση της ποιότητας. Βεβαίως η αντίληψη αυτή αφορά τόσο σε προϊόντα όσο και σε υπηρεσίες. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η αριστεία που υποδηλώνεται μέσω της ποιότητας δεν ορίζεται αναγκαστικά από τον τελικό χρήστη, αλλά αναφέρεται ίσως περισσότερο στα πρότυπα τα οποία θέτει η επιχείρηση. Ως εκ τούτου, αυτή η προσέγγιση έχει μια σοβαρή αδυναμία (Omachonu and Ross, 2004). Η αντίληψη για την ποιότητα που εκφράζεται από τον καταναλωτή, εξομοιώνεται με τη συμμόρφωση σε ορισμένες προδιαγραφές και όπως εύκολα γίνεται αντιληπτό, εστιάζεται στο εσωτερικό περιβάλλον και σχεδόν αποκλειστικά στις πιο «τεχνικές» διεργασίες για την παραγωγή και προσφορά του τελικού προϊόντος ή της υπηρεσίας στον καταναλωτή (Omachonu and Ross, 2004). Η έμφαση στην αξιοπιστία του σχεδιασμού και της παραγωγής ως διαδικασίες, αποδεικνύει πως ο τελικός σκοπός είναι η μείωση του κόστους, και πως η αντίστοιχη θεώρηση για τη μείωση αυτή υποδεικνύει ως λύση τις επενδύσεις στον σχεδιασμό και στη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας, πάντοτε με κριτήριο τα εσωτερικά πρότυπα και τις προδιαγραφές.

Χαρακτηριστικοί ορισμοί οι οποίοι ακολουθούν την παρούσα προσέγγιση είναι οι παρακάτω:

- «Η ποιότητα είναι ο βαθμός στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν συμμορφώνεται με ένα σχεδιασμό ή μία προδιαγραφή» (Gilmore, 1974).
- «Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις» (Crosby, 1979).

**5. Προσέγγιση βασισμένη στην αξία με κριτήριο την ικανοποίηση σε σχέση με την τιμή (value-based approach).** Η προσέγγιση της ποιότητας με βάση την αξία υποδεικνύει πως η ποιότητα καθορίζεται με κριτήρια τα κόστη και τις τιμές, καθώς επίσης και μια σειρά άλλων χαρακτηριστικών. Κατά αυτή την αντίληψη, η απόφαση αγοράς του καταναλωτή βασίζεται στην ποιότητα, όπως αυτή προσδιορίζεται κάθε φορά, η οποία προσφέρεται σε μία αποδεκτή τιμή (Omachonu and Ross, 2004). Η προσέγγιση αυτή αντικατοπτρίζεται στην τακτική της κατάταξης προϊόντων και υπηρεσιών με βάση δύο κριτήρια: την ποιότητα και την αξία. Το προϊόν με την υψηλότερη ποιότητα δεν έχει συνήθως την μέγιστη αξία για τον καταναλωτή. Ο χαρακτηρισμός ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας ως η καλύτερη αγορά ή η εξυπνότερη επιλογή, «best buy» ή «smart

choice» αντίστοιχα, αναφέρεται συνήθως στον βέλτιστο συνδυασμό ποιότητας και τιμής, ο οποίος συχνά αντιπροσωπεύει τη μέγιστη αξία που μπορεί να λάβει ο καταναλωτής (Omachonu and Ross, 2004).

Χαρακτηριστικοί ορισμοί οι οποίοι ακολουθούν την παρούσα προσέγγιση είναι οι παρακάτω:

- «Ποιότητα σημαίνει το καλύτερο αναφορικά με κάποιες προϋποθέσεις των πελατών. Οι προϋποθέσεις αυτές αφορούν (α) στην πραγματική χρήση και (β) στην τιμή πώλησης του προϊόντος» (Feigenbaum, 1960).
- «Η ποιότητα αποτελεί το επίπεδο αριστείας που επιτυγχάνεται σε μια αποδεκτή τιμή, και τον έλεγχο της μεταβλητότητας των παραγωγικών διεργασιών σε ένα αποδεκτό κόστος» (Broh, 1982).

Σύμφωνα με τον Garvin, θεωρείται απαραίτητη η εναλλαγή των παραπάνω προσεγγίσεων-ορισμών της ποιότητας, ως μία εξέλιξη που λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια της συνολικής παραγωγικής διαδικασίας (Dahlgaard et al., 2007). Η αρχική προσέγγιση με βάση τον χρήστη θα πρέπει να δίνει την θέση της στην προσέγγιση με βάση το προϊόν, καθώς η διαδικασία εξελίσσεται από την έρευνα αγοράς προς τον σχεδιασμό, και η προσέγγιση με βάση το προϊόν να δίνει τη θέση της στην προσέγγιση με βάση τη διαδικασία παραγωγής, καθώς η διαδικασία εξελίσσεται από τον σχεδιασμό προς την παραγωγή (Dahlgaard et al., 2007). Κατά συνέπεια, ο ορισμός της ποιότητας θα διαφοροποιείται με κάθε αλλαγή στην προσέγγιση με αποτέλεσμα διαφορετικοί ορισμοί της ποιότητας να μπορούν να «συνυπάρχουν». Στα πλαίσια αυτά, ο Garvin υποστήριξε επίσης πως ο ορισμός της ποιότητας θα αλλάζει και από κλάδο σε κλάδο.

Οι Harvey και Green αναπτύσσουν μία αντίστοιχη προσέγγιση και προτείνουν τους παρακάτω πέντε διακριτούς αλλά αλληλένδετους ορισμούς της ποιότητας. Αυτοί είναι (Harvey and Green, 1993):

1. Η εξαιρετική ποιότητα ή η ποιότητα ως αριστεία (exceptional). Υπάρχουν τρεις παραλλαγές αυτής της αντίληψης της «εξαιρετικής» ποιότητας. Αυτές είναι:
  - a. Παραδοσιακή αντίληψη της ποιότητας (traditional).
  - b. Αντίληψη με βάση την αριστεία (excellence).
  - c. Αντίληψη με βάση τα πρότυπα (standards).

2. Η ποιότητα ως τελειότητα (perfection).
3. Η ποιότητα ως καταλληλότητα για τον σκοπό (fitness for purpose).
4. Η ποιότητα ως βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων ή βέλτιστη αξία για τα χρήματα (value for money).
5. Η ποιότητα ως μετασχηματισμός (transformative approach).

### **3.2 Η Λειτουργία της Ποιότητας και οι Διεργασίες στην Επιχείρηση**

Οι Juran και Gryna ορίζουν τη λειτουργία της ποιότητας σε μία επιχείρηση ως «το σύνολο των δραστηριοτήτων μέσω των οποίων επιτυγχάνουμε την καταλληλότητα για χρήση, ανεξάρτητα από το πού εκτελούνται αυτές οι δραστηριότητες» (Juran and Gryna, 1988). Συνεπώς, η ποιότητα όχι απλά επηρεάζεται αλλά αποτελεί ακόμα και ευθύνη των διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης που εμπλέκονται στις απαραίτητες διεργασίες. Στις περισσότερες περιπτώσεις, το εξειδικευμένο τμήμα ποιότητας εξυπηρετεί δευτερεύοντα και υποστηρικτικό ρόλο. Συνεπώς, ενώ το τμήμα ποιότητας αποτελεί μια εξειδικευμένη λειτουργία, οι δραστηριότητες για την ποιότητα διασκορπίζονται σε ολόκληρη την επιχείρηση. Ο όρος «Λειτουργία της Ποιότητας» ισχύει τόσο σε επίπεδο τμημάτων όσο και συνολικά σε εταιρικό επίπεδο, για τις δραστηριότητες οι οποίες συμβάλλουν συλλογικά στην ποιότητα των προϊόντων ή των προσφερόμενων υπηρεσιών (Pyzdek and Keller, 2013).

Σύμφωνα με τον Oakland, πολλά έχουν γραφεί για τα κίνητρα των εργαζομένων ως ένα ξεχωριστό ζήτημα (Oakland, 2003). Όπως παρατηρεί όμως, το κλειδί για την παροχή κινήτρων και τη διατήρηση και βελτίωση της ποιότητας είναι ο κάθε εργαζόμενος στην επιχείρηση να έχει σαφώς καθορισμένους πελάτες. Ο όρος πελάτης αποτελεί στην φιλοσοφία της διαχείρισης της ποιότητας μια επέκταση της λέξης, από τον εξωτερικό παράγοντα που πραγματικά αγοράζει ή χρησιμοποιεί το τελικό προϊόν ή την υπηρεσία, προς οποιονδήποτε ένα άτομο εντός της επιχείρησης δίνει ένα μέρος ενός ενδιαμέσου ή του τελικού προϊόντος, μια υπηρεσία ή σημαντικές πληροφορίες – δηλαδή με άλλα λόγια το αποτέλεσμα της δουλειάς του (Oakland, 2003).

Η έννοια των εσωτερικών και εξωτερικών αλυσίδων πελατών-προμηθευτών αποτελεί τον πυρήνα της διαχείρισης της ποιότητας. Σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το είδος, τη μορφή και την εξειδικευμένη επιχειρηματική δραστηριότητα, υπάρχει μια σειρά από

«αλυσίδες ποιότητας» (quality chains) μεταξύ πελατών και προμηθευτών οι οποίες μπορεί να σπάσουν σε οποιοδήποτε σημείο εξαιτίας ενός κομματιού υλικού, του εξοπλισμού ή των κινήσεων ενός ατόμου που δεν ικανοποιούν τις απαιτήσεις ενός εσωτερικού ή εξωτερικού πελάτη (Oakland, 2003). Μία ενδιαφέρουσα διαπίστωση είναι πως η αποτυχία αυτή συνήθως βρίσκει το δρόμο της στο τελικό σημείο της άμεσης επαφής-διασύνδεσης μεταξύ της επιχείρησης και των εξωτερικών της πελατών (Oakland, 2003).

Οι αλυσίδες ποιότητας μπορούν να εντοπισθούν σε όλο το εύρος των επιχειρηματικών διεργασιών που πραγματοποιούνται από οποιαδήποτε επιχείρηση. Όπως αναφέρει ο Oakland, μια διεργασία (process) είναι η μετατροπή ενός συνόλου εισροών σε εκροές που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών, με τη μορφή προϊόντων, πληροφοριών ή υπηρεσιών (Oakland, 2003). Όλα όσα συμβαίνουν σε μία επιχείρηση αποτελούν μια διεργασία, και κατά συνέπεια, σε κάθε λειτουργία ή οργανωτικό τμήμα μιας επιχείρησης λαμβάνουν χώρα διαρκώς και ταυτοχρόνως πολλές διεργασίες.

Η εκροή ή αλλιώς το αποτέλεσμα από μια διεργασία είναι αυτή που μεταφέρεται σε κάποιο άλλο σημείο της επιχείρησης και σε κάποιο άλλο πρόσωπο, στον πελάτη. Είναι σαφές ότι για την παραγωγή μιας εκροής η οποία θα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του πελάτη, είναι απαραίτητο να ορίζονται, να παρακολουθούνται και να ελέγχονται οι εισροές στη διεργασία, οι οποίες με τη σειρά τους μπορεί να αποτελούν εκροή από μια προηγούμενη διεργασία (Oakland, 2003). Σε κάθε διασύνδεση προμηθευτή και πελάτη, υπάρχει μια διεργασία μετασχηματισμού και κάθε εργασία σε ολόκληρη την επιχείρηση πρέπει να εξετάζεται ως διεργασία κατά αυτόν τον τρόπο.

Οι Juran και Gryna ομαδοποίησαν τις δραστηριότητες ποιότητας σε τρεις κατηγορίες, οι οποίες αναφέρονται και ως «η τριλογία του Juran» (Juran and Gryna, 1988):

- Ο **σχεδιασμός ποιότητας (quality planning)**, ο οποίος αποτελεί τη δραστηριότητα ανάπτυξης των προϊόντων και των διεργασιών που απαιτούνται για την κάλυψη των αναγκών των πελατών. Περιλαμβάνει μια σειρά καθολικών βημάτων (Juran και DeFeo, 2010):
  - 1) Καθορισμό των πελατών.
  - 2) Προσδιορισμό των αναγκών των πελατών.

- 3) Σχεδιασμό και ανάπτυξη των χαρακτηριστικών των προϊόντων και των υπηρεσιών για την κάλυψη των αναγκών των πελατών.
  - 4) Σχεδιασμό και ανάπτυξη διαδικασιών για την επίτευξη των χαρακτηριστικών των προϊόντων και των υπηρεσιών.
  - 5) Μεταφορά των τελικών προκύπτοντων σχεδίων στο εκτελεστικό προσωπικό.
- Ο **έλεγχος ποιότητας (quality control)**, ο οποίος αποτελεί τη διαδικασία που χρησιμοποιείται από το εκτελεστικό προσωπικό για να διασφαλίσει ότι οι διεργασίες του πληρούν τις απαιτήσεις προϊόντων και υπηρεσιών (που ορίζονται κατά το στάδιο του σχεδιασμού). Βασίζεται σε έναν βρόχο ανατροφοδότησης και αποτελείται από τα ακόλουθα βήματα:
    - 1) Αξιολόγηση της πραγματικής λειτουργικής επίδοσης.
    - 2) Σύγκριση της πραγματικής επίδοσης με τους στόχους που έχουν τεθεί.
    - 3) Δράση για τις ενδεχόμενες διαφορές.

Συμπληρωματικά, αναφέρεται και η προσέγγιση του Oakland για τον έλεγχο ποιότητας. Ο συγγραφέας προσεγγίζει την διαδικασία του ελέγχου ποιότητας ως εκείνες τις δραστηριότητες και τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη και τη διατήρηση της ποιότητας ενός προϊόντος, μιας διεργασίας ή μιας υπηρεσίας (Oakland, 2003). Ο έλεγχος ποιότητας περιλαμβάνει μία δραστηριότητα παρακολούθησης, αλλά αφορά επίσης την εξεύρεση και την εξάλειψη των αιτιών των προβλημάτων ποιότητας, με σκοπό οι απαιτήσεις του πελάτη να ικανοποιούνται διαρκώς.

- Η **βελτίωση της ποιότητας (quality improvement)**, η οποία ως διαδικασία στοχεύει στην επίτευξη επιπέδου επιδόσεων το οποίο είναι σημαντικά καλύτερο από οποιοδήποτε προηγούμενο επίπεδο. Οι μεθοδολογίες που συνιστώνται για τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας χρησιμοποιούν διαλειτουργικές ομάδες με σύνθετο έργο.

Η αποστολή της λειτουργίας της ποιότητας είναι η διαχείριση της ποιότητας σε όλο το εύρος της επιχείρησης. Η **διαχείριση της ποιότητας (quality management)** είναι η διαδικασία εντοπισμού και διαχείρισης των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την επίτευξη των ποιοτικών στόχων του οργανισμού (Pyzdek and Keller, 2013). Αυτές οι δραστηριότητες θα

εμπίπτουν σε μια από τις τρεις κατηγορίες στην τριλογία του Juran. Δεδομένου λοιπόν πως η λειτουργία της ποιότητας ξεπερνά κάθε εξειδικευμένο τμήμα ποιότητας και επεκτείνεται σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης που επηρεάζουν την ποιότητα, ο πρωταρχικός ρόλος στη διαχείριση της ποιότητας ασκείται από ανώτατα στελέχη. Μόνον η ανώτατη ηγεσία μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις απαραίτητες διαλειτουργικές δραστηριότητες.

Από το σύνολο των παραπάνω δραστηριοτήτων για την αποτελεσματική διαχείριση της ποιότητας προκύπτει και ο όρος διασφάλιση ποιότητας. Η **διασφάλιση ποιότητας (quality assurance)** είναι κατά τον Oakland, η πρόληψη των προβλημάτων ποιότητας μέσω άρτια προγραμματισμένων και συστηματικών δραστηριοτήτων (Oakland, 2003). Οι δραστηριότητες αυτές θα περιλαμβάνουν τη δημιουργία ενός καλού συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, την αξιολόγηση της επάρκειας του, τον έλεγχο της λειτουργίας του και την τακτική του αναθεώρηση (Oakland, 2003).

### 3.3 Ολικός Έλεγχος Ποιότητας

Η βιομηχανία της Ιαπωνίας είναι ιστορικά γνωστή για την κεφαλαιώδη μεταβολή της επιχειρηματικής φιλοσοφίας και των πρακτικών της, που είχε ως αποτέλεσμα η προγενέστερη φήμη της για πολύ κακή ποιότητα να δώσει την θέση της σε μια νέα φήμη για τα υψηλότερα επίπεδα ποιότητας και την αριστεία. Το σύστημα που υιοθετήθηκε για να φθάσουν σε αυτό το εντυπωσιακό επίτευγμα είναι μια εξειδικευμένη, ιαπωνική εκδοχή ενός συστήματος που προέρχεται από τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και είναι γνωστό ως Ολικός Έλεγχος Ποιότητας (Total Quality Control). Ο Ολικός Έλεγχος Ποιότητας αποτελεί ένα σύστημα εξειδικευμένων δραστηριοτήτων ελέγχου ποιότητας το οποίο αναπτύχθηκε αρχικά από τον Feigenbaum. Οι Ιάπωνες έλαβαν την αμερικανική εκδοχή του Ολικού Ελέγχου Ποιότητας του Feigenbaum και την προσαρμόσαν στα δικά τους δεδομένα, αναπτύσσοντάς την σε ακόμα υψηλότερο βαθμό. Η ιαπωνική έννοια του Ελέγχου Ποιότητας Εύρους-Επιχείρησης (Company-Wide Quality Control) έχει περιγραφεί λεπτομερώς από τους Dahlgaard, Kristensen και Kanji, στο βιβλίο τους «The Quality Journey - A Journey Without an End» στο οποίο αναφέρουν:

«Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) αποτελεί την λογική εξέλιξη του του Ολικού Ελέγχου Ποιότητας (Total Quality Control), μιας ιδέας η οποία παρουσιάστηκε για πρώτη φορά από τον Feigenbaum το 1960 στο ομώνυμο βιβλίο του (Total Quality Control). Αν και ο Feigenbaum είχε άλλα πράγματα κατά νου από τη σκοπιά του Ολικού Ελέγχου Ποιότητας, η έννοια αυτή έγινε ουσιαστικά αντιληπτή μόνο σε κύκλους μηχανικών, και ως εκ τούτου δεν έλαβε ποτέ την καθολική αποδοχή των δυτικών επιχειρήσεων, όπως προοριζόταν. Από την άλλη πλευρά, ο Ολικός Έλεγχος Ποιότητας είχε μεγάλη διείσδυση και επιτυχία στην Ιαπωνία, όπου δημιουργήθηκαν οι πρώτοι κύκλοι ποιότητας το 1962, και στην οποία η έννοια εξελίχθηκε αργότερα σε αυτό που οι ίδιοι οι Ιάπωνες αποκαλούν Έλεγχο Ποιότητας Εύρους-Επιχείρησης (Company-Wide Quality Control). Αυτή η έννοια είναι η ίδια με αυτήν που εμείς σήμερα στην Δύση αποκαλούμε Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» (Dahlgaard et al., 1994).

Η ιαπωνική εκδοχή του Ολικού Ελέγχου Ποιότητας περιγράφεται χαρακτηριστικά από τον Ishikawa ως «επανάσταση της σκέψης στη διοίκηση», χρησιμοποιώντας σε μεγάλο βαθμό στοιχεία από τη συμβολή των Αμερικανών εμπειρογνομόνων της ποιότητας, και ιδιαίτερα δε των Walter A. Shewhart, W. Edwards Deming και Joseph M. Juran (Ishikawa, 1985). Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένα στοιχεία του ιαπωνικού συστήματος τα οποία έχουν καθαρά ιαπωνικό χαρακτήρα. Αυτή η «επανάσταση της σκέψης» περιλαμβάνει έναν επιχειρησιακό μετασχηματισμό σε έξι κατηγορίες (Ishikawa, 1985):

- 1. Πρώτα η ποιότητα και όχι το βραχυπρόθεσμο κέρδος.** Η επιχειρησιακή διοίκηση η οποία υπογραμμίζει την αρχή «πρώτα η ποιότητα», μπορεί να κερδίσει βήμα προς βήμα την εμπιστοσύνη των πελατών, με αποτέλεσμα τη σταδιακή αύξηση των εταιρικών πωλήσεων και τη μακροπρόθεσμη βελτίωση της κερδοφορίας και της σταθερότητας της διοίκησης (Pyzdek and Keller, 2013). Μια επιχείρηση η οποία ακολουθεί την αρχή «πρώτα το κέρδος», μπορεί να αποκομίσει ταχύτερα ένα άμεσο κέρδος, όμως δεν θα είναι σε θέση να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της για μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα (Pyzdek and Keller, 2013).
- 2. Προσανατολισμός στον καταναλωτή και όχι προσανατολισμός στον παραγωγό.** Ο Ishikawa τόνισε πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κατανοήσουν τον τρόπο σκέψης



και τις ανάγκες του άλλου μέρους, των καταναλωτών, σαν να βρίσκονταν στην θέση τους και, κατά συνέπεια, να ακούν τις απόψεις τους και να ενεργούν κατά τρόπο που τις σέβεται και ανταποκρίνεται με τον καλύτερο τρόπο σε αυτές (Ishikawa, 1985).

- 3. Η επόμενη διεργασία είναι ο πελάτης σας, ώστε να καταργούνται τα φράγματα μεταξύ των τμημάτων.** Ειδικά σε επιχειρήσεις με λειτουργική οργανωτική δομή, αυτή η προσέγγιση είναι απαραίτητη για την προώθηση της ποιότητας σε όλο το εύρος της επιχείρησης και για την προσπάθεια να ξεπεραστεί η νοοτροπία σύμφωνα με την οποία κάθε τμήμα μεριμνά για τα δικά του συμφέροντα (Pyzdek and Keller, 2013). Η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάζει συνολικά τις διεργασίες για την προσφορά αξίας στον πελάτη, και όχι ξεχωριστά ανά τμήμα ή ανά λειτουργία.
- 4. Χρήση στοιχείων και δεδομένων για τις παρουσιάσεις με παράλληλη αξιοποίηση στατιστικών μεθόδων και εργαλείων.** Η σημασία των στοιχείων πρέπει να αναγνωρίζεται με σαφή τρόπο. Τα στοιχεία, σε αντίθεση με τις απόψεις, μπορεί να μεταφραστούν σε δεδομένα. Εάν τα δεδομένα είναι ακριβή, μπορούν να αναλυθούν χρησιμοποιώντας στατιστικές μεθόδους, μηχανική ή διοικητικά μοντέλα. Αυτό, με τη σειρά του, θα αποτελεί τη βάση των αποφάσεων. Οι αποφάσεις αυτές θα αποδειχθούν μακροπρόθεσμα καλύτερες από τις αποφάσεις που θα ληφθούν χωρίς αυτή τη διαδικασία, με την έννοια ότι οι αποφάσεις θα παράγουν αποτελέσματα που πλησιάζουν περισσότερο τους στόχους της διοίκησης (Pyzdek and Keller, 2013).
- 5. Υιοθέτηση του σεβασμού προς τους ανθρώπους ως φιλοσοφία διοίκησης, μέσω της εφαρμογής των αρχών της πλήρους συμμετοχικής διοίκησης της επιχείρησης.** Όταν η διοίκηση αποφασίζει να καταστήσει ως στόχο της την ποιότητα σε όλο το εύρος της επιχείρησης, θα πρέπει να τυποποιήσει όλες τις διεργασίες και τις διαδικασίες, και στη συνέχεια να αναθέσει με τόλμη την εξουσία στους υφισταμένους. Η θεμελιώδης αρχή της επιτυχημένης διοίκησης αφορά στην ενδυνάμωση, στην προτροπή και σε κάθε διαδικασία με σκοπό να επιτρέψει στους υφισταμένους να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους (Pyzdek and Keller, 2013).
- 6. Εφαρμογή επίπεδης και διαλειτουργικής διοίκησης της επιχείρησης.** Από την οπτική των στόχων που αφορούν σε όλο το εύρος της επιχείρησης, οι κύριες λειτουργίες είναι η διασφάλιση της ποιότητας, ο έλεγχος του κόστους, ο έλεγχος της ποσότητας και η διαχείριση του προσωπικού (Pyzdek and Keller, 2013). Η επιχείρηση θα πρέπει

να δημιουργήσει διαλειτουργικές επιτροπές για την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων. Ο πρόεδρος της επιτροπής πρέπει να είναι ανώτατο διευθυντικό στέλεχος. Τα μέλη της επιτροπής θα πρέπει να επιλέγονται μεταξύ εκείνων που κατέχουν διευθυντική θέση και άνω.

Έπειτα από την παρουσίαση των αρχών και την αναφορά της κεφαλαιώδους επιτυχίας της ιαπωνικής εκδοχής του Ολικού Ελέγχου Ποιότητας, προκύπτει εύλογα η απορία για ποιον λόγο η αμερικανική εκδοχή δεν είχε αντίστοιχη επιτυχία. Έχοντας δει την ιαπωνική προσέγγιση και έχοντας αναφέρει πως ο Έλεγχος Ποιότητας Εύρους-Επιχείρησης αποτελεί εξέλιξη του Ολικού Ελέγχου Ποιότητας με την προσθήκη στοιχείων αποκλειστικά ιαπωνικού χαρακτήρα, η παρακάτω φράση από τις προτάσεις του Feigenbaum, ίσως βοηθήσει στην επίλυση της απορίας. Στο βιβλίο του «Total Quality Control», ο Feigenbaum αναφέρει πως «ο Ολικός Έλεγχος Ποιότητας είναι ένα αποτελεσματικό σύστημα για την ενσωμάτωση των διαφόρων πρωτοβουλιών στον τομέα της ποιότητας, ώστε η παραγωγή και οι υπηρεσίες να πραγματοποιούνται και να προσφέρονται με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος, πάντοτε σε συμφωνία με τους όρους ικανοποίησης του πελάτη» (Feigenbaum, 1960). Αυτός ο ορισμός περιέχει την ίδια την ρίζα του προβλήματος (Dahlgaard et al., 2007). Σύμφωνα με τους Dahlgaard, Kristensen και Kanji, ο λόγος για τον οποίο ο Ολικός Έλεγχος Ποιότητας δεν ήταν επιτυχής στις δυτικές εκδοχές του, οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι η διοίκηση των δυτικών επιχειρήσεων παραπλανήθηκε από την αναφορά του Feigenbaum σε ένα αποτελεσματικό σύστημα και οδηγήθηκε στην σκέψη ότι ο Ολικός Έλεγχος Ποιότητας θα μπορούσε να αφεθεί σε ένα κεντρικό τμήμα ποιότητας (Dahlgaard et al., 2007). Ως αποτέλεσμα, η διοίκηση δεν συνειδητοποίησε ότι ένα βασικό συστατικό του Ολικού Ελέγχου Ποιότητας είναι η ξεκάθαρη δέσμευση της διοίκησης για βελτιώσεις ποιότητας. Τα αποτελεσματικά συστήματα είναι απαραίτητα αλλά σε καμία περίπτωση δεν επαρκούν για τον Ολικό Έλεγχο Ποιότητας. Κατά τους Dahlgaard, Kristensen και Kanji, ο στόχος της νέας έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι, με τη σκόπιμη συμπερίληψη της διοίκησης στον ορισμό της έννοιας, να διασφαλίσει ότι η ιστορία δεν θα επαναληφθεί. Η φιλοσοφία και το περιεχόμενο της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθιστούν αδύνατο για την διοίκηση της επιχείρησης να αποκηρύξει την ευθύνη της και στέλνουν ένα σαφές μήνυμα πως η εφαρμογή της αποτελεί καθήκον της ανώτατης διοίκησης και επομένως και του διοικητικού συμβουλίου (Dahlgaard et al., 2007).

### 3.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μία φιλοσοφία, μία στρατηγική, ένα σύστημα και ένα σύνολο μεθόδων και εργαλείων με τελικό σκοπό την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη και την συνεχή βελτίωση των επιδόσεων των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Κατά την Kaynak, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να θεωρηθεί μια φιλοσοφία ολιστικής διοίκησης της επιχείρησης, η οποία καλύπτει όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες και επιδιώκει τη συνεχή τους βελτίωση, από την προμήθεια και την απόκτηση πόρων μέχρι την παροχή υποστήριξης προς τους πελάτες και εξυπηρέτησης μετά την πώληση (Kaynak, 2003). Οι Mehra, Hoffman και Sirias θεωρούν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μία διοικητική στρατηγική, η οποία είναι στη φύση της συνεχής και δυναμική (Mehra et al., 2001). Οι Ryan και Moss αναφέρουν πως η επιτυχία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έγκειται στην άποψη πως πρόκειται για μια ολιστική διαδικασία και όχι για μια επιλεκτική ή ενδεχομενική διαδικασία (Ryan and Moss, 2005). Κατά τους Yunis, Jung και Chen, η ολιστική προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι αυτή που οι ερευνητές αναφέρουν ως τον πυρήνα της στρατηγικής που κάνει την επιχείρηση πιο επιτυχημένη από τις ομοειδείς της (Yunis et al., 2013).

Παρακάτω ακολουθούν αρκετοί αντιπροσωπευτικοί ορισμοί της φιλοσοφίας και του περιεχομένου της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας:

- «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα αποτελεσματικό σύστημα για την ενσωμάτωση της ανάπτυξης της ποιότητας, της συντήρησης της ποιότητας και των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας των διαφόρων ομάδων σε μία επιχείρηση, έτσι ώστε να καθίσταται δυνατή η παραγωγή και η προσφορά υπηρεσιών που θα επιτρέπουν την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη, στο χαμηλότερο δυνατό κόστος για την επιχείρηση» (Feigenbaum, 1983).
- «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια προσέγγιση για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της αποδοτικότητας και της ευελιξίας για ολόκληρη την επιχείρηση» (Oakland, 1989).
- «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ο τρόπος ζωής μίας επιχείρησης η οποία δεσμεύεται για την ικανοποίηση του πελάτη μέσω της συνεχούς βελτίωσης. Αυτός ο τρόπος ζωής ποικίλλει από επιχείρηση σε επιχείρηση και από τη μία χώρα στην άλλη, αλλά έχει ορισμένες βασικές αρχές που μπορούν να εφαρμοστούν για να

εξασφαλίσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, να αυξήσει τα κέρδη και να μειώσει το κόστος» (Kanji, 1990).

- «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια ολιστική διαδικασία κατά την οποία αναγνωρίζεται πως όλοι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση συμβάλλουν με τον έναν ή τον άλλο τρόπο στο τελικό προϊόν ή την υπηρεσία που θα λάβει ο πελάτης» (Horwitz, 1990).
- «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια ολοκληρωμένη προσπάθεια για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της συνεχούς βελτίωσης κάθε πτυχής της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης» (Tobin, 1990).
- «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας παρέχει ότι απαιτείται κατά την κρίση του πελάτη. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της διαρκούς δέσμευσης όλων των εργαζομένων στην επιχείρηση για την επίτευξη αποτελεσμάτων, ενός πάθους για την ποιότητα και αποφάσεων που βασίζονται σε δεδομένα επιδόσεων» (Kaufman, 1992)
- «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναφέρεται στη συνεχή βελτίωση της επίδοσης των ατόμων, των ομάδων και της επιχείρησης συνολικά» (Kanji and Asher, 1993)
- «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα εξελισσόμενο σύστημα, αποτελούμενο από πρακτικές, εργαλεία και μεθόδους κατάρτισης για τη διοίκηση των επιχειρήσεων σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Το σύστημα αυτό συμβάλει στην ικανοποίηση των πελατών και στη βελτίωση της επίδοσης των επιχειρήσεων» (Shiba et al., 1993).
- «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια εταιρική κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από αυξημένη ικανοποίηση των πελατών μέσω συνεχούς βελτίωσης, και με τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων της επιχείρησης» (Dahlgaard et al., 1999).
- «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία διοίκησης που δομεί μία καθοδηγούμενη από τις απαιτήσεις των πελατών και με έμφαση στην μάθηση επιχείρηση, η οποία είναι αφοσιωμένη στην πλήρη ικανοποίηση των πελατών μέσω της συνεχούς βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της επιχείρησης συνολικά και των επιμέρους διεργασιών της» (Corrigan, 1995).
- «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια διαδικασία ατομικής και οργανωσιακής ανάπτυξης και προόδου. Στόχος της είναι να αυξήσει το επίπεδο ικανοποίησης όλων

όσων ασχολούνται με την επιχείρηση: των πελατών, των προμηθευτών, των εργαζομένων και των υπολοίπων ενδιαφερομένων μερών» (Pike and Barnes, 1996).

- «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρείται ως η συνολική (κοινωνική, οργανωσιακή και επιχειρησιακή) δέσμευση για τη διαχείριση των πόρων της επιχείρησης με σκοπό την επίτευξη των υψηλότερων επιπέδων επίδοσης σε όλες τις δραστηριότητες στις οποίες εμπλέκεται η επιχείρηση» (Tariero, 1996).
- «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια ρεαλιστική και μακροπρόθεσμη συστημική προσέγγιση η οποία ξεκινά και καθοδηγείται από την ανώτατη διοίκηση με σκοπό να επιφέρει μια συνολική αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας και να επιτύχει τη διασύνδεση και την ενσωμάτωση όλων, κάθε λειτουργίας, κάθε διεργασίας και κάθε δραστηριότητας μίας επιχείρησης, μέσω της διαλειτουργικής εμπλοκής και συμμετοχής των ανθρώπων ώστε η επιχείρηση να καταφέρει να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις δυναμικές ανάγκες των πελατών και να δημιουργήσει μια πιστή αλλά ταυτόχρονα και μια διαφοροποιημένη πελατειακή βάση» (Mohanty and Lakhe, 1998).
- «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια διαδικασία διαρκούς ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο κόστους, μέσω της αξιοποίησης των δυνατοτήτων όλων των εργαζομένων στην επιχείρηση» (Kanji and Tambi, 1999).
- «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο σύστημα διοίκησης, το οποίο αποτελείται από αξίες, τεχνικές και εργαλεία. Ο συνολικός σκοπός του συστήματος αυτού είναι η αυξημένη ικανοποίηση του πελάτη, δαπανώντας παράλληλα μία μειωμένη ποσότητα πόρων» (Hellsten and Klefsjö, 2000).
- «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας περιγράφεται ως η αμοιβαία συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων σε μία επιχείρηση και στις συναφείς με αυτήν επιχειρηματικές διεργασίες, προκειμένου να παραχθούν προϊόντα και υπηρεσίες που πληρούν και ενδεχομένως υπερβαίνουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών» (Dale, 2003).

- «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία η οποία χρησιμοποιείται για τη στρατηγική ανάπτυξης αγοράς και η οποία ενισχύει τις επιδόσεις και την επιχειρηματική επιτυχία της επιχείρησης» (Taddese and Osada, 2011).
- «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια στρατηγική για τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών» (Kristianto et al., 2012).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αντιπροσωπεύει τη θεώρηση της ποιότητας σε συνάρτηση με όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, υιοθετώντας μια διαδικασία από την αρχή μέχρι το τέλος, η οποία ενσωματώνει αλληλένδετες λειτουργίες και επιμέρους διεργασίες σε όλα τα επίπεδα. Πρόκειται λοιπόν για μια συστημική προσέγγιση η οποία λαμβάνει υπόψη κάθε αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφόρων στοιχείων της επιχείρησης, κατά τρόπο ώστε η συνολική αποτελεσματικότητα του συστήματος να είναι υψηλότερη από το άθροισμα των επιμέρους εκροών από τα υποσυστήματα (Omachonu and Ross, 2004). Το συμπέρασμα είναι ότι κάθε προϊόν, κάθε διεργασία και κάθε υπηρεσία, μπορεί να βελτιωθεί και πως μία επιτυχημένη επιχείρηση, ιδιαίτερα στην εποχή μας, είναι αυτή που επιδιώκει συνειδητά και εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες για βελτίωση σε όλα τα επίπεδα.

Έπειτα από την διεθνή διάσκεψη «Global Perspectives on Total Quality», η οποία πραγματοποιήθηκε τον Μάιο του 1990 στην Νέα Υόρκη των Η.Π.Α., το Συμβούλιο του Συνεδρίου συνόψισε τα βασικά θέματα και την ορολογία που σχετίζονται με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως εξής (Mercer, 1991):

- Το **κόστος ποιότητας (cost of quality)** ως το μέτρο μη ποιότητας (της αποτυχίας στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών) και παράλληλα ένα εργαλείο για τη μέτρηση και την αξιολόγηση της πορείας της διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας.
- Μια **αλλαγή κουλτούρας (cultural change)** η οποία εκτιμά την πρωταρχική ανάγκη να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών, εφαρμόζει μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία αναγνωρίζει αυτή την έμφαση, ενθαρρύνει την συμμετοχή των εργαζομένων και ενστερνίζεται την αξία της συνεχούς βελτίωσης.
- Την ενεργοποίηση **μηχανισμών αλλαγής (mechanisms of change)**, συμπεριλαμβανομένων της κατάρτισης και της εκπαίδευσης, της επικοινωνίας, της αναγνώρισης, της ορθής συμπεριφοράς της διοίκησης, της ομαδικής εργασίας και των προγραμμάτων ικανοποίησης πελατών.

- Την **εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (implementing Total Quality Management)** καθορίζοντας την αποστολή, προσδιορίζοντας την επιθυμητή εκροή, προσδιορίζοντας τους πελάτες, διαπραγματευόμενοι τις απαιτήσεις των πελατών, αναπτύσσοντας προδιαγραφές οι οποίες θα διευκρινίζουν τους σκοπούς των πελατών και, προσδιορίζοντας τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών των σκοπών.
- Την **συμπεριφορά της διοίκησης (management behavior)** που περιλαμβάνει τη λειτουργία των μελών της διοίκησης ως παραδείγματα προς μίμηση και ως πρότυπα συμπεριφοράς, χρησιμοποιώντας διεργασίες και εργαλεία ποιότητας, ενθαρρύνοντας την επικοινωνία, χορηγώντας δραστηριότητες ανατροφοδότησης και παρέχοντας και ενισχύοντας ένα υποστηρικτικό περιβάλλον.

### 3.5 Τα συστατικά στοιχεία και οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Οι Dean και Bowen διεξήγαγαν μια εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση των σπερματικών γραφών των Juran, Deming και Crosby (Dean and Bowen, 1994). Οι συγγραφείς υποδεικνύουν ότι τα κείμενα αυτά αναφέρουν διαφορετικά συστατικά στοιχεία για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, και οι ίδιοι προτείνουν τη θεώρηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως μίας φιλοσοφίας διοίκησης η οποία ενσωματώνει τρεις βασικές αρχές, (1) την ομαδική εργασία, (2) την εστίαση στον πελάτη και (3) τη συνεχή βελτίωση (Dean and Bowen, 1994). Η αρχή της ομαδικής εργασίας υποδηλώνει την διευκόλυνση των προσπαθειών ομαδικής συνεργασίας τόσο εντός των λειτουργιών όσο και διαλειτουργικά, με σκοπό τη βελτίωση της διαδικασίας συλλογικής λήψης αποφάσεων, της ανατροφοδότησης και της επίλυσης προβλημάτων προς ικανοποίηση των πελατών. Η αρχή της εστίασης στον πελάτη αποτελεί τη θεμελιώδη αρχή για την επιχείρηση. Καθώς η ικανοποίηση του πελάτη εγγυάται την οργανωσιακή επιτυχία, όλες οι προσπάθειες της επιχείρησης θα πρέπει να κατευθύνονται και να επικεντρώνονται στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Οι συγγραφείς υποδεικνύουν ότι οι πελάτες για μία επιχείρηση περιλαμβάνουν τόσο τους εξωτερικούς όσο και τους εσωτερικούς πελάτες. Η αρχή της συνεχούς βελτίωσης απευθύνεται στην ικανοποίηση του πελάτη η οποία επιτυγχάνεται μέσω της συνεχούς αναθεώρησης και της επίλυσης προβλημάτων στις παραγωγικές και διαχειριστικές διεργασίες. Αυτές οι τρεις αρχές συνιστούν ένα συνεχές καθώς κάθε μία εξαρτάται και

οδηγεί στην άλλη, και όλες μαζί επιτυγχάνονται μέσω μία σειράς διασυνδεδεμένων τεχνικών και μεθόδων (Dean and Bowen, 1994).

Κατά τους El Shenawy, Baker και Lemak, τα συστατικά στοιχεία των προγραμμάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και μάλιστα αυτά που συμβάλλουν ιδιαίτερα στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι (El Shenawy et al., 2007):

- **Ηγεσία και δέσμευση της ανώτατης διοίκησης.** Αυτό το στοιχείο ακολουθεί την προσέγγιση του Deming και αναφέρεται στο όραμα και την ικανότητα της επιχείρησης για τον έλεγχο των εσωτερικών λειτουργιών της και την κατεύθυνση τους προς την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών (Deming, 1982). Σύμφωνα με τους Ahire, Golhar και Waller, η ανώτατη διοίκηση κατέχει ζωτικό ρόλο στη δημιουργία ενός συστήματος που προσφέρει αξία και ικανοποίηση στους πελάτες με τις υψηλότερες κατά το δυνατόν επιδόσεις (Ahire et al., 1996). Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να παρέχει τους απαραίτητους πόρους για την επίτευξη των στόχων ποιότητας και να εκφράζει τη δέσμευση της για συνεχή βελτίωση (El Shenawy et al., 2007). Κατά τον ίδιο τρόπο, οι δράσεις της ανώτατης διοίκησης επηρεάζουν τα υπόλοιπα τέσσερα συστατικά στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μέσω της δημιουργίας ομάδων, παρέχοντας κατάρτιση για τις ομάδες και τα άτομα, επικοινωνώντας τις αξίες της οργανωσιακής της κουλτούρας, και παρέχοντας πόρους για βελτιώσεις στην αποτελεσματικότητα των διεργασιών (El Shenawy et al., 2007).
- **Κουλτούρα.** Μια κουλτούρα η οποία επικεντρώνεται στην ποιότητα και στον πελάτη είναι το στοιχείο που συνδέει και ενοποιεί όλα τα συστατικά στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, προς τον τελικό στόχο της επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μία επιχείρηση θα πρέπει να κατανοήσει, όπως εύστοχα επισημαίνουν οι Reed, Lemak και Mero, πως «η κουλτούρα είναι οι αξίες, οι πεποιθήσεις και οι κανόνες που καθοδηγούν την συμπεριφορά στις επιχειρήσεις» (Reed et al., 2000), και στην συνέχεια να χρησιμοποιήσει αυτή την κουλτούρα για να ενσταλάξει και να ανταμείψει τις αντίστοιχες συμπεριφορές που συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας και της ικανοποίησης των πελατών (El Shenawy et al., 2007). Η κουλτούρα είναι επίσης απαραίτητη για την ενδυνάμωση των εργαζομένων η οποία



θα τους δίνει το κίνητρο και θα τους καθιστά ικανούς να εστιάζουν στην ποιότητα και να επιθεωρούν τα δικά τους λάθη (Ahire et al., 1996).

- **Δημιουργία ομάδων.** Η ομαδική εργασία έχει ουσιαστικό ρόλο στην επιτυχία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Όπως παρατηρεί ο Waldman, η θεωρία ανθρωπίνων πόρων υποστηρίζει τη χρήση ομάδων για την αξιοποίηση των ατομικών δεξιοτήτων με σκοπό τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων και τη βελτίωση των επιδόσεων της επιχείρησης (Waldman, 1994). Υπάρχει συναίνεση μεταξύ των ερευνητών στο πεδίο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πως αν δεν εμπλέκονται εργαζόμενοι μέσω διαλειτουργικών ομάδων, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν μπορεί να επιτευχθεί και πως η αφοσίωση στη συνεχή βελτίωση σταδιακά θα εξασθενήσει (Whitfield et al., 1995). Παράλληλα, υπάρχει επίσης ευρεία συναίνεση σχετικά με τη σημασία των ομάδων και της ομαδικής εργασίας για τη βελτίωση των οργανωσιακών επιδόσεων, αναφορικά με την αύξηση της παραγωγικότητας, της αποτελεσματικότητας και της δημιουργικότητας (El Shenawy et al., 2007). Κατά τους Sitkin, Sutcliffe και Schroeder, η ύπαρξη ομάδων προωθεί την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων, γεγονός που με τη σειρά του οδηγεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα (Sitkin et al., 1994). Σε συνάρτηση τους στόχους ποιότητας, οι Hackman και Wageman αναφέρουν πως η ομαδική εργασία είναι απαραίτητη για τον εντοπισμό και τη διόρθωση των προβλημάτων ποιότητας (Hackman and Wageman, 1995).
- **Εκπαίδευση και κατάρτιση.** Η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για την οικοδόμηση του «ανθρωπίνου κεφαλαίου» της επιχείρησης (Hackman and Wageman, 1995). Η εκπαίδευση και η κατάρτιση είναι απαραίτητες για την παροχή στους εργαζόμενους νέων τεχνικών και πρακτικών που απαιτούνται για την επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τη χρήση τεχνικών όπως, λόγου χάριν, ο καταγιτισμός ιδεών (Ahire et al., 1996). Η εκπαίδευση και η κατάρτιση είναι επίσης απαραίτητες για τη διδασκαλία της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η οποία απαιτεί μόνιμη αλλαγή σε ατομικές συμπεριφορές και στάσεις (Reed et al., 2000) και οδηγεί στην ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας (El Shenawy et al., 2007).
- **Αποδοτικότητα διεργασιών.** Αυτό το στοιχείο δίνει έμφαση στη συνεχή βελτίωση όλων των οργανωσιακών λειτουργιών και διεργασιών (El Shenawy et al., 2007).

Αποτελεί τη βασική λειτουργική πτυχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και έχει τις ρίζες του στην αρχική εστίαση του ελέγχου ποιότητας (Sitkin et al., 1994). Στόχος του είναι η ενίσχυση της αξιοπιστίας και της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών ελέγχου της επιχείρησης, προκειμένου να εντοπιστούν και να διορθωθούν τα βασικά προβλήματα που προκαλούν αποκλίσεις και ελλείψεις (Sitkin et al., 1994). Το τελικό αποτέλεσμα και η ανταμοιβή της επιχείρησης για την επίτευξη της αποδοτικότητας των διεργασιών είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους (Reed et al., 1996). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας υποστηρίζει τη διοίκηση μέσω τεκμηριωμένων στοιχείων και δεδομένων και τη λήψη επιστημονικών αποφάσεων σχετικά με όλες τις πτυχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας, ώστε να φθάσει στο επίπεδο των μηδενικών ελαττωματικών σε όλο το εύρος της επιχείρησης (Hackman and Wageman, 1995). Για να βελτιωθεί η επίδοση της επιχείρησης, θα πρέπει να εφαρμοστεί ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου το οποίο θα βασίζεται σε πληροφορίες για την ποιότητα (El Shenawy et al., 2007). Ο Zbaracki τονίζει πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν μπορεί να αναλυθεί πλήρως χωρίς την προηγούμενη κατανόηση της τεχνική της πλευράς (Zbaracki, 1998).

Η Escrig-Tena επιχειρεί μία διαφορετική κατηγοριοποίηση των συστατικών στοιχείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Escrig-Tena, 2004). Σύμφωνα με τη μελέτη της, οι διάφορες βιβλιογραφικές πηγές στις οποίες αναφέρθηκε συμφωνούν για δύο στοιχεία: τον προσανατολισμό στον πελάτη και τη συνεχή βελτίωση. Όσον αφορά στα υπόλοιπα στοιχεία, κάθε έρευνα δίνει έμφαση και σε κάποιο διαφορετικό. Παρόλα αυτά και παρά τις πιθανές σημασιολογικές διαφορές, ομαδοποιεί τα υπόλοιπα στοιχεία σε δύο μόνο παράγοντες, την εστίαση στους ανθρώπους και το καθολικό όραμα της επιχείρησης (Escrig-Tena, 2004). Επίσης αναγνωρίζει και υποστηρίζει την ύπαρξη διασύνδεσης και αλληλεπίδρασης μεταξύ των στοιχείων, και καταλήγει πως το επίπεδο δέσμευσης της επιχείρησης προς κάθε μία από αυτές τις αρχές υποδεικνύει και τον βαθμό υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αλλά και τον ρόλο της ως παράγοντα στην επιτυχία της επιχείρησης (Escrig-Tena, 2004). Παρά το γεγονός πως και η κατηγοριοποίηση της Escrig-Tena αφορά ουσιαστικά στο ίδιο σύνολο στοιχείων, είναι σημαντικό να παρουσιαστεί και η δική της προσέγγιση, καθώς μέσω αυτής αναδεικνύονται πρόσθετες πτυχές και διασυνδέσεις μεταξύ των διαφόρων στοιχείων.

- 1. Προσανατολισμός στον πελάτη.** Η ικανοποίηση του πελάτη αντιπροσωπεύει τον κοινό στόχο για όλες τις δραστηριότητες που διεξάγονται από την επιχείρηση. Η επαφή με τον πελάτη είναι απαραίτητη και ενισχύεται από τις πιο επίπεδες δομές και τη δημιουργία συστημάτων για τη συλλογή και τη διαχείριση πληροφοριών σχετικά με την ικανοποίηση, τα παράπονα και τις προτάσεις των πελατών.
- 2. Συνεχής βελτίωση.** Η συνεχής βελτίωση πρέπει να αποτελεί μέρος της διαχείρισης όλων των διεργασιών, των δραστηριοτήτων και των λειτουργιών της επιχείρησης. Αυτή η αρχή ενσαρκώνει την επιθυμία για έλεγχο και βελτίωση των αποτελεσμάτων, καθώς επίσης και της αρχής κατά την οποία όλα θα πρέπει να γίνονται σωστά από την πρώτη φορά, πράγμα το οποίο κατά την Escrig-Tena αντανακλά και την επιθυμία για πειραματισμό και μάθηση. Προκειμένου αυτό να γίνει πραγματικότητα, απαιτείται εκτεταμένη συλλογή πληροφοριών, ανάλυση συστημάτων και ανατροφοδότηση, για την απομόνωση και άμεση επίλυση των προβλημάτων. Το πιο αποτελεσματικό μέσο βελτίωσης περιλαμβάνει την συστηματική διαδικασία σχεδιασμού, εκτέλεσης και αξιολόγησης. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, είναι απαραίτητο να τυποποιηθεί η λειτουργία των διεργασιών, να χρησιμοποιηθούν διαφορετικά εργαλεία βελτίωσης, να ληφθούν δείκτες απόδοσης και να συγκεντρωθούν πληροφορίες μέσω συγκριτικής αξιολόγησης και αυτοαξιολόγησης.
- 3. Εστίαση στους ανθρώπους.** Αυτό το στοιχείο βασίζεται στην υπόθεση ότι τα μη διευθυντικά στελέχη μπορούν να συμβάλουν σημαντικά όταν έχουν την απαραίτητη εξουσία και έχουν προετοιμαστεί κατάλληλα. Σύμφωνα με την οπτική αυτή, η αποδοτικότητα της εργασίας αυξάνεται εάν οι εργαζόμενοι παρακινούνται αποτελεσματικά, αναλαμβάνουν ευθύνες και τους επιτρέπεται να λαμβάνουν πρωτοβουλίες. Αυτό που τονίζεται σε ιδιαίτερα μεγάλο βαθμό είναι η ανάγκη να εμπλακούν όλα τα μέλη της επιχείρησης και να έχουν ενεργή συμμετοχή στις διαδικασίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αυτό συνεπάγεται την προώθηση της κατάρτισης, της ενδυνάμωσης, της ομαδικής εργασίας και της δημιουργίας διαύλων επικοινωνίας για την απόκτηση πληροφοριών και γνώσεων και την κοινοποίηση τους στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.
- 4. Καθολικό όραμα της επιχείρησης.** Η κατανόηση της επιχείρησης ως ενός συνολικού συστήματος περιλαμβάνει την ανάγκη ανάπτυξης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε

όλο το εύρος της επιχείρησης, με την υιοθέτηση μιας διατομεακής προσέγγισης, διαμέσου των παραδοσιακών οργανωσιακών λειτουργιών. Η συμμετοχή της διοίκησης και η διασύνδεση του σχεδιασμού ποιότητας με την επιχειρηματική στρατηγική είναι σημαντικές. Σύμφωνα με την αρχή αυτή, προωθούνται επίσης οι στενές σχέσεις και οι εταιρικές συνεργασίες με προμηθευτές και άλλους εξωτερικούς παράγοντες.

### **3.6 Η συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ανταγωνιστικότητα και η λειτουργία της ως πηγή Ανταγωνιστικών Πλεονεκτημάτων**

Σύμφωνα με τον Oakland, κάθε επιχείρηση ανταγωνίζεται στην αγορά με βασικό εφόδιο τη φήμη της - αναφορικά με την ποιότητα, την αξιοπιστία, την τιμή και τη διανομή - και οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν φτάσει στο σημείο να αναγνωρίσουν πως η ποιότητα είναι το πιο σημαντικό από αυτά τα «όπλα» για τον ανταγωνισμό (Oakland, 2003). Για κάθε επιχείρηση, υπάρχουν πολλές πτυχές της φήμης της οι οποίες είναι σημαντικές (Oakland, 2003):

1. Η φήμη έχει δομηθεί πάνω στα ανταγωνιστικά-σημαντικά στοιχεία της ποιότητας, της αξιοπιστίας, της τιμής και της διανομής, εκ των οποίων η ποιότητα έχει γίνει στρατηγικά η πιο σημαντική.
2. Μόλις μία επιχείρηση αποκτήσει μια κακή φήμη για την ποιότητα, χρειάζεται πολύς χρόνος για να την αλλάξει.
3. Οι φήμες, καλές ή κακές, μπορούν γρήγορα να φθάσουν σε εθνικό επίπεδο.
4. Η σωστή διαχείριση των ανταγωνιστικών όπλων, όπως η ποιότητα, μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο μάθησης και κατάρτισης όπως κάθε άλλη δεξιότητα, και να χρησιμοποιηθεί για να αλλάξει και να «διορθώσει», συν τω χρόνω, μια κακή φήμη.

Όπως υποστηρίζουν οι Pyszdek και Keller, υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι ώστε μία επιχείρηση να γίνει ή να παραμείνει ανταγωνιστική, (1) να επιτύχει ανώτερη αντιληπτή ποιότητα (superior perceived quality), αναπτύσσοντας ένα σύνολο προδιαγραφών προϊόντος και προτύπων υπηρεσιών τα οποία θα ανταποκρίνονται σε μεγαλύτερο βαθμό στις ανάγκες των πελατών από ότι οι ανταγωνιστές και, (2) να επιτύχει ανώτερη ποιότητα συμμόρφωσης (superior conformance quality), ούσα σε θέση να είναι πιο αποτελεσματική από ότι οι

ανταγωνιστές της στην συμμόρφωση με τις κατάλληλες προδιαγραφές προϊόντος και τα κατάλληλα πρότυπα υπηρεσιών (Pyzdek and Keller, 2013). Αυτοί οι δύο τρόποι δεν είναι σε καμιά περίπτωση αμοιβαία αποκλειόμενοι. Οι εξαιρετικές μάλιστα επιχειρήσεις, εφαρμόζουν ταυτόχρονα και τους δύο.

Κατά τους Buzzell και Gale, ευρήματα ερευνών δείχνουν πως με το να επιτυγχάνεται ανώτερη αντιληπτή ποιότητα (όπως δηλαδή την αντιλαμβάνονται οι πελάτες), παρέχονται τρεις επιλογές σε μια επιχείρηση, εκ των οποίων και οι τρεις ευνοούν την ανταγωνιστικότητά της (Buzzell and Gale, 1987):

- Η επιχείρηση είναι σε θέση να χρεώνει υψηλότερη τιμή για την ανώτερη ποιότητα και κατά αυτό τον τρόπο να επιτύχει αύξηση της κερδοφορίας της.
- Η επιχείρηση είναι σε θέση να χρεώνει υψηλότερη τιμή και να επενδύει τη διαφορά σε δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης, εξασφαλίζοντας κατά αυτό τον τρόπο υψηλότερη αντιληπτή ποιότητα και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στο μέλλον.
- Η επιχείρηση είναι σε θέση να χρεώνει την ίδια τιμή με τον ανταγωνιστή της για το δικό της ανώτερο προϊόν, αυξάνοντας κατά αυτό τον τρόπο το μερίδιο αγοράς της. Το αυξανόμενο μερίδιο αγοράς, με τη σειρά του, σημαίνει αύξηση της ζήτησης, του όγκου παραγωγής και βέλτιστη εκμετάλλευση της παραγωγικής ικανότητας (ή ακόμα και επέκταση της παραγωγικής ικανότητας), επιτρέποντας στην επιχείρηση να μειώσει το κόστος (ή να αυξήσει τα κέρδη).

Οι έρευνες υποστηρίζουν επίσης πως υπάρχουν επιπρόσθετα οφέλη για τις επιχειρήσεις που προσφέρουν ανώτερη αντιληπτή ποιότητα, συμπεριλαμβανομένων της μεγαλύτερης εμπιστοσύνης των πελατών, των επαναλαμβανόμενων αγορών από τους πελάτες και του χαμηλότερου κόστους για τη λειτουργία του μάρκετινγκ (Buzzell and Gale, 1987).

Η επίτευξη ανώτερης ποιότητας συμμόρφωσης παρέχει δύο βασικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση (Buzzell and Gale, 1987):

- Χαμηλότερο κόστος ποιότητας από τους ανταγωνιστές της, το οποίο μεταφράζεται σε χαμηλότερο συνολικό κόστος για την επιχείρηση.
- Δεδομένου ότι η ποιότητα συμμόρφωσης αποτελεί παράγοντα για την επίτευξη της αντιληπτής ποιότητας, η επίτευξη ανώτερης ποιότητας συμμόρφωσης οδηγεί σε

μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό και στα προαναφερθέντα πλεονεκτήματα της επίτευξης ανώτερης αντιληπτής ποιότητας.

Οι Reed, Lemak και Montgomery υποστηρίζουν ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επικεντρώνεται σε μεγάλο βαθμό στη βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης στην αγορά και πως κατά συνέπεια, αποτελεί μια επιχειρηματική στρατηγική (Reed et al., 1996). Ως στρατηγική, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει διαδικασία και περιεχόμενο. Η ισορροπία μεταξύ διαδικασίας και περιεχομένου είναι απαραίτητη για την επιτυχία, καθώς ακόμα και επιχειρήσεις που κέρδισαν βραβεία ποιότητας και δεν είχαν την ισορροπία αυτήν, δεν ήταν σε θέση να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Reed et al., 1996). Η ορθή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βοηθά την επιχείρηση να επιτύχει τον προσανατολισμό και την εστίαση στον πελάτη, που καθοδηγούνται μέσω της συνεχούς βελτίωσης και της αποτελεσματικότητας των διεργασιών, οι οποίες αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες για την επίτευξη αξιόπιστων προϊόντων υψηλής ποιότητας ή αξιόπιστων προϊόντων με την βέλτιστη σχέση κόστους-απόδοσης (Reed et al., 1996). Όπως καταλήγουν οι Reed, Lemak και Montgomery, η αποδοτικότητα σε σχέση με την ποιότητα ή το κόστος μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε καλύτερη ευθυγράμμιση με το περιβάλλον της και να συμβάλει στην ανάπτυξη ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Reed et al., 1996).

Οι Reed, Lemak και Mero παρουσιάζουν ένα θεωρητικό μοντέλο για να περιγράψουν την επίδραση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Reed et al., 2000). Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρείται μια επιχειρηματική στρατηγική η οποία επιτυγχάνει ένα αμίμητο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Οι συγγραφείς έχοντας διενεργήσει μια εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση τόσο της θεωρητικής όσο και της εμπειρικής έρευνας στο πεδίο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καταλήγουν στο συμπέρασμα πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επικεντρώνεται στις διεργασίες της επιχείρησης το αντικείμενο, οι μέθοδοι και τα εργαλεία για τις οποίες, εφαρμόζονται σιωπηρά, είναι συνολικά πολύπλοκα και δύσκολα στην μετάδοση. Η εστίαση στις διεργασίες οδηγεί στην ικανοποίηση του πελάτη και στο μειωμένο κόστος, τις δύο σημαντικότερες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Reed et al., 2000). Οι συγγραφείς προτείνουν τέσσερις βασικές αρχές για την Διοίκηση Ολικής

Ποιότητας, την ηγεσία και τη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, την κατάρτιση και την εκπαίδευση, την ομαδική εργασία και την κουλτούρα, η αλληλεπίδραση μεταξύ των οποίων δημιουργεί την εστίαση στις διεργασίες και οδηγεί τελικά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Reed et al., 2000). Η ηγεσία και η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, θεωρείται σύμφωνα με τους Reed, Lemak και Mero, ο πιο αποτελεσματικός παράγοντας στην αλληλεπίδραση καθώς η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια στρατηγική αλλαγής η οποία για την σωστή εφαρμογή της απαιτεί τις κατάλληλες ηγετικές δεξιότητες (Reed et al., 2000).

Η Escrig-Tena υποστηρίζει στην μελέτη της πως η ορθή εφαρμογή και η δέσμευση προς όλες τις πτυχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επιτρέπουν στην επιχείρηση να αποκτήσει και να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Escrig-Tena, 2004). Κατά την συγγραφέα, η αξία και η μοναδικότητα είναι τα χαρακτηριστικά που επιτρέπουν στους πόρους και στις ικανότητες να δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο πολύτιμος χαρακτήρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να γίνει κατανοητός από δύο όψεις (Escrig-Tena, 2004). Η πρώτη είναι εξωτερική, δεδομένου ότι η αυξημένη επαφή με τους πελάτες παρέχει καλύτερη πληροφόρηση σχετικά με την αγορά ή ακόμα και μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στο εμπορικό σήμα της επιχείρησης, γεγονός που με την σειρά του οδηγεί σε αύξηση των πωλήσεων και των περιθωρίων κέρδους. Η δεύτερη όψη είναι εσωτερική, και οφείλεται στη βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω της αλλαγής της εταιρικής κουλτούρας η οποία ενθαρρύνει την έμφαση στην επίλυση προβλημάτων, την μείωση των αποβλήτων, τα μεγαλύτερα κίνητρα και τη δέσμευση των εργαζομένων. Εκτός από το να θεωρείται ένας ανταγωνιστικός παράγοντας με υψηλή αξία, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να διαθέτει και σπάνιο χαρακτήρα προκειμένου να συμβάλει στη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Escrig-Tena, 2004). Οι βασικές αρχές που χαρακτηρίζουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αλλά και οι πρακτικές και οι τεχνικές που προκύπτουν από αυτήν, εξαρτώνται από το περιβάλλον και τις συνθήκες εφαρμογής. Τα οφέλη που προέρχονται από την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εξαρτώνται από τις συνθήκες υπό τις οποίες διενεργήθηκε η εισαγωγή της στην επιχείρηση, την οργανωσιακή κουλτούρα και τις συνθήκες ή το περιβάλλον εντός και εκτός της επιχείρησης. Εξαιτίας αυτού, η τελική διαμόρφωση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα είναι μοναδική σε κάθε επιχείρηση. Η εκπλήρωση λοιπόν αυτών των δύο προϋποθέσεων οδηγεί στη θεώρηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως σημαντικού παράγοντα για την επίτευξη ενός ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος (Escrig-Tena, 2004). Η Escrig-Tena συμπληρώνει πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επιτρέπει στην επιχείρηση να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει αποκτήσει εξαιτίας 4 παραγόντων: (1) της ανθεκτικότητας, καθώς λόγω της μάθησης, της συνεχούς βελτίωσης, της ικανότητας προσαρμογής σε νέες συνθήκες και του σημαντικού ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, ενισχύεται η μακροζωία της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που εισήχθη και αναπτύσσεται διαρκώς στο εσωτερικό της, (2) της ατελούς διαφάνειας και της αιτιώδους ασάφειας των στοιχείων που ευθύνονται για την επιτυχία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς είναι πρακτικά δύσκολο αν όχι αδύνατο να περιγραφούν λεπτομερώς τα στοιχεία της κουλτούρας της επιχείρησης, οι πόροι και οι διακεκριμένες ικανότητες που της δίδουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, (3) η διαφαινόμενη δυσκολία απόκτησης των αντίστοιχων πόρων από δυνητικούς μιμητές και, (4) η έλλειψη κινήτρων ή η αδράνεια των δυνητικών μιμητών.

### **3.7 Η Στρατηγική Προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Όπως έχει ήδη αναλυθεί, τα διάφορα ερευνητικά ρεύματα έχουν εξετάσει τον ρόλο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και υποστηρίζουν την άποψη πως θα μπορούσε να θεωρηθεί στρατηγικός πόρος, ο οποίος δημιουργεί οικονομική αξία και παρέχει στην επιχείρηση ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο κύριος στόχος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπως περιγράφεται από τον Deming είναι η ανάπτυξη και η διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της επίτευξης της μέγιστης κατά το δυνατόν αποτελεσματικότητας (Deming, 1982). Αυτή η αποτελεσματικότητα εκδηλώνεται στη μείωση του κόστους και στη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών (Deming, 1982). Η Escrig-Tena υποστηρίζει πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να θεωρηθεί στρατηγική δράση που επικεντρώνεται στη ολιστική διαχείριση της επιχείρησης για την προσφορά στους πελάτες, προϊόντων και υπηρεσιών που τους ικανοποιούν, μέσω της αποτελεσματικής κινητοποίησης των ατόμων, των κατάλληλων ηγετικών ικανοτήτων της ανώτατης διοίκησης και τη συνοχή όλων των πόρων της επιχείρησης (Escrig-Tena, 2004). Με αυτή την έννοια, η Escrig-Tena θεωρεί την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως την πιο προηγμένη, και καλύτερα προσανατολισμένη σε όλο το εύρος της επιχείρησης, προσέγγιση στον τομέα της ποιότητας (Escrig-Tena, 2004).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει επίσης μελετηθεί αναφορικά με τη σχέση της με τη στρατηγική της επιχείρησης. Οι Prajogo και Sohal εξέτασαν το ταίριασμα των πρακτικών της



Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην μεσολάβηση της σχέσης μεταξύ της επιχειρηματικής στρατηγικής και των επιχειρηματικών επιδόσεων (Prajogo and Sohal, 2006).

Θεωρώντας, σύμφωνα με τον Porter, τη διαφοροποίηση και την ηγεσία κόστους ως τους δύο τύπους ανταγωνιστικής ή επιχειρηματικής στρατηγικής (Porter, 2008), στη βιβλιογραφία συναντώνται αντικρουόμενα επιχειρήματα και προσεγγίσεις σχετικά με τον στρατηγικό προσανατολισμό που καθοδηγεί τις επιδόσεις στο πεδίο της ποιότητας. Μια ομάδα μελετητών υποστηρίζει ότι η ποιότητα ταιριάζει με τη στρατηγική διαφοροποίησης, ενώ μια άλλη ομάδα θεωρεί πως η ποιότητα εμφανίζει θετική συσχέτιση με τη μείωση του κόστους και, κατά συνέπεια υποστηρίζει τη στρατηγική ηγεσίας κόστους (Prajogo, 2007).

Παράλληλα, υποστηρίζεται πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να θεωρηθεί και να αναλυθεί κατά τρόπο ώστε να μπορεί να χωριστεί σε δύο συστατικά στοιχεία, (1) ένα σκληρό-τεχνικό κομμάτι το οποίο περιλαμβάνει μεταξύ άλλων τα εργαλεία, τις μεθόδους και τις τεχνικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και, (2) ένα μαλακό-φιλοσοφικό κομμάτι το οποίο περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την κουλτούρα, την ηγεσία και την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Rahman and Bullock, 2005; Yunis et al., 2013).

Μερικές θεωρητικές μελέτες και προσεγγίσεις όπως κατά κύριο λόγο των Reed, Lemak και Montgomery, και των Reed, Lemak και Mero, επιδεικνύουν πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαφοροποίησης ή ηγεσίας κόστους, το οποίο μάλιστα είναι πολλές φορές διατηρήσιμο (Reed et al., 1996; Reed et al., 2000).

Πολλές έρευνες παρουσιάζουν τεκμηριωμένα πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας διαδραματίζει βασικό ρόλο στην επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως αποδεικνύεται από τα παρακάτω:

- Ανώτερες χρηματοοικονομικές επιδόσεις (Lemak et al., 1997),
- Βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών (Mehra and Agrawal, 2003),
- Γρηγορότερη ανταπόκριση στις κινήσεις των ανταγωνιστών (Spitzer, 1993)
- Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων (Escrig-Tena, 2004).

Μάλιστα σύμφωνα με τους Cho και Pucik, και τους Flynn, Schroeder και Sakakibara, η ποιότητα των προϊόντων συμβάλλει στην επίτευξη υψηλών χρηματοοικονομικών επιδόσεων και ανόδου της αγοραίας αξίας της επιχείρησης, και οδηγεί τελικά σε ένα ενισχυμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Cho and Pucik, 2005; Flynn et al., 1995).

Από μια άλλη σκοπιά, η έρευνα των Yunis, Jung και Chen, εξέτασε τα ακόλουθα ερωτήματα (Yunis et al., 2013): Μεσολαβεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη σχέση Στρατηγικής-Επίδοσης ή μεσολαβεί η Στρατηγική στη σχέση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας-Επίδοσης; Διαφέρουν οι σχέσεις αυτές μεταξύ του σκληρού-τεχνικού κομματιού και του μαλακού-φιλοσοφικού κομματιού της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας; Ποιος είναι ο σχετικός αντίκτυπος του σκληρού και του μαλακού κομματιού της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις λειτουργικές επιδόσεις;

Το κύριο εύρημα της μελέτης τους είναι ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί τόσο μία κινητήρια δύναμη για την επιλογή ανταγωνιστικής στρατηγικής όσο και έναν σημαντικό και δυναμικό πόρο τον οποίο οι ανταγωνιστικές στρατηγικές υποστηρίζουν, κατανέμουν κατάλληλα και ενισχύουν, με σκοπό την επίτευξη ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Yunis et al., 2013). Κατά συνέπεια, τα δύο μοντέλα αλληλοσυμπληρώνονται, υπονοώντας ότι οι δύο ρόλοι που διαδραματίζει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι κεφαλαιώδους σημασίας για την προώθηση των οργανωσιακών επιδόσεων (Yunis et al., 2013).

Όταν η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εξετάζεται ως σκληρό-τεχνικό κομμάτι και ως μαλακό-φιλοσοφικό κομμάτι, οι συγγραφείς διαπιστώνουν πως το μαλακό κομμάτι έχει σημαντικά μεγαλύτερο αντίκτυπο στην επιλογή ανταγωνιστικής στρατηγικής καθώς επίσης και στην επίτευξη της βέλτιστης οργανωσιακής επίδοσης (Yunis et al., 2013). Αυτό συμβαίνει διότι το μαλακό-φιλοσοφικό κομμάτι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συγκροτείται από τις κύριες και ισχυρές δυνάμεις της αλλαγής, της καινοτομικότητας και της συνεχούς βελτίωσης, δηλαδή της σιωπηρής γνώσης, της εμπειρίας και των ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων τόσο των διευθυντικών στελεχών όσο και των εργαζομένων σε χαμηλότερες βαθμίδες (Yunis et al., 2013).

Επιπροσθέτως, ο ρόλος του μαλακού-φιλοσοφικού κομματιού της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συμπεριλαμβανομένων των σχέσεων μεταξύ της ηγεσίας και των εργαζομένων, θα είναι μεταξύ των μεγαλύτερων δυνάμεων που οδηγούν τις επιχειρήσεις προς την επιτυχία στην αγορά και στην κερδοφορία (Yunis et al., 2013).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μία οργανωσιακή κουλτούρα που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση της στρατηγικής σκέψης και επομένως στη διαδικασία επιλογής της ανταγωνιστικής στρατηγικής μίας επιχείρησης (Leonard and McAdam, 2001). Έχοντας αυτό τον ρόλο, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να εξετάζεται ως μια φιλοσοφία που αφορά σε όλο το εύρος της επιχείρησης και επηρεάζει τις οργανωσιακές λειτουργίες, τις βασικές διεργασίες, καθώς επίσης και την επιλογή και την υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής (Yunis et al., 2013).

Παράλληλα, η ανταγωνιστική στρατηγική μιας επιχείρησης μπορεί να χρησιμοποιήσει τις αρχές και τις πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για να εκμεταλλευθεί με πλήρη και αποτελεσματικό τρόπο τις ικανότητες των ανθρώπινων πόρων, των συστημάτων και των διεργασιών, με σκοπό τη βελτίωση των επιδόσεων της επιχείρησης (Prajogo and Sohal, 2006). Σε αυτό τον ρόλο, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ένας σημαντικός πόρος που μια ανταγωνιστική στρατηγική θα πρέπει να υποστηρίξει με άλλους πόρους και ικανότητες για να είναι επιτυχής, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να είναι σε θέση να αποκομίσει τα οφέλη της (Yunis et al., 2013).

Οι δύο ρόλοι αλληλοσυμπληρώνονται για να αποφέρουν υψηλές επιχειρηματικές επιδόσεις και, αναγνωρίζεται πως και στις δύο περιπτώσεις, η έμφαση δίνεται περισσότερο στο μαλακό κομμάτι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από ότι στο σκληρό κομμάτι της (Yunis et al., 2013).

### **3.8 Επιλογικά για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

Στο σημερινό εταιρικό περιβάλλον, η έννοια της ποιότητας και της διαρκούς ικανοποίησης των πελατών και των άλλων ενδιαφερομένων μερών, καθίσταται πιο επίκαιρη από ποτέ. Τόσο οι σύγχρονες όσο και οι διαφαινόμενες μελλοντικές επιχειρηματικές προκλήσεις δεν μπορούν να υποτιμηθούν. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναλαμβάνει να ανταποκριθεί σε αυτές τις προκλήσεις καθώς, όπως υποδηλώνουν οι Pike και Barnes, αποτελεί μια διαδικασία

ατομικής και οργανωσιακής ανάπτυξης και προόδου με στόχο την αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης όλων όσων ασχολούνται με την επιχείρηση, των πελατών, των προμηθευτών, των εργαζομένων και των υπολοίπων ενδιαφερομένων μερών (Pike and Barnes, 1996), στοιχεία τα οποία οδηγούν μέσω της δέσμευσης και των κατάλληλων επιχειρηματικών χειρισμών όχι μόνον στην επιβίωση αλλά και στην ευημερία της επιχείρησης. Μέσω μιας σωστής διαδικασίας επιλογής της κατάλληλης επιχειρηματικής στρατηγικής και των παραμέτρων της, η οποία θα ενσωματώνει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν και να διατηρήσουν την κουλτούρα και τα αποτελέσματα της συνεχούς βελτίωσης, καθώς επίσης και τα υψηλά επίπεδα επιδόσεων.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί σημαντική πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, είτε ως καταλύτης στην επιλογή ανταγωνιστικής στρατηγικής είτε ως στρατηγικός πόρος (Yunis et al., 2013). Τα ερευνητικά αποτελέσματα και οι βέλτιστες πρακτικές που αναδεικνύουν την επίδρασή της στις βασικές διεργασίες της επιχείρησης, στην επιλογή ανταγωνιστικής στρατηγικής και στις συνολικές επιδόσεις, είναι αξιοσημείωτα και αποτελούν οδηγό για πληθώρα επιχειρήσεων. Το πιο σημαντικό στοιχείο είναι όμως το ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ούσα τρόπος ζωής και λειτουργίας για ολόκληρη την επιχείρηση, συμβάλλει και στην μακροπρόθεσμη διατήρηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και στην κατάσταση εγρήγορσης της επιχείρησης για κάθε αλλαγή στο εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον.

Σύμφωνα με τους Dahlgaard, Kristensen και Kanji, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα όραμα το οποίο η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει μόνο μέσω του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, με την κατάρτιση και την εφαρμογή ετήσιων πλάνων ποιότητας, τα οποία οδηγούν σταδιακά την επιχείρηση προς την εκπλήρωση του. Το όραμα αυτό γίνεται πραγματικότητα όταν η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας λαμβάνει τον εξής χαρακτήρα για την επιχείρηση: «Μια εταιρική κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από αυξημένη ικανοποίηση του πελάτη μέσω συνεχών βελτιώσεων, και κατά την οποία όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης συμμετέχουν ενεργά» (Dahlgaard et al., 2007).

## Βιβλιογραφία 3<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

### Ελληνόγλωσση

1. Δερβιτσιώτης Κ., (2005), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», 2η Έκδοση, Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη.
2. Κέφης Β., (2005), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Κριτική.

### Ξενόγλωσση

1. Abbott L., (1955), "Quality and Competition", New York, NY: Columbia University Press.
2. Ahire S., Golhar D. and Waller M., (1996), "Development and validation of TQM implementation constructs", Decision Sciences, Vol. 27 No. 1, pp. 23-56.
3. British Standards Institute, (1987), "BS 4778 Part 1 Section 3: A glossary of terms used in quality assurance", London: BSI.
4. Broh R. A., (1982), "Managing Quality for Higher Profits", New York, NY: McGraw-Hill.
5. Buzzell R. D. and Gale B. T., (1987), "The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance", Free Press, New York.
6. Cho H.-J. and Pucik V., (2005), "Relationship between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value", Strategic Management Journal, Vol. 26 No. 6, pp. 555-75.
7. Corrigan J., (1995), "The Art of TQM", Quality Progress 28, 61-64
8. Crosby P. B., (1984), "Quality without Tears", New American Library, New York.
9. Crosby P. B., (1979), "Quality Is Free", McGraw-Hill, New York.
10. Dahlgaard J., Kristensen K. and Kanji G. K., (2007), "Fundamentals of Total Quality Management: Process Analysis and Improvement", London: Taylor & Francis e-Library.
11. Dahlgaard J., Kristensen K. and Kanji G. K., (1999), "Fundamentals of Total Quality Management", London: Chapman & Hall.
12. Dahlgaard J., Kristensen K. and Kanji G. K., (1994), "The Quality Journey - A Journey Without an End", Productivity Press (India) Pvt. Ltd, Madras, India.
13. Dale B., (2003), "Managing Quality", 4th Edition, Blackwell Publishing.
14. Dean J. and Bowen D., (1994), "Management theory and total quality: improving research and practice through theory development", Academy of Management Review, Vol. 19 No. 3, pp. 392-418.
15. Deming W. E., (1986), "Out of the Crisis", Cambridge University Press, Cambridge.

16. Deming W. E., (1982), "Quality, Productivity, and Competitive Position", Center for Advanced Engineering Studies, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.
17. Dorfman R. and Steiner O., (1954), "Optimal advertising and optimal quality", American Economic Review, 44, 822-836.
18. Edwards C. D., (1968), "The Meaning of Quality", Quality Progress, 1(10), 36-39.
19. El Shenawy E., Baker T. and Lemak D. J., (2007), "A meta-analysis of the effect of TQM on competitive advantage", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 24 Issue: 5, pp.442-471.
20. Escrig-Tena A. B., (2004), "TQM as a competitive factor: a theoretical and empirical analysis", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 21 Nos 6/7, pp. 612-37.
21. Feigenbaum, A. V. (1983), "Total Quality Control", 3rd Edition, McGraw Hill, New York.
22. Feigenbaum, A.V. (1960), "Total Quality Control", McGraw-Hill, New York, USA.
23. Flynn B., Schroeder R. and Sakakibara S., (1995), "The impact of total quality management practices on performance and competitive advantage", Decision Sciences, Vol. 26 No. 5, pp. 659-91.
24. Garvin D. A., (1988), "Managing Quality", New York, NY: The Free Press.
25. Gilmore H. L., (1974), "Product Conformance Cost", Quality Progress, 7(6), 16-19.
26. Hackman J. and Wageman R., (1995), "Total quality management: empirical, practical and conceptual issues", Administrative Science Quarterly, Vol. 40 No. 2, pp. 309-42.
27. Harvey L. and Green D., (1993), "Defining Quality", Assessment and Evaluation in Higher Education, 18, 1, 9-34
28. Hellsten U. and Klefsjö B., (2000), "TQM as a management system consisting of values, techniques and tools", The TQM Magazine, Vol. 12, No. 4, pp. 238-244.
29. Horwitz C., (1990), "Total quality management: an approach for education?", Educational Management and Administration, Vol. 18, No. 2, pp.55-58.
30. Ishikawa K., (1985), "What Is Total Quality Control the Japanese Way?", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
31. ISO, (2000), "ISO (EN) 9000: 2000" cited in Kefis V., (2005), "Total Quality Management", (in greek), Kritiki Publications.
32. Juran J. M., and DeFeo J. A., (2010), "Juran's Quality Handbook", 6th edition. New York: McGraw-Hill.
33. Juran J. M. and Gryna F. M., (1988), "Juran's Quality Control Handbook", 4th edition. New York: McGraw-Hill.
34. Juran, J. M., (1974), "Quality Control Handbook", New York, NY: McGraw-Hill.

35. Kanji G.K. and Tambi A.M., (1999), "Total quality management in UK higher education institutions", *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 1, pp.129–153.
36. Kanji G.K. and Asher M., (1993), "Total quality management process – a systematic approach", *Advances in Total Quality Management Series*, Carfax Publishing, Abingdon.
37. Kanji G. K., (1990), "Total Quality Management: The Second Industrial Revolution", *Total Quality Management*, 1:1, 3-12.
38. Kaufman R., (1992), "The challenge of Total Quality Management in education", *International Journal of Education Reform*, 1(2), 149-65.
39. Kaynak H., (2003), "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 21, No. 4, pp. 405-435.
40. Kristianto Y., Ajmal M. and Sandhu M., (2012), "Adopting TQM approach to achieve customer satisfaction: a flour milling company case study", *The TQM Journal*, Vol. 24, No. 1, pp.29–46.
41. Kuehn A. A. and Day R. L., (1962), "Strategy of product quality", *Harvard Business Review*, 40, 100-110.
42. Leffler K. B., (1982), "Ambiguous changes in product quality", *American Economic Review*, 72(5), 956-967.
43. Lemak D., Reed R. and Satish P., (1997), "Commitment to quality management: is there a relationship with firms' performance?", *Journal of Quality Management*, Vol. 2 No. 1, pp. 77-86.
44. Leonard D. and McAdam R., (2001), "The relationship between total quality management (TQM) and corporate strategy: the strategic impact of TQM", *Strat. Change*, 10: 439-448.
45. Mehra S. and Agrawal S. P., (2003), "Total quality as a new global competitive strategy", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20 Nos 8/9, pp. 1009-26.
46. Mehra S., Hoffman J. M. and Sirias D., (2001), "TQM as a management strategy for the next millennia", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 Issue: 5/6, pp.855-876.
47. Mercer D., (1991), "Total Quality Management: Key Quality Issues", in *Global Perspectives on Total Quality*, New York: Conference Board, 1991.
48. Mohanty R. P. and Lakhe R. P., (1998), "Factors affecting TQM implementation: an empirical study in Indian industry", *Production Planning & Control*, Vol. 9, No. 5, pp.511–520.
49. Oakland J., (2003), "Total Quality Management: Text with Cases", Oxford, Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
50. Oakland J., (1989), "Total Quality Management", Heinemann, Oxford, UK.

51. Omachonu V. K. and Ross J. E., (2004), "Principles of Total Quality", 3rd edition, Boca Raton: CRC Press.
52. Pike J. and Barnes R., (1996), "TQM in Action: A Practical Approach to Continuous Performance Improvement", Chapman and Hall, London.
53. Pirsig R. M., (1974), "Zen and the Art of Motorcycle", New York, NY: Bantam Books.
54. Porter M., (2008), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: Simon and Schuster.
55. Prajogo D. I. and Sohal A. S., (2006), "The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance – the mediating role of TQM", European Journal of Operational Research, No. 168, pp. 35-50.
56. Prajogo D. I., (2007), "The relationship between competitive strategies and product quality", Industrial Management & Data Systems, Vol. 107 Issue: 1, pp.69-83.
57. Pyzdek T. and Keller P., (2013), "The Handbook for Quality Management: A Complete Guide to Operational Excellence", The McGraw-Hill Companies, Inc., USA, p. 484.
58. Rahman S. and Bullock P., (2005), "Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: an empirical investigation", Omega, Volume 33, Issue 1, Pages 73-83.
59. Reed R., Lemak D. and Mero N., (2000), "Total quality management and sustainable competitive advantage", Journal of Quality Management, Vol. 5 Nos 7/8, pp. 5-26.
60. Reed R., Lemak D. and Montgomery J., (1996), "Beyond process: TQM content and firm performance", Academy of Management Review, Vol. 21 No. 1, pp. 173-202.
61. Ryan C. and Moss S. E., (2005), "Total Quality Management Implementation: The 'Core' Strategy", Academy of Strategic Management Journal, 4 (1): 61-75.
62. Shiba S., Graham A. and Walden D., (1993), "A new American TQM: Four practical revolutions in management", Productivity Press, Portland.
63. Sitkin S., Sutcliffe K. and Schroeder R., (1994), "Distinguishing control from learning in total quality management", Academy of Management Review, Vol. 19 No. 3, pp. 537-64.
64. Spitzer R. D., (1993), "TQM: The only source of sustainable competitive advantage", Quality Progress, Vol. 26 No. 6, pp. 59-65.
65. Taddese F. and Osada H., (2011), "Market development using TQM through system integration and customer service in Asia", Asian Journal on Quality, Vol. 12, No. 3, pp.254–268.
66. Tapiero C. S., (1996), "The Management of Quality and its Control", Chapman and Hall, London.



67. Tobin L. M., (1990), "The new quality landscape: total quality management", *Journal of Systems Management*, Vol. 41, No. 11, pp.10–14.
68. Tuchman B. W., (1980), "The decline of quality", *The New York Times Magazine*, 38.
69. Waldman D., (1994), "The contributions of total quality management to a theory of work performance", *Academy of Management Review*, Vol. 19 No. 3, pp. 510-36.
70. Whitfield J., Anthony W. and Kacmar K., (1995), "Evaluation of team-based management: a case study", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 8 No. 2, pp. 17-28.
71. Wilson D. and Collier D., (2000), "An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award", *Decision Sciences*, Vol. 31 No. 2, pp. 361-90.
72. Yunis M., Jung J. and Chen S., (2013), "TQM, strategy, and performance: a firm-level analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 30 Issue: 6, pp.690-714
73. Zbaracki M., (1998), "The rhetoric and reality of total quality management", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43 No. 3, pp. 602-53.

## **Μέρος 2<sup>ο</sup>**

### **Μελέτη Περίπτωσης**

## Κεφάλαιο 4

### Η Περίπτωση της INTERAMERICAN

#### 4.1 Εισαγωγή

Το όνομα της INTERAMERICAN σηματοδοτεί, ιστορικά, την έννοια της ιδιωτικής ασφάλισης στην Ελλάδα. Ήδη, από τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας της, η INTERAMERICAN διακρίθηκε για την προσήλωσή της στην ικανοποίηση των ασφαλιστικών αναγκών των πολιτών και στην ανάπτυξη πρωτοποριακών και καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών.

Για την πιο άμεση γνωριμία με την ιστορία, το προφίλ και τα κομβικά σημεία στην εξέλιξη της INTERAMERICAN, ακολουθεί ένα χρονικό της πορείας της εταιρίας από την ίδρυσή της το 1969 έως και το 2017, με ιδιαίτερες αναφορές στην ανάληψη πρωτοβουλιών και την συμμετοχή της σε φορείς και σκοπούς κοινωνικού και περιβαλλοντικού ενδιαφέροντος (INTERAMERICAN, 2018a):

- **1969:** Η INTERAMERICAN ιδρύεται ως Ε.Π.Ε. από τους Αλέξανδρο Ταμπουρά και Δημήτριο Κοντομηνά.
- **1974:** Ιδρύεται η INTERAMERICAN Γενικών Ασφαλίσεων.
- **1988:** Η INTERAMERICAN εισέρχεται στον τομέα των Αμοιβαίων Κεφαλαίων με την ίδρυση της INTERTRUST, της πρώτης ιδιωτικής και μη τραπεζικής εταιρείας διαχείρισης Αμοιβαίων Κεφαλαίων.
- **1991-1993:** Η INTERAMERICAN αναπτύσσει τομείς Άμεσης Βοήθειας και Πιστωτικών Καρτών, με την δημιουργία των εταιρειών INTERAMERICAN Βοήθειας, INTERAMERICAN Οδική Προστασία και INTERAMERICAN Cards.
- **1996:** Η INTERAMERICAN ξεκινά την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών υγείας με την ίδρυση της ΕΥΡΩΚΛΙΝΙΚΗΣ Αθηνών.
- **1998:** Η INTERAMERICAN ξεκινά την λειτουργία και την διάθεση στην αγορά του MEDISYSTEM, του πρώτου Συστήματος Υγείας στην Ελλάδα.
- **1999:** Εισαγωγή της INTERAMERICAN στο Ελληνικό Χρηματιστήριο. Δημιουργία της χρηματιστηριακής εταιρείας MEGATRUST.

- **2000:** Η INTERAMERICAN ξεκινά συνεργασία με την πορτογαλική τράπεζα B.C.P., με την οποία από κοινού ιδρύουν την NOVABANK.
- **2001:** Αλλαγή ιδιοκτησίας της INTERAMERICAN με προσχώρησή της στον ευρωπαϊκό όμιλο χρηματοοικονομικών υπηρεσιών EUREKO (ACHMEA) και παύση διαπραγμάτευσης της μετοχής της στο Χ.Α.Α.
- **2001-2003:** Η INTERAMERICAN αναπτύσσει περαιτέρω τις δράσεις της για την προσφορά νοσηλευτικών υπηρεσιών υγείας, με δύο νέες κλινικές (την ΕΥΡΩΚΛΙΝΙΚΗ Παίδων και την ΑΘΗΝΑΪΚΗ Κλινική), ενώ παράλληλα δημιουργεί το πρώτο πολυϊατρείο MEDIFIRST (στην Αργυρούπολη Αττικής) για υπηρεσίες πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας.
- **2004:** Η INTERAMERICAN ολοκληρώνει τον σχεδιασμό και ξεκινά την υλοποίηση του έργου Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης «Πράξεις Ζωής».
- **2005:** Απεξάρτηση από την προηγούμενη ιδιοκτησία και διοικητικά, με αποχώρηση του Δ. Κοντομηνά από τη θέση του Προέδρου.
- **2006:** Δημιουργία της Anytime, μίας πρωτοποριακής μεθόδου για την απευθείας (direct) διάθεση ασφαλιστικών προγραμμάτων μέσω του Διαδικτύου και των τηλεπικοινωνιών. Ένταξη της INTERAMERICAN στην Οικονομική Πρωτοβουλία του Περιβαλλοντικού Προγράμματος του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών - UNEP FI.
- **2007:** Ένταξη της INTERAMERICAN στο Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR HELLAS), ως κυρίου μέλους.
- **2008:** Ολοκληρώνεται η πώληση των κλινικών ΕΥΡΩΚΛΙΝΙΚΗ Αθηνών και ΕΥΡΩΚΛΙΝΙΚΗ Παίδων. Η INTERAMERICAN συμμετέχει στο Οικουμενικό Σύμφωνο του Ο.Η.Ε. (UN Global Compact), ως ιδρυτικό μέλος του Ελληνικού Παραρτήματος.
- **2009:** Η INTERAMERICAN εκδίδει τον πρώτο Απολογισμό Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης για τα έτη αναφοράς 2006-2008, δηλώνει την υποστήριξή της στην Ευρωπαϊκή Χάρτα Οδικής Ασφάλειας (European Road Safety Charter) και υπογράφει την Διακήρυξη του Ο.Η.Ε «Seal The Deal» σχετικά με τον σεβασμό στη διαφορετικότητα των ανθρώπων.
- **2010:** Η INTERAMERICAN ξεκινά τον «Ψηφιακό Μετασχηματισμό», ένα σχέδιο για τον λειτουργικό εκσυγχρονισμό της. Σύσταση της Επιτροπής Εταιρικής Υπευθυνότητας με προεδρεύοντα τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της INTERAMERICAN. Ίδρυση του «Ταμείου Επαγγελματικής Ασφάλισης Προσωπικού INTERAMERICAN», με υποχρέωση κάλυψης από την εταιρεία των εξόδων λειτουργίας και διαχείρισής του για τα δέκα πρώτα έτη.

- **2011:** Δημιουργία του «Capital», του πρώτου συστήματος επένδυσης ανοιχτής αρχιτεκτονικής με τη συνεργασία παγκοσμίων οίκων διαχείρισης. Εθελοντική συμμετοχή στο πρόγραμμα ανταλλαγής ομολόγων του Ελληνικού Δημοσίου (P.S.I. II).
- **2012:** Συμμετοχή της INTERAMERICAN στην διαμόρφωση και εθελοντική δέσμευση για τις «Αρχές για την Αειφόρο Ασφάλιση» (Principles for Sustainable Insurance - P.S.I.), μίας παγκόσμιας πρωτοβουλίας των ασφαλιστικών οργανισμών για την αειφόρο ανάπτυξη. Η INTERAMERICAN δημιουργεί το «CarPoint», την πρώτη ιδιόκτητη μονάδα αποζημίωσης και επισκευής οχημάτων.
- **2013:** Έναρξη των «Partnerships», των συνεργασιών με δίκτυα επιχειρήσεων λιανικής πώλησης για διανομή ασφαλιστικών προϊόντων. Έναρξη συμπράξεων με την Τοπική Αυτοδιοίκηση για παροχή υπηρεσιών Άμεσης Ιατρικής Βοήθειας σε δυσπρόσιτες περιοχές της Ελλάδος.
- **2014:** Πρώτη, δεσμευτική συνυπογραφή της INTERAMERICAN στην «Δήλωση Παγκοσμίων Επενδυτών για την Κλιματική Αλλαγή» (2014/2015 Global Investor Statement on Climate Change).
- **2015:** Έναρξη συμμετοχής της INTERAMERICAN στην «Πρωτοβουλία Sustainable Greece 2020», ως «Πρεσβευτής Βιωσιμότητας». Συνυπογραφή της INTERAMERICAN στην Ευρωπαϊκή Επιχειρηματική Διακήρυξη «Enterprise 2020», για την ενίσχυση της απασχόλησης των νέων. Εφαρμογή Μερικού Εσωτερικού Μοντέλου, για τον υπολογισμό της κεφαλαιακής απαίτησης φερεγγυότητας που καλύπτει την κατηγορία κινδύνων οι οποίοι έχουν άμεση σχέση με την ανάληψη ασφαλίσεων κατά Ζημιών (Non-Life Underwriting Risk).
- **2016:** Έναρξη του «Genesis», προγράμματος ανάπτυξης του εταιρικού Δικτύου Πωλήσεων της INTERAMERICAN (Agency). Έναρξη λειτουργίας του «Imagine», του προγράμματος καινοτομίας για την ανάπτυξη νέου τρόπου εργασίας, προϊόντων και λειτουργικών εφαρμογών. Διάθεση καινοτόμων προγραμμάτων ασφάλισης οχημάτων «Buy the Mile» της Anytime, τα οποία βασίζονται στην πρωτοποριακή λογική της αναλογίας των ασφαλίσεων με τη χιλιομετρική κάλυψη και με τη χρήση της τηλεματικής. Ανάπτυξη δικτύου μονάδων CarPoint, με συνεργασίες τύπου franchising. Συμμετοχή της INTERAMERICAN στην πρωτοβουλία «Pact for Youth» του UN Global Compact.

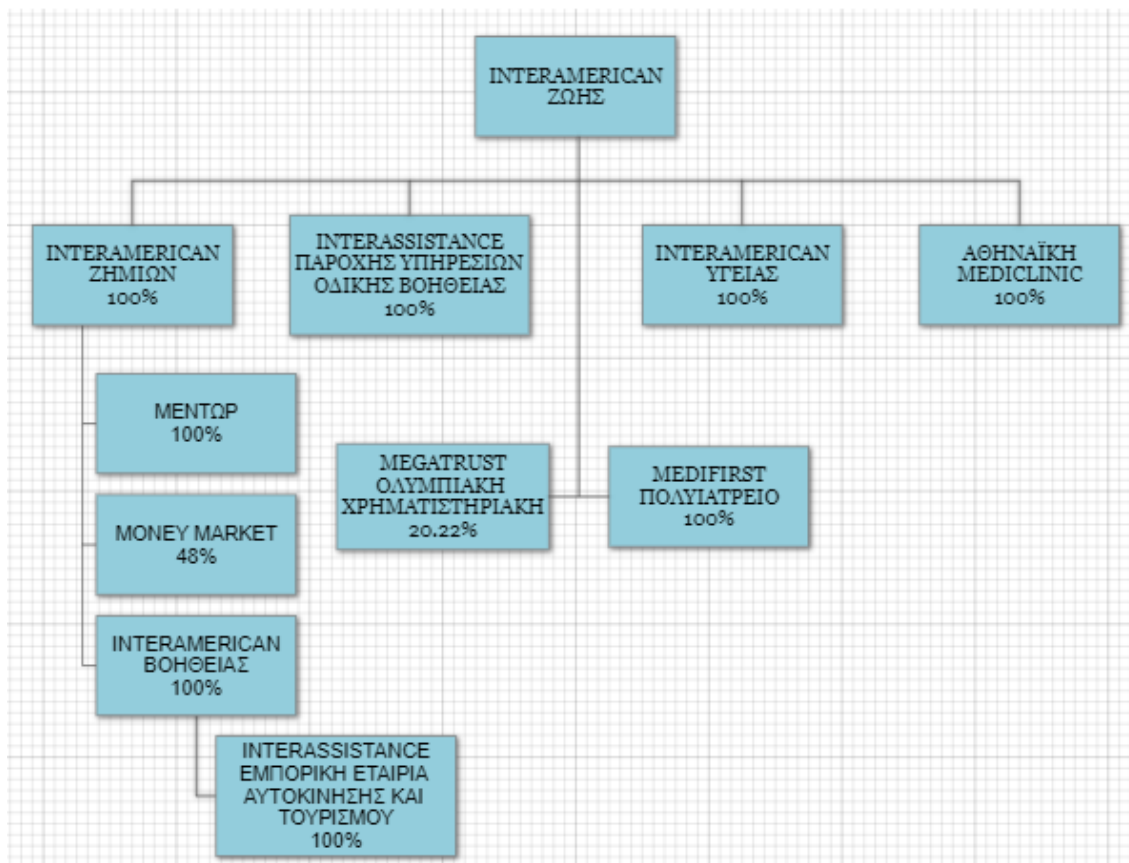
- **2017:** Έναρξη εργασιών της Anytime στην Κύπρο. Έναρξη εργασιών της νέας, ιδιόκτητης ιατρικής μονάδας πρωτοβάθμιας φροντίδας «MEDIFIRST», στο Μαρούσι Αττικής. Υπογραφή συμφώνου συνεργασίας με το «Παρατηρητήριο Οδικής Ασφάλειας» (Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο) με στόχο την ανάδειξη θεμάτων Οδικής Ασφάλειας. Υπογραφή Μνημονίου Συμφωνίας με τον οργανισμό «Διεθνής Διαφάνεια Ελλάς», για την αντιμετώπιση της διαφθοράς. Συμμετοχή της INTERAMERICAN ως «Υποστηρικτής» (initiator) στο πρόγραμμα Greek Enterprises For Youth Reinforcement Acceleration (GEFYRA) του Ελληνικού Δικτύου για την Ε.Κ.Ε. (CSR Hellas).

Σύμφωνα με τον Απολογισμό Εταιρικής Υπευθυνότητας για τα Έτη Αναφοράς 2014-2015, το σημαντικότερο γεγονός στη σύγχρονη ιστορία της INTERAMERICAN, αποτελεί η από το 2001 ένταξή της στον Όμιλο Εταιρειών της EUREKO B.V., ο οποίος από την 1/1/2012 μετονομάστηκε σε ACHMEA (INTERAMERICAN, 2016). Ο Όμιλος ACHMEA, ο οποίος κατέχει το 99,89% των μετοχών της INTERAMERICAN (στοιχεία 2017), αποτελεί έναν από τους ισχυρότερους χρηματοοικονομικούς ομίλους παγκοσμίως και παράλληλα, τον μεγαλύτερο ασφαλιστικό οργανισμό πανευρωπαϊκά στον κλάδο ασφαλίσεων Υγείας. Εδρεύει στο Zeist της Ολλανδίας, κατά το 2015 απασχολούσε 15.412 εργαζομένους και δραστηριοποιείτο σε όλα τα ασφαλιστικά, τραπεζικά και επενδυτικά πεδία σε έξι χώρες συνολικά (Ολλανδία, Ελλάδα, Ιρλανδία, Σλοβακία, Τουρκία και Αυστραλία). Με κύκλο εργασιών που κατά το 2015 άγγιζε τα 20 δισ. ευρώ, με ίδια κεφάλαια που ανέρχονταν στο ύψος των 10,3 δισ. ευρώ, με καθαρά κέρδη που έφθαναν στο ύψος των 386 εκατ. ευρώ, με περιθώριο φερεγγυότητας που άγγιζε το 210% και με ασφαλιστική τεχνογνωσία ιδιαίτερα υψηλού επιπέδου, ο Όμιλος ACHMEA συμβάλλει στην μακροπρόθεσμη οικονομική ευρωστία της INTERAMERICAN, επιταχύνει την ανάπτυξή της, ενώ παράλληλα, διευρύνει τους ορίζοντες της Εταιρείας ως προς την αντίληψη οργάνωσης και διοίκησης (INTERAMERICAN, 2016).

Όπως αναφέρθηκε, η ACHMEA B.V. κατέχει το 99,89% του μετοχικού κεφαλαίου της INTERAMERICAN, και λοιποί μέτοχοι το 0,11%. Η έδρα της INTERAMERICAN βρίσκεται στο Μαρούσι Αττικής, οδός Αγ. Κωνσταντίνου αρ. 57 Τ.Κ. 15124, ενώ η ίδια η INTERAMERICAN, ως όμιλος εταιριών, κατέχει μέσω της «Ιντεραμέρικαν Ελληνική Ασφαλιστική Εταιρεία Ζωής Α.Ε.» το 100% του μετοχικού κεφαλαίου των κάτωθι εταιριών (INTERAMERICAN, 2018a):

- 1) Ιντεραμέρικαν Ελληνική Εταιρεία Ασφαλίσεων Ζημιών Α.Ε.
- 2) Ιντεραμέρικαν Υγείας Α.Ε.
- 3) Αθηναϊκή Γενική Κλινική Α.Ε.
- 4) Medifirst – Σύγχρονο Ιδιωτικό Πολυιατρείο Αλίμου Α.Ε.
- 5) Ιντερασισιτάνς Ανώνυμη Εταιρεία Παροχής Υπηρεσιών Οδικής Βοήθειας

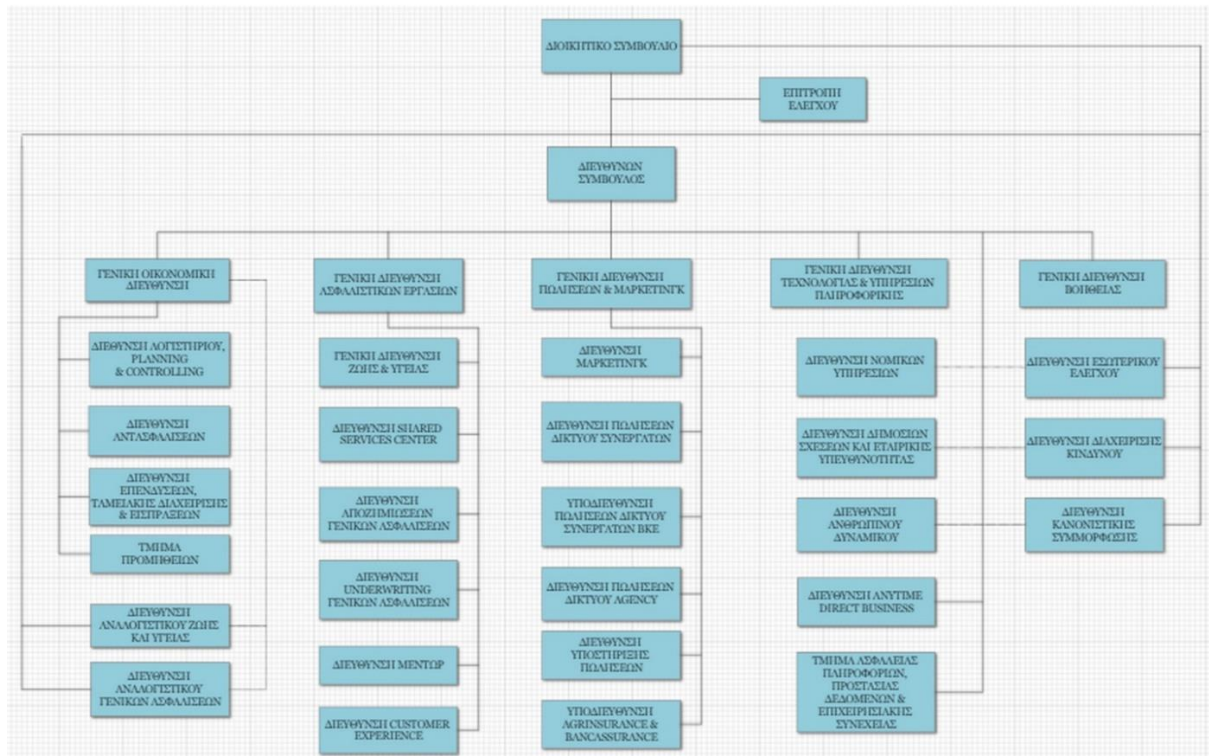
Στο Διάγραμμα 4.1 φαίνεται η δομή του ομίλου εταιριών της INTERAMERICAN:



**Διάγραμμα 4.1: Όμιλος Εταιριών INTERAMERICAN**

**Πηγή: Προσαρμογή από INTERAMERICAN, 2018a**

Έχοντας ως στόχο την αποδοτικότερη και παραγωγικότερη λειτουργία της, η INTERAMERICAN προβαίνει, βάσει συγκεκριμένων εργαλείων και μεθόδων αξιολόγησης, σε προσαρμογή της οργανωτικής δομής και ειδικότερα του οργανογράμματος και των αρμοδιοτήτων των Διευθύνσεων και Τμημάτων στις εκάστοτε λειτουργικές ανάγκες της, με γνώμονα τον επιχειρησιακό σχεδιασμό και προσανατολισμό της. Η δομή της εταιρείας, κατά το κλείσιμο του 2017, αποτυπώνεται ως ακολούθως:



**Διάγραμμα 4.2: Οργανόγραμμα και Ανώτατα Όργανα Διοίκησης της INTERAMERICAN**  
 Πηγή: Προσαρμογή από INTERAMERICAN, 2018a

Η INTERAMERICAN δραστηριοποιείται στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας και στους τομείς (INTERAMERICAN, 2018a):

- 1) Ασφαλίσεων Ζωής
- 2) Ασφαλίσεων Υγείας
- 3) Ασφαλίσεων κατά Ζημιών
- 4) Ασφαλίσεων Βοήθειας (Άμεσης Ιατρικής και Οδικής)
- 5) Χρηματοοικονομικών και άλλων υπηρεσιών (μελετών, πραγματογνωμοσύνης κ.ά.)

Στους ανωτέρω τομείς, η INTERAMERICAN διαθέτει ευρύ φάσμα ασφαλιστικών προγραμμάτων, ατομικών, ομαδικών και για επιχειρήσεις. Οι υπηρεσίες και τα προϊόντα που παρέχει η INTERAMERICAN, διακρίνονται ως προς τις ασφαλιστικές καλύψεις σε τέσσερις οικονομικούς πυλώνες (INTERAMERICAN, 2018a), (1) Ανθρώπινη Παραγωγικότητα, (2) Περιουσία, (3) Αποταμιεύσεις και (4) Αστικές Ευθύνες, και εμφανίζονται στον Πίνακα 4.1.



**Πίνακας 4.1: Πίνακας Ασφαλιστικών Καλύψεων από την INTERAMERICAN, ανά οικονομικό πυλώνα και κίνδυνο**

<b>Οικονομικοί Πυλώνες</b>	<b>Κίνδυνοι</b>	<b>Λύσεις από την Εταιρεία</b>
<p><b>Ανθρώπινη Παραγωγικότητα</b></p> <p>Η δυνατότητα του ιδιώτη να παράγει εισόδημα από προσωπική εργασία (ως εξαρτημένος ή ως ελεύθερος επαγγελματίας)</p>	<p><b>Προσωπικοί Κίνδυνοι</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Πρόωρη απώλεια ζωής</li> <li>• Ανικανότητα για εργασία</li> <li>• Προβλήματα υγείας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ασφάλιση Ζωής</li> <li>• Ασφάλιση Εισοδήματος</li> <li>• Ασφάλιση Υγείας</li> <li>• Υπηρεσίες Βοήθειας</li> </ul>
<p><b>Περιουσία</b></p> <p>Κατοικία</p> <p>Σκάφος</p> <p>Αυτοκίνητο</p> <p>Επιχείρηση</p>	<p><b>Κίνδυνοι Περιουσίας</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ατυχήματα ή βλάβες</li> <li>• Πλημμύρα, πυρκαγιά</li> <li>• Κλοπή-ληστεία</li> <li>• Σεισμός</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ασφάλιση Κατοικίας</li> <li>• Ασφάλιση Οχήματος</li> <li>• Ασφάλιση Σκαφών</li> <li>• Ασφάλιση Επιχείρησης</li> <li>• Αστική Ευθύνη</li> <li>• Νομική Προστασία</li> <li>• Τεχνικές Ασφαλίσεις</li> <li>• Οδική Βοήθεια</li> </ul>
<p><b>Αποταμιεύσεις</b></p> <p>Επιθυμία διασφάλισης της ατομικής και οικογενειακής ευημερίας, με καταθέσεις, ομόλογα, αμοιβαία κεφάλαια, μετοχές κ.ά.</p>	<p><b>Οικονομικοί Κίνδυνοι</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Χαμηλές συντάξεις</li> <li>• Επενδυτικός κίνδυνος</li> <li>• Χαμηλά επιτόκια</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κεφάλαιο Συνταξιοδότησης</li> <li>• Κεφάλαιο Σπουδών</li> <li>• Αποταμιευτικά Προγράμματα</li> <li>• Επενδυτικά Προγράμματα</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πληθωρισμός και φόροι</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Αστικές Ευθύνες</b></p> <p style="text-align: center;">Διευθυντών και Στελεχών</p> <p style="text-align: center;">Επαγγελματιών και Επιχειρήσεων</p> <p style="text-align: center;">Προϊόντων</p> <p style="text-align: center;">Εργοδοτική</p>	<p style="text-align: center;"><b>Αστικοί Κίνδυνοι</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Υλικές Ζημιές</li> <li>• Σωματικές Βλάβες</li> <li>• Οικονομικές Απώλειες από αμέλεια/ παράλειψη</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αστική Ευθύνη Ξενοδοχειακών Μονάδων</li> <li>• Αστική Ευθύνη Επιχειρήσεων</li> <li>• Αστική Ευθύνη Ιατρών</li> <li>• Ασφάλιση Διευθυντών &amp; Στελεχών</li> </ul>

**Πηγή: Προσαρμογή από INTERAMERICAN, 2018a**

#### **4.1.1 Η Διαφοροποίηση της INTERAMERICAN στην Ασφαλιστική Αγορά**

Το σύγχρονο και πολυκαναλικό μοντέλο διανομής, οι άρτιες και ιδιόκτητες υποδομές στους τομείς Υγείας (ΑΘΗΝΑΪΚΗ MEDICLINIC και Πολυϊατρεία MEDIFIRST) και Βοήθειας («CarPoint» - πρότυπη μονάδα αποζημίωσης και επισκευής αυτοκινήτου, οχήματα οδικής βοήθειας, ασθενοφόρα κ.λπ.) καθώς επίσης και η τεχνογνωσία των ανθρώπων της, διαφοροποιούν την INTERAMERICAN από τους ανταγωνιστές της, παρέχοντάς της τη δυνατότητα να προσφέρει ένα ευρύτατο φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών που έχουν σχεδιαστεί για να ανταποκρίνονται στις πολυποίκιλες, σύγχρονες ανάγκες των ασφαλισμένων της (INTERAMERICAN, 2016).

##### **▪ Οι Ιδιόκτητες Υποδομές στην Υγεία και τη Βοήθεια**

Η INTERAMERICAN, αποσκοπώντας στην έγκαιρη ανταπόκριση, καθώς επίσης και στην αποτελεσματική και ολοκληρωμένη αντιμετώπιση οποιουδήποτε περιστατικού που χρήζει υποστήριξης και αφορά στην υγεία και στην παροχή άμεσης ιατρικής και οδικής βοήθειας, διαθέτει για τους ασφαλισμένους της μοναδικές για τα ελληνικά δεδομένα υποδομές (INTERAMERICAN, 2016; INTERAMERICAN, 2018a):

▪ **Υπηρεσίες Υγείας**

- **Ιδιωτική κλινική ΑΘΗΝΑΪΚΗ MEDICLINIC:** Η ΑΘΗΝΑΪΚΗ MEDICLINIC είναι ένα υπερσύγχρονο διαγνωστικό, χειρουργικό, θεραπευτικό και νοσηλευτικό κέντρο που διαθέτει όλες τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την παροχή ολοκληρωμένων ιατρικών υπηρεσιών υγείας.
- **Σύγχρονα πολυϊατρεία MEDIFIRST (Αργυρούπολη και Μαρούσι Αττικής):** Τα MEDIFIRST αποτελούν μονάδες πρωτοβάθμιας περίθαλψης, που λειτουργούν καθ' όλο το 24ωρο. Στελεχώνονται από ιατρούς γενικής ιατρικής και διαφόρων ειδικοτήτων και διαθέτουν διαγνωστικά εργαστήρια και σύγχρονο εξοπλισμό.
- **Δίκτυο Υγείας (συνεργασίες με σύμβαση)**
  - 1.391 ιατροί όλων των ειδικοτήτων, εκ των οποίων 523 ανήκουν στο Δίκτυο «Χειρουργών - Ειδικών Συνεργατών»
  - 251 σύγχρονα διαγνωστικά κέντρα
  - 81 νοσηλευτικά ιδρύματα, εκ των οποίων 21 είναι ιδιωτικά και 60 δημόσια (σύμβαση της Ε.Α.Ε.Ε. με το Ε.Σ.Υ.).

▪ **Άμεση Ιατρική Βοήθεια**

- 17 ιδιόκτητα ασθενοφόρα οχήματα
- 63 μόνιμοι εξειδικευμένοι συνεργάτες: 16 ιατροί, 12 νοσηλευτές - πληρώματα ασθενοφόρων, 22 διασώστες - πληρώματα ασθενοφόρων, 13 συντονιστές της «Γραμμής Υγείας 1010»
- Τηλεφωνική υποστήριξη: 24ωρη ειδική τηλεφωνική «Γραμμή Υγείας 1010»
- Συνεργασίες διακομιδής από αέρος, με χρήση 3 ελικοπτέρων και 4 υγειονομικών αεροπλάνων.

▪ **Οδική Βοήθεια**

- 140 σταθμοί βοήθειας πανελλαδικά
- 228 ιδιόκτητα οχήματα (6 εξυπηρέτησης βαρέων οχημάτων, 181 πλατφόρμες και 41 μοτοσικλέτες)
- 260 εξειδικευμένοι εργαζόμενοι (μηχανικοί - οδηγοί)
- Επιπλέον, συνεργασίες με 21 ειδικά συνεργεία εξυπηρέτησης βαρέων οχημάτων
- Τηλεφωνική υποστήριξη: 24ωρη ειδική «Γραμμή Οδικής Εξυπηρέτησης 1158»

## 4.2 Η Στρατηγική Κατεύθυνση της INTERAMERICAN

Το όραμα, η αποστολή και οι αξίες της INTERAMERICAN συνθέτουν το πλαίσιο της επιχειρηματικής φιλοσοφίας του Ομίλου, αποτυπώνοντας την ηγετική θέση, την εστίαση στον πελάτη και την έμπρακτη εταιρική υπευθυνότητα.

Θεμελιώδη κριτήρια και στοιχεία αναφοράς για τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρίας αποτελούν (INTERAMERICAN, 2016):

- Η οικονομική ισχύς και η φερεγγυότητα
- Οι ανθρώπινοι πόροι
- Οι υποδομές
- Η συνεχής αναζήτηση για καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες
- Η ολοκληρωμένη ανταπόκριση στις σύγχρονες ασφαλιστικές ανάγκες των πολιτών με ουσιαστικές καλύψεις και προσιτές λύσεις
- Η συνεχής αξιοποίηση της εξελισσόμενης ψηφιακής τεχνολογίας

Το 2016, η INTERAMERICAN εξέφρασε το όραμά της σύμφωνα με το οποίο (INTERAMERICAN, 2016):

Η INTERAMERICAN φιλοδοξεί να είναι ο κορυφαίος «Ψηφιακός Ασφαλιστής» της ελληνικής ασφαλιστικής αγοράς έως το 2020.

Το 2018 εμπλούτισε την δήλωση του οράματός της ως εξής (INTERAMERICAN, 2018a):

Όραμα της INTERAMERICAN είναι να αποτελεί τον πρώτο ασφαλιστικό Οργανισμό στην ελληνική αγορά που διευρύνει τα παραδοσιακά όρια της ασφάλισης μέσω οικοσυστημάτων υπηρεσιών, βελτιώνοντας παράλληλα την ποιότητα ζωής των πελατών και δημιουργώντας συναισθήματα υπερηφάνειας στους εργαζομένους και στους συνεργάτες της.

Η σύντομη και ολιστική εκδοχή της πρότασης αποστολής της, η οποία είναι σαφώς προσανατολισμένη στον πελάτη, είναι (INTERAMERICAN, 2018b):

Αποστολή μας είναι να βοηθήσουμε τους ανθρώπους να ζήσουν ασφαλέστερα, περισσότερο και καλύτερα.

Η πιο αναλυτική πρόταση αποστολής, με ιδιαίτερη αναφορά σε πολλά από τα ενδιαφερόμενα μέρη της, παρουσιάζεται ως εξής (INTERAMERICAN, 2018a):

Αποστολή της INTERAMERICAN αποτελεί η βελτίωση της ποιότητας της ζωής όλων των ενδιαφερομένων μερών, με δημιουργία και προσφορά σημαντικής αξίας:

- στους πελάτες της, παρέχοντας σε αυτούς ασφαλιστικά προϊόντα εξαιρετικής ποιότητας, υπηρεσίες υγείας και προσωπικής βοήθειας υψηλής αξίας, επαγγελματική καθοδήγηση και προσωπική εξυπηρέτηση, που να υπερβαίνουν τις προσδοκίες τους,
- στο προσωπικό και στους ασφαλιστικούς της συμβούλους, υιοθετώντας και καλλιεργώντας μία αντίληψη προσανατολισμένη στη φροντίδα του πελάτη, τη δημιουργικότητα και την επίτευξη υψηλής απόδοσης, στοιχεία για τα οποία οι εργαζόμενοι και οι ασφαλιστικοί σύμβουλοι ανταμείβονται σύμφωνα με την παραγόμενη αξία,
- στους μετόχους της, ως μία κερδοφόρος και οικονομικά ισχυρή εταιρεία, η οποία χρηματοδοτεί αυτόνομα την ανάπτυξή της, προσφέροντάς τους παράλληλα και μακροπρόθεσμα σημαντική αξία,
- στην κοινωνία, συνεισφέροντας έμπρακτα στην αντιμετώπιση αναγκών του κοινωνικού συνόλου με την υποστήριξη ευπαθών κοινωνικά ομάδων, με την εκπαίδευση και την ενημέρωση των πολιτών για τη διαχείριση κινδύνων και την προσφορά φροντίδας για την υγεία, παράλληλα με τη συμβολή στην προστασία του περιβάλλοντος.

Η INTERAMERICAN προχώρησε το 2016 και στην ακόλουθη δήλωση σκοπού (INTERAMERICAN, 2016):

Σκοπός της INTERAMERICAN αποτελεί η σταθερή συμβολή μέσω της δημιουργίας αξίας στη βιώσιμη ανάπτυξη της χώρας, στην ευημερία του κοινωνικού συνόλου και στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της.

Οι παρακάτω αξίες της INTERAMERICAN, διαμορφώθηκαν έπειτα από επιλογή των εργαζομένων της εταιρίας, και αναφέρονται κατά προτεραιότητα ως εξής (INTERAMERICAN, 2018a):

- 1) Ακεραιότητα
- 2) Καινοτομία
- 3) Σεβασμός
- 4) Ομαδικότητα
- 5) Υπευθυνότητα

▪ **Στρατηγικός Προσανατολισμός και Στρατηγικές Κατευθύνσεις**

Η INTERAMERICAN ενεργεί με σχέδιο να προλαμβάνει τις προβλεπόμενες εξελίξεις, ώστε να διατηρεί την απαιτούμενη ηρεμία και συνοχή που απαιτεί η ταχύτατη μετάβαση σε μία νέα, ριζικά διαφορετική εποχή. Οι πυλώνες της ψηφιακής λειτουργίας και ασφάλισης, της καινοτομίας και της μεθοδολογίας «Lean» αποτελούν τα εφαλτήρια για την προσαρμογή της εταιρείας στις επερχόμενες αλλαγές (INTERAMERICAN, 2016). Ειδικότερα, με την υιοθέτηση της «Lean» φιλοσοφίας και των μεθόδων της, στόχος της εταιρίας είναι να μεγιστοποιηθεί η αξία του τρίπτυχου «πελάτης - εργαζόμενος - οικονομική ευρωστία». Αυτός ο προσανατολισμός συνιστά μία σταθερή βάση αξιοπιστίας και ισχυρή εταιρική υπόσταση αιεφορίας, ενώ ταυτόχρονα αποδεικνύει την ενσωμάτωση της υπευθυνότητας στην εταιρική στρατηγική. Παρακάτω ακολουθεί μία σύντομη προσέγγιση για καθέναν από τους τρεις πυλώνες που διαμορφώνουν τον στρατηγικό προσανατολισμό της εταιρίας (INTERAMERICAN, 2016):

- **Lean:** Βελτιστοποίηση αποτελέσματος και λειτουργικότητας σε κάθε διοικητικό τομέα με στόχο τη συνεχή δημιουργία αξίας για την εταιρεία, τους εργαζόμενους, τους συνεργάτες και τους πελάτες της.
- **Ψηφιοποίηση:** Ανάπτυξη ψηφιακού περιβάλλοντος σε όλες τις εργασίες, ώστε να γίνει η INTERAMERICAN ο απόλυτος «Ψηφιακός Ασφαλιστής» της αγοράς.
- **Καινοτομία:** Αναζήτηση και εφαρμογή πρωτοποριακών, καινοτόμων ιδεών με συμμετοχή όλων των εργαζομένων.

Διαρκείς σκοπούς της Επιχειρηματικής Στρατηγικής της εταιρίας αποτελούν οι εξής (INTERAMERICAN, 2016):

- Απλοποίηση και τυποποίηση διαδικασιών και συστημάτων
- Ποιότητα στις υπηρεσίες
- Μείωση κόστους
- Επιχειρηματική αριστεία
- Μεθοδολογία «Lean» στις διαδικασίες
- Αποτελεσματική διαχείριση ζημιών
- Πολυκαναλική διανομή
- Ηγετικός ρόλος στις απευθείας ασφαλίσεις (Anytime)
- Μείωση των κινδύνων στο επίπεδο των εργασιών και του ελέγχου.

Παρακάτω αναφέρονται και οι πέντε στρατηγικές κατευθύνσεις της INTERAMERICAN, οι οποίες καθορίζουν και καθοδηγούν τον σχεδιασμό και την υλοποίηση όλων των επιχειρηματικού και λειτουργικού επιπέδου στρατηγικών της (INTERAMERICAN, 2018a):

### **1) Νέα Εμπειρία Πελάτη**

- Προσδιορισμός και αποτελεσματική διαχείριση της εμπειρίας του πελάτη, σε όλες τις προϊόντικές γραμμές.
- Υιοθέτηση μεθόδων marketing σχετικών με τις ανάγκες του συγχρόνου πελάτη.
- Μεγιστοποίηση των ευκαιριών και των δυνατοτήτων του «Omni-channel: νέα ψηφιακή εμπειρία για τους πελάτες της εταιρείας».
- Ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου πλαισίου Listening Architecture Framework.

### **2) Καινοτόμες Λύσεις**

- Συνδημιουργία των προϊόντων της εταιρείας με τους πελάτες.
- Σημαντική διαφοροποίηση των ασφαλιστικών προτάσεων με δημιουργία οικοσυστημάτων.
- Προσιτές και πολύτιμες λύσεις.
- Κίνητρα και ανταμοιβή για τους πελάτες.

### **3) Ψηφιοποίηση Εταιρείας**

- Γρήγορες, απλές και τυποποιημένες διαδικασίες.
- Αυτοματοποίηση για πάνω από το 70% των διαδικασιών σε όλο το LoB.

- Προσαρμοσμένες τιμές με τη χρήση της τηλεματικής και IoT.

#### **4) Αναλυτική Σκέψη**

- Βελτίωση της ποιότητας των δεδομένων της εταιρείας.
- Εξασφάλιση πρόσβασης σε ενοποιημένη πληροφόρηση.
- Ανάπτυξη αναλυτικών δεξιοτήτων και εργαλείων δημιουργίας ACE (Analytics Center of Excellence).
- Δημιουργία συγκριτικών και προβλεπτικών εργαλείων.

#### **5) Νέος Τρόπος Εργασίας**

- Εισαγωγή της μεθόδου Agile για την ανάπτυξη έργων.
- Εφαρμογή της μεθοδολογίας Lean για την αύξηση της παραγωγής.
- Υιοθέτηση της μεθόδου «Accelerator» για την προώθηση της καινοτομίας.
- Καλλιέργεια των εννοιών της αυτο-οργάνωσης, της ομαδικής εργασίας και της υπευθυνότητας.

### **4.3 Τα Ενδιαφερόμενα Μέρη της Εταιρίας**

Σύμφωνα με την Βαξεβανίδου, ενδιαφερόμενα μέρη για μία επιχείρηση αποτελούν τα μεμονωμένα άτομα, οι ομάδες ατόμων, οι οργανισμοί ή οι εταιρίες που επηρεάζουν ή επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα, είτε θετικά είτε αρνητικά, από τις διεργασίες και τις διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης (Βαξεβανίδου, 2011). Κατά αυτό τον τρόπο, τα ενδιαφερόμενα μέρη ή αλλιώς οι συμμετοχοί ή εμπλεκόμενοι, βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλληλεπιδρούν μαζί της και ενδιαφέρονται για τις επιχειρηματικές και τις άλλες δραστηριότητές της. Η Βαξεβανίδου επιχειρεί μία ολιστική προσέγγιση στην καταγραφή των διαφόρων ενδιαφερομένων μερών για κάθε επιχείρηση και αναφέρει (Βαξεβανίδου, 2011):

- τους μετόχους, τους επενδυτές, τους προμηθευτές, τους υπεργολάβους, τις τράπεζες, τους φορείς χρηματοδότησης, τους φορείς ασφάλισης, τις επιχειρήσεις που ανήκουν στην εφοδιαστική αλυσίδα, τις συνδεόμενες επιχειρήσεις,
- τους πελάτες, τους χρήστες, τους καταναλωτές,
- τους εργαζομένους ως μέλη των συνδικάτων, το γενικότερο εργασιακό περιβάλλον,
- τους διεθνείς οργανισμούς, τους διεθνείς κανόνες, το διεθνές δίκαιο,



- την τοπική και την ευρύτερη κοινωνία, τις επαγγελματικές ενώσεις, τις επιστημονικές ενώσεις, τις καταναλωτικές ενώσεις, τις περιβαλλοντικές ενώσεις, τα εργατικά σωματεία, τις ομοσπονδίες εργατών και εργαζομένων, τις μη κυβερνητικές οργανώσεις,
- τα υπουργεία και γενικά τον δημόσιο και κρατικό τομέα, τις αρμόδιες αρχές, τους εκπροσώπους τοπικών φορέων, τους εκπροσώπους της τοπικής αυτοδιοίκησης,
- τα ινστιτούτα ερευνών και διαμόρφωσης κοινής γνώμης, τους διαμορφωτές κοινής γνώμης, τις δεξαμενές σκέψης, την επιστημονική κοινότητα, τα ακαδημαϊκά ιδρύματα, του δημοσιογράφους και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης,
- τις μελλοντικές γενιές.

Κατά μία αντίστοιχη προσέγγιση, η INTERAMERICAN αναγνωρίζει ως ενδιαφερόμενα μέρη της, εκείνα που επηρεάζονται σημαντικά από τις δραστηριότητές της και γενικά από την επιχειρηματική της λειτουργία, καθώς επίσης και εκείνα που επηρεάζουν με τις αποφάσεις τους την ικανότητα της εταιρείας να εφαρμόσει τη στρατηγική της και να επιτύχει τους στόχους της (INTERAMERICAN, 2018a). Διαχωρίζει μάλιστα τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη της σε δύο ζώνες.



Εικόνα 4.1: Τα ενδιαφερόμενα μέρη της INTERAMERICAN

Πηγή: INTERAMERICAN, 2018a

Στην πρώτη ζώνη σχέσης αμοιβαίου ενδιαφέροντος εντάσσονται οι Πελάτες, οι Μέτοχοι, οι Ενώσεις των Εργαζομένων, οι Συνεργάτες και οι Προμηθευτές. Στη δεύτερη ζώνη περιλαμβάνονται οι Τοπικές Κοινωνίες, οι Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις, η Πολιτεία και οι Δημόσιες Αρχές, η Επιχειρηματική Κοινότητα και τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Παρακάτω ακολουθούν αναλυτικά οι σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ της INTERAMERICAN και των ενδιαφερομένων μερών της, η αντίληψη της εταιρίας για τα θέματα που τους απασχολούν, καθώς επίσης και οι τρόποι με τους οποίους η εταιρία επικοινωνεί και ανταποκρίνεται στα θέματα αυτά (INTERAMERICAN, 2016; INTERAMERICAN, 2018a).

- 1. Ενώσεις Εργαζομένων:** Οι εργαζόμενοι προσφέρουν την εργασία και τις γνώσεις τους, ανταμείβονται με τους μισθούς, τις πρόσθετες παροχές, τις ευκαιρίες για επαγγελματική

εξέλιξη και προσωπική ανάπτυξη, και εκπροσωπούνται από τον Σύλλογο Υπαλλήλων (Σ.ΥΠ.ΙΝ.) (INTERAMERICAN, 2016). Για τους εργαζομένους της, η INTERAMERICAN αναγνωρίζει πως τα κυριότερα θέματα που τους απασχολούν αφορούν στα εξής (INTERAMERICAN, 2016):

- Εργασιακά και ασφαλιστικά θέματα
- Θέματα αξιολογήσεων προσωπικού
- Αναγνώριση, εκπαίδευση, επαγγελματική εξέλιξη και προσωπική ανάπτυξη
- Υψηλό επίπεδο συνεργασίας
- Διατήρηση προσωπικού
- Υγεία και ασφάλεια στους χώρους εργασίας
- Διενέργεια εθελοντικών δράσεων
- Ταμείο Επαγγελματικής Ασφάλισης Εργαζομένων (Τ.Ε.Α.)
- Ενημέρωση για τους στόχους της εταιρείας και για την επίτευξή τους

Η INTERAMERICAN, για τα θέματα αυτά, επικοινωνεί καθημερινά με τους εργαζομένους της αλλά και ανά τακτά χρονικά διαστήματα μέσω (INTERAMERICAN, 2018a):

- Τακτικών συναντήσεων του Διευθύνοντος Συμβούλου με επιλεγμένες ομάδες εργαζομένων
- Ερευνών Γνώμης Εργαζομένων
- Της ηλεκτρονικής πλατφόρμας «askme»
- Του εσωτερικού ηλεκτρονικού συστήματος intranet «εμείς»
- Του ηλεκτρονικού newsletter «INmail»
- Του «Executive Brief» το οποίο αποτελεί την τριμηνιαία έκδοση του INTERAMERICAN Research Center

**2. Πελάτες:** Οι πελάτες επιλέγουν και εμπιστεύονται την INTERAMERICAN για τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της, ενώ η εταιρία κτίζει σταθερές σχέσεις μαζί τους και ανταμείβεται μέσω των ασφαλιστρών για την ποιότητα και την εξυπηρέτηση που τους παρέχει (INTERAMERICAN, 2016). Για τους πελάτες της, η Interamerican αναγνωρίζει πως τα κυριότερα θέματα που τους απασχολούν αφορούν στα εξής (INTERAMERICAN, 2016):

- Παροχή ευέλικτων προϊόντων και υπηρεσιών που καλύπτουν τις πραγματικές ανάγκες των πελατών

- Ευέλικτες διαδικασίες
- Διαφανής, πλήρης, σαφής και έγκαιρη ενημέρωση
- Υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πριν και μετά την πώληση
- Υψηλή φερεγγυότητα και αξιοπιστία
- Άμεση διαχείριση και επίλυση παραπόνων
- Αποζημιωτική συνέπεια

Η INTERAMERICAN, για τα θέματα αυτά, επικοινωνεί διαρκώς και κατά περίπτωση με τους πελάτες της μέσω (INTERAMERICAN, 2018a):

- Ερευνών Ικανοποίησης Πελατών
- Δημοσκοπήσεων
- Ερωτηματολογίων Αναγκών
- Του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών
- Του Τμήματος Διαχείρισης Παραπόνων
- Της ηλεκτρονικής πλατφόρμας απευθείας πωλήσεων «anytimeonline»
- Ενημερωτικών καμπανιών
- Αποστολής ενημερωτικών εντύπων
- Έκδοσης τακτικών δελτίων Τύπου, ανακοινώσεων και εκθέσεων

**3. Συνεργάτες:** Οι συνεργάτες παρέχουν διαμεσολάβηση για την πώληση ασφαλιστικών προγραμμάτων και υπηρεσιών, ανταμείβονται με προμήθεια επί των πωλήσεων και με πρόσθετες παροχές, και υποστηρίζονται παράλληλα με συνεχή εκπαίδευση (INTERAMERICAN, 2016). Για τους συνεργάτες της, η INTERAMERICAN αναγνωρίζει πως τα κυριότερα θέματα που τους απασχολούν αφορούν στα εξής (INTERAMERICAN, 2016):

- Πλαίσιο συνεργασίας - κανονισμός πωλήσεων
- Απόδοση ικανοποιητικών αποτελεσμάτων στις πωλήσεις

Η INTERAMERICAN, για τα θέματα αυτά, επικοινωνεί καθημερινά με τους συνεργάτες της αλλά και ανά τακτά χρονικά διαστήματα μέσω (INTERAMERICAN, 2018a):

- Της πύλης τηλεφωνικής επικοινωνίας Agency Contact Center
- Του ηλεκτρονικού Newsletter «INmail»
- Άμεσης επαφής και αλληλογραφίας

**4. Προμηθευτές:** Οι προμηθευτές παρέχουν υπηρεσίες και προϊόντα στην εταιρεία και λαμβάνουν την αμοιβή τους. Η Interamerican στηρίζει τους τοπικούς προμηθευτές, όπου αυτό είναι εφικτό. Για τους προμηθευτές της, η INTERAMERICAN αναγνωρίζει πως τα κυριότερα θέματα που τους απασχολούν αφορούν στα εξής (INTERAMERICAN, 2016):

- Αξιοκρατική και αντικειμενική αξιολόγηση
- Υποστήριξη τοπικών προμηθευτών

Η INTERAMERICAN, για τα θέματα αυτά, επικοινωνεί κατά περίπτωση με τους προμηθευτές της μέσω (INTERAMERICAN, 2018a):

- Άμεσης επαφής και αλληλογραφίας
- Του Τμήματος Προμηθειών της Εταιρείας

**5. Μέτοχοι:** Οι μέτοχοι επενδύουν κεφάλαια στην INTERAMERICAN, λαμβάνουν μερίσματα από τα κέρδη και συμμετέχουν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων (INTERAMERICAN, 2016). Για τους μετόχους της, η INTERAMERICAN αναγνωρίζει πως τα κυριότερα θέματα που τους απασχολούν αφορούν στα εξής (INTERAMERICAN, 2016):

- Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της INTERAMERICAN
- Διαφάνεια στις σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη
- Ορθή Εταιρική Διακυβέρνηση
- Μερισματική απόδοση
- Ενίσχυση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών προς την ασφαλιστική αγορά
- Πρόγραμμα κερδοφορίας
- Κοινοτική Οδηγία Solvency II
- Ορθή Διαχείριση Κινδύνων

Η INTERAMERICAN, για τα θέματα αυτά, επικοινωνεί διαρκώς και κατά περίπτωση με τους μετόχους της μέσω (INTERAMERICAN, 2018a):

- Της Ετήσιας Γενικής Συνέλευσης των Μετόχων
- Ενημερώσεων του Διοικητικού Συμβουλίου προς την ACHMEA σχετικά με οποιαδήποτε εξέλιξη στην Εταιρεία
- Παρουσιάσεων αποτελεσμάτων (6μηνιαία και ετήσια)
- Διαρκούς επικοινωνίας οικονομικών αναλυτών με τα στελέχη της Εταιρείας

- Τακτικών αναφορών των διευθύνσεων της INTERAMERICAN στον διεθνή τομέα της ACHMEA
- Έκδοσης Εκθέσεων Βιώσιμης Ανάπτυξης
- Έκδοσης newsletter CONNECT της μητρικής ACHMEA
- Επισκέψεων της Διοίκησης (ACHMEA, Division International)

**6. Πολιτεία και Δημόσιες Αρχές:** Η πολιτεία παρέχει ένα κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας, εποπτεύει, προστατεύει και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την επιχειρηματική δραστηριότητα, και δέχεται τους φόρους από την εταιρεία (INTERAMERICAN, 2016). Για την Πολιτεία και τις Δημόσιες Αρχές, η INTERAMERICAN αναγνωρίζει πως τα κυριότερα θέματα που τις απασχολούν αφορούν στα εξής (INTERAMERICAN, 2016):

- Συμμόρφωση με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο και τους κανονισμούς
- Στήριξη δράσεων και προγραμμάτων της πολιτείας
- Κεφαλαιακή επάρκεια

Η INTERAMERICAN ανταποκρίνεται στα θέματα που απασχολούν την Πολιτεία και τις Δημόσιες Αρχές μέσω (INTERAMERICAN, 2018a):

- Συμμετοχής σε επαγγελματικές οργανώσεις
- Συναντήσεων με θεσμικούς φορείς
- Συνεργασίας και διαβούλευσης με θεσμικούς εκπροσώπους της πολιτείας και των κανονιστικών αρχών
- Συνεδρίων κλαδικού ενδιαφέροντος
- Διοργάνωσης και συμμετοχής σε θεματικά συνέδρια και εκδηλώσεις

**7. Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις:** Οι μη κυβερνητικές οργανώσεις αντιπροσωπεύουν την κοινωνία των πολιτών, συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση της κοινής γνώμης, συμμετέχουν στη διαμόρφωση της δημόσιας πολιτικής και αποτελούν σημείο σύνδεσης μεταξύ της πολιτείας και των επιχειρήσεων (INTERAMERICAN, 2016). Η INTERAMERICAN συνεργάζεται με Μ.Κ.Ο. για ενημέρωση και ανάληψη δράσεων. Για τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, η INTERAMERICAN αναγνωρίζει πως τα κυριότερα θέματα που τις απασχολούν αφορούν στα εξής (INTERAMERICAN, 2016):

- Υποστήριξη δράσεων Μ.Κ.Ο. με στόχο το κοινωνικό όφελος
- Μείωση περιβαλλοντικού αποτυπώματος

- Στήριξη ευπαθών κοινωνικά ομάδων

Η INTERAMERICAN ανταποκρίνεται στα θέματα που απασχολούν τις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις μέσω (INTERAMERICAN, 2018a):

- Ενημερωτικών συναντήσεων και ανταλλαγής απόψεων σε θέματα κοινού ενδιαφέροντος
- Ενημερωτικών εκστρατειών για κοινωνικά και περιβαλλοντικά θέματα
- Συμμετοχής σε κοινές δράσεις
- Εκδηλώσεων
- Συμμετοχής σε δίκτυα και οργανώσεις για την αειφόρο ανάπτυξη (UN Global Compact, UNEPFI, Ελληνικό Δίκτυο για την Ε.Κ.Ε., κ.ά.)

**8. Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης:** Τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης επικοινωνούν τις υπηρεσίες, τα προϊόντα, καθώς επίσης και τις δράσεις της Εταιρείας, παρέχοντας θετική δημοσιότητα (INTERAMERICAN, 2016). Για τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, η INTERAMERICAN αναγνωρίζει πως οι κυριότερες προσδοκίες τους, αφορούν στα εξής (INTERAMERICAN, 2016):

- Περαιτέρω ενίσχυση της συνεργασίας με τα Μ.Μ.Ε.
- Προώθηση των δράσεων κοινωνικού χαρακτήρα που αναλαμβάνει η Εταιρεία και ενημέρωση του κοινού
- Συνεντεύξεις Τύπου σχετικά με την υλοποίηση των προγραμμάτων εταιρικής υπευθυνότητας της Εταιρείας.

Η INTERAMERICAN ανταποκρίνεται στα θέματα που απασχολούν τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης μέσω (INTERAMERICAN, 2018a):

- Της άμεσης επαφής και της συνεργασίας σε συνεχή βάση
- Της παροχής της δυνατότητας επικοινωνίας και ενημέρωσης από την ιστοσελίδα της εταιρείας
- Της διαδικτυακής πηγής ειδησεογραφικής ύλης [www.interamerican.gr](http://www.interamerican.gr)
- Συνεντεύξεων-αρθρογραφίας στελεχών και συνεργατών, δελτίων Τύπου
- Εκδηλώσεων

**9. Τοπικές Κοινωνίες:** Η INTERAMERICAN «ζει», δραστηριοποιείται και αναπτύσσεται μέσα στις τοπικές κοινωνίες, αντλώντας πόρους (εργαζόμενους, προμηθευτές). Παράλληλα, η εταιρία παράγει κοινωνικό προϊόν, μέσω ενίσχυσης τοπικών φορέων, δράσεων εθελοντικού χαρακτήρα, δωρεάν παροχής προϊόντων και υπηρεσιών και άλλων δράσεων (INTERAMERICAN, 2016). Για τις Τοπικές Κοινωνίες, η INTERAMERICAN αναγνωρίζει πως τα κυριότερα θέματα που τις απασχολούν αφορούν στα εξής (INTERAMERICAN, 2016):

- Ευαισθητοποίηση σε θέματα περιβάλλοντος και πολιτισμού
- Στήριξη ευπαθών κοινωνικά ομάδων
- Υποστήριξη του έργου τοπικών κοινωνικών φορέων (πολιτιστικών, εκπαιδευτικών, αθλητικών κ.ά.)
- Πρόσληψη Προσωπικού από τις τοπικές κοινωνίες
- Επιλογή τοπικών προμηθευτών

Η INTERAMERICAN ανταποκρίνεται στα θέματα που απασχολούν τις Τοπικές Κοινοότητες κυρίως μέσω:

- Διαβουλεύσεων με τοπικούς εκπροσώπους
- Χορηγιών και δωρεών αγαθών ή υπηρεσιών, σε ετήσια βάση, για την κάλυψη σχετικών αναγκών

**10. Επιχειρηματική Κοινότητα:** Οι σχέσεις αλληλεπίδρασης της INTERAMERICAN με την ευρύτερη επιχειρηματική κοινότητα συνίστανται στην επικοινωνία και την συνεργασία με σκοπό την καλύτερη κατανόηση των συνθηκών της αγοράς, καθώς επίσης και στην αμφίδρομη συνεργασία με στόχο το αμοιβαίο όφελος και την παραγωγή κοινωνικού προϊόντος (INTERAMERICAN, 2016). Για την Επιχειρηματική Κοινότητα, η INTERAMERICAN αναγνωρίζει πως τα κυριότερα θέματα που την απασχολούν αφορούν στα εξής (INTERAMERICAN, 2016):

- Προώθηση θεμάτων ασφαλιστικού κλάδου
- Διαχείριση της οικονομικής συγκυρίας
- Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας

Η INTERAMERICAN ανταποκρίνεται στα θέματα που απασχολούν την Επιχειρηματική Κοινότητα μέσω (INTERAMERICAN, 2018a):



- Της συμμετοχής σε επαγγελματικές οργανώσεις
- Συναντήσεων των θεσμικών οργάνων
- Συνεδρίων και εκδηλώσεων

#### **4.4 Η Ποιότητα στην INTERAMERICAN**

##### **4.4.1 Δημιουργία Κύκλων Ποιότητας**

Σύμφωνα με την Μερτζημεκίδου και τον Τσαγκαρούλη, η εντυπωσιακή ανάπτυξη των υπηρεσιών και του δικτύου πωλήσεων κατά τα πρώτα είκοσι έτη λειτουργίας της INTERAMERICAN, δημιούργησε την ανάγκη για εκσυγχρονισμό και απλοποίηση των χρησιμοποιούμενων διαδικασιών, αλλά και την υιοθέτηση μίας ολιστικής προσέγγισης για την ποιότητα με αναφορές τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρίας (Μερτζημεκίδου, 1997; Τσαγκαρούλης, 2004). Η συνειδητή και συστηματική προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας στην INTERAMERICAN, άρχισε με πρωτοβουλία του τότε Διευθύνοντος Συμβούλου, Δημητρίου Κοντομηνά, κατά το έτος 1988. Κύριοι στόχοι του εγχειρήματος ήταν η μείωση του κόστους, η αύξηση της παραγωγικότητας και η απλοποίηση της ροής εργασίας.

Όπως χαρακτηριστικά αναγνωρίζει η Μακρή, η INTERAMERICAN αποτελούσε από εκείνο τον καιρό, μία από τις ελάχιστες εταιρίες στην Ελλάδα η οποία εφάρμοζε την πρακτική των κύκλων ποιότητας, ή όπως αναφέρουν η Μερτζημεκίδου και ο Τσαγκαρούλης, τις ομάδες βελτίωσης ποιότητας (Μακρή, 1997; Μερτζημεκίδου, 1997; Τσαγκαρούλης, 2004).

Κατά τον Κέφη, οι κύκλοι ποιότητας εμφανίστηκαν για πρώτη φορά στην μεταπολεμική Ιαπωνία ως προσπάθεια για τον εξορθολογισμό της λειτουργίας των επιχειρήσεων και για τη βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων, αλλά και ως ένας συνδυασμός του αμερικανικού τρόπου ελέγχου της ποιότητας με την ξεχωριστή για την εποχή, ιαπωνική φιλοσοφία της ομαδικής εργασίας (Κέφης, 2005). Οι κύκλοι ποιότητας αποτελούνται από μία ομάδα τεσσάρων έως δέκα ατόμων, τα οποία χρησιμοποιώντας απλές τεχνικές και μεθόδους, συμβάλλουν εθελοντικά στην αντιμετώπιση συγκεκριμένων επιχειρησιακών προβλημάτων καθώς επίσης και στην επεξεργασία των προτεινόμενων για αυτά λύσεων (Κέφης, 2005).

Η λειτουργία των κύκλων ποιότητας ξεκινά από τον εντοπισμό των προβλημάτων, έπειτα από κοινές ενέργειες των ανωτάτων διοικητικών στελεχών και των μελών του κύκλου ποιότητας (Κέφης, 2005). Στη συνέχεια επιλέγεται το πρόβλημα το οποίο κατά την κρίση των μελών του κύκλου ποιότητας έχει τον υψηλότερο βαθμό προτεραιότητας. Η εις βάθος μελέτη του προκύπτοντος προβλήματος γίνεται από τα μέλη του κύκλου ποιότητας καθώς εκείνα έρχονται σε άμεση επαφή με αυτά στους χώρους εργασίας τους και έχουν την δυνατότητα να προτείνουν λύσεις δίχως χρονικές καθυστερήσεις. Ακολουθούν τα τελευταία δύο βήματα της διαδικασίας τα οποία αφορούν αποκλειστικά τα ανώτατα διοικητικά στελέχη της εταιρίας. Τα στελέχη αυτά, έπειτα από προσεκτική μελέτη των προτεινόμενων λύσεων, επιλέγουν κατά περίπτωση την αρτιότερη και αποφασίζουν για την εφαρμογή της. Όπως παρατηρεί ο Κέφης, η επιτυχία της ομάδας η οποία αποτελεί τον κύκλο ποιότητας εξασφαλίζεται με τη στήριξη της ανώτατης διοίκησης, με τη μεθοδική εκπαίδευση των μελών της ομάδας, με την ανάδειξη των προσόντων τους, καθώς επίσης και με την προθυμία και τη δέσμευση όλων για αρμονική συνεργασία και κοινή δράση (Κέφης, 2005).

Κατά παρόμοιο τρόπο, στην INTERAMERICAN, η μεθοδική προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας ξεκίνησε με συνεντεύξεις από εκπαιδευμένα αρμόδια στελέχη των διαφόρων τμημάτων, με σκοπό να εντοπιστούν τα αντικείμενα και οι διεργασίες τα οποία θα έχουν τον υψηλότερο βαθμό προτεραιότητας, πάντοτε σε συνεργασία με τους προϊσταμένους και τα υπόλοιπα στελέχη των τμημάτων (Μερτζημεκίδου, 1997; Τσαγκαρούλης, 2004). Επόμενο βήμα αποτέλεσε η ενημέρωση των στελεχών της εταιρίας για την μέθοδο προσέγγισης αναφορικά με τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διεργασιών, την ενδελεχή καταγραφή τους και την ομαδική εργασία για την παροχή και εφαρμογή λύσεων. Με απόφαση των αρμοδίων διευθυντών και προϊσταμένων, έγινε η επιλογή των αντικειμένων άμεσης προτεραιότητας και σχηματίστηκαν οι πρώτοι κύκλοι ποιότητας, τα μέλη των οποίων θα ακολουθούσαν την προσέγγιση που είχε αποφασισθεί. Οι κύκλοι ποιότητας χρησιμοποίησαν ως οδηγό τις αρχές (Μερτζημεκίδου, 1997; Τσαγκαρούλης, 2004): (1) Απλοποίηση, (2) Κατάργηση, (3) Συνδύαση, (4) Αυτοματοποίηση. Οι συναντήσεις των κύκλων ποιότητας διήρκησαν περίπου δύο έτη, κατά τα οποία καλλιεργήθηκαν η ομαδική εργασία και η ανοικτή επικοινωνία. Όλες οι διεργασίες και τα συστήματα καταγράφηκαν πλήρως και λεπτομερώς, και μέσα από τις δημιουργικές ιδέες των στελεχών των κύκλων ποιότητας, οι διαδικασίες βελτιώθηκαν και απλοποιήθηκαν. Κάθε τμήμα έλαβε ένα εγχειρίδιο λειτουργίας

με την ακριβή περιγραφή των διαμορφωμένων διεργασιών, με απεικόνιση μέσω διαγραμμάτων ροής και με όλα τα απαραίτητα έγγραφα για την επιτυχή ολοκλήρωση των διεργασιών. Αναφέρεται χαρακτηριστικά πως κατά τη διάρκεια της λειτουργίας των κύκλων ποιότητας και κατά τις συνεδριάσεις τους, συγκεντρώθηκαν, συζητήθηκαν και αναλύθηκαν, κατά προσέγγιση 400 ιδέες και προτάσεις από τους εργαζομένους της εταιρίας, για τη βελτίωση των διεργασιών και της συνολικής ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της (Τσαγκαρούλης, 2004).

Τα κύρια αποτελέσματα της προσπάθειας βελτίωσης της ποιότητας στην INTERAMERICAN από το 1988 έως το 2001, ήταν τα εξής (Μερτζημεκίδου, 1997; Τσαγκαρούλης, 2004):

1. Βελτίωση της παραγωγικότητας μέχρι 24% σε παραγωγικούς χώρους
2. Μείωση των χρησιμοποιούμενων αναφορών και εντύπων και η ουσιαστική βελτίωση της πληροφόρησης
3. Σημαντική διατμηματική και ενδοτμηματική υιοθέτηση διαδικασιών ανάλυσης και επίλυσης προβλημάτων
4. Βελτίωση της εταιρικής εικόνας προς τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες της
5. Αποκέντρωση 97 υπηρεσιών προς την επαρχία
6. Αναδιάρθρωση των υπηρεσιών και δημιουργία νέων με σαφή προσανατολισμό στην ικανοποίηση των πελατών.

#### **4.4.2 Lean Μεθοδολογία και Επιχειρηματική Αριστεία**

Η INTERAMERICAN ξεκίνησε το ταξίδι της στην φιλοσοφία «Lean» κατά το 2012. Στις αρχές του 2013 ξεκίνησε την πιλοτική εφαρμογή του προγράμματος «Lean» σε συγκεκριμένα τμήματα της εταιρίας (Shared Services Retail και Client Services) και εντός του 2015, όλα τα τμήματα και οι διευθύνσεις της εταιρείας την υιοθέτησαν συνολικά και προχώρησαν στην εφαρμογή των «Lean» πρακτικών. Η φιλοσοφία του συγκεκριμένου προγράμματος στηρίζεται σε σειρά αλλαγών στην εργασιακή κουλτούρα του προσωπικού, από την οποία προκύπτουν σε επόμενο στάδιο οργανωτικές αλλαγές και βελτίωση της αποτελεσματικότητας σε κάθε θέση εργασίας (INTERAMERICAN, 2014). Κατά αυτό τον τρόπο, η οργανωσιακή κουλτούρα επικεντρώνεται στη συνεχή βελτίωση, τον κοινό τρόπο

εργασίας και τον πελατοκεντρικό τρόπο σκέψης. Με εργαλεία όπως το «customer journey», γίνεται καταγραφή και ανάλυση της εμπειρίας του πελάτη από τη σχέση του με την εταιρεία και προσδιορίζονται οι ανάγκες του, αποσαφηνίζοντας τις συναισθηματικές του εκφάνσεις σε κάθε βήμα της διαδικασίας. Τελικός στόχος είναι η ευθυγράμμιση και βελτιστοποίηση των διαδικασιών, η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη και η ενδυνάμωση των ανθρώπων (INTERAMERICAN, 2018a). Για την INTERAMERICAN, η επιχειρηματική αριστεία επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής της «Lean» μεθοδολογίας, με συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, με απόρριψη ενεργειών που πλεονάζουν (waste) και με αποτελεσματική χρήση όλων των διαθεσίμων ψηφιακών τεχνολογιών. Με τον τρόπο αυτό, η εταιρεία πραγματοποιεί συνεχώς βήματα, που ενισχύουν την αξία του πελάτη, την οικονομική αξία και την αξία του εργαζομένου (INTERAMERICAN, 2018a).

#### ▪ Η πιλοτική εφαρμογή της «Lean» Φιλοσοφίας και της Μεθόδου «5S»

Η ομαλή υλοποίηση του πιλοτικού προγράμματος κατά το 2013, απαιτούσε και την κατάλληλη προετοιμασία από το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας για την επιτυχή αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας και των εσωτερικών διεργασιών (INTERAMERICAN, 2014). Στα πλαίσια αυτά, πραγματοποιήθηκε εκπαιδευτικό Boot Camp στα Κεντρικά Γραφεία της ACHMEA στην Ολλανδία, στο οποίο συμμετείχαν οι Διευθυντές των τμημάτων Shared Services, Retail και Client Services, καθώς επίσης και δύο «Lean» Trainees. Σκοπός του Boot Camp ήταν η κατανόηση και συναίσθηση των αρχών του «Lean». Εντός του 2013, πραγματοποιήθηκαν επίσης και δύο σχετικές εκπαιδεύσεις, μία κατά τον Μάιο και μία κατά τους μήνες Οκτώβριο και Νοέμβριο, με τη συμμετοχή συνολικά 112 ατόμων. Μάλιστα, κατά τον Νοέμβριο του 2013 η Διεύθυνση Client Services, με την εξειδικευμένη υποστήριξη της μητρικής ACHMEA, ολοκλήρωσε με επιτυχία τόσο την εκμάθηση όσο και την εφαρμογή του «Lean» τρόπου εργασίας (INTERAMERICAN, 2014).

Παράλληλα με την πιλοτική εφαρμογή της «Lean» φιλοσοφίας, στα τμήματα Shared Services Retail και Client Services εφαρμόστηκε και η μέθοδος «5S» (1. Sort, 2. Straighten, 3. Shine, 4. Standardize, 5. Sustain), η οποία αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την υλοποίηση των προγραμμάτων «Lean» (INTERAMERICAN, 2014). Μέσω της μεθόδου οργάνωσης «5S» πραγματοποιήθηκε τόσο η φυσική, όσο και η ηλεκτρονική οργάνωση του χώρου εργασίας.

▪ **Τα αποτελέσματα της πιλοτικής εφαρμογής της «Lean» Φιλοσοφίας και της Μεθόδου «5S»**

Στην INTERAMERICAN, η πιλοτική φάση εφαρμογής στόχευε στη διάχυση της μεθοδολογίας στα τμήματα Shared Services Retail και Client Services, ώστε να αναπτυχθεί η κατάλληλη νοοτροπία της συνεχούς βελτίωσης. Σκοπός του εγχειρήματος ήταν η υιοθέτηση της φιλοσοφίας αυτής, ως κυρίαρχης κουλτούρας στον οργανισμό, διαμορφώνοντας τον τρόπο σκέψης από την κατώτερη έως την ανώτερη ιεραρχικά βαθμίδα (INTERAMERICAN, 2014). Η πιλοτική εφαρμογή κατά το 2013, της φιλοσοφίας «Lean» και των μεθοδολογιών που απορρέουν από αυτήν, επέφερε τα ακόλουθα αποτελέσματα (INTERAMERICAN, 2014):

- Εξυπηρέτηση όλων των ειδικών περιπτώσεων ανάγκης «Escalation Handling» εντός μιας ημέρας.
- Βελτίωση στον χρόνο ανταπόκρισης (2 ημέρες) μεταξύ Client Services και Shared Services Retail, από 73,71% (2012) σε 87,68% (2013).
- Βελτίωση στην ικανοποίηση πελατών από 80% (2012) σε 84% (2013).
- Άμεση ανταπόκριση σε αιτήματα των πελατών χωρίς να χρειάζεται η προώθησή τους σε επιμέρους Τμήματα της Εταιρείας – «First Line Resolution» από 90% στο 93% κατά τη διάρκεια του πρώτου εξαμήνου 2013.
- Βελτίωση στη διαχείριση αιτημάτων εντός συμφωνημένου χρόνου (80% σε 4 ημέρες): κλάδος Αυτοκινήτου 93,55%, Ζωής και Υγείας 87,53%.
- Βελτίωση της γραπτής επικοινωνίας ως προς τη διευθέτηση αιτημάτων, από 87,15% κατά το 2012 (ολοκλήρωση αιτημάτων: 4 ημέρες) σε 92,87% κατά το 2013 (ολοκλήρωση αιτημάτων: 3 ημέρες).
- Ειδικότερα αποτελέσματα από την εφαρμογή της μεθόδου 5S αποτέλεσαν η απομάκρυνση κάθε περιττού, η εξασφάλιση ανεμπόδιστης ροής εργασίας, η τοποθέτηση κάδων ανακύκλωσης, η καλύτερη οργάνωση και η δημιουργία καθημερινών προτύπων στον χώρο εργασίας. Παράλληλα, το «5S» εφαρμόστηκε και στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, με δημιουργία κοινής ηλεκτρονικής βιβλιοθήκης η οποία εξασφαλίζει ολοκληρωμένη πληροφόρηση όλων των χρηστών. Διατηρώντας μόνο τις χρήσιμες εφαρμογές και δημιουργώντας «Standard Operating Procedures»

(SOP) για τη χρήση των εκτυπωτικών μηχανημάτων, επετεύχθη σημαντική μείωση στον χρόνο αναζήτησης και διαχείρισης.

- **Διαρκής εκπαίδευση και κατάρτιση στη φιλοσοφία και στη μεθοδολογία του «Lean»**

Το ταξίδι της INTERAMERICAN στη φιλοσοφία του «Lean» συνεχίζεται μέχρι σήμερα, τόσο ως προς την εκπαίδευση και την εφαρμογή της, όσο και προς την εκμετάλλευση των εξαιρετικών αποτελεσμάτων τα οποία η φιλοσοφία αυτή προσφέρει. Η Γενική Διεύθυνση Ασφαλιστικών Εργασιών οργάνωσε στις αρχές του 2018 μία ημερίδα, στην οποία παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα του τρόπου εργασίας που βασίζεται στην μεθοδολογία Lean, μέσα από δείκτες παραγωγικότητας, κόστους και ικανοποίησης πελατών (Insurance Daily, 2018a). Στην ημερίδα αυτή παρουσιάστηκαν παραδείγματα εφαρμοσμένης επιχειρησιακής πρακτικής της Lean μεθοδολογίας στους τομείς των εκτός αυτοκινήτου κλάδων κατά ζημιών και ζωής – υγείας και ομαδικών ασφαλίσεων αντιστοίχως. Ακόμη, ανακοινώθηκαν τα αποτελέσματα των γραπτών εξετάσεων των στελεχών που είχαν εκπαιδευτεί στη μεθοδολογία για το πρώτο «αστέρι» πιστοποίησης γνώσεων, με το επίσημο πιστοποιητικό να δίδεται από το Cardiff University (Insurance Daily, 2018a).

Με στόχο την ενίσχυση της νοοτροπίας συνεχούς βελτίωσης των στελεχών, ξεκίνησε εντός του 2018 και ο δεύτερος κύκλος εσωτερικών εκπαιδεύσεων για την πρώτη βαθμίδα πιστοποίησης στη Lean πρακτική. Σκοπός είναι τα μεσαία στελέχη της εταιρείας να ευθυγραμμιστούν στο επίπεδο ωριμότητας και επικοινωνιακής επικοινωνίας, στο πλαίσιο εφαρμογής της πρακτικής και στη βάση των αξιών που θα πρέπει να διέπουν τον ρόλο του manager (Insurance Daily, 2018a). Στο πλαίσιο αυτό, πραγματοποιήθηκε και το «Architecture of Listening Program» με τον καθηγητή Jim Macnamara, το οποίο απευθυνόταν κυρίως στα στελέχη της INTERAMERICAN τα οποία έρχονται σε επαφή με το πελατειακό κοινό και το οποίο είχε στόχο να βελτιώσει την προσοχή έναντι του πελάτη, στο πλαίσιο της διαρκούς ενίσχυσης της πελατοκεντρικής πολιτικής της εταιρείας (Insurance Daily, 2018a).

#### 4.4.3 Πιστοποιήσεις Ποιότητας

- **Πιστοποίηση Ποιότητας «Trusted Product Maintainability Certificate» και Αξιολόγηση του Συστήματος OnE του κλάδου των Γενικών Ασφαλίσεων με χρήση του Προτύπου Ποιότητας ISO 25010**

Η INTERAMERICAN αποτελεί τον πρώτο οργανισμό στην Ελλάδα ο οποίος πιστοποιήθηκε (στις αρχές του 2013), για την υψηλή τεχνική ποιότητα λογισμικού με το «Trusted Product Maintainability Certificate» και μάλιστα σε επίπεδο τεσσάρων αστέρων, πιστοποιητικό που έχει αναπτύξει η Software Improvement Group (SIG) σε συνεργασία με το Γερμανικό Ινστιτούτο Πιστοποίησης TÜViT (Insurance Daily, 2013). Η πιστοποίηση αυτή τεκμηριώνει τη συμβατότητα της Τεχνικής Ποιότητας του Συστήματος Λογισμικού του Κλάδου των Γενικών Ασφαλειών, «Operations 'n' Excellence» (OnE) σύμφωνα με το πρότυπο ISO 25010 και ένα πλήθος κριτηρίων αξιολόγησης που προκύπτουν από αυτό. Το «OnE» αποτελεί το ενιαίο πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης του Κλάδου Γενικών Ασφαλίσεων της εταιρίας.

Επίσης, κατά το 2015, η Software Improvement Group (SIG) ολοκλήρωσε με επιτυχία την αξιολόγηση της αποτελεσματικής επίδοσης (Performance Efficiency) της ψηφιακής πλατφόρμας «OnE» (Euro2day, 2015). Η SIG προχώρησε στην αξιολόγηση της αρτιότητας σχεδιασμού και υλοποίησης του συστήματος, με τη χρήση του προτύπου ποιότητας ISO 25010, ώστε να διασφαλίζει την αποδοτικότερη λειτουργία του, εξοικονομώντας χρόνο και οικονομικούς πόρους (Euro2day, 2015).

Αναφερόμενος στην επιτυχή αξιολόγηση της πλατφόρμας «OnE», ο Ξενοφών Λιαπάκης, Γενικός Διευθυντής IT & Services της INTERAMERICAN, δήλωσε πως: «Η SIG, ως στρατηγικός συνεργάτης μας σε θέματα ποιότητας συστημάτων λογισμικού, συμβάλλει στη διασφάλιση υψηλού επιπέδου συντηρησιμότητας (maintainability) των συστημάτων. Έχει υποστηρίξει ιδιαίτερα την ευκολότερη προσαρμογή των λειτουργιών μας στις συνεχώς εξελισσόμενες ανάγκες της αγοράς» (Euro2day, 2015).

- **Πιστοποίηση «EFQM Committed to Excellence» για το πρώτο επίπεδο του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM**

Η δέσμευση της INTERAMERICAN στην αριστεία, όπως επιβεβαιώνεται από τα έργα που η εταιρεία έχει αναπτύξει για την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών της, έτυχε της σημαντικής αναγνώρισης του θεσμού των διεθνών πιστοποιήσεων EFQM, κατά την διάρκεια της ετήσιας εκδήλωσης Επιχειρηματικής Αριστείας που οργάνωσε τον Νοέμβριο του 2013, η Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (BusinessNews, 2013).

Η INTERAMERICAN πιστοποιήθηκε για την κατάκτηση του πρώτου επιπέδου του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, «EFQM Committed to Excellence», παρουσιάζοντας τρία χαρακτηριστικά έργα του τομέα εξυπηρέτησης πελατών. Συγκεκριμένα, η πελατοκεντρική αντίληψη που αναδεικνύουν τα έργα του τομέα αναφέρεται στην παροχή πρόσθετης αξίας στον πελάτη με (EMEA, 2013): (1) οργάνωση του φυσικού και ηλεκτρονικού χώρου εργασίας με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και του περιορισμού των σφαλμάτων στη διαχείριση θεμάτων των πελατών, (2) διαχείριση των παραπόνων, με στόχο τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών και τη διατήρηση της πελατειακής πίστης και, (3) προτεραιότητα, σε κάθε περίπτωση, στους πελάτες – έργο που ανταποκρίνεται σε μία από τις βασικές αρχές του μοντέλου EFQM.

Η επιτυχία της INTERAMERICAN στην υλοποίηση των ανωτέρω έργων επιτεύχθηκε με την ανάπτυξη, εφαρμογή και αξιολόγηση πελατοκεντρικών διαδικασιών και συστημάτων, μέσα από τη συνεργασία του τομέα εξυπηρέτησης πελατών με τους άλλους λειτουργικούς τομείς της εταιρείας, στη βάση της συνεχούς αυτό-αξιολόγησης και βελτίωσης της εσωτερικής οργάνωσης (BusinessNews, 2013).

- **Πιστοποίηση «EFQM Recognised for Excellence» για το δεύτερο επίπεδο του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM**

Στο πλαίσιο του ετήσιου θεσμού αναγνώρισης και πιστοποίησης της Επιχειρηματικής Αριστείας, που οργάνωσε τον Νοέμβριο του 2015 η Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων, η INTERAMERICAN ανέβηκε ένα ακόμη «σκαλί» στο Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, κατακτώντας το πιστοποιητικό διάκρισης τεσσάρων αστέρων του EFQM, «EFQM Recognised for Excellence» (InsuranceWorld, 2015).



Η εταιρεία υπέβαλε προς αξιολόγηση έκθεση αναφοράς αρχών, οργανωτικών δομών και πρακτικών που ακολουθεί, καθώς και δείκτες-στοιχεία μετρήσεων διαχείρισης και αποτελεσμάτων: χαρτογράφηση της ηγεσίας του Κέντρου Κοινών Υπηρεσιών - Shared Services Center (SSC), της εταιρικής στρατηγικής για βιώσιμη και μακροπρόθεσμη αποδοτικότητα με πελατοκεντρική κατεύθυνση, διαφάνεια και ανάπτυξη επιχειρησιακών συστημάτων IT, του ανθρώπινου δυναμικού του SSC, των συνεργασιών και της χρηματοδότησης του SSC, της εμπλοκής του σε διαδικασίες, προϊόντα και υπηρεσίες (InsuranceWorld, 2015). Επίσης, στην έκθεση αναλύθηκαν τα αποτελέσματα στη βάση της ικανοποίησης πελατών και δικτύων πωλήσεων, της σύνδεσης των εργαζομένων του SSC με το εταιρικό διοικητικό σύστημα ανθρώπινου δυναμικού σε αναφορά με την ικανοποίηση και τη δέσμευση τους, της δημιουργίας αξίας για την κοινωνία και το περιβάλλον σε εναρμόνιση με το εταιρικό στρατηγικό σχέδιο κοινωνικής υπευθυνότητας και τέλος, της συνεισφοράς στην επίτευξη των οικονομικών αποτελεσμάτων της INTERAMERICAN (InsuranceWorld, 2015).

Αναφερόμενος στην πιστοποίηση, ο Ξενοφών Λιαπάκης, Γενικός Διευθυντής IT & Services, δήλωσε πως: «Αποτελεί την πιο έγκυρη επιβεβαίωση της εξαιρετικής προόδου μιας άψογα συντονισμένης, ομαδικής προσπάθειας με απτά αποτελέσματα στη διαχείριση υπηρεσιών προς τους πελάτες, τους συνεργάτες και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη. Στόχος μας είναι η βελτιστοποίηση του SSC, πάντοτε στις γραμμές των βασικών στρατηγικών κατευθύνσεων της εταιρείας, δηλαδή στις διαδικασίες και την αποτελεσματικότητα, τις ψηφιακές λειτουργίες και την καινοτομία. Βρισκόμαστε πολύ κοντά, πλέον, στο πέμπτο αστέρι του EFQM, του οποίου το μοντέλο μάς έχει βοηθήσει σημαντικά ώστε να γινόμαστε καλύτεροι» (Reporter, 2015).

- **Πιστοποίηση «Certificate of Quality Software Development: Maintainability Foundation» για 28 στελέχη της Εταιρίας**

Στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού της για τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό, με στόχο την ψηφιακή εξυπηρέτηση των πελατών καθώς και των συνεργατών της στις πωλήσεις, η INTERAMERICAN πραγματοποιεί ένα ακόμα ποιοτικό βήμα βελτιωτικής εξέλιξης του τομέα IT. Η εταιρεία, μετά την πιστοποίηση της εφαρμογής γενικών ασφαλίσεων «OnE» με το «Trusted Product Maintainability Certificate», προχώρησε στην αναβάθμιση της

τεχνογνωσίας του στελεχιακού της δυναμικού. Έτσι, 28 προγραμματιστές της INTERAMERICAN παρακολούθησαν το εκπαιδευτικό σεμινάριο «Training on Software Maintainability» και ολοκλήρωσαν με επιτυχία τις σχετικές εξετάσεις, αποκτώντας τον Φεβρουάριο του 2016, το «Certificate of Quality Software Development: Maintainability Foundation» (Insurance Daily, 2016).

Το σεμινάριο παρείχε στους εκπαιδευόμενους τις βασικές ικανότητες που απαιτούνται για την ανάπτυξη λογισμικού με βελτιωμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά. Η εκπαιδευτική ύλη και η καινοτόμος πιστοποίηση αποτελεί προϊόν συνεργασίας των εταιριών PEOPLECERT και SIG (Insurance Daily, 2016).

- **Πιστοποίηση κατά ISO 9001:2015 και ISO 39001:2012 για την INTERAMERICAN Βοήθειας**

Ο Οργανισμός Επιθεώρησης, Πιστοποίησης και Εκπαίδευσης TÜV HELLAS (TÜV NORD) πραγματοποίησε τις απαραίτητες διαδικασίες επιθεώρησης και απένειμε τον Ιούνιο του 2016, διαπιστευμένη πιστοποίηση ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2015 στην INTERAMERICAN Βοήθειας για την παροχή Ιατρικής και Οδικής Βοήθειας. Απένειμε παράλληλα και την πρώτη στην Ελλάδα πιστοποίηση σε εταιρεία παροχής Οδικής και Άμεσης Ιατρικής Βοήθειας, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 39001:2012 για την οδική ασφάλεια (TÜV-NORD, 2016).

Το σύστημα διαχείρισης ποιότητας και ασφάλειας υπηρεσιών που εφαρμόζει η INTERAMERICAN Βοήθειας, τόσο στην Άμεση Ιατρική όσο και στην Οδική Βοήθεια, εστιάζει κυρίως στην αναγνώριση και αντιμετώπιση των κινδύνων κατά την παροχή υπηρεσιών, καθώς επίσης και στην εφαρμογή πολιτικής και διαδικασιών ποιότητας, με σκοπό την αποτροπή κάθε είδους περιστατικού που θα μπορούσε να εκθέσει σε κίνδυνο το προσωπικό της εταιρείας και τους ασφαλισμένους της (TÜV-NORD, 2016).

Αναφερόμενος στις πιστοποιήσεις αυτές, ο Γιώργος Βαλαής, Γενικός Διευθυντής της INTERAMERICAN Βοήθειας, δήλωσε πως: «Η INTERAMERICAN Βοήθειας επικυρώνει με την πιστοποίηση κατά το πρότυπο ISO 9001, την ποιοτική λειτουργία των παρεχομένων υπηρεσιών με την εφαρμογή ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Παράλληλα, με την πιστοποίηση ISO 39001 του συστήματος οδικής ασφάλειας που

εφαρμόζει, επιβεβαιώνει την πρωτοπορία στην ελληνική ασφαλιστική αγορά και την υψηλού επιπέδου εξειδίκευσή της σε θέματα διαχείρισης της οδικής ασφάλειας. Είναι σημαντικό ότι διεθνώς, στην εταιρεία εμπιστεύονται τους πελάτες τους ασφαλιστικές εταιρείες από 14 ευρωπαϊκές χώρες» (Liberal, 2016).

▪ **Πιστοποίηση κατά ISO 22301:2012 του Συστήματος Επιχειρησιακής Συνέχειας της INTERAMERICAN**

Τον Μάρτιο του 2017, ο Όμιλος INTERAMERICAN επιθεωρήθηκε επιτυχώς και πιστοποιήθηκε για το Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακής Συνέχειας, σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 22301:2012. Η πιστοποίηση περιελάμβανε τις κρίσιμες δραστηριότητες των ακόλουθων εταιριών του Ομίλου (Priority, 2017):

- 1) INTERAMERICAN HELLENIC LIFE INSURANCE COMPANY S.A. – INTERAMERICAN ΖΩΗΣ
- 2) INTERAMERICAN ASSISTANCE GENERAL INSURANCE COMPANY S.A. – INTERAMERICAN ΒΟΗΘΕΙΑΣ
- 3) INTERAMERICAN PROPERTY & CASUALTY INSURANCE COMPANY S.A. – INTERAMERICAN ΖΗΜΙΩΝ

Το Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακής Συνέχειας της INTERAMERICAN είναι ολιστικό και χαρακτηρίζεται από ένα πλαίσιο για την ενίσχυση της ανθεκτικότητας του οργανισμού, μία γενική μεθοδολογία προετοιμασίας για γεγονότα διακοπής και έναν οδηγό για τη δόμηση και διατήρηση σχεδίων για την προσαρμογή των λειτουργιών σε έκτακτες συνθήκες (Asfalisinet, 2017). Η εφαρμογή του συστήματος συνδέει μεταξύ τους τις επιχειρησιακές δραστηριότητες, την τεχνολογία της πληροφορικής και των επικοινωνιών των εγκαταστάσεων και αποτελεί μέρος της Διαχείρισης Κινδύνων της εταιρείας, με γνώμονα την ανταποδοτικότητά του και τη βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας για την εταιρεία (Asfalisinet, 2017). Η πολιτική Επιχειρησιακής Συνέχειας της INTERAMERICAN είναι δεσμευτική για την υποστήριξη όλων των επιχειρησιακών διαδικασιών, λειτουργιών και μονάδων του οργανισμού σε περίπτωση που συμβεί κάτι που θα τις διαταράξει, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι κίνδυνοι, να τηρηθούν οι κανονιστικές απαιτήσεις, να εξασφαλιστεί το εισόδημα, να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη των πελατών, να προστατευθούν τα συμφέροντα

των εμπλεκόμενων μερών και να μην πληγεί η εικόνα και η φήμη της εταιρείας. Ειδικότερα, με την πολιτική Επιχειρησιακής Συνέχειας η INTERAMERICAN δεσμεύεται να διαφυλάσσει την υγεία και ευημερία των υπαλλήλων της, να διασφαλίζει τη συνέχεια των νευραλγικών δραστηριοτήτων και την αποκατάστασή τους, σε περίπτωση διατάραξης, σε ένα προκαθορισμένο επίπεδο λειτουργίας και εντός των προκαθορισμένων χρονικών πλαισίων, να προστατεύει τα συμφέροντα της εταιρείας και των ενδιαφερομένων μερών της σε περιόδους κρίσης ή διατάραξης. Στην πολιτική εγγράφεται και η διατήρηση και βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Επιχειρησιακής Συνέχειας, σύμφωνα με τις προδιαγραφές του ISO 22301:2012 και των διεθνών ορθών πρακτικών (Asfalinet, 2017).

Για τη Διαχείριση της Επιχειρησιακής Συνέχειας της INTERAMERICAN πραγματοποιήθηκαν εκπαιδευτικές παρουσιάσεις σε στελέχη του οργανισμού που έχουν σχετική επιτελική και εκτελεστική αρμοδιότητα και πρέπει να γνωρίζουν την πολιτική, το σχέδιο συνέχειας σε διαφορετικά σενάρια και το σχέδιο έκτακτης ανάγκης, το επικοινωνιακό σχέδιο ανάγκης και το σχέδιο αποκατάστασης από καταστροφές, τους ρόλους και τις υπευθυνότητες ομάδων και στελεχών (Capital, 2017).

Η επιθεώρηση περιελάμβανε επισκέψεις στις εγκαταστάσεις του Ομίλου, συνεντεύξεις με το εμπλεκόμενο προσωπικό και επιπλέον επιθεώρηση των κύριων υποδομών Πληροφοριακών Συστημάτων του Ομίλου καθώς επίσης και του εναλλακτικού χώρου ανάκαμψης από καταστροφή, οι οποίες συμβάλλουν αποφασιστικά στην επίτευξη των στόχων της επιχειρησιακής συνέχειας της INTERAMERICAN (Priority, 2017).

- **Πιστοποίηση λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου της INTERAMERICAN σύμφωνα με το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής (IPPF)**

Η INTERAMERICAN, με γνώμονα την αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία της, έχει θεσπίσει και εφαρμόζει ισχυρό Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.). Το Σ.Ε.Ε., το οποίο βασίζεται στην υιοθέτηση βέλτιστων διεθνών πρακτικών και την εφαρμογή των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, περιλαμβάνει το σύνολο των διοικητικών και λογιστικών διαδικασιών, καθώς και των διαδικασιών πληροφόρησης σε όλα τα επίπεδα της Εταιρείας, που καλύπτουν κάθε δραστηριότητά της (INTERAMERICAN, 2016). Συγκεκριμένα, το Σ.Ε.Ε. αποτελείται από τις ακόλουθες ελεγκτικές λειτουργίες (INTERAMERICAN, 2016):

- Διαχείριση Κινδύνων
- Αναλογιστική Λειτουργία
- Κανονιστική Συμμόρφωση
- Εσωτερικός Έλεγχος

Σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, το Σ.Ε.Ε. υποστηρίζεται από ένα ολοκληρωμένο Σύστημα Διοικητικής Πληροφόρησης και Επικοινωνίας (Management Information System - M.I.S.) (INTERAMERICAN, 2016). Την ευθύνη για την τήρηση του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της επάρκειας των δομών και των μηχανισμών του, καθώς επίσης και την αποτελεσματική εφαρμογή του έχει το Διοικητικό Συμβούλιο. Το Διοικητικό Συμβούλιο αξιολογεί το Σύστημα ετησίως και χαράσσει τη στρατηγική για τη βελτίωσή του, λαμβάνοντας υπόψη τις σχετικές εκθέσεις και υποδείξεις που υποβάλλουν η Διοίκηση της Εταιρείας και η Επιτροπή Ελέγχου (INTERAMERICAN, 2016).

Η INTERAMERICAN τον Μάιο του 2017, έτυχε μιας μοναδικής για την ελληνική ασφαλιστική αγορά αναγνώρισης, στο επίπεδο της σύγχρονης Εταιρικής Διακυβέρνησης. Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου της εταιρείας, ως αναπόσπαστο τμήμα της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου του μητρικού ομίλου ACHMEA, έλαβε σχετική πιστοποίηση λειτουργίας σύμφωνα με το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής (IPPF) (Insurance Daily, 2017b). Η εν λόγω πιστοποίηση επιβεβαιώνει την ισχύ του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της εταιρείας και είναι αποτέλεσμα αξιολόγησης του προγράμματος διαβεβαίωσης και βελτίωσης ποιότητας από ανεξάρτητο αξιολογητή, που έχει πιστοποιηθεί με τη σειρά του από τον μοναδικό διαπιστευμένο επαγγελματικό φορέα, το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IIA), το οποίο εδρεύει στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (Insurance Daily, 2017b).

Επισημαίνεται ότι το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής (IPPF) περιλαμβάνει τον ορισμό του Εσωτερικού Ελέγχου -που περιγράφει τον θεμελιώδη σκοπό, τη φύση και το εύρος εφαρμογής του- καθώς επίσης και τον Κώδικα Δεοντολογίας, στη βάση του οποίου εδραιώνεται η εμπιστοσύνη ως προς την αντικειμενικότητα διαβεβαίωσης επί θεμάτων Εταιρικής Διακυβέρνησης (InsuranceWorld, 2017). Επίσης, περιλαμβάνει διεθνή πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου. Η συμμόρφωση με το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής παρέχει στα ενδιαφερόμενα μέρη (ανώτερη διοίκηση,

επόπτη, ορκωτούς ελεγκτές κ.ά.) πρόσθετη διαβεβαίωση για την ποιότητα και αξιοπιστία των εργασιών του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου της εταιρείας (InsuranceWorld, 2017).

Αναφερόμενος στην πιστοποίηση αυτή, ο Ιωάννης Καντώρος, Διευθύνων Σύμβουλος της INTERAMERICAN, δήλωσε πως: «Ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί κλειδί για την εφαρμογή μιας ανοιχτής, διαφανούς και αποτελεσματικής Διακυβέρνησης προστατεύοντας τη σχέση μας με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και γι' αυτόν τον λόγο, αποκτά ιδιαίτερη αξία για την INTERAMERICAN η πιστοποίησή του κατά το πρότυπο IPPF, που αναδεικνύει το προηγμένο επίπεδο της λειτουργίας του στον όμιλό μας» (Insurance Daily, 2017b).

- **Πιστοποίηση Ποιότητας κατά το Πρότυπο EN 15224:2016 για την Γενική Κλινική – «Αθηναϊκή Mediclinic»**

Η Αθηναϊκή Mediclinic προσφέρει ήδη από το 2003, υψηλής ποιότητας νοσηλευτικές υπηρεσίες υγείας. Η Κλινική ανήκει κατά 100% στον Όμιλο INTERAMERICAN, ο οποίος επενδύει διαρκώς για την ποιοτική της αναβάθμιση, γεγονός που αντικατοπτρίζει την στρατηγική ενίσχυσης των ιδιόκτητων υποδομών του Ομίλου στην υγεία. Η Αθηναϊκή Mediclinic είναι μία σύγχρονη Γενική Κλινική με όλες τις ιατρικές ειδικότητες και υψηλές τεχνολογικές προδιαγραφές για την παροχή ολοκληρωμένων ιατρικών υπηρεσιών (ΑΘΗΝΑΪΚΗ MEDICLINIC, 2018a). Λειτουργεί με διοικητικό και νοσηλευτικό προσωπικό 143 ατόμων και περιλαμβάνει ιατρούς όλων των ειδικοτήτων, διαθέτοντας 90 κλίνες, εξωτερικά ιατρεία, παθολογικά και χειρουργικά τμήματα, ειδική μονάδα βραχείας νοσηλείας, καθώς επίσης και ειδικά τμήματα μαστού, αντιμετώπισης επειγόντων περιστατικών και προληπτικού ελέγχου (Insurance Daily, 2017a). Έχοντας παράλληλα μακρόχρονη παράδοση στον τομέα της Οφθαλμολογίας, αποτελεί σήμερα μια πρότυπη, διαγνωστική, χειρουργική και νοσηλευτική μονάδα (ΑΘΗΝΑΪΚΗ MEDICLINIC, 2018a).

Όραμα της Διοίκησης και του προσωπικού της Αθηναϊκή Mediclinic είναι να καταστεί η Κλινική συνώνυμη της αξιοπιστίας και της παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, και ένα πρότυπο ιδιωτικό Θεραπευτήριο παροχής υπηρεσιών υγείας με πιστοποιημένη την στρατεύσή του στην συνεχή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του και στην ικανοποίηση του Έλληνα και του Διεθνούς ασθενή (ΑΘΗΝΑΪΚΗ MEDICLINIC, 2018b).

Οι πρωταρχικοί σκοποί της Αθηναϊκή Mediclinic εκφράζουν την διαρκή δέσμευση και μέριμνα της διοίκησης και του προσωπικού για την εξασφάλιση του υψηλότερου επιπέδου εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των πελατών, και επικεντρώνονται σε δραστηριότητες όπως (ΑΘΗΝΑΪΚΗ MEDICLINIC, 2018b):

- Της παροχής εξατομικευμένων υπηρεσιών φροντίδας υγείας, ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες και οι επιθυμίες των ασθενών, καθώς επίσης και να προστατεύεται η ιδιωτικότητά τους.
- Της παροχής ενός φιλικού περιβάλλοντος κατά την παραμονή των ασθενών και των συνοδών τους στο χώρο της Κλινικής.
- Της τήρησης της κείμενης ευρωπαϊκής και εθνικής νομοθεσίας, καθώς επίσης και των σχετικών κανονισμών που απορρέουν από αυτές.
- Της παροχής υπηρεσιών οι οποίες να ακολουθούν τις τελευταίες ιατρικές και τεχνολογικές εξελίξεις στον χώρο της Ιατρικής.
- Της παρακολούθησης των βασικών διεργασιών της Κλινικής μέσα από ένα πλαίσιο δεικτών και την συνεχή επισκόπηση και επικαιροποίηση αυτών.

Η επίτευξη των παραπάνω σκοπών της, δύναται να πραγματοποιηθεί μέσω (ΑΘΗΝΑΪΚΗ MEDICLINIC, 2018b):

- Της συνεχούς βελτίωσης της ικανοποίησης των ασθενών και των συνοδών τους
- Της συνεχούς εκπαίδευσης και εξειδίκευσης του προσωπικού της Κλινικής
- Του συνεχούς εκσυγχρονισμού του εξοπλισμού της Κλινικής
- Της συνεχούς βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

Η Αθηναϊκή Mediclinic έχοντας ανέκαθεν υπάρξει μία κλινική με έμφαση στην προσωπική φροντίδα του ασθενή σε ένα οικογενειακό περιβάλλον νοσηλείας, πιστοποιήθηκε τον Δεκέμβριο του 2017, για το σύνολο των παρεχόμενων υπηρεσιών της, σύμφωνα με το πρότυπο EN 15224:2016 από τον διεθνή φορέα πιστοποίησης Swiss Approval International (Insurance Daily, 2017a). Το πρότυπο EN 15224 αποτελεί το ευρωπαϊκό πλαίσιο προδιαγραφών για την ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης στις υπηρεσίες υγείας, προκειμένου η μονάδα υγείας να ανταποκρίνεται με επάρκεια στις ειδικές ανάγκες

και τις ιδιαίτερες συνθήκες των υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης. Η αξιοπιστία στις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης μπορεί να ικανοποιηθεί με την εφαρμογή διαδικασιών αναγνώρισης και διαχείρισης κινδύνων, την υιοθέτηση κλινικών πρωτοκόλλων ασφάλειας και διαχείρισης των ασθενών, καθώς επίσης και από μηχανισμούς αξιολόγησης της κλινικής αποτελεσματικότητας και βελτίωσης της ποιότητας της παρεχόμενης φροντίδας (Insurance Daily, 2017a).

Στα πλαίσια της διασφάλισης και της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας, η Διοίκηση και το προσωπικό της «Αθηναϊκή Mediclinic - Γενική Κλινική» δεσμεύονται (ΑΘΗΝΑΪΚΗ MEDICLINIC, 2018b):

- Για την πιστή εφαρμογή και την συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, σύμφωνα με το Διεθνές Πρότυπο EN 15224:2016 το οποίο χρησιμοποιείται ως βάση για την ανάπτυξη του Συστήματος Ποιότητας σε όλη την Κλινική.
- Για τη συνεχή παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων, την ενημέρωση και την εκπαίδευση του προσωπικού της.
- Για το συνεχή εκσυγχρονισμό του εξοπλισμού της.
- Για τη διαρκή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών με σκοπό τη συνεχή βελτίωση της ικανοποίησης των ασθενών της.
- Για τη διασφάλιση της προστασίας των εμπιστευτικών πληροφοριών των πελατών.
- Για την παρακολούθηση των κλινικών διεργασιών της Κλινικής και την ενσωμάτωσή τους στις διαδικασίες του Τομέα μέσα από ένα συγκεκριμένο πλαίσιο εγκρίσεων και εκπαιδεύσεων.
- Για τη συνεχή παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών υγείας, ασφάλειας και εξυπηρέτησης των ασθενών που να συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις των 11 διαστάσεων ποιότητας όπως περιγράφονται στο EN 15224.
  1. Κατάλληλη και σωστή θεραπεία (Appropriate - correct care)
  2. Διαθεσιμότητα
  3. Συνέχεια φροντίδας (Continuity of care)
  4. Αποτελεσματικότητα (Effectiveness)
  5. Αποδοτικότητα (σχέση κόστους - αποτελέσματος) (Efficiency)



6. Ισότητα μεταξύ των ασθενών (Equity)
  7. Τεκμηριωμένη, βασισμένη σε πρωτόκολλα (Evidence and Knowledge-Based)
  8. Φροντίδα εστιασμένη στις ανάγκες των ασθενών (φυσική, ψυχολογική, κοινωνική)
  9. Συμμετοχή των ασθενών (Patient involvement)
  10. Ασφάλεια ασθενών (Patient safety)
  11. Παροχή φροντίδας στον κατάλληλο χρόνο/με την κατάλληλη σειρά, προσβασιμότητα ασθενών (Timeliness/accessibility)
- Για τη χρήση κατάλληλου εξοπλισμού και εξασφάλιση των κατάλληλων εγκαταστάσεων και περιβαλλοντικών συνθηκών για την παροχή των υπηρεσιών υγείας στους ασθενείς της.
  - Για την εξασφάλιση της διασφάλισης των προσωπικών δεδομένων των ασθενών και των εργαζομένων της Μονάδας μέσω της τήρησης του Ευρωπαϊκού Κανονισμού Προστασίας Δεδομένων GDPR.
  - Για την συνεχή παρακολούθηση και αξιολόγηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος της Κλινικής.
  - Για την παρακολούθηση και διαχείριση περιστατικών (incidents), παρ' ολίγον συμβάντων (near misses) και ανεπιθύμητων συμβάντων (adverse events).
  - Για τον καθορισμό KPIs (Key Performance Indicators) για τη μέτρηση και παρακολούθηση των 11 διαστάσεων ποιότητας που θέτει το πρότυπο EN 15224.
  - Για τη συνεχή παρακολούθηση των λειτουργιών της Κλινικής μέσα από ένα πλαίσιο δεικτών που επικαιροποιούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.
  - Για την αυστηρή παρακολούθηση και διαχείριση των κλινικών διεργασιών της Κλινικής, καθώς επίσης και των κλινικών κινδύνων που μπορεί να προκύψουν από αυτές.
  - Για τη διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

#### 4.5 Η Ψηφιακή Καινοτομία στην INTERAMERICAN

Η INTERAMERICAN με γνώμονα την καινοτομία, μετασχηματίζεται κατά τα τελευταία έτη με γοργούς ρυθμούς σε ψηφιακό ασφαλιστικό οργανισμό. Στο πλαίσιο της επίτευξης του στόχου της να γίνει ο κορυφαίος «Ψηφιακός Ασφαλιστής», η INTERAMERICAN επενδύει κατά μέσο όρο στην τεχνολογία, περισσότερα από 6 εκατ. ευρώ ετησίως και καινοτομεί στον σχεδιασμό νέων ασφαλιστικών προϊόντων που ενθαρρύνουν την χρήση φιλικών περιβαλλοντικά τεχνολογιών (INTERAMERICAN, 2018a). Σήμερα, το τεχνολογικό επίπεδο της INTERAMERICAN είναι τόσο υψηλό, ώστε καλείται πλέον να διαδραματίσει έναν ιδιαίτερο ρόλο και σε διεθνές επίπεδο, εξάγοντας τεχνογνωσία και στις υπόλοιπες θυγατρικές της ACHMEA (INTERAMERICAN, 2018a).

Η INTERAMERICAN σχεδιάζει και υλοποιεί στρατηγική ευθυγράμμισης των Τομέων Πληροφορικής και Ασφαλιστικών Εργασιών με την συνακόλουθη ανάπτυξη των κάτωθι σκοπών, της λειτουργικού επιπέδου στρατηγικής του τομέα IT (INTERAMERICAN, 2016):

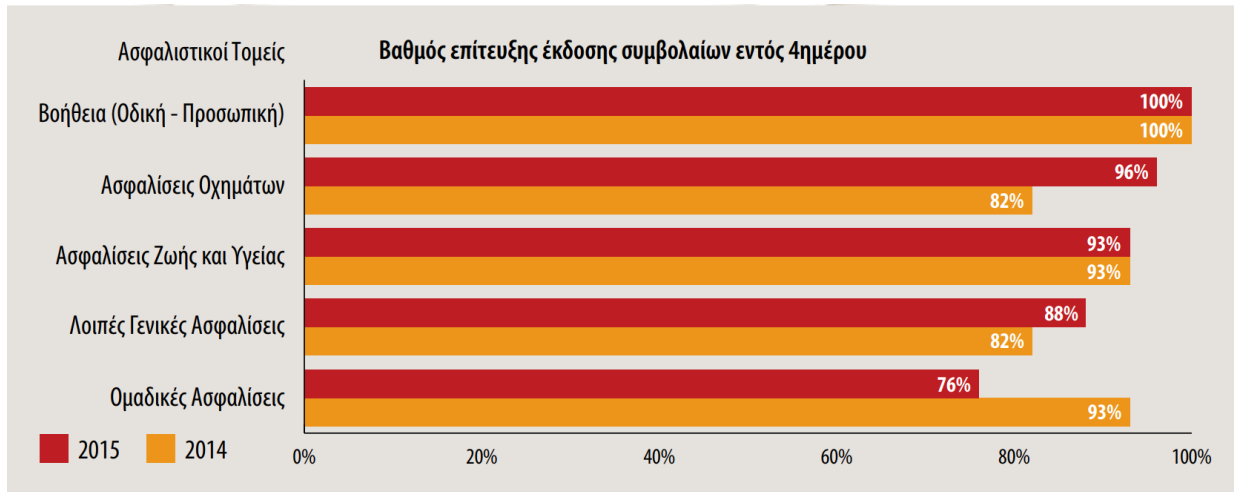
- Ανάπτυξη ολιστικού και σαφούς σχεδίου υλοποίησης έργων
- Συμβολή στην δραστική μείωση της πολυπλοκότητας
- Σχεδιασμός και προσφορά προς εσωτερική χρήση, απλών και φιλικών εφαρμογών
- Παροχή υποστήριξης στην υλοποίηση της «Back-to-Front» στρατηγικής
- Συμβολή στην βέλτιστη διαχείριση κινδύνων
- Υιοθέτηση και διατήρηση υψηλών standards ασφαλείας
- Υιοθέτηση και εφαρμογή οικολογικής αντίληψης σε όλες τις εργασίες

Σύμφωνα με το προαναφερόμενο πλαίσιο, η INTERAMERICAN δημιουργεί συγκριτικό πλεονέκτημα, με την υιοθέτηση συγχρόνων μεθοδολογιών και τεχνικών project management, την επιλογή νέων, προηγμένων αναπτυξιακών σταθερών και την απλοποίηση διαδικασιών και προϊόντων (INTERAMERICAN, 2018a). Μετασχηματίζει το παραδοσιακό μοντέλο ανάπτυξης και παράδοσης προϊόντων πληροφορικής τύπου «Waterfall», με το μοντέλο προσαρμοστικότητας στην αλλαγή «Agile». Σήμερα, το νέο αυτό μοντέλο εκφράζεται με τη δημιουργία 25 διατμηματικών αυτο-οργανωμένων ομάδων, οι οποίες αναπτύσσουν και παραδίδουν έργα σε συχνότητα (sprints) 2 εβδομάδων. Οι ομάδες αυτές επιμερίζονται σε 3 επιπλέον ομάδες, τα επονομαζόμενα «tribes» και σε 4 οριζόντιες ομάδες

με κοινές δεξιότητες «charters», που διασφαλίζουν τη διατήρηση των προτύπων και τη διάχυση της γνώσης μεταξύ αυτών (INTERAMERICAN, 2018a). Οι ορολογίες προέρχονται από το μοντέλο εργασίας «Spotify», το οποίο έχει προσαρμοστεί στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας. Το εταιρικό χαρτοφυλάκιο έργων συντηρείται και υλοποιείται με τη χρήση της μεθοδολογίας SAFE (Scaled Agile Framework). Παράλληλα, η εταιρεία υιοθετεί και χρησιμοποιεί μία από τις πιο μοντέρνες τεχνολογίες λειτουργίας και ανάπτυξης στον κόσμο (DevOps), οι οποίες βοηθούν στην ταχύτητα και στην παραγωγικότητα του νέου μοντέλου, επιταχύνοντας τον κύκλο παράδοσης λειτουργικότητας στον τελικό χρήστη (delivery cycle) (INTERAMERICAN, 2018a).

▪ **Το έργο «Back-to-Front» για την βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών**

Το έργο «Back-to-Front», στο πλαίσιο του πολυδιάστατου και ευρύτερου έργου «Health and Life Project», το οποίο είχε ολοκληρωθεί κατά το 2012, αναπτύχθηκε προσδευτικά κατά το 2013 με πρώτο πυλώνα εφαρμογής τις εκδόσεις συμβολαίων Ζωής και Υγείας και μέχρι και σήμερα, αποτελεί συστατικό στοιχείο της αποτελεσματικής εξυπηρέτησης πελατών (INTERAMERICAN, 2016). Συγκεκριμένα, μέσω του έργου «Back-to-Front» πραγματοποιήθηκε μία εκ βάθρων αλλαγή και ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών που εφαρμόζονται στην εταιρεία, από τη στιγμή της λήψης αίτησης ασφάλισης από πελάτη μέχρι τη στιγμή της παράδοσης του συμβολαίου (INTERAMERICAN, 2016). Με το «Back-to-Front», κατέστη εφικτή η μείωση των ενδιαμέσων φάσεων που μεσολαβούσαν από την στιγμή της συμπλήρωσης της φυσικής αίτησης ασφάλισης μέχρι τη στιγμή της παράδοσης του συμβολαίου στον πελάτη. Με την ολοκλήρωση του εν λόγω έργου και των ανασχεδιασμών των εσωτερικών διαδικασιών που ακολουθούνται, η INTERAMERICAN επιτυγχάνει σημαντική βελτίωση των επιπέδων εξυπηρέτησης των πελατών της. Στην Εικόνα 4.2, παρουσιάζονται ανά κλάδο ασφάλισης τα ποσοστά επιτυχίας έκδοσης συμβολαίων εντός τετραημέρου (INTERAMERICAN, 2016):



**Εικόνα 4.2: Βαθμός επίτευξης έκδοσης συμβολαίων εντός 4ημέρου με την ανάπτυξη του «Back-to-Front»**

**Πηγή: INTERAMERICAN, 2016**

- **Σύστημα «Genius»**

Μία καινοτομία τόσο για την ελληνική όσο και τη διεθνή ασφαλιστική αγορά, αποτελεί η χρήση του προτύπου ηλεκτρονικού συστήματος underwriting «Genius», με το οποίο αυτοματοποιείται η διαδικασία της αξιολόγησης του αναλαμβανομένου κινδύνου και της έκδοσης συμβολαίου στους κλάδους ασφαλίσεων Ζωής και Υγείας (INTERAMERICAN, 2018a). Το «Genius» εξασφαλίζει για όλες τις αιτήσεις ασφάλισης συστηματική και αντικειμενική προσέγγιση του underwriting και αυτόματη έγκριση στην πλειονότητα των περιπτώσεων, περιορίζοντας τον μέσο χρόνο έκδοσης συμβολαίου στα 15 λεπτά (INTERAMERICAN, 2018a). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δραστική μείωση του απαιτούμενου παραγωγικού χρόνου του συνεργάτη και παράλληλα, την απλοποίηση και την επιτάχυνση της εξυπηρέτησης του πελάτη. Το σύστημα «Genius», το οποίο σχεδιάστηκε με τη συνεργασία μεγάλων αντασφαλιστικών οργανισμών, είναι ένα εργαλείο underwriting που για πρώτη φορά διατέθηκε από ασφαλιστική εταιρεία σε δίκτυα συνεργατών πωλήσεων, σε παγκόσμιο επίπεδο (INTERAMERICAN, 2018a).

- **Σύστημα «OnE»**

Το έργο «OnE», το οποίο αφορά στο ενιαίο πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης, ξεκίνησε το 2010 με σκοπό την αντικατάσταση των υφισταμένων legacy συστημάτων του κλάδου

Γενικών Ασφαλίσεων, με το νέο σύστημα να τίθεται σε εφαρμογή και να προσφέρεται για χρήση τον Ιούλιο του 2012 (INTERAMERICAN, 2016). Η λειτουργία του «OnE» μειώνει σημαντικά το λειτουργικό κόστος και ελαχιστοποιεί τους κινδύνους διαχείρισης για την εταιρεία, ενώ είναι ανοιχτό σε προσαρμογές που θα καλύπτουν οποιοσδήποτε μελλοντικές ανάγκες της, με πραγματοποίηση αλλαγών σε βέλτιστο χρόνο και κόστος (INTERAMERICAN, 2016). Στην ενιαία πλατφόρμα «OnE», έχουν ενταχθεί έως σήμερα οι λειτουργίες έκδοσης, διαχείρισης και αποζημίωσης όλων των κλάδων Γενικών Ασφαλίσεων και Βοήθειας σε Ελλάδα και εξωτερικό, ενώ έως το τέλος του 2017 ήταν σε φάση ολοκλήρωσης η ένταξη του κλάδου ασφάλισης Υγείας (INTERAMERICAN, 2018a).

- **Λογισμικό Ανοικτού Κώδικα «Bo2»**

Η INTERAMERICAN έγινε η μοναδική επιχείρηση στην Ελλάδα και μία από τις ελάχιστες στην Ευρώπη η οποία προσφέρει στην επιχειρηματική κοινότητα, χωρίς να είναι εταιρεία ανάπτυξης μηχανογραφικών εφαρμογών, τη βιβλιοθήκη-πλαίσιο «Bo2» για μηχανογραφικές εφαρμογές ως ελεύθερο λογισμικό (λογισμικό ανοικτού κώδικα) (INTERAMERICAN, 2016). Το Τμήμα Μηχανογράφησης της Εταιρείας ανέπτυξε το πλαίσιο «Bo2» ως υποδομή, με σκοπό να εξυπηρετηθεί η ενιαία πλατφόρμα Γενικών Ασφαλίσεων «Operations 'ή' Excellence» («OnE»). Το «Bo2», που διατίθεται ελεύθερα και επιτρέπει σε οποιονδήποτε ενδιαφερόμενο να το χρησιμοποιήσει ή και να το ενσωματώσει στο δικό του προϊόν χωρίς καμία επιβάρυνση, είναι γραμμένο στη γλώσσα προγραμματισμού Java (INTERAMERICAN, 2018a). Αποτελείται από ανεξάρτητες ενότητες που καλύπτουν σειρά αναγκών, όπως τυποποίηση αρχιτεκτονικής πολλαπλών επιπέδων, αυτόματη δημιουργία τυποποιημένου κώδικα, δημιουργία εγγράφων, αυτόματη δημιουργία user interface με τη χρήση metadata, δυναμική δημιουργία SQL queries και συχνά χρησιμοποιούμενες βοηθητικές λειτουργίες (INTERAMERICAN, 2016).

- **e-Οδική Βοήθεια**

Με την αξιοποίηση της τεχνολογίας δίνεται η δυνατότητα σε κάθε οδηγό οχήματος της Οδικής Βοήθειας που εξυπηρετεί τον πελάτη, να αναγγείλει μέσω του tablet του, online και σε πραγματικό χρόνο, το συμβάν, παίρνοντας ψηφιακές υπογραφές από τους

εμπλεκόμενους και ανεβάζοντας ηλεκτρονικά όλο το απαραίτητο ψηφιακό υλικό (INTERAMERICAN, 2018a).

- **Μεγάλα Δεδομένα (Big Data)**

Η INTERAMERICAN αξιοποιεί τα «Μεγάλα Δεδομένα» (Big Data) με στόχο την ταχύτερη και ασφαλέστερη λήψη αποφάσεων αναφορικά με: (1) τη βελτίωση της διατηρησιμότητας του χαρτοφυλακίου, (2) την επιβράβευση των πιστών πελατών (loyalty schemes), (3) τη σύνδεση με τα social media και την αποτελεσματικότερη διαχείρισή τους, (4) την εφαρμογή προηγμένων τεχνικών marketing για διεξαγωγή διασταυρωμένων και προσθέτων πωλήσεων (cross - up selling campaigns) και, (5) την ανίχνευση απάτης (INTERAMERICAN, 2018a). Στο πλαίσιο αυτό, ολοκληρώθηκε η πλατφόρμα αποθήκευσης και διαχείρισης δεδομένων (enterprise data warehouse), των εργαλείων χρήσης και αξιοποίησής της, καθώς επίσης και η προσθήκη προηγμένων εργαλείων σχετικά με την ανάπτυξη στατιστικών μοντέλων, την κατηγοριοποίηση των πελατών (customer segmentation) και την αναζήτηση προτύπων (patterns), αλλά και την ανάπτυξη μοντέλων πρόβλεψης (predictive modeling). Παράλληλα, ολοκληρώθηκαν δύο σημαντικά πιλοτικά έργα σχετικά με την αξιοποίηση των «Αδόμητων Δεδομένων» που αφορούν στη χρήση της υπολογιστικής μεθόδου ανάλυσης «Μεγάλων Δεδομένων» (hadoop) και προηγμένων εργαλείων ανάλυσης κειμένου και συναισθήματος (text και sentiment analysis) (INTERAMERICAN, 2018a).

- **Analytics Center of Excellence (ACE)**

Η δημιουργία του «Κέντρου Αριστείας», Analytics Center of Excellence (ACE), η οποία είναι πραγματικά πρωτοποριακή για την Ελλάδα, υπογραμμίζει την προτεραιότητα που έχει η αξιοποίηση των δεδομένων για την INTERAMERICAN, αλλά και την εμπιστοσύνη του Ομίλου ACHMEA προς την INTERAMERICAN, αφού στόχος του ACE είναι να προσφέρει υπηρεσίες σε όλες τις θυγατρικές της ACHMEA (INTERAMERICAN, 2018a). Ήδη, το ACE έχει παρουσιάσει μία σειρά από μοναδικά αποτελέσματα, υποστηρίζοντας από την πλευρά της ανάλυσης δεδομένων, διαφορετικά σημεία μέσα στην εταιρία (INTERAMERICAN, 2018a). Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι οι αναλύσεις που έχουν ήδη εκπονηθεί και αφορούν στα κανάλια πώλησης ασφαλίσεων Υγείας και Ζημιών με σκοπό τη διερεύνηση συγκεκριμένων προβλημάτων. Αντίστοιχο παράδειγμα είναι η δημιουργία ολιστικών

αναφορών απόδοσης σε διαδραστικό εργαλείο, προσβάσιμο από όλο τον οργανισμό, οι οποίες αποτυπώνουν την πορεία του κύκλου εργασιών στον τομέα των ασφαλίσεων Ζημιών, ξεκινώντας από την πορεία του χαρτοφυλακίου και φτάνοντας μέχρι και την πορεία των δεικτών ρίσκου (INTERAMERICAN, 2018a). Επίσης, ενισχύοντας με αναλυτές τις multidisciplinary ομάδες της εταιρείας (λόγου χάριν τα Brain, Customer Journey, Health retention), υποβοηθά στην επίτευξη του στόχου κάθε ομάδας μέσω της ανάλυσης των δεδομένων. Τέλος, αναπτύσσοντας και εφαρμόζοντας προβλεπτικά μοντέλα, στοχεύει στην υποβοήθηση ενεργειών με σκοπό την αύξηση της διατηρησιμότητας, των διασταυρουμένων πωλήσεων και της πρόσκτησης νέων πελατών. Στη συγκεκριμένη κατηγορία, η εφαρμογή - για παράδειγμα- των μοντέλων πρόβλεψης που έχουν δημιουργηθεί για την Anytime στον τομέα της διατηρησιμότητας και των διασταυρουμένων πωλήσεων, είναι σε τέτοιο βαθμό εξελιγμένη ώστε να επιτρέπει την εστίαση των ενεργειών σε πελάτες που έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να ακυρώσουν το συμβόλαιό τους ή να αγοράσουν κάποιο άλλο προϊόν (INTERAMERICAN, 2018a).

#### ▪ Σύστημα «i-Care»

Η πρωτοποριακή εφαρμογή «i-Care» σχεδιάστηκε και έχει τεθεί σε λειτουργία από το 2015, για τη διαχείριση των αποζημιώσεων στους ασφαλιστικούς κλάδους Ζωής και Υγείας (INTERAMERICAN, 2016). Η εφαρμογή αυτή ήρθε να αντικαταστήσει συνολικά τα διαφορετικά μηχανογραφικά συστήματα που χρησιμοποιούσε η INTERAMERICAN στην αποζημιωτική διαδικασία των ατομικών και ομαδικών συμβολαίων. Το «i-Care» αποτελεί εφαρμογή που εξελίσσει σημαντικά την ταχύτητα διεκπεραίωσης των αιτημάτων αποζημίωσης, υπογραμμίζοντας τον πελατοκεντρικό χαρακτήρα των ψηφιακών λειτουργιών της INTERAMERICAN, δηλώνοντας ταυτόχρονα και τη σαφή στόχευσή της στην ασφάλεια και τη δυνατότητα επεξεργασίας μεγάλου όγκου δεδομένων (big data), σε συνδυασμό με την εξοικονόμηση πόρων (INTERAMERICAN, 2016).

#### 4.6 Η Εμπειρία του Πελάτη

Έχοντας διαρκώς στο επίκεντρο τον πελάτη, η INTERAMERICAN έχει αναπτύξει συστήματα και υπηρεσίες που παρέχουν μία ολιστική εικόνα της σχέσης της μαζί του (360° customer view) (INTERAMERICAN, 2018a). Παράλληλα, η καταγραφή της βιωματικής εμπειρίας ενός

πελάτη για μία αγορά (customer journey) σε όλα τα σημεία στα οποία η εταιρεία έρχεται σε επαφή μαζί του, επιτρέπει την εφαρμογή της omnichannel στρατηγικής και την παροχή προσωποποιημένων υπηρεσιών. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ανάλυσης και αξιοποίησης των δεδομένων και με τελικό στόχο τη βελτίωση της εμπειρίας του (INTERAMERICAN, 2018a). Για τον λόγο αυτό, έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιούνται υπηρεσίες που εξυπηρετούν περιστατικά υγείας, όπως η αναζήτηση και το κλείσιμο ραντεβού με συμβεβλημένους ιατρούς ή νοσοκομεία, περιστατικά ακινητοποιημένων αυτοκινήτων λόγω βλάβης ή ατυχήματος με τη μεσολάβηση της Οδικής Βοήθειας, και υπηρεσίες που έχουν αναπτυχθεί με στόχο τη διευκόλυνση και εξυπηρέτηση του πελάτη κατά τη «στιγμή της αλήθειας», η οποία αναφέρεται στην στιγμή που η εταιρεία καλείται να διαχειριστεί τη ζημιά που έχει προκύψει (INTERAMERICAN, 2018a).

#### ▪ Εξυπηρέτηση Πελατών και Αποζημιώσεις

Η INTERAMERICAN επικοινωνεί καθημερινά με σημαντικά μεγάλο αριθμό πελατών της. Κατά τη διετία 2014-2015 εξυπηρετήθηκαν, κατά μέσο όρο σε ημερήσια βάση, περισσότεροι από 843 ασφαλισμένοι από την Εξυπηρέτηση Πελατών και 845 από τις Υπηρεσίες Βοήθειας. Συνολικά, εξυπηρετήθηκαν 505.419 πελάτες από την Εξυπηρέτηση Πελατών και 327.000 από τις Υπηρεσίες Βοήθειας (INTERAMERICAN, 2016).

Χαρακτηριστικό στοιχείο αποτελούν επίσης και τα καταβληθέντα ποσά αποζημιώσεων προς τους πελάτες της κατά την πενταετία 2013-2017, τα οποία και αναφέρονται στον Πίνακα 4.2 (INTERAMERICAN, 2016; INTERAMERICAN, 2018a):

**Πίνακας 4.2: Καταβληθέντα κατά έτος ποσά αποζημιώσεων από την εταιρία προς τους ασφαλισμένους της (αξίες σε εκατομμύρια ευρώ)**

<b>Αποζημιώσεις πενταετίας 2013-2017</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Καταβληθέν Ποσό σε Ασφαλισμένους</b>	282,30	231,68	207,37	178,9	213,8

**Πηγή: Προσαρμογή από INTERAMERICAN, 2016 και INTERAMERICAN, 2018a**



#### ▪ Διαχείριση Σχέσεων με Πελάτες

Η INTERAMERICAN εφαρμόζει εξειδικευμένο σύστημα διαχείρισης σχέσεων με τους πελάτες της (CRM) (INTERAMERICAN, 2016). Κάθε στιγμή επικοινωνίας με τον πελάτη, αποτελεί μία ευκαιρία εξαιρετικής εξυπηρέτησής του εκ μέρους της εταιρείας, και για να ικανοποιηθεί οποιοδήποτε αίτημά του, συχνά χρειάζεται η σύμπραξη δύο ή περισσότερων διοικητικών τμημάτων. Το CRM αποτελεί τον συνδεδεμένο κρίκο επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων, δεδομένου ότι παρέχει τη δυνατότητα κατηγοριοποίησης των αιτημάτων και την παρακολούθηση των «Service Level Agreements», δηλαδή των συμφωνημένων χρόνων ανταπόκρισης σε εισερχόμενο αίτημα του πελάτη (INTERAMERICAN, 2016). Με την βοήθεια του CRM, η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να προσεγγίζει πιο ουσιαστικά και πιο αποτελεσματικά τους πελάτες της, αναπτύσσοντας καμπάνιες επικοινωνίας, καθώς επίσης και έρευνες ικανοποίησης τόσο για τους ασφαλισμένους της όσο και για τους συνεργάτες της. Στο CRM αποτυπώνεται η καθολική εικόνα των πελατών της INTERAMERICAN, γεγονός το οποίο διευκολύνει ιδιαίτερα την εταιρία στην εξυπηρέτησή τους (INTERAMERICAN, 2016).

#### ▪ Διαχείριση Παραπόνων

Αποσκοπώντας στη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, η INTERAMERICAN έχει δημιουργήσει ηλεκτρονικό σύστημα καταγραφής και διαχείρισης των παραπόνων όχι μόνον των πελατών της, αλλά και κάθε ενδιαφερομένου (INTERAMERICAN, 2016). Στο πλαίσιο αυτό, λειτουργεί μία αποτελεσματική ηλεκτρονική διαδικασία καταγραφής και επίλυσης του παραπόνου ή της υπόδειξης, και ανά κλάδο εργασιών στο οποίο εμπίπτει, έχουν ορισθεί υπεύθυνοι για τον κατάλληλο χειρισμό τους. Το σύστημα αυτό παρέχει στη Διοίκηση της INTERAMERICAN πληροφορίες και στατιστικά στοιχεία για το αντικείμενο του παραπόνου, τον κλάδο στον οποίο αφορά, την απάντηση που δόθηκε, την ενδεχόμενη επίλυση του ζητήματος και τον τρόπο επίλυσής του, τον χρόνο ανταπόκρισης της εταιρείας, καθώς επίσης και το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη (INTERAMERICAN, 2016).

Το ηλεκτρονικό σύστημα της INTERAMERICAN για την καταγραφή και την διαχείριση των παραπόνων, έχει αναπτυχθεί και λειτουργεί ήδη από το 2011, με το μοντέλο διαχείρισης παραπόνων να βασίζεται στις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές και στο πρότυπο ISO 10002:2005 (Insurance Daily, 2012). Το μοντέλο χαρακτηρίζεται από πέντε φάσεις διαχείρισης, από τη

λήψη μέχρι την απάντηση και αναφορά, παρακολουθώντας και αναλύοντας τα παράπονα που εισέρχονται από τα εταιρικά σημεία υποδοχής, καθώς και από εξωτερικές πηγές. Τα παράπονα διατυπώνονται και λαμβάνονται μέσω των ακολούθων διαύλων επικοινωνίας (INTERAMERICAN, 2016):

- 1) Contact Centers (σημεία τηλεφωνικής επικοινωνίας των πελατών και των Δικτύων Πωλήσεων με την εταιρεία, «Γραμμή Υγείας 1010» και «Γραμμή Οδικής Εξυπηρέτησης 1158»)
- 2) Διευθύνσεις και Τμήματα τα οποία έχουν επαφή με πελάτες και Δίκτυα Πωλήσεων (τηλεφωνικά ή/και προσωπικά) όπως οι ακόλουθες: Διεύθυνση Client Services, Διεύθυνση Πωλήσεων, Διεύθυνση Βοήθειας, Διεύθυνση Ζημιών, Direct Sales, Διεύθυνση Ζωής και Υγείας, ΑΘΗΝΑΪΚΗ MEDICLINIC, MEDIFIRST
- 3) Εταιρικές ιστοσελίδες: [www.interamerican.gr](http://www.interamerican.gr), [www.anytime.gr](http://www.anytime.gr)
- 4) Back Office
- 5) Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές, Ενώσεις και λοιποί φορείς (Διεύθυνση Εποπτείας Ιδιωτικής Ασφάλισης (Δ.Ε.Ι.Α.) της Τράπεζας της Ελλάδος, Γενική Γραμματεία Καταναλωτή, Ε.Κ.ΠΟΙ.ΖΩ., Συνήγορος του Καταναλωτή, κ.ά.)

#### ▪ Έρευνες Ικανοποίησης Πελατών

Η INTERAMERICAN πραγματοποιεί συνεχώς έρευνες ικανοποίησης πελατών ώστε να είναι σε θέση να εντοπίζει τις ανάγκες και να αξιολογεί το επίπεδο εμπιστοσύνης τους προς την ίδια την εταιρεία (INTERAMERICAN, 2016). Μέσω των ερευνών, καταγράφονται στοιχεία για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των διαφόρων κλάδων, το επίπεδο εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των πελατών, αλλά και το επίπεδο ικανοποίησης των δικτύων πωλήσεων. Τα πορίσματα των ερευνών συνεκτιμώνται και λαμβάνονται υπόψιν κατά (INTERAMERICAN, 2016): (1) τη σχεδίαση νέων ασφαλιστικών προϊόντων, (2) την εξέλιξη των παρεχομένων υπηρεσιών και, (3) τη βελτιστοποίηση διαχείρισης της σχέσης της εταιρείας με τα δίκτυα πωλήσεων και τους ασφαλισμένους.

#### • Ευρήματα των Ερευνών Ικανοποίησης Πελατών για το 2015

##### 1. Έρευνα Ικανοποίησης Πελατών

- Το γενικό επίπεδο ικανοποίησης από τις υπηρεσίες στα γραφεία της INTERAMERICAN διαμορφώθηκε σε 85%.
- Το επίπεδο ικανοποίησης από την ιστοσελίδα της εταιρείας ανήλθε σε 74%.

## 2. Έρευνα Ικανοποίησης Πελατών για τις Διαδικασίες Αποζημιώσεων

- Για την τηλεφωνική εξυπηρέτηση διαμορφώθηκε συνολικά σε 71,26%.
- Για το συνεργείο της INTERAMERICAN, «CarPoint», ανήλθε σε 84,21%.
- Για τη διαδικασία εκτίμησης της ζημιάς έφθασε σε 79,61%.
- Για τον υπεύθυνο της ζημιάς διαμορφώθηκε σε 80,19%.

## 3. Έρευνα Ικανοποίησης Πελατών Anytime

- Το γενικό επίπεδο ικανοποίησης των πελατών για το 2015 παρέμεινε υψηλό και διαμορφώθηκε σε 94% (πολύ ικανοποιημένοι/αρκετά ικανοποιημένοι), έναντι 87% το 2014. Υψηλό ήταν και το ποσοστό των πελατών (79%) που δήλωσαν ότι θα παραμείνουν στην Anytime.
- Ο κύριος λόγος που οι πελάτες επέλεξαν την Anytime, εξακολούθησε να είναι το χαμηλό κόστος των υπηρεσιών της (σχεδόν 80%), καθώς και η σχέση με την INTERAMERICAN, η ευκολία κατά τη διαδικασία της ασφάλισης, οι παρεχόμενες ασφαλιστικές καλύψεις, καθώς και η αμεσότητα στην υπηρεσία.
- Το ποσοστό ικανοποίησης των πελατών όσον αφορά στην ασφαλιστική κάλυψη παρέμεινε υψηλό (87%).
- Η ιστοσελίδα της Anytime ([www.anytime.gr](http://www.anytime.gr)) φαίνεται να αποσπά, σταθερά, πολύ καλές κριτικές, καθώς κατά μέσο όρο το 85% των χρηστών που την επισκέφθηκαν, την αξιολόγησαν ως «πολύ καλή/αρκετά καλή» σε θέματα που αφορούν στη διαδικασία της ασφάλισης, στην πλοήγηση, στον υπολογισμό των ασφαλίσεων και στις λεπτομερείς πληροφορίες για τα παρεχόμενα προϊόντα.
- Η τηλεφωνική επικοινωνία αξιολογήθηκε από τους πελάτες της Anytime ως «πολύ/αρκετά ικανοποιητική» από το 92% των ερωτηθέντων, παρουσιάζοντας αύξηση κατά περίπου 5% σε σχέση με το 2014.
- Το 89% των πελατών δηλώνουν ικανοποιημένοι από την Anytime κατά τη χρήση της ασφάλισης οχήματος.

#### 4. Έρευνα Ικανοποίησης για το Τηλεφωνικό Κέντρο/Βαρόμετρο Πελατών

- Σχεδόν όλες οι παράμετροι της εμπειρίας πελατών στους πελάτες retail παρουσίασαν βελτίωση για το 2015. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τη πληρότητα των παρεχομένων πληροφοριών (95% κατά το 2015 έναντι 87% το 2014) και την επίλυση του αιτήματος (90% κατά το 2015 έναντι 83% το 2014).

##### ▪ Το Πρωτοποριακό Σύστημα Έρευνας «NPS Tracking»

Εκτός από τις έρευνες ικανοποίησης πελατών που διενεργεί σε ετήσια βάση, η INTERAMERICAN έχει θέσει σε εφαρμογή από το 2014, ένα πρωτοποριακό σύστημα παρακολούθησης και βελτίωσης των παρεχομένων υπηρεσιών και της εξυπηρέτησης των πελατών της. Πρόκειται για το NPS Tracking, το οποίο χρησιμοποιείται από τη μητρική ACHMEA στην Ολλανδία με εξαιρετική αποτελεσματικότητα (Asfalinet, 2014). Το σύστημα NPS Tracking παρέχει συνεχή πληροφόρηση για τον βαθμό ικανοποίησης και πιστότητας των πελατών σχετικά με υπηρεσίες που χρησιμοποιούν, μέσω των κυρίων διαδικασιών εξυπηρέτησης (INTERAMERICAN, 2016). Βασίζεται σε online έρευνα αγοράς με την χρήση ενός σύντομου ερωτηματολογίου που συμπληρώνουν οι πελάτες οι οποίοι έχουν εξυπηρετηθεί από την εταιρεία. Οι πελάτες κατηγοριοποιούνται σε βασικές κατηγορίες με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και διαμορφώνεται ο δείκτης NPS Score. Δείκτες NPS με θετικές τιμές θεωρούνται ικανοποιητικοί, ενώ δείκτες με αρνητικές τιμές υποδεικνύουν την αναγκαιότητα διορθωτικών ενεργειών για τη βελτίωση των διαδικασιών εξυπηρέτησης, σύμφωνα με τα σχόλια των πελατών (INTERAMERICAN, 2016). Οι διαδικασίες εξυπηρέτησης που εντάχθηκαν στο σύστημα αφορούν στους πελάτες της INTERAMERICAN, της Anytime και της Οδικής Βοήθειας μέσω Anytime. Σταδιακά, όλες οι κύριες διαδικασίες εξυπηρέτησης πελατών της INTERAMERICAN ενσωματώνονται στο σύστημα. Η παρακολούθηση των NPS Scores, αλλά και η διαχείριση των σχολίων και των αιτημάτων των πελατών, γίνεται μέσα από την τυποποιημένη IT πλατφόρμα (NPS Tracking Dashboard) της ACHMEA (INTERAMERICAN, 2016). Ο δείκτης για την εταιρία από το 2014 έως και το 2017, βαίνει διαρκώς αυξανόμενος, λαμβάνοντας ιδιαίτερα υψηλές τιμές και αντιπροσωπεύοντας την σταθερότητα και την συνεχή βελτίωση της. Για το 2014, ο δείκτης έλαβε την τιμή 48, για το

2015 την τιμή 57, για το 2016 την τιμή 58, και για το 2017 την τιμή 62 (INTERAMERICAN, 2016; INTERAMERICAN, 2018a).

#### 4.7 Το Ανθρώπινο Δυναμικό της INTERAMERICAN

Οι εργαζόμενοι της INTERAMERICAN αποτελούν το πλέον πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο και μία σταθερή «πηγή» ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρεία, δεδομένου ότι συνθέτουν με την κατάρτιση και τις δεξιότητές τους ένα μοναδικό σύνολο επαγγελματικού δυναμικού, ικανού για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και την υλοποίηση της εταιρικής αποστολής (INTERAMERICAN, 2016). Στη βάση αναγνώρισης της αξίας που παράγουν, η INTERAMERICAN δεσμεύεται να παρέχει στους εργαζομένους της πολύτιμη εργασιακή εμπειρία, άριστες συνθήκες εργασίας και επιπρόσθετες κοινωνικές παροχές, όπως δωρεάν ιατρική περίθαλψη και ασφάλιση στους ίδιους και τις οικογένειές τους (INTERAMERICAN, 2016). Η εταιρεία επιδιώκει τη δημιουργία ενός ελκυστικού εργασιακού περιβάλλοντος και τη βελτίωση της φήμης της ως εργοδότη προτίμησης, αποσκοπώντας στην υψηλή ικανοποίηση του προσωπικού της, τη διατήρηση ικανών στελεχών και την προσέλκυση νέων (INTERAMERICAN, 2016). Στον Πίνακα 4.3 φαίνεται ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων της INTERAMERICAN, ανά έτος και κατά φύλο, για τα έτη αναφοράς 2013-2017.

**Πίνακας 4.3: Το ανθρώπινο δυναμικό της INTERAMERICAN σε αριθμούς, για τα έτη 2013-2017**

<b>Ανθρώπινο Δυναμικό</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Άνδρες</b>	741	671	651	665	665
<b>Γυναίκες</b>	556	480	482	489	508
<b>Σύνολο</b>	1.297	1.151	1.133	1.154	1.173

**Πηγή: Προσαρμογή από INTERAMERICAN, 2016 και INTERAMERICAN, 2018a**

#### ▪ **Το Σύστημα Διοίκησης της Επίδοσης**

Στην INTERAMERICAN έχει αναπτυχθεί και εφαρμόζεται ένα ολοκληρωμένο Σύστημα Διοίκησης της Επίδοσης που συνδέεται με το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας (INTERAMERICAN, 2016). Το Σύστημα Διοίκησης της Επίδοσης έχει στον πυρήνα του τον διάλογο και αποσκοπεί στη δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση της συνεισφοράς κάθε υπαλλήλου και αντιστοίχως, στην ανταμοιβή του με βάση τα ίδια κριτήρια. Ο συστηματικός τρόπος με τον οποίο αξιολογούνται οι παράμετροι της ατομικής απόδοσης ενισχύει το αίσθημα συμμετοχής και αναγνώρισης των εργαζομένων (INTERAMERICAN, 2016).

#### ▪ **Το Σύστημα Αξιολόγησης της Επίδοσης**

Η εφαρμογή πρακτικών αξιολόγησης της επίδοσης των εργαζομένων έχει πολλαπλά θετικά αποτελέσματα τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό όσο και για τους εργαζομένους (INTERAMERICAN, 2016). Η INTERAMERICAN εφαρμόζει το σύστημα αξιολόγησης που έχει αναπτύξει η Hay Group, εταιρεία με διεθνή παρουσία η οποία εξειδικεύεται στις υπηρεσίες ανθρωπίνου δυναμικού. Το Σύστημα Αξιολόγησης της INTERAMERICAN είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τις ακόλουθες βασικές πολιτικές και διαδικασίες της (INTERAMERICAN, 2016):

- Πλαίσιο Ικανοτήτων και Συμπεριφορών (Competency Framework)
- Σύστημα Διαβάθμισης Θέσεων Εργασίας (Grading System)
- Πολιτική Ανταμοιβής (Reward Scheme).

#### ▪ **Αναγνώριση και Ανταμοιβή**

Η πολιτική για την ανταμοιβή των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό μέρος του συνολικού συστήματος Διοίκησης της Επίδοσης, και έχει αναπτυχθεί με σκοπό την πολυεπίπεδη αναγνώριση και την ανταμοιβή των εργαζομένων της εταιρίας (INTERAMERICAN, 2016). Πέραν της από τον νόμο προβλεπόμενης βασικής αμοιβής και των λοιπών παροχών, οι εργαζόμενοι της INTERAMERICAN απολαμβάνουν και ένα πακέτο πρόσθετων παροχών, οι

οποίες έχουν χαρακτήρα άμεσης ή έμμεσης οικονομικής αποτίμησης και ηθικής ανταμοιβής (INTERAMERICAN, 2016).

- **Πρόσθετες Παροχές στους Εργαζομένους**

- 1) Ομαδική ασφάλιση (Βασικό και Διευρυμένο Πρόγραμμα). Αφορά σε ασφάλιση Ζωής και Υγείας που περιλαμβάνει: ασφάλεια ζωής, ασφάλεια μόνιμης ολικής ανικανότητας, ιατροφαρμακευτική κάλυψη, ιατρικές επισκέψεις, διαγνωστικές εξετάσεις, παροχές μητρότητας, νοσοκομειακή περίθαλψη
- 2) Πρόγραμμα Άμεσης Ιατρικής Βοήθειας
- 3) Ασφάλιση Νομικής Προστασίας Οικογένειας
- 4) Μειωμένα ασφάλιστρα κάλυψης Αυτοκινήτου
- 5) Επίδομα βρεφονηπιακού σταθμού
- 6) Προσωπικά δάνεια με μειωμένο επιτόκιο δανεισμού και διάρκεια της εξόφλησης μέχρι και 30 μήνες
- 7) Εκπτώσεις σε εταιρικά προϊόντα και υπηρεσίες
- 8) Δυνατότητα ασφάλισης στο Ταμείο Επαγγελματικής Ασφάλισης (Τ.Ε.Α.)
- 9) Ευέλικτα ωράρια εργασίας
- 10) Αναγνώριση συνεισφοράς προσωπικού (βράβευση των «Υπαλλήλων Έτους» και της πολυετούς υπηρεσίας)
- 11) Ιατρείο, χώρος εστίασης και γυμναστήριο εντός της εταιρείας
- 12) Βραβεύσεις παιδιών για την εισαγωγή τους στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και τις διακρίσεις τους στον αθλητισμό
- 13) Ψυχαγωγία τέκνων και προσφορά δώρων κατά τις εορτές των Χριστουγέννων

- **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη**

Η παροχή ευκαιριών εκπαίδευσης προς τους εργαζομένους είναι ιδιαίτερα σημαντική για την INTERAMERICAN, τόσο για την επιχειρηματική επιτυχία της, όσο και για την προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων της (INTERAMERICAN, 2016).

Κατά το 2015, στην INTERAMERICAN (INTERAMERICAN, 2016):

- υλοποιήθηκαν συνολικά 108 εκπαιδευτικά προγράμματα με 983 συμμετοχές εργαζομένων
- οι εκπαιδευσεις διήρκησαν συνολικά 15.013 ώρες
- στα εκπαιδευτικά προγράμματα συμμετείχαν συνολικά 560 εργαζόμενοι, δηλαδή το 49% του προσωπικού
- ο μέσος όρος των εκπαιδευτικών ωρών ανά εκπαιδευόμενο ήταν 26,8 ώρες και ανά εργαζόμενο 13,2 ώρες στο σύνολο του ανθρωπίνου δυναμικού.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα για την υποστήριξη της βελτίωσης της παραγωγικότητας και την εξέλιξη των εργαζομένων συνοψίζονται θεματικά σε (INTERAMERICAN, 2016):

- Απόκτηση επαγγελματικών τίτλων σπουδών και πιστοποίηση τεχνικών γνώσεων
- Καλλιέργεια και ανάπτυξη δεξιοτήτων διοίκησης
- Ανάπτυξη ταλαντούχων στελεχών

#### ▪ **Εσωτερική Επικοινωνία**

Η INTERAMERICAN αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στην εφαρμογή της κατάλληλης και της κατά το δυνατόν αποτελεσματικότερης εσωτερικής επικοινωνίας. Για την υλοποίηση ενός δομημένου πλάνου δράσεων ενδυνάμωσης της εσωτερικής επικοινωνίας του οργανισμού, έχει θεσμοθετηθεί εργασιακός ρόλος «Συμβούλου Εσωτερικής Επικοινωνίας» (INTERAMERICAN, 2016). Επιπλέον, έχει συγκροτηθεί ομάδα εργαζομένων με υποστηρικτικό ρόλο, το «Δίκτυο Συντονιστών Εσωτερικής Επικοινωνίας». Οι συνολικά οκτώ «Συντονιστές Εσωτερικής Επικοινωνίας» εκπροσωπούν τους βασικούς τομείς των εταιρικών δραστηριοτήτων και έχουν ως αποστολή την υποστήριξη του έργου του «Συμβούλου Εσωτερικής Επικοινωνίας», συντελώντας στη μεγιστοποίηση του αποτελέσματος της εν λόγω λειτουργίας (INTERAMERICAN, 2016).

#### ▪ **Έρευνα Γνώμης Ανθρωπίνου Δυναμικού**

Η Έρευνα Γνώμης Ανθρωπίνου Δυναμικού διεξάγεται σε ετήσια βάση με στόχο να παρέχει στους εργαζομένους την ευκαιρία να εκφράσουν τη γνώμη τους σχετικά με θέματα που επηρεάζουν την προσωπική ικανοποίησή τους από την εργασία στην INTERAMERICAN,



εμμέσως δε και παράλληλα, τα παραγωγικά αποτελέσματα του οργανισμού (INTERAMERICAN, 2016). Πέραν αυτού, η μητρική ACHMEA ενδιαφέρεται να γνωρίζει σε ποιο βαθμό, σύμφωνα με τους ίδιους τους εργαζομένους, το συνολικό προφίλ της εταιρείας ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους σε σχέση με τον εργοδότη που θα ήθελαν να έχουν (INTERAMERICAN, 2016).

Η Έρευνα Γνώμης δομείται σε τέσσερις βασικούς τομείς (INTERAMERICAN, 2016):

- Εργασιακό περιβάλλον (Atmosphere at work)
- Ψηφιοποίηση (Digital Fitness)
- Σύσταση της εταιρείας ως ασφαλιστή ή εργοδότη (Making a recommendation - NPS)
- Ειδικές ερωτήσεις της εταιρείας (INTERAMERICAN specific questions)

Η έρευνα καταγράφει την ικανοποίηση των εργαζομένων τόσο ως προς την INTERAMERICAN στην Ελλάδα, όσο και ως προς τη μητρική εταιρεία ACHMEA, και στοιχειοθετεί τρεις ξεχωριστούς δείκτες επίδοσης (INTERAMERICAN, 2016).

#### **Αποτελέσματα Έρευνας Γνώμης 2014**

Τα σημαντικότερα αποτελέσματα και τα γενικά συμπεράσματα που προέκυψαν από την Έρευνα Γνώμης για το 2014, τόσο σε σχέση με την εταιρεία όσο και με τη μητρική, είναι (INTERAMERICAN, 2016):

- Η πολύ υψηλή συμμετοχή των εργαζομένων στην έρευνα, καθώς το ποσοστό συμμετοχής έφτασε στο 84%.
- Ο πολύ υψηλός βαθμός δέσμευσης των εργαζομένων (87%), σε λίγο χαμηλότερα επίπεδα από το 2013 (91%), ενώ παράλληλα το ποσοστό ικανοποίησης (81%) εμφανίζεται αισθητά μειωμένο σε σχέση με το 2013 (88%).
- Η INTERAMERICAN πέτυχε υψηλή βαθμολογία στα περισσότερα θέματα, συχνά υψηλότερη από αυτήν του αντίστοιχου τοπικού δείκτη αναφοράς (local benchmark).

### **Αποτελέσματα Έρευνας Γνώμης 2015**

Τα σημαντικότερα αποτελέσματα και τα γενικά συμπεράσματα που προέκυψαν από την Έρευνα Γνώμης για το 2015, τόσο σε σχέση με την εταιρεία όσο και με τη μητρική, είναι (INTERAMERICAN, 2016):

- Η υψηλότερη σε σύγκριση με το 2014, συμμετοχή των εργαζομένων στην έρευνα, με ποσοστό συμμετοχής στο 89%.
- Ο πολύ υψηλός βαθμός δέσμευσης των εργαζομένων (90%), ο οποίος είναι επίσης υψηλότερος σε σύγκριση με το 2014 (87%). Ακόμη, εμφανίζεται υψηλότερο και το ποσοστό ικανοποίησης (90%) σε σχέση με το 2014 (81%).
- Η INTERAMERICAN για μία ακόμη χρονιά, πέτυχε υψηλή βαθμολογία στα περισσότερα θέματα, συχνά υψηλότερη από αυτήν του αντίστοιχου τοπικού δείκτη αναφοράς (local benchmark).

### **Αποτελέσματα Έρευνας Γνώμης 2017**

Τα σημαντικότερα αποτελέσματα και τα γενικά συμπεράσματα που προέκυψαν από την Έρευνα Γνώμης για το 2017, είναι (INTERAMERICAN, 2018a):

- 9 στους 10 εργαζομένους δηλώνουν τη δέσμευσή τους στην εταιρεία.
- Η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στην εταιρεία κατατάσσεται στις 64 μονάδες σύμφωνα με τον δείκτη Net Promoter Score (NPS).
- 9 (περίπου) στους 10 εργαζομένους θεωρούν την INTERAMERICAN μία υπεύθυνη εταιρεία.

### **4.8 Η Εταιρική Υπευθυνότητα και το Κοινωνικό Έργο στην INTERAMERICAN**

Σύμφωνα με τον κ. Ιωάννη Ρούντο, Διευθυντή Εταιρικών Σχέσεων και Υπευθυνότητας της INTERAMERICAN, η εταιρία έχει συνδέσει άρρηκτα και αμφίδρομα την Εταιρική Υπευθυνότητα με την Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα (CSRindex, 2018). Έχει ενσωματώσει στην εταιρική στρατηγική τον όρο «Υπευθυνότητα» και την παραμετροποιεί έναντι όλων των ενδιαφερομένων μερών της και σε όλο το φάσμα των επιχειρησιακών της δραστηριοτήτων. Η INTERAMERICAN σήμερα, στον σχεδιασμό και στην πράξη, αναγνωρίζει και αναλαμβάνει

κάθε ευθύνη τόσο στο σκέλος των υποχρεώσεων της έναντι των πελατών, των μετόχων, των εργαζομένων και των συνεργατών, των εποπτικών αρχών και της πολιτείας, όσο και στο σκέλος της εθελοντικής συνεισφοράς στην ευρύτερη κοινωνία (CSRindex, 2018). Σταθερό ζητούμενο για την εταιρία αποτελεί η δημιουργία αξίας, και διαρκής στόχος για αυτήν, η βιώσιμη ανάπτυξη.

Η INTERAMERICAN έχει ευθυγραμμίσει την επιχειρηματική λειτουργία και τη στρατηγική της, με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των κοινωνικών της εταίρων (CSRindex, 2018). Σήμερα, όλοι οι άνθρωποι της INTERAMERICAN, εργαζόμενοι και συνεργάτες πωλήσεων, έχουν κατανοήσει και ενστερνισθεί το εταιρικό σχέδιο προσέγγισης των επιχειρησιακών σκοπών με γνώμονα τα φλέγοντα ζητήματα της εποχής: τις απειλές για την κοινωνική συνοχή, την κλιματική αλλαγή και το μέλλον των επερχομένων γενεών, καθώς επίσης και την αναγκαιότητα συμμετοχής της εταιρείας στην οικονομική ανάκαμψη της χώρας και στην αντιμετώπιση αναγκών ζωτικής σημασίας, όπως είναι η εκπαίδευση και η απασχόληση, η φροντίδα της υγείας, αλλά και η αξιοπρεπής διαβίωση (CSRindex, 2018). Οι ανάγκες αυτές, πέρα από την πρακτική διάστασή τους, συνδέονται με ανθρωποκεντρικές εταιρικές αρχές και αξίες (CSRindex, 2018).

Σύμφωνα με αυτό το σκεπτικό, η INTERAMERICAN, συμπληρωματικά προς την αξία που απορρέει από τις ασφαλιστικές δραστηριότητές της, δημιουργεί και αποδίδει αξία στα ενδιαφερόμενα μέρη της, υλοποιώντας από το 2004 μέχρι και σήμερα, με συνέπεια και συνέχεια, το πολυδιάστατο σχέδιο εταιρικής υπευθυνότητας «Πράξεις Ζωής» (INTERAMERICAN, 2016). Πρόκειται για ένα μακρόπνοο σχέδιο κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων και πρωτοβουλιών, το οποίο εξελίσσεται με διαρκή επικαιροποίηση σε ετήσια βάση, εμπλουτιζόμενο τακτικά με νέες πρακτικές και συνεργασίες.

Το σχέδιο «Πράξεις Ζωής» υπηρετεί την ενσωμάτωση της υπευθυνότητας στην εταιρική στρατηγική, με σκοπό τη δημιουργία και απόδοση αξίας στην κοινωνία. Συνεπώς, κατά τον σχεδιασμό του ετησίου προγράμματος συνεκτιμώνται ως βασικές παράμετροι (INTERAMERICAN, 2016):

- οι κοινωνικές, οι οικονομικές και οι περιβαλλοντικές συνθήκες της εποχής και ειδικότερα, οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης και ύφεσης στην κοινωνία και το περιβάλλον
- οι επιταγές των διεθνών και των τοπικών οργανισμών για την αειφόρο ανάπτυξη, των οποίων η εταιρεία αποτελεί μέλος
- η συνάφεια των πρακτικών υπευθυνότητας με το επιχειρησιακό αντικείμενο και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, ώστε να αξιοποιούνται η τεχνογνωσία, οι υποδομές και οι ασφαλιστικές υπηρεσίες της εταιρείας
- η ανταπόκριση στις ανάγκες της εταιρικής κοινωνίας των εργαζομένων και των συνεργατών με έμφαση στην υγεία, και παράλληλα, η ανάπτυξη της συμμετοχής και της εθελοντικής συνεισφοράς τους για την προσθήκη αξίας στις αναλαμβανόμενες εταιρικές πρωτοβουλίες, καθώς επίσης και την ενδυνάμωση της εταιρικής κουλτούρας για την υπευθυνότητα
- η διάρκεια της συνεργασίας με έγκυρους, αξιόπιστους και αναγνωρισμένους για το κοινωνικό και περιβαλλοντικό έργο τους, φορείς και οργανώσεις, ώστε να αναπτύσσεται η σχέση, να καλλιεργείται η συναντίληψη και να επιτυγχάνεται ένα ουσιαστικό αποτέλεσμα το οποίο θα έχει διάρκεια στο χρόνο
- η διασπορά των ενεργειών υπευθυνότητας σε ευρείς πληθυσμούς αποδεκτών με διαφορετικές ανάγκες (παιδιά, ηλικιωμένα άτομα, περιθωριοποιημένες ομάδες κ.ά.), με σκοπό τη μεγαλύτερη κατά το δυνατόν διείσδυση και θετική επίδραση της εταιρείας στην κοινωνική ζωή.

#### ▪ **Δομή και Ανάπτυξη των Πρακτικών Υπευθυνότητας**

Οι κύριοι θεματικοί άξονες, στη βάση των οποίων αναπτύσσονται οι «Πράξεις Ζωής», είναι πέντε (INTERAMERICAN, 2016):

- 1) Φροντίδα για την Υγεία
- 2) Αντιμετώπιση Κινδύνων
- 3) Αρωγή Ευπαθών Κοινωνικά Ομάδων
- 4) Υποστήριξη Πολιτισμού και Παιδείας
- 5) Προστασία Περιβάλλοντος

Οι πρωτοβουλίες κοινωνικής συνεισφοράς της INTERAMERICAN, εκδηλώνονται πρακτικά με (INTERAMERICAN, 2016):

- 1) εκπαιδευτικές, ενημερωτικές και διαδραστικές εκδηλώσεις (σεμινάρια, ομιλίες, καμπάνιες, δημοσιότητα, έντυπη και ψηφιακή επικοινωνία)
- 2) παροχή υπηρεσιών και χρηστικών ειδών για την κάλυψη αναγκών
- 3) οικονομική συνδρομή με χορηγίες και δωρεές
- 4) ηθική συμπαράσταση και υποστήριξη κοινωνικών ομάδων και φορέων

Η κοινωνική υπευθυνότητα της INTERAMERICAN τροφοδοτείται, ως προς την υλοποίηση των καλών πρακτικών υπευθυνότητας, από τρεις πηγές (INTERAMERICAN, 2016):

- 1) τον σχετικό οικονομικό προϋπολογισμό της εταιρείας, ο οποίος αφορά σε χορηγίες και λοιπές δαπάνες για τις αναλαμβανόμενες δράσεις
- 2) το ανθρώπινο δυναμικό της, στη βάση της εθελοντικής συνεισφοράς, με πυρήνα τα μέλη της ομάδας «Εθελοντές Ζωής»
- 3) τις εταιρικές υποδομές υπηρεσιών υγείας, βοήθειας και ασφαλιστικών καλύψεων

#### ▪ Τα Οικονομικά Στοιχεία της Κοινωνικής Συνεισφοράς

Η INTERAMERICAN παρουσιάζει αξιοσημείωτη σταθερότητα διάθεσης οικονομικών πόρων για δράσεις κοινωνικής υπευθυνότητας. Παρά την οικονομική κρίση, η εταιρεία κατά τη διετία 2014-2015 διέθεσε συνολικά, 529.790 ευρώ, που αντιστοιχούν στο 2,34% των κερδών προ φόρων για το ίδιο χρονικό διάστημα (INTERAMERICAN, 2016). Κατά τη διετία 2016-2017, η INTERAMERICAN διέθεσε συνολικά 585.932 ευρώ, που αντιστοιχούν στο 1,2% των κερδών προ φόρων για το ίδιο χρονικό διάστημα (INTERAMERICAN, 2018a). Στους Πίνακες 4.4 και 4.5, παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι δαπάνες για πρακτικές Ε.Κ.Ε για τα έτη 2008 έως 2017, και η ανάλυση των δαπανών με την αντίστοιχη κατανομή ανά θεματικό άξονα δράσεων Ε.Κ.Ε., για τα έτη 2012 έως 2017, αντιστοίχως.

**Πίνακας 4.4: Δαπάνες για Πρακτικές Ε.Κ.Ε κατά τα έτη Απολογισμού (αξίες σε ευρώ)**

Δαπάνες	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ποσό που διατέθηκε	178.422	208.080	226.844	245.638	309.015	322.246	274.994	254.796	289.574	296.358
Ποσοστό επί των κερδών προ φόρων	1,07%	0,97%	*	*	4,67%	1,25%	*	0,61%	1,37%	1,06%

Πηγή: Προσαρμογή από INTERAMERICAN, 2016 και INTERAMERICAN, 2018a

**Πίνακας 4.5: Κατανομή Δαπανών ανά Θεματικό Άξονα Δράσεων Ε.Κ.Ε. (αξίες σε ευρώ)**

Θεματικοί Άξονες	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Φροντίδα για την Υγεία	48.790	31.235	31.415	21.706	42.899	41.860
Αντιμετώπιση Κινδύνων	41.107	40.584	28.751	24.110	5.124	14.262
Αρωγή Ευπαθών Κοινωνικά Ομάδων	93.987	108.978	101.247	93.346	91.990	123.545
Υποστήριξη Πολιτισμού και Παιδείας	55.845	51.766	47.492	68.001	60.053	56.718

<b>Προστασία Περιβάλλοντος</b>	12.786	8.888	8.444	2.589	2.327	10.377
<b>Λοιπές Χορηγίες και Δωρεές</b>	56.500	80.795	57.645	45.043	87.181	49.596
<b>Σύνολο</b>	309.015	322.246	274.994	254.796	289.574	296.358

**Πηγή: Προσαρμογή από INTERAMERICAN, 2016 και INTERAMERICAN, 2018a**

▪ **Ο Εθελοντισμός στην INTERAMERICAN**

Για την INTERAMERICAN, ο εθελοντισμός αποτελεί έννοια που θεμελιώνει την ανάπτυξη του εταιρικού πολιτισμού. Η εταιρεία έχει συστήσει από το 2010 και ενισχύει συνεχώς την ομάδα «Εθελοντές Ζωής», ενθαρρύνοντας και αξιοποιώντας τη διάθεση των εργαζομένων και των συνεργατών της για προσφορά στην κοινωνία, χωρίς υλικά ανταλλάγματα (INTERAMERICAN, 2016). Κατά αυτό τον τρόπο, κατευθύνει τον ατομικό εθελοντισμό στην οργανωμένη ομαδική δράση και σε μία συνισταμένη δύναμη ενεργών πολιτών, όπου το ατομικό κοινωνικό αίσθημα εκφράζεται μέσα από το συλλογικό. Οργανωτικά, ο θεσμός των «Εθελοντών Ζωής» σηματοδοτείται από τον συστηματικό τρόπο κινητοποίησης και συμμετοχής των μελών στις πρωτοβουλίες Ε.Κ.Ε. (INTERAMERICAN, 2016). Οι εγγεγραμμένοι εθελοντές κατανέμονται σε επιμέρους ομάδες, με βάση την προσωπική επιλογή τους. Οι ομάδες ορίζονται θεματικά κατά τους πέντε άξονες του σχεδίου «Πράξεις Ζωής» και κάθε εθελοντής μπορεί να συμμετέχει σε μία ή περισσότερες ομάδες. Η INTERAMERICAN έχει θεσπίσει βραβεία παραδειγματικής ανάδειξης της εθελοντικής συνεισφοράς, ως ηθικό κίνητρο, για εργαζομένους και συνεργάτες, με τα βραβευόμενα πρόσωπα και τις ομάδες να επιλέγονται από την Επιτροπή Ε.Κ.Ε. της εταιρίας (INTERAMERICAN, 2016). Στο τέλος του 2015, η εταιρεία αριθμούσε 390 «Εθελοντές Ζωής», υπολογιζομένων και των διαγραφών (INTERAMERICAN, 2016). Στο τέλος του 2017, η ομάδα «Εθελοντές Ζωής» αριθμούσε, υπολογιζομένων και των διαγραφών, 450 μέλη (200 από το διοικητικό προσωπικό και 250 συνεργάτες) (INTERAMERICAN, 2018a).

Ως χαρακτηριστική έκφραση εθελοντικής συνεισφοράς εργαζομένων και συνεργατών αναφέρονται (INTERAMERICAN, 2016):

- η απόλυτα εθελοντική συμμετοχή στην επαναλαμβανόμενη, πολυετή εταιρική εκστρατεία «Κατάθεση Αλληλεγγύης, Πράξη Ζωής» (αφορά σε απόδοση τροφίμων, οικονομική συνδρομή και χορηγία γευμάτων)
  - η συμμετοχή στις τακτικές αιμοδοσίες που οργανώνουν ο Σύλλογος Υπαλλήλων και τα Γραφεία Πωλήσεων της εταιρείας
  - η συμμετοχή στην ενημέρωση για την Αντιμετώπιση Κινδύνων.
- **Η Αξιοποίηση των Εταιρικών Υποδομών και της Ασφάλισης**

Η INTERAMERICAN υποστηρίζει το έργο κοινωνικών φορέων και Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων, με τη δωρεάν παροχή υπηρεσιών και ασφαλιστικών καλύψεων. Προς αυτή την κατεύθυνση, αξιοποιούνται (INTERAMERICAN, 2016):

- οι στόλοι οχημάτων και το εξειδικευμένο προσωπικό της INTERAMERICAN Βοήθειας, τόσο της Οδικής όσο και της Άμεσης Ιατρικής, σε δράσεις για την Αντιμετώπιση Κινδύνων και τη Φροντίδα Υγείας, αντίστοιχα
- οι ιδιόκτητες εγκαταστάσεις πρωτοβάθμιων υπηρεσιών Υγείας της ΑΘΗΝΑΪΚΗΣ MEDICLINIC και των πολυϊατρείων MEDIFIRST
- το εξειδικευμένο, νοσηλευτικό και ιατρικό δυναμικό των υποδομών και του Δικτύου Υγείας της εταιρείας
- οι Διευθύνσεις και τα Τμήματα έκδοσης ασφαλιστηρίων συμβολαίων για παροχή καλύψεων οχημάτων, εκδηλώσεων, ταξιδίων, παρουσίας και έναντι διαφόρων κινδύνων, τα οποία χορηγεί η εταιρεία στους υποστηριζόμενους φορείς

Ενδεικτικά, η INTERAMERICAN (INTERAMERICAN, 2016; INTERAMERICAN, 2018a):

- στο τέλος του 2015 είχε ασφαλισμένα ως χορηγός για αστική ευθύνη, συνολικά, 100 οχήματα κοινωνικών φορέων και οργανώσεων
- στο τέλος του 2017, είχε ασφαλισμένα ως χορηγός για αστική ευθύνη, συνολικά, 118 οχήματα κοινωνικών φορέων και οργανώσεων



- κατά τη διετία 2014-2015, κάλυψε με αποστολή ασθενοφόρου και εξειδικευμένου προσωπικού 20 εκδηλώσεις κοινωνικού χαρακτήρα, διέθεσε 126 εργατώρες προσωπικού Άμεσης Ιατρικής Βοήθειας, διεκώμισε 60 απόρους πολίτες με ασθενοφόρο και παρέσχε υπηρεσίες συμβουλευτικής για την υγεία σε άλλους 360, συνολικής αξίας -κατ' εκτίμηση- 30.000 ευρώ
- κατά τη διετία 2016-2017, κάλυψε με αποστολή ασθενοφόρου και εξειδικευμένου προσωπικού 24 εκδηλώσεις κοινωνικού χαρακτήρα, διέθεσε 137 εργατώρες προσωπικού Άμεσης Ιατρικής Βοήθειας, διεκώμισε δωρεάν 65 απόρους πολίτες με ασθενοφόρο και παρέσχε υπηρεσίες συμβουλευτικής για την Υγεία σε άλλους 407, συνολικής αξίας -κατ' εκτίμηση- 42.000 ευρώ
- διαθέτει ως χορηγός επιστημονικό δυναμικό και συνεργάτες των υποδομών Υγείας για κλινικές εξετάσεις και ενημέρωση πολιτών σε θέματα Υγείας, στη νησιωτική Ελλάδα

Αναφέρονται παρακάτω οι επίσημες συνεργασίες τις INTERAMERICAN ανά Θεματικό Άξονα Δράσεων Ε.Κ.Ε. (INTERAMERICAN, 2018a):

### **Φροντίδα για την Υγεία**

- Γιατροί Χωρίς Σύνορα
- Ινστιτούτο Προληπτικής Ιατρικής «PROLEPSIS»
- «Άλμα Ζωής» Πανελλήνιος Σύλλογος Γυναικών με Καρκίνο
- Φίλοι Κοινωνικής Παιδιατρικής «Ανοιχτή Αγκαλιά»
- «Με Οδηγό τον Διαβήτη – Κάρτα Διαβήτη»
- «Πεταλούδα» Σύλλογος Σκελετικής Υγείας
- Τοπική Αυτοδιοίκηση: Θεσσαλονίκη, Λήμνου, Καλλιθέας, Χανίων
- Ιατρικοί Σύλλογοι: Θεσσαλονίκης, Λήμνου
- Σύλλογος Δρομέων Υγείας Αθήνας (Σ.Δ.Υ.Α.)

### **Αντιμετώπιση Κινδύνων**

- Παρατηρητήριο Οδικής Ασφάλειας (Ε.Μ.Π.)
- Ινστιτούτο Οδικής Ασφάλειας (Ι.Ο.ΑΣ.)

- Ελληνική Ομάδα Διάσωσης (Ε.Ο.Δ.)
- «Συμμαχία για την Ελλάδα» Μ.Κ.Ο.

### **Αρωγή Ευπαθών Κοινωνικά Ομάδων**

- Άσυλο Ανιάτων
- Παιδικά Χωριά SOS Ελλάδος
- ActionAid
- «Το Χαμόγελο του Παιδιού»
- «Κιβωτός του Κόσμου»
- Δίκτυο για τα Δικαιώματα του Παιδιού
- Κέντρο Θεραπείας Εξαρτημένων Ατόμων (ΚΕ.Θ.Ε.Α.)
- Ελληνική Εταιρεία Προστασίας και Αποκαταστάσεως Αναπήρων Προσώπων (ΕΛ.Ε.Π.Α.Π.)
- Τοπικά Σωματεία ΑμΕΑ
- Τοπική Αυτοδιοίκηση: Κέντρο Υποδοχής και Αλληλεγγύης Δήμου Αθηναίων
- Πανελλήνια Ομοσπονδία Ιδιοκτητών Ακινήτων (Π.ΟΜ.ΙΔ.Α.)
- «Πελοπόννησος» Εκδοτικός Οργανισμός

### **Υποστήριξη Πολιτισμού και Παιδείας**

- Κίνηση Πολιτών «ΔΙΑΖΩΜΑ»
- Μουσείο Μπενάκη
- Ινστιτούτο Χρηματοοικονομικού Αλφαριθμητισμού
- Κέντρο Έρευνας και Δράσης για την Ειρήνη (Κ.Ε.Δ.Ε.)

### **Προστασία για το Περιβάλλον**

- ECOCITY Μ.Κ.Ο.
- Πρωτοβουλία «Green Mission» (ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ SUNLIGHT Α.Β.Ε.Ε.)
- Μητροπολιτικό Πάρκο «Αντώνης Τρίτσης»

### **Συνεργασίες για την Ανάδειξη της Εταιρικής Υπευθυνότητας και της Βιώσιμης Ανάπτυξης**

- QualityNet Foundation
- CSR Hellas Ελληνικό Δίκτυο για την Ε.Κ.Ε.
- Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (Ε.Ε.Δ.Ε.)
- Ελληνική Ακαδημία Marketing
- ΕλληνοΑμερικανικό Επιμελητήριο
- ΕλληνοΟλλανδικός Σύνδεσμος
- e-trikala (Τοπική Αυτοδιοίκηση)

Παράλληλα, η INTERAMERICAN συμμετέχει στις ακόλουθες οργανώσεις και πρωτοβουλίες (INTERAMERICAN, 2018a):

- Οικουμενικό Σύμφωνο Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (UN Global Compact)
- Οικονομική Πρωτοβουλία του Περιβαλλοντικού Προγράμματος του Ο.Η.Ε. (United Nations Environment Program Finance Initiative - UNEPFI)
- Δήλωση Παγκοσμίων Επενδυτών για την Κλιματική Αλλαγή 2014/2015 (2014/2015 Global Investor Statement on Climate Change)
- Πρωτοβουλία Sustainable Greece 2020
- Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR Hellas)
- Ευρωπαϊκή Επιχειρηματική Διακήρυξη Enterprise 2020
- Ευρωπαϊκή Χάρτα Οδικής Ασφάλειας (European Road Safety Charter)
- Global Sustain
- Διεθνής Διαφάνεια Ελλάς

#### **4.9 Η Εταιρική Υπευθυνότητα και η Μέρимνα για το Περιβάλλον στην INTERAMERICAN**

Στο πλαίσιο του Θεματικού Άξονα Δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, Προστασία για το Περιβάλλον, η INTERAMERICAN αναγνωρίζει πέντε ουσιαστικά θέματα (INTERAMERICAN, 2016):

- 1) Έλεγχο και προσπάθεια μείωσης του εταιρικού περιβαλλοντικού αποτυπώματος
- 2) Έλεγχο και προσπάθεια μείωσης της χρήσης φυσικών πόρων
- 3) Διαδικασίες υποστήριξης της ανακύκλωσης υλών
- 4) Λειτουργικές εφαρμογές περιορισμού της κατανάλωσης υλών

## 5) Πρωτοβουλίες ευαισθητοποίησης και περιβαλλοντικών παρεμβάσεων

### ▪ Περιβαλλοντικές Επιδόσεις

Η INTERAMERICAN, ως ασφαλιστικός οργανισμός παροχής υπηρεσιών, κατατάσσεται στις δραστηριότητες εκείνες των οποίων η λειτουργία δεν προκαλεί σημαντικές επιπτώσεις στο περιβάλλον (INTERAMERICAN, 2016). Παρ' όλα αυτά η Εταιρεία, αναλαμβάνοντας την ευθύνη που της αναλογεί, εφαρμόζει μία συνεχή διαδικασία καταγραφής, παρακολούθησης και προσπάθειας βελτίωσης του περιβαλλοντικού αποτυπώματός της, και μεριμνά εξειδικευμένα για την διαχείριση της ενέργειας, του νερού, των υγρών και των στερεών αποβλήτων (INTERAMERICAN, 2016). Στα πλαίσια της παρουσίασης ενδεικτικών δράσεων της INTERAMERICAN στον τομέα αυτό, πραγματοποιείται σύντομη αναφορά στην Διαχείριση Ενέργειας, την Περιβαλλοντική Ευαισθητοποίηση των Εργαζομένων, τις Πράσινες Προμήθειες, την Υπεύθυνη Επενδυτική Πολιτική και την Πράσινη Επιχειρηματικότητα.

### • Διαχείριση Ενέργειας

Η INTERAMERICAN, παραμένοντας προσηλωμένη στη δέσμευσή της για αποδοτικότερη χρήση των φυσικών πόρων, αναπτύσσει στο σύνολο των κτηρίων της τις ακόλουθες δράσεις και πρωτοβουλίες για τη μείωση του ενεργειακού αποτυπώματός της (INTERAMERICAN, 2016):

- προγράμματα συνεχών ελέγχων της κατανάλωσης
- προγράμματα ελαχιστοποίησης του φωτισμού σε χώρους δευτερεύουσας σημασίας (αποθήκες, parking, και άλλους χώρους)
- εξονυχιστικούς ελέγχους των ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων, με στόχο την επίτευξη της μέγιστης απόδοσης της λειτουργίας τους
- προγράμματα επιμελούς συντήρησης των καυστήρων και βελτιστοποίηση των ρυθμίσεών τους.

- **Περιβαλλοντική Ευαισθητοποίηση των Εργαζομένων**

Στο πλαίσιο του σχεδίου Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης «Πράξεις Ζωής» και του θεματικού άξονα «Προστασία για το Περιβάλλον», η INTERAMERICAN εφαρμόζει το εσωτερικό επικοινωνιακό πρόγραμμα «Green Office», το οποίο έχει ως στόχο την καλλιέργεια και την ενίσχυση της περιβαλλοντικής κουλτούρας του ανθρωπίνου δυναμικού της (INTERAMERICAN, 2016). Στο πλαίσιο αυτό, η εταιρεία συνεχίζει την προώθηση του ηλεκτρονικού οδηγού, ο οποίος συμβάλλει στην καθημερινή περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση των εργαζομένων της σε περιβαλλοντικά ζητήματα, σε επτά τομείς. Ο περιβαλλοντικός οδηγός σχεδιάστηκε για να διαβάζεται στην οθόνη του υπολογιστή και όχι σε εκτυπωμένη μορφή, με σκοπό να διευκολυνθούν οι εργαζόμενοι στην αναζήτηση και διαμόρφωση καθημερινών τρόπων και συνηθειών συμπεριφοράς αναφορικά με τους εξής τομείς (INTERAMERICAN, 2016): (1) Αναλώσιμα Υλικά Γραφείου, (2) Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές και Οθόνες, (3) Ηλεκτρονικά Μηχανήματα, (4) Φωτισμός, (5) Θέρμανση και Κλιματισμός, (6) Νερό, (7) Μετακίνηση.

- **Πράσινες Προμήθειες**

Η INTERAMERICAN, κατά τη διαδικασία επιλογής και αξιολόγησης των προμηθευτών της, εκτός των οικονομοτεχνικών κριτηρίων, εφαρμόζει στο μέτρο του δυνατού και κριτήρια με βάση τις αρχές των πράσινων προμηθειών (INTERAMERICAN, 2016). Τα κριτήρια αυτά αφορούν, εκ μέρους των προμηθευτών (INTERAMERICAN, 2016):

- στην ύπαρξη πιστοποιημένου Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ISO 14001 ή EMAS)
- στην εφαρμογή περιβαλλοντικής πολιτικής
- στην συμμόρφωση με την περιβαλλοντική νομοθεσία
- στην εφαρμογή πρωτοβουλιών και δεσμεύσεων σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος.

- **Υπεύθυνη Επενδυτική Πολιτική**

Η INTERAMERICAN ακολουθεί απολύτως τις εντολές και τις διαδικασίες που έχει θέσει η μητρική ACHMEA, οι οποίες είναι εναρμονισμένες με τους τρεις πυλώνες της αειφορίας (Περιβάλλον - Κοινωνία - Διοίκηση) αναφορικά με τη διαχείριση των επενδυτικών χαρτοφυλακίων (INTERAMERICAN, 2016).

- **Πράσινη Επιχειρηματικότητα**

Η INTERAMERICAN έχει αναγνωρίσει τις προκλήσεις στον τομέα της προστασίας του περιβάλλοντος και τις ευκαιρίες οικονομικής ανάπτυξης που συνδέονται με την πράσινη επιχειρηματικότητα (INTERAMERICAN, 2016). Για τον λόγο αυτό, η εταιρεία έχει αναπτύξει δύο καινοτόμες προϊοντικές γραμμές, την ασφάλιση της περιβαλλοντικής ευθύνης «Green Line», και την ασφάλιση των επενδύσεων σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας «Energy Line» (INTERAMERICAN, 2016).

### **1) «Green Line», για την Ασφάλιση της Περιβαλλοντικής Ευθύνης**

Με δεδομένη την απαίτηση της κοινοτικής και εθνικής νομοθεσίας για την αποκατάσταση της ενδεχόμενης περιβαλλοντικής ζημίας από τον υπαίτιο, η ασφαλιστική κάλυψη των επιχειρήσεων έναντι του κινδύνου καταλογισμού αποκατάστασης της περιβαλλοντικής ζημίας από τις αρμόδιες ελεγκτικές αρχές, αποτελεί απαραίτητη κάλυψη κάθε ορθολογικά λειτουργούσας επιχειρηματικής μονάδας (INTERAMERICAN, 2016). Η INTERAMERICAN, μέσω της εξειδικευμένης προϊοντικής γραμμής «Green Line», παρέχει ολοκληρωμένη προστασία που περιλαμβάνει (INTERAMERICAN, 2016):

- κάλυψη δαπανών αποκατάστασης του περιβάλλοντος για ζημίες στο έδαφος, στα νερά και στα προστατευόμενα είδη, καθώς επίσης και στους φυσικούς οικότοπους, που προέρχονται από αιφνίδιο ή σταδιακό ατυχηματικό αίτιο, για το οποίο έχει καταλογισθεί ευθύνη αποκατάστασης από τις αρμόδιες Αρχές
- κάλυψη δαπανών περιορισμού της επελευθέρωσης περιβαλλοντικής ζημίας
- κάλυψη δαπανών εκπόνησης των απαιτούμενων από τη νομοθεσία μελετών και προτάσεων για την αποκατάσταση της περιβαλλοντικής ζημίας

- κάλυψη αστικής ευθύνης προς τρίτους για αποκατάσταση υλικών ζημιών
- κάλυψη δαπανών εξειδικευμένης νομικής υποστήριξης
- κάλυψη δαπανών αποκατάστασης ζημιών της περιουσίας της ασφαλιζόμενης επιχείρησης από περιβαλλοντική αιτία, σε συνδυασμό με την προσφερόμενη ασφάλιση περιουσίας (πρόσθετη παροχή)
- ολοκληρωμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες τεχνικού συμβούλου και εξειδικευμένες περιβαλλοντικές επιθεωρήσεις (πρόσθετη υπηρεσία).

## **2) «Energy Line», για την Ασφάλιση των Επενδύσεων σε Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας**

Η INTERAMERICAN, από το 2008 έως σήμερα, συνεχίζει να προσφέρει την προϊοντική γραμμή ασφάλισης ενεργειακών επενδύσεων «Energy Line» για την ασφαλιστική προστασία των επενδύσεων παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα (INTERAMERICAN, 2016). Η εν λόγω προϊοντική γραμμή προσφέρει ευέλικτο πλαίσιο ασφάλισης το οποίο καλύπτει τις ανάγκες κάθε ασφαλιζόμενης μονάδας, ανεξαρτήτως εγκατεστημένου ισχύος, προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις του εκάστοτε δανειοδοτούντος τραπεζικού φορέα (INTERAMERICAN, 2016). Μέσω της προσέγγισης των ασφαλίσεων «Energy Line» που αφορούν, για τη διετία 2016-2017, σε μονάδες συνολικής ισχύος 444 MWp και ασφαλιζόμενης αξίας 660 εκατ. ευρώ, καθώς επίσης και της ενθάρρυνσης των πελατών της εταιρείας για πράσινες ενεργειακά επενδύσεις, κατά το χρονικό αυτό διάστημα, απετράπη η έκλυση στην ατμόσφαιρα 838 τόνων διοξειδίου του άνθρακος (Asfalinet, 2018).

### **• Αξιολόγηση Περιβαλλοντικού Κινδύνου**

Με δεδομένη την εξειδικευμένη τεχνογνωσία στις περιβαλλοντικές ασφαλίσσεις, στη δομή της INTERAMERICAN λειτουργεί οργανική μονάδα Περιβαλλοντικών Ασφαλίσεων, η οποία προσφέρει ασφαλιστικές υπηρεσίες κατά τα υψηλά πρότυπα διαδικασιών του διεθνούς οργανισμού διαπίστευσης πραγματογνωμόνων RICS (Royal Institution of Chartered Surveyors) (INTERAMERICAN, 2016). Στο πλαίσιο της ασφάλισης περιβαλλοντικής ευθύνης η εταιρεία εφαρμόζει παγίως, διαδικασία αξιολόγησης και εκτίμησης του περιβαλλοντικού κινδύνου που αναλαμβάνει. Η αναγκαιότητα αυτής της αξιολόγησης έγκειται στο γεγονός ότι παρ' όλο που μία επιχείρηση έχει αδειοδοτηθεί περιβαλλοντικά, σχεδόν πάντα υφίσταται

σημαντική απόσταση μεταξύ των αδειοδοτικών όρων και των πραγματικών συνθηκών που διαμορφώνονται κατά τη λειτουργία της επιχείρησης (INTERAMERICAN, 2016). Η διαδικασία αξιολόγησης και εκτίμησης των υπό ασφάλιση επιχειρήσεων πραγματοποιείται με ευθύνη της μονάδας Περιβαλλοντικών Ασφαλίσεων. Στην αξιολόγηση λαμβάνονται πρωτίστως υπ' όψιν, αν κριθεί σκόπιμο, τα αποτελέσματα προ-ασφαλιστικών επιθεωρήσεων που εκτελούν ανεξάρτητοι πιστοποιημένοι επιθεωρητές οδηγώντας σε (INTERAMERICAN, 2016):

- σαφή αποτύπωση της εικόνας της υφιστάμενης περιβαλλοντικής κατάστασης της εγκατάστασης.
- σε καταγραφή των τυχόν περιβαλλοντικών κινδύνων που συνδέονται με τις υφιστάμενες υποδομές και διαδικασίες που εφαρμόζονται στην εγκατάσταση.
- στην παροχή των απαιτούμενων στοιχείων τα οποία θα βοηθήσουν την εταιρεία να αποφασίσει αν θα αποδεχθεί τον κίνδυνο και σε περίπτωση που τον αποδεχθεί, να ορίσει τους τεχνικοοικονομικούς όρους της ασφάλισης.

#### ▪ **Επιλεγμένες Δράσεις για το Περιβάλλον για το έτος 2017**

Σύμφωνα με την Ετήσια Χρηματοοικονομική Έκθεση για την χρήση του 2017, η INTERAMERICAN (INTERAMERICAN, 2018c):

- συντάχθηκε για 8η συνεχή χρονιά με τη διακήρυξη και την απαίτηση των θεσμικών επενδυτών από τις κυβερνήσεις των μεγάλων χωρών να συνεχίσουν να υποστηρίζουν την εφαρμογή της Συμφωνίας του Παρισιού (Δεκέμβριος 2015).
- συμμετείχε-συνυπέγραψε την επιστολή προς τις κυβερνήσεις των κρατών της G20 που απέστειλαν, στις 3 Ιουλίου 2017, 389 μακροπρόθεσμοι θεσμικοί επενδυτές οι οποίοι εκπροσωπούν κεφάλαια ύψους άνω των 22 τρισ. δολαρίων ΗΠΑ, θέτοντας επιτακτικά το ζήτημα της ανάσχεσης της κλιματικής αλλαγής, προκειμένου να περιοριστούν οι κίνδυνοι για τον πλανήτη και να εξασφαλιστούν οι επενδύσεις τους.
- συνέχισε τη διάθεση πράσινων προϊόντων και υπηρεσιών, ώστε να παρέχει στους πελάτες της τη δυνατότητα να συμμετέχουν και αυτοί στην προστασία του περιβάλλοντος.



- προχώρησε σε συμφωνία συνεργασίας για την ορθή ανακύκλωση συσσωρευτών με τη Sunlight Recycling. Κατά τη διετία 2016-2017 οδηγήθηκαν σε πρωτογενή αποθήκευση, προς ανακύκλωση, 4.069 κιλά αποβλήτων Pb-οξέος (κωδ. ΕΚΑ 160601).
- προχώρησε σε αποστείρωση και αποτέφρωση των επικίνδυνων αποβλήτων που προέρχονται από την ΑΘΗΝΑΪΚΗ MEDICLINIC.

#### **4.10 Η Θέση της INTERAMERICAN στην Ασφαλιστική Αγορά και η Διαρκής Αναγνώριση της**

##### **▪ Η Θέση της INTERAMERICAN στην Ελληνική Ασφαλιστική Αγορά και η Σταθερά Υψηλή της Κερδοφορία**

Η εμπορική υπευθυνότητα της INTERAMERICAN χαρακτηρίζει, σε μεγάλο βαθμό, τη σχέση της με τους πελάτες και τους συνεργάτες της στις πωλήσεις, καθώς επίσης επιδρά και στη σχέση της με τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη της αγοράς. Ο βαθμός της υπευθυνότητας της INTERAMERICAN, ως επιχείρησης που προωθεί το αγαθό της ιδιωτικής ασφάλισης, κρίνεται από το γεγονός ότι η εταιρεία αναγνωρίζεται σταθερά ως ηγέτιδα δύναμη, μεταξύ των κορυφαίων εταιρειών της ελληνικής ασφαλιστικής αγοράς στην προτίμηση των ασφαλισμένων (INTERAMERICAN, 2016). Αυτό γίνεται εμφανές σε απόλυτο βαθμό αν εξεταστούν το μερίδιο αγοράς της εταιρίας συνολικά αλλά και ανά κλάδο δραστηριοποίησης, καθώς επίσης και η αντίστοιχη θέση της εταιρίας στην αγορά. Στον Πίνακα 4.6 παρουσιάζονται τόσο συνολικά όσο και ανά κλάδο δραστηριοποίησης, η θέση και το μερίδιο αγοράς της INTERAMERICAN, για τα έτη 2013, 2014 και 2015.

**Πίνακας 4.6: Θέση στην Αγορά και Μερίδιο Αγοράς της INTERAMERICAN για τα έτη 2013-2015**

Κλάδος	Θέση			Μερίδιο Αγοράς		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
<b>Σύνολο Τομέων Δραστηριοποίησης</b>	2 <sup>η</sup>	3 <sup>η</sup>	2 <sup>η</sup>	9,9%	9,2%	9,1%
<b>Ασφαλίσεις Ζωής και Υγείας</b>	5 <sup>η</sup>	5 <sup>η</sup>	5 <sup>η</sup>	10,6%	8,8%	8,4%
<b>Γενικές Ασφαλίσεις</b>	2 <sup>η</sup>	2 <sup>η</sup>	3 <sup>η</sup>	9,4%	9,5%	9,7%
<b>Υπηρεσίες Βοήθειας</b>	1 <sup>η</sup>	1 <sup>η</sup>	1 <sup>η</sup>	28,9%	25,9%	25,4%

**Πηγή: INTERAMERICAN, 2016**

Στην κατάταξη των εταιρειών της Ελληνικής Ασφαλιστικής Αγοράς, βάσει των οικονομικών στοιχείων για τις εργασίες κατά τα έτη 2015, 2016 και 2017 (συμπεριλαμβανομένων όλων των κλάδων), η INTERAMERICAN (INTERAMERICAN, 2016; INTERAMERICAN, 2018a):

- Κατά το 2015 κατείχε μερίδιο αγοράς 9,4% (σύμφωνα με στοιχεία της Ένωσης Ασφαλιστικών Εταιριών Ελλάδος), και τη 2<sup>η</sup> θέση στην αγορά.
- Κατά το 2016 κατείχε μερίδιο αγοράς 9% (σύμφωνα με στοιχεία της Ένωσης Ασφαλιστικών Εταιριών Ελλάδος), και την 4<sup>η</sup> θέση στην αγορά (η ανάλυση για την θέση στην αγορά βασίζεται στην ετήσια έρευνα «Άνθρωποι & Αριθμοί της Χρηματοοικονομικής & Ασφαλιστικής Βιομηχανίας»).
- Κατά το 2017 κατείχε μερίδιο αγοράς 9% (σύμφωνα με στοιχεία της Ένωσης Ασφαλιστικών Εταιριών Ελλάδος), ενώ δεν είναι ακόμη γνωστά τα τελικά στοιχεία για την θέση της στην αγορά (η θέση θα γνωστοποιηθεί μετά τη δημοσιοποίηση των σχετικών ερευνών αγοράς).

Επιπλέον, σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στοιχεία για τα έτη 2016 και 2017, η INTERAMERICAN κατά το 2017 κατέγραψε, διαδοχικά για έκτη χρονιά, σημαντικά επαναλαμβανόμενα (λειτουργικά) κέρδη που έφθασαν, προ φόρων, στα 27,9 εκατ. ευρώ, αυξημένα κατά 49,2% έναντι των αντιστοίχων κερδών κατά το 2016 (18,7 εκατ.) (INTERAMERICAN, 2018d).

Τα συνολικά κέρδη προ φόρων της INTERAMERICAN ανήλθαν στα 31 εκατ. ευρώ κατά το 2017, συμπεριλαμβανομένης της θετικής επίδρασης από τη μεταβολή του αποθέματος Ζωής και Υγείας του ελέγχου κεφαλαιακής επάρκειας (LAT), λόγω των υψηλότερων επιτοκίων κατά το έτος (INTERAMERICAN, 2018d). Ταυτόχρονα, οι τρεις εταιρείες του ομίλου INTERAMERICAN ξεπέρασαν τον εσωτερικό στόχο φερεγγυότητας 120% (κατά Solvency II), φθάνοντας η εταιρεία Ζωής στο 185%, η εταιρεία Γενικών Ασφαλίσεων στο 173% και η εταιρεία Βοήθειας στο 124%.

Όσον αφορά στην παραγωγή ασφαλιστρών, η INTERAMERICAN σημείωσε συνολικά μεικτά εγγεγραμμένα ασφάλιστρα 347,2 εκατ. ευρώ, έναντι 329,3 εκατ. κατά το 2016 (αύξηση 5,4%) (INTERAMERICAN, 2018d). Κατά το 2017, επιτεύχθηκε αύξηση σε όλες τις προϊόντικές γραμμές, με τα μεικτά εγγεγραμμένα ασφάλιστρα των γενικών ασφαλίσεων να φθάνουν στα 187,3 εκατ. ευρώ αυξημένα κατά 0,7% έναντι του 2016, των ασφαλίσεων υγείας στα 88,6 εκατ. αυξημένα κατά 5,1% και των ασφαλίσεων ζωής στα 71,3 εκατ. αυξημένα κατά 21,1%. Το μερίδιο αγοράς της εταιρείας έχει επίσης αυξηθεί σημαντικά, και εκτιμάται σε 12% στις ασφαλίσεις κατά ζημιών και σε 5,9% στις ασφαλίσεις ζωής, με βάση τα προσωρινά στοιχεία της Ένωσης Ασφαλιστικών Εταιριών Ελλάδος (INTERAMERICAN, 2018d).

Σε σταθερή πορεία κερδοφορίας παρέμεινε η INTERAMERICAN και κατά το πρώτο εξάμηνο του 2018, σημειώνοντας κέρδη προ φόρων 13,5 εκατ. ευρώ και λειτουργικά (επαναλαμβανόμενα) κέρδη 10,6 εκατ. ευρώ, αυξημένα κατά 7% έναντι του πρώτου εξαμήνου του 2017 (Insurance Daily, 2018b). Αξιοσημείωτη είναι η συμβολή στην κερδοφορία της παραγωγής ασφαλιστρών, η οποία έφθασε κατά το διάστημα Ιανουαρίου-Ιουνίου στα 184,7 εκατ. ευρώ, αυξημένη κατά 4,2% έναντι του πρώτου εξαμήνου του 2017 (177,2 εκατ.) (Insurance Daily, 2018b). Η φερεγγυότητα των εταιριών του ομίλου INTERAMERICAN παραμένει κατά το πρώτο εξάμηνο του 2018 εξαιρετικά υψηλή και στις τρεις εταιρείες των ασφαλιστικών δραστηριοτήτων, με την εταιρία Ζωής να βρίσκεται στο

163%, την εταιρία Γενικών Ασφαλίσεων στο 194% με εφαρμογή του Μερικού Εσωτερικού Μοντέλου (πρωτοποριακά για την Ελλάδα), και την εταιρία Βοήθειας στο 138% (Insurance Daily, 2018b).

Αναλυτικότερα, όσον αφορά στα αποτελέσματα παραγωγής ασφαλιστρών, η INTERAMERICAN παρουσίασε κατά το πρώτο εξάμηνο του 2018 σημαντική αύξηση (10,1%) μεικτών εγγεγραμμένων ασφαλιστρών στις Γενικές Ασφαλίσεις, τα οποία ανέρχονταν στα 103,4 εκατ. έναντι 93,9 εκατ. αντιστοίχως για το πρώτο εξάμηνο του 2017 (Insurance Daily, 2018b). Υπογραμμίζεται η αύξηση στην παραγωγή του κλάδου οχημάτων (10%), με 269.443 ασφαλισμένα οχήματα από την INTERAMERICAN και 339.437 από την Anytime. Αξιοσημείωτη είναι η αύξηση της παραγωγής και στους κλάδους πυρός (18,2%), αστικής ευθύνης (24,3%), μεταφορών (41,4%) και σκαφών (29,6%). Στον τομέα Υγείας, τα μεικτά εγγεγραμμένα ασφάλιστρα ανήλθαν στα 52,5 εκατ. ευρώ έναντι 49,8 εκατ. κατά το πρώτο εξάμηνο του 2017 (αύξηση 5,5%). Στις ασφαλίσεις Ζωής, η παραγωγή ασφαλιστρών έφθασε στα 28,8 εκατ. ευρώ, έναντι 33,5 εκατ. κατά το πρώτο εξάμηνο του 2017. Στα ανωτέρω αποτελέσματα περιλαμβάνονται και αυτά της INTERAMERICAN Βοήθειας, η οποία σημείωσε παραγωγή 15,7 εκατ. ευρώ (Insurance Daily, 2018b).

- **Η αναγνώριση και οι βραβεύσεις για την INTERAMERICAN**

Ακολουθούν παρακάτω ενδεικτικά, μία σειρά από βραβεύσεις και αναγνωρίσεις της INTERAMERICAN για την καινοτομία (ιδιαίτερα στον ψηφιακό τομέα), τον προσανατολισμό στον πελάτη, τις καλές πρακτικές στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, την ισχυρή φήμη, την υψηλή κερδοφορία, την προσφορά στην κοινωνία και την συμβολή της στην προστασία του περιβάλλοντος.

- **Impact Business IT Excellence Awards**

Τα Impact Business IT Excellence Awards, τα οποία αποτελούν τα «βραβεία-θεσμός» του Business Technology στην Ελλάδα, αναδεικνύουν τους οργανισμούς που αξιοποιούν τις ΤΠΕ με καινοτόμους τρόπους προκειμένου να προσφέρουν επιχειρηματική αξία. Τα Impact Business IT Excellence Awards, οργανώθηκαν κατά το 2018 για έβδομη συνεχή χρονιά, από το περιοδικό «Netweek» της Boussias Communications και το ELTRUN (Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Εμπορίου και Επιχειρείν του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών). Η

INTERAMERICAN ήταν μεταξύ των πέντε οργανισμών που συγκέντρωσαν στον φετινό διαγωνισμό για το 2018, τις προϋποθέσεις της συνολικής αναγνώρισης (περισσότερα από τέσσερα βραβεία, με τουλάχιστον δύο χρυσά βραβεία), κατακτώντας έτσι το Grand Award (Insurance Daily, 2018c). Στις κατηγορίες στις οποίες συμμετείχε, η INTERAMERICAN κατέκτησε τέσσερα χρυσά και δύο ασημένια βραβεία, με αποτέλεσμα, καθ' όλη την επταετή διαδρομή του θεσμού η INTERAMERICAN να μετρά συνολικά, 30 Impact Business IT Excellence Awards, ένα μοναδικό επίτευγμα με το οποίο επιβεβαιώνεται σε απόλυτο βαθμό ο προωθημένος ψηφιακός μετασχηματισμός που έχει υλοποιηθεί στην οργάνωση και τις λειτουργίες της με συστήματα, έργα και ψηφιακές εφαρμογές (Insurance Daily, 2018c). Παρουσιάζονται παρακάτω επιλεκτικά, τα βραβεία που έχει κερδίσει κατά τα έτη 2016, 2017, 2018, και πραγματοποιείται μία σύντομη ανάλυση για κάποια από τα έργα με τα οποία η INTERAMERICAN διεκδίκησε και κατέκτησε τα αντίστοιχα βραβεία (Insurance Daily, 2018c; INTERAMERICAN, 2018a; INTERAMERICAN, 2016).

#### **Impact Business IT Excellence Awards 2018**

- Χρυσό βραβείο στην κατηγορία «Κορυφαίες Βραβεύσεις», για την εφαρμογή τηλεματικής στο καινοτόμο προϊόν ασφάλισης αυτοκινήτου «SmartDrive». Η εφαρμογή αυτή, αφορά στην ασφάλιση αυτοκινήτου και βασίζεται στη χρήση ενός συστήματος τηλεματικής, εφαρμοσμένου σε smartphone για ασφάλιση σύμφωνα με τη χρήση usage-based insurance (UBI) (Insurance Daily, 2018c). Πρόκειται για μια καινοτόμο εφαρμογή που δίνει έμφαση στην κατανόηση των χαρακτηριστικών οδηγικής συμπεριφοράς. Μέσω της εφαρμογής αυτής, κάθε οδηγός μπορεί να έχει μια συνολική εικόνα για τον τρόπο και τον βαθμό κινδύνου της οδήγησής του, οποιαδήποτε στιγμή το επιθυμεί.
- Χρυσό βραβείο στην κατηγορία «Λειτουργικές και Επιχειρησιακές Εφαρμογές», στην υποκατηγορία «Επιχειρηματική Ευφυΐα και Αναλυτική», για το έργο «Revolutionize Voice of the Customer into actionable insights». Η λύση αυτή, αξιοποιεί την ανεύρεση γνώσης με τη χρήση της τεχνικής εξόρυξης κειμένου (text mining), δίνοντας έμφαση στην ανάλυση συναισθήματος του πελάτη (sentiment analysis) για την πιο έγκυρη και αποτελεσματική πληροφόρηση (Insurance Daily, 2018c). Με αυτό τον τρόπο, ενισχύεται το συγκριτικό πλεονέκτημα στην άμεση

ανάκτηση, τον έλεγχο και τη βελτίωση του δείκτη εμπειρίας του πελάτη (customer experience), στη μελέτη της επικοινωνίας με τον πελάτη και στην ενίσχυση του δείκτης δέσμευσης του πελάτη (customer engagement value).

- Χρυσό βραβείο στην κατηγορία «Λειτουργικές και Επιχειρησιακές Εφαρμογές», στην υποκατηγορία «Αυτοματοποίηση και Υποστήριξη Πωλήσεων/Πωλητών/Marketing», για την εφαρμογή SiS. Η πλατφόρμα Sales Information System (SiS) αποτελεί το βασικό πληροφοριακό σύστημα παρακολούθησης της απόδοσης των δικτύων διανομής ασφαλιστικών προγραμμάτων της εταιρείας με απεικόνιση των παραγωγικών αποτελεσμάτων, KPIs και της επίτευξης των στόχων (Insurance Daily, 2018c). Έτσι, οι συνεργάτες της INTERAMERICAN μπορούν να παρακολουθούν τα προσωποποιημένα στοιχεία τους μέσα από ένα balanced scorecard, στη διαδικτυακή πλατφόρμα υποστήριξης των δικτύων πωλήσεων «askme».
- Χρυσό βραβείο στην κατηγορία «Λειτουργικές και Επιχειρησιακές Εφαρμογές», στην υποκατηγορία «Διαχείριση Εγγράφων και Ροής Εργασιών», για το έργο «Corporate Digitalisation». Το έργο αφορά, κυρίως, στη βελτιστοποίηση της διαχείρισης αιτήσεων που περιέχουν την υπογραφή του πελάτη, από τον τρόπο αποστολής τους στην εταιρεία μέχρι τον τρόπο αποθήκευσης τους, δημιουργώντας έτσι μια νέα πλήρως αυτοματοποιημένη διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων της (Insurance Daily, 2018c). Έτσι, επιτυγχάνεται η ψηφιακή ομαδοποίηση όλων των εντύπων που αφορούν στο ίδιο συμβόλαιο, ανεξαρτήτως χρονικής αποστολής τους, η μετάβαση σε paperless διαδικασίες και η μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης των αιτημάτων.
- Αργυρό βραβείο στην κατηγορία «Διοίκηση και Στρατηγική των Πληροφοριακών Πόρων», στην υποκατηγορία «GDPR Readiness», για το έργο «GDPR Compliance». Η INTERAMERICAN, με την ανακοίνωση του Νέου Γενικού Κανονισμού (ΕΕ) 2016/679 για την Προστασία των Προσωπικών Δεδομένων (General Data Protection Regulation – GDPR), προχώρησε άμεσα και αποφασιστικά στην ανάλυσή του με σκοπό την απόλυτη συμμόρφωση (Insurance Daily, 2018c). Οι κυριότερες ενέργειες, μεταξύ άλλων, είναι ο διορισμός του DPO, καθώς και η δημιουργία του DPO Hub, η σύνταξη της Πολιτικής Προστασίας Προσωπικών

Δεδομένων, η ικανοποίηση των δικαιωμάτων του υποκειμένου των δεδομένων μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών, η ένταξη των προδιαγραφών «by design» και «by default», η τροποποίηση της συγκατάθεσης καθώς και η ανάκλησή της, όπως ορίζει ο Κανονισμός.

- Αργυρό βραβείο στην κατηγορία «Digital Transformation», στην υποκατηγορία «Σύνδεση της Επιχειρηματικής και της ICT Στρατηγικής», για το έργο «Lean-Agile Transformation in Information Technology Services». Πρόκειται για ένα κομβικό έργο στο πλαίσιο του μετασχηματισμού των λειτουργιών του τομέα Πληροφορικής της εταιρείας, με ενσωμάτωση των πρακτικών Lean και Agile στον πυρήνα των λειτουργιών της (Insurance Daily, 2018c).

### **Impact Business IT Excellence Awards 2017**

- Χρυσό βραβείο στην κατηγορία «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού», για το ενδοεταιρικό πρόγραμμα καινοτομίας «Imagine»

Η INTERAMERICAN σχεδίασε και εφαρμόζει, από τον Σεπτέμβριο 2016, το ενδοεταιρικό πρόγραμμα «Imagine», του οποίου στόχος είναι να ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα των ανθρώπων της και να αποτελέσει «φυτώριο» νέων ιδεών από τους εργαζομένους, οδηγώντας την εταιρεία στο μέλλον και εδραιώνοντας την ηγετική θέση της στην αγορά (INTERAMERICAN, 2018a). Το πρόγραμμα περιλαμβάνει ένα ολοκληρωμένο μοντέλο διαδικασιών για τη διαχείριση της καινοτομίας και των νέων ιδεών, μία σύγχρονη διαδικτυακή πλατφόρμα από την οποία οι εργαζόμενοι μπορούν να ενημερώνονται και να καταθέτουν σε αυτή τις ιδέες τους. Ακόμη, περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός συστήματος αξιολόγησης και ανταμοιβής για κάθε ιδέα.

- Χρυσό βραβείο στην κατηγορία «CRM και Ψηφιακό Marketing», για το έργο δημιουργίας ψηφιακής πελατοκεντρικής υποδομής για τη λειτουργία της Anytime στην Κύπρο, με επέκταση των υποδομών του call center στην Ελλάδα
- Χρυσό βραβείο στην κατηγορία «Καινοτομία και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα μέσω ICT», για το έργο «5star Driver»
- Αργυρό βραβείο στην κατηγορία «ERP Συστήματα», για το έργο «SAP ERP»

- Αργυρό βραβείο στην κατηγορία «Επιχειρηματική Ευφυΐα και Αναλυτική», για το έργο «Marketing Intelligence Cockpit»
- Μπρούτζινο βραβείο στην κατηγορία «Τράπεζες - Ασφαλιστικές Εταιρείες», για το website της Anytime Κύπρου

### **Impact Business IT Excellence Awards 2016**

- Χρυσό βραβείο στην κατηγορία «Καινοτομία-Δημιουργικότητα-Ευρηματικότητα-Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα», για το έργο «Buy the Mile»
- Χρυσό βραβείο στην κατηγορία «Επιχειρηματική Ευφυΐα και Αναλυτική», για το έργο «Analytics»
- Αργυρό βραβείο στην κατηγορία «Data Center Υποδομές», για το έργο «Αντικατάσταση mainframe, zOS λειτουργικού, rehosting παραδοσιακών εφαρμογών»
- Μπρούτζινο βραβείο στην κατηγορία «Continuous Business Improvement», για το έργο «The arlonCASHv2»

### ▪ **HR Awards 2015**

Η διοργάνωση των HR Awards αφορά στην αναγνώριση των κορυφαίων και καινοτόμων πρακτικών, δράσεων και πολιτικών που ξεχώρισαν από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού των οργανισμών, οι οποίοι συνεχίζουν να επενδύουν με αίσθημα ευθύνης στους ανθρώπους τους. Το 2015 πραγματοποιήθηκε η πρώτη ετήσια εκδήλωση των HR Awards, τα οποία διοργανώνει η Boussias Communications. Στην εκδήλωση αυτή, η INTERAMERICAN κατέκτησε τρεις διακρίσεις (Underwriter, 2015):

- Αργυρό βραβείο στην κατηγορία «Performance Management Strategy», για τη στρατηγική διοίκησης της επίδοσης του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας
- Αργυρό βραβείο στην κατηγορία «Performance Management Tools/Practices», για τις πρακτικές και τα εργαλεία διοίκησης της επίδοσης
- Honorable Distinction στην κατηγορία «Talent Development Programme», για την ανάπτυξη ταλέντων στην εταιρεία



#### ▪ **Apps Awards 2015**

Τα «Apps Awards» διοργανώνονται από την «Ethos Events» υπό την αιγίδα του Συνδέσμου Εταιρειών Κινητών Εφαρμογών Ελλάδος (ΣΕΚΕΕ) και με την υποστήριξη του Συνδέσμου Επιχειρήσεων Πληροφορικής και Επικοινωνιών Ελλάδος (ΣΕΠΕ). Στην εκδήλωση των βραβείων για το έτος 2015, η Interamerican κατέκτησε μία ακόμη διάκριση για μία από τις εφαρμογές της (ToXrma, 2015):

- Βραβείο στην κατηγορία «Best productivity and mobile working app», για το έργο της αναβαθμισμένης πλατφόρμας «ask me», η οποία αποτελεί ουσιαστικά το ηλεκτρονικό γραφείο των διαμεσολαβούντων συνεργατών, του εταιρικού δικτύου agency αλλά και των συνεργαζομένων πρακτόρων και μεσιτών.

#### ▪ **Hellenic Responsible Business Awards**

Η Boussias Communications και το περιοδικό Marketing Week διοργανώνουν σε ετήσια βάση τα Hellenic Responsible Business Awards με σκοπό την ανάδειξη του έργου των υπεύθυνων επιχειρήσεων και της ιδιαίτερης αξίας της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στις επιχειρηματικές ιδέες και πρακτικές της σύγχρονης εποχής. Η αξιολόγηση των υποψηφιοτήτων πραγματοποιείται από επιτροπή έγκριτων για τη γνώση, το έργο και την ενασχόλησή τους με την Ε.Κ.Ε., εκπροσώπων ακαδημαϊκών, επιχειρηματικών και κοινωνικών οργανισμών (Insurance Daily, 2015). Η Interamerican διακρίθηκε για τις πρακτικές της και βραβεύτηκε στα Hellenic Responsible Business Awards των ετών 2015 και 2016 (Insurance Daily, 2015; Underwriter, 2016).

#### **Hellenic Responsible Business Awards 2016**

- Αργυρό βραβείο στην κατηγορία «Συνεργασία Επιχείρησης – Μ.Κ.Ο.», για την συνεργασία με την Μ.Κ.Ο. «ΔΙΟΓΕΝΗΣ» και την πολυετή υποστήριξη της κοινωνικής ενσωμάτωσης αστέγων και απόρων.

Η συνεργασία της INTERAMERICAN με τη Μ.Κ.Ο. «Διογένης» χρονολογείται από το 2008 και ξεκίνησε με την υποστήριξη της καμπάνιας «Γκολ στη φτώχεια», που αφορά στην κοινωνική επανένταξη των αστέγων (Underwriter, 2016). Η εταιρεία

είχε καλύψει ασφαλιστικά και τις δέκα συμμετοχές, έως το 2016, της ελληνικής ομάδας αστέγων στο Παγκόσμιο Κύπελλο Street Soccer. Επίσης, παρέχει δωρεάν υπηρεσίες πρωτοβάθμιας υγείας στις υποδομές της (Αθηναϊκή MEDICLINIC) σε άστεγους τους οποίους παραπέμπει η Μ.Κ.Ο. «Διογένης». Παράλληλα, η INTERAMERICAN υποστηρίζει από το 2014 το περιοδικό «Σχεδία», που εκδίδει η Μ.Κ.Ο. και πωλούν άστεγοι, ενισχύοντας έτσι το στοιχειώδες εισόδημά τους. Εκτός της οικονομικής συνδρομής, η εταιρεία διαθέτει σταθερά σημεία πώλησης του περιοδικού στα γραφεία της.

- Αργυρό βραβείο στην κατηγορία «Συνεργασία Επιχείρησης – Μ.Κ.Ο.», για την συνεργασία με την ActionAid και την πολυετή υποστήριξη του προγράμματος «Αναδοχή Παιδιού».

Η σχέση της INTERAMERICAN με την ActionAid είναι, επίσης, πολυετής και έχει αναπτυχθεί στο πλαίσιο της υποστήριξης του προγράμματος «Αναδοχή Παιδιού». Από το 2009 έως το 2016, μέσω των 587 αναδοχών που είχαν πραγματοποιηθεί, η εταιρεία είχε συνεισφέρει περισσότερα από 155.000 ευρώ στο πρόγραμμα (Underwriter, 2016). Οι αναδοχές κατευθύνθηκαν σε 17 χώρες (στην Αφρική, στην Ασία και στην Λατινική Αμερική), παρέχοντας τη δυνατότητα στην ActionAid να υλοποιήσει προγράμματα σε 37 κοινότητες. Είναι χαρακτηριστικό ότι η συνεισφορά της εταιρείας διασπείρεται σε περίπου 40 διευθύνσεις και τμήματα του διοικητικού ιστού και σε αρκετά γραφεία πωλήσεων, στοιχείο που καταδεικνύει το εύρος της κουλτούρας υπευθυνότητας στην εταιρική κοινωνία. Αξιοσημείωτο είναι επίσης το ότι η εταιρεία ενθαρρύνει και την εθελοντική συμμετοχή των εργαζομένων της σε δράσεις του οργανισμού.

#### **Hellenic Responsible Business Awards 2015**

- Μπρούτζινο βραβείο στην κατηγορία «Ιδιωτικές Επιχειρήσεις – Πολιτισμός», για το εύρος και την κοινωνική αξία των πρωτοβουλιών της στους τομείς του πολιτισμού και της παιδείας, στο πλαίσιο υλοποίησης του εταιρικού σχεδίου «Πράξεις Ζωής»

- **Βραβείο myclimate 2012**

Η INTERAMERICAN, στο πλαίσιο της στρατηγικής περιβαλλοντικής υπευθυνότητας που ακολουθεί, καταγράφει και ελέγχει συστηματικά την περιβαλλοντική συμπεριφορά της, ακολουθώντας εφαρμοσμένες πρακτικές περιορισμού του αποτυπώματός της. Το 2012, διακρίθηκε στα βραβεία myclimate στην κατηγορία «Green Leader – Υπολογισμός και Μείωση Ανθρακικού Αποτυπώματος», για τις επιδόσεις της στον Κοινωνικό Απολογισμό όσον αφορά στη μείωση του ανθρακικού αποτυπώματός της (EnergyPress, 2012).

- **Βραβείο «ΟΙΚΟΠΟΛΙΣ 2018»**

Στο πλαίσιο του θεσμού των ετήσιων Βραβείων «ΟΙΚΟΠΟΛΙΣ», τα οποία διοργανώνει η Μ.Κ.Ο. Ecocity, ο Όμιλος Εταιρειών INTERAMERICAN βραβεύτηκε στην κατηγορία «Χορηγία για το Περιβάλλον», για την έμπρακτη περιβαλλοντική ευαισθησία που έχει επιδείξει στο σχεδιασμό και υλοποίηση του έργου για την Περιβαλλοντική Ανάδειξη του Ευρύτερου Χώρου του Ασκληπιείου της Επιδαύρου (Diazoma, 2018). Η σημαντική χορηγική υποστήριξη της INTERAMERICAN συνέβαλε ώστε να ολοκληρωθεί η Μελέτη με τίτλο: «Ολοκληρωμένο πρόγραμμα περιβαλλοντικής ανάδειξης του ευρύτερου χώρου του Ασκληπιείου της Επιδαύρου, στο πλαίσιο των παρεμβάσεων σε θέματα φύσης και πολιτισμού: ένα παγκόσμιο ταξίδι από τη μαγική στην πραγματική ιατρική, ένα ταξίδι στο περιβάλλον της ίασης». Βασικός σκοπός της μελέτης είναι η αποκατάσταση του ευρύτερου περιβάλλοντος χώρου του μνημειακού συγκροτήματος, έτσι ώστε να αναδειχθεί η αυθεντική του υπόσταση και να δημιουργηθεί ένας χώρος με αρχαιογνωστικό περιεχόμενο σε ισορροπία με τη βίωση του φυσικού περιβάλλοντος σε όλες τις κλίμακες (Diazoma, 2018). Η χορηγία της INTERAMERICAN λειτούργησε σαν καταλύτης, ώστε το έργο να ενταχθεί στο χρηματοδοτικό πρόγραμμα ΥΜΕΠΕΡΑΑ (Υποδομές Μεταφορών, Περιβάλλον και Αειφόρος Ανάπτυξη 2014-2020) του Υπουργείου Περιβάλλοντος (Diazoma, 2018).

- **Global Insurance Awards 2017**

Τα διεθνούς κύρους Global Insurance Awards αποτελούν τον θεσμό που οργανώνει σε ετήσια βάση το παγκοσμίως καταξιωμένο οικονομικό περιοδικό «World Finance», και αναγνωρίζουν ανά χώρα τις κορυφαίες στις χρηματοοικονομικές δραστηριότητες επιχειρήσεις ανά κλάδο, μέσα από αυστηρές διαδικασίες αξιολόγησης σε δύο στάδια, με

κριτήρια τη διαφοροποίηση και την καινοτομία, τις αποτελεσματικές πρακτικές, την οικονομική ευρωστία και την βιώσιμη ανάπτυξη (Underwriter, 2018). Το 2017, για μια ακόμη χρονιά και μάλιστα την έβδομη στη σειρά, τα Global Insurance Awards ανέδειξαν την INTERAMERICAN ως την «καλύτερη ασφαλιστική εταιρεία Γενικών Ασφαλίσεων στην Ελλάδα» (Underwriter, 2018).

#### ▪ **Famous Brands 2017**

Η έρευνα «Famous Brands» αποτελεί πια θεσμό για την Ελλάδα, συμπληρώνοντας φέτος 10 χρόνια συνεχούς μέτρησης της φήμης των εταιριών στην ελληνική αγορά. Η Hill+Knowlton Strategies, η οποία διεξάγει την έρευνα, διαθέτει διαγνωστικό μοντέλο μέτρησης της «ολιστικής φήμης», το Reprtrust Navigator, που αναπτύσσεται σε επτά πυλώνες οι οποίοι συνθέτουν το οικοδόμημα της καλής φήμης (προϊόντα/υπηρεσίες, καινοτομία, εργασιακό περιβάλλον, διακυβέρνηση, κοινωνικές δράσεις και ηγεσία) (Naftemporiki, 2018). Στην έρευνα για το 2017, η INTERAMERICAN έλαβε τη δεύτερη καλύτερη θέση φήμης μεταξύ όλων των εταιριών της ελληνικής ασφαλιστικής αγοράς, έπειτα από την πρώτη θέση που είχε λάβει κατά το προηγούμενο έτος, με την εταιρία να συμπληρώνει μια ανεκτίμητης αξίας σειρά συνεχών διακρίσεων (Naftemporiki, 2018). Η INTERAMERICAN στον θεσμό, σε σύνολο δέκα ετών μέτρησης της φήμης, έχει αναδειχθεί επτά φορές πρώτη ασφαλιστική και τρεις φορές δεύτερη. Επιβεβαιώνεται κατά αυτό τον τρόπο στο βάθος της δεκαετίας του θεσμού των «Famous Brands», με ελάχιστες διακυμάνσεις από έτος σε έτος, πως η INTERAMERICAN είναι κορυφαίο σε φήμη ασφαλιστικό brand στην Ελλάδα. Η διάκριση αυτή προκύπτει, σε ετήσια βάση, από ανεξάρτητη online έρευνα με αυθόρμητες απαντήσεις κοινού χωρίς υποβοήθηση, γεγονός που αναδεικνύει τη σημαντική αξία της αναγνώρισης και της εμπιστοσύνης του κοινού στο brand της INTERAMERICAN (Naftemporiki, 2018).

## Βιβλιογραφία 4<sup>ου</sup> Κεφαλαίου

### Ελληνόγλωσση

1. Βαξεβανίδου Μ., (2011), «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», Εκδόσεις Σταμούλη.
2. Κέφης Β., (2005), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Κριτική.
3. Μακρή Ρ., (1997), «Κύκλοι Ποιότητας: Δυνατότητες και Εφαρμογές στον Ελλαδικό Χώρο», Πτυχιακή Εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καβάλας, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.
4. Μερτζημεκίδου Α., (1997), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Η Σύγχρονη Αντίληψη και οι Εφαρμογές της», Πτυχιακή Εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καβάλας, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής.
5. Τσαγκαρούλης Γ., (2004), «Ο ρόλος της Ηγεσίας στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Πτυχιακή Εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Ηπείρου – Παράρτημα Πρέβεζας, Τμήμα Λογιστικής.
6. INTERAMERICAN, (2018a), «Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2016-2017».
7. INTERAMERICAN, (2016), «Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας 2014-2015».
8. INTERAMERICAN, (2014), «Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας 2013».

### Διαδικτυακοί Τόποι

1. ΑΘΗΝΑΪΚΗ MEDICLINIC, (2018a), «ΑΘΗΝΑΪΚΗ MEDICLINIC: Η Κλινική», (<https://www.athinaiki-mediclinic.gr/el-gr/h-klinikh>)
2. ΑΘΗΝΑΪΚΗ MEDICLINIC, (2018b), «ΑΘΗΝΑΪΚΗ MEDICLINIC: Πολιτική Ποιότητας», (<https://www.athinaiki-mediclinic.gr/el-gr/poiotita>)
3. Asfalisinet, (2018), «Η Interamerican ενεργός επιχείρηση διεθνώς για την προστασία του περιβάλλοντος» (<https://www.asfalisinet.gr/η-interamerican-ενεργός-επιχείρηση-διεθνώς-για-τη/>)
4. Asfalisinet, (2017), «Πιστοποίηση κατά ISO του Συστήματος Επιχειρησιακής Συνέχειας της Interamerican» - <https://www.asfalisinet.gr/πιστοποίηση-κατά-iso-του-συστήματος-επιχ/>
5. Asfalisinet, (2014), «Πελατοκεντρικό Σύστημα NPS Tracking στην Interamerican», (<https://www.asfalisinet.gr/πελατοκεντρικό-σύστημα-nps-tracking-στην-interamerican/>)
6. BusinessNews, (2013), «INTERAMERICAN: Έλαβε διεθνή πιστοποίηση EFQM», (<http://www.businessnews.gr/article/1026/interamerican-elave-diethni-pistopoiisi-efqm>)

7. Capital, (2017), «Πιστοποίηση κατά ISO του Συστήματος Επιχειρησιακής Συνέχειας της Interamerican», (<http://www.capital.gr/epixeiriseis/3229063/pistopoiisi-kata-iso-tou-sustimatos-epixeirisiakis-sunexeias-tis-interamerican>)
8. CSRIindex, (2018), «INTERAMERICAN: Πρότυπο Πρακτικών Υπευθυνότητας & Βιώσιμης Ανάπτυξης», (<https://csrindex.gr/interamerican-g-roundos-pos-igeitai-pros-ti-viosimi-anartyksi-syndesi-stratigikis-koinonias-archon-aeiforou-asfalisis-kai-logodosiaypefthyni-stasi/>)
9. Diazoma, (2018), «Απονομή του βραβείου ΟΙΚΟΠΟΛΙΣ 2018 στην INTERAMERICAN για το έργο της στο Αρχαιολογικό Πάρκο της Επιδαύρου», (<http://www.diazoma.gr/deltiaypou/aronomi-tou-vraveiou-oikopolis2018-stin-interamerican-gia-to-ergo-tis-sto-archaiologiko-parko-tis-epidaunou/>)
10. EMEA, (2013), «INTERAMERICAN: Αριστεία EFQM για την εστίαση στον πελάτη», (<https://emea.gr/interamerican-αριστεία-efqm-για-την-εστίαση-στον-πελ/384774/384774/>)
11. EnergyPress, (2012), «Διάκριση της Interamerican στα βραβεία myclimate», (<https://energypress.gr/news/diakrisi-tis-interamerican-sta-vraveia-myclimate>)
12. Euro2day, (2015), «Αξιολόγηση του συστήματος OnE της Interamerican», (<https://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/1350341/axiologhsh-toy-systhmatos-one-ths-interamerican.html>)
13. Insurance Daily, (2018a), «Operations Management στην Interamerican: Ο νέος τρόπος στις ασφαλιστικές εργασίες», (<https://www.insurancedaily.gr/operations-management-stin-interamerican-o-neos-tropos-stis-asfalistikes-ergasies/>)
14. Insurance Daily, (2018b), «INTERAMERICAN: 184,7 εκατ. ευρώ η παραγωγή ασφαλιστρων», (<https://www.insurancedaily.gr/interamerican-1847-ekat-evro-paragogi-asfalistron/>)
15. Insurance Daily, (2018c), «6 Βραβεία και το Grand Award για την INTERAMERICAN στα Impact BITE 2018», (<https://www.insurancedaily.gr/6-vravia-ke-grand-award-gia-tin-interamerican-sta-impact-bite-2018/>)
16. Insurance Daily, (2017a), «ΑΘΗΝΑΪΚΗ MEDICLINIC: Πιστοποίηση Διασφάλισης Ποιότητας & Ασφάλειας Υπηρεσιών Υγείας», (<https://www.insurancedaily.gr/athinaiki-mediclinic-pistopoiisi-diasfalisis-piotitas-asfalias-ypiresion-ygias/>)
17. Insurance Daily, (2017b), «INTERAMERICAN: Ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί κλειδί για αποτελεσματική Διακυβέρνηση», (<https://www.insurancedaily.gr/interamerican-o-esoterikos-elegchos-apoteli-klidi-gia-apotelesmatiki-diakubernisi/>)

18. Insurance Daily, (2016), «INTERAMERICAN: Αναπτύσσει την τεχνογνωσία για ποιοτικές υποδομές IT», (<https://www.insurancedaily.gr/interamerican-anaptyssi-tin-technognosia-gia-piotikes-ypodomes-it/>)
19. Insurance Daily, (2015), «Βραβείο ΕΚΕ για τον Πολιτισμό στην INTERAMERICAN» (<https://www.insurancedaily.gr/βραβείο-εκε-για-τον-πολιτισμό-στην-interamerican/>)
20. Insurance Daily, (2013), «Πιστοποίηση Ποιότητας για το Σύστημα ΟπΕ του κλάδου των Γενικών στην Interamerican», (<https://www.insurancedaily.gr/pistopoiisi-poiotitas-gia-to-systema-one-tou-kladou-ton-genikon-stin-interamerican/>)
21. Insurance Daily, (2012), «Πρότυπο σύστημα διαχείρισης παραπόνων από την Interamerican», (<https://www.insurancedaily.gr/πρότυπο-σύστημα-διαχείρισης-παραπόνων/>)
22. InsuranceWorld, (2017), «Υψηλού κύρους πιστοποίηση λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου της Interamerican», (<https://insuranceworld.gr/40464/asfalistikow-odigos/etereies/ipsilou-kirous-pistopiisi-litourgias-tou-esoterikou-elegchou-tis-interamerican/>)
23. InsuranceWorld, (2015), «INTERAMERICAN: Πιστοποίηση τεσσάρων αστέρων Αριστείας EFQM», (<https://insuranceworld.gr/30113/eidiseis/asfalistikes-eidiseis/pistopiisi-tessaron-asteron-aristias-efqm/>)
24. INTERAMERICAN, (2018b), «Η INTERAMERICAN», (<https://www.interamerican.gr/interamerican/>)
25. INTERAMERICAN, (2018c), «INTERAMERICAN ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΖΩΗΣ Α.Ε., ΕΤΗΣΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΛΗΞΕ ΤΗΝ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2017»
26. INTERAMERICAN, (2018d), «Λειτουργική κερδοφορία προ φόρων 27,9 εκατ. ευρώ για την INTERAMERICAN, κατά το 2017», (<https://www.interamerican.gr/nea-anakoinwseis/details?id=leitourgikh-kerdoforia-pro-forwn-27,9-ekat-eurw-gia-thn-interamerican-kata-to-2017>)
27. Liberal, (2016), «Interamerican Βοήθειας: Πιστοποίηση με ISO 9001 και ISO 39001 από την TÜV Hellas», (<https://www.liberal.gr/arthro/55810/oikonomia/epicheiriseis/Interamerican-boitheias-pistopoiisi-me-iso-9001-kai-iso-39001-apo-tin-TV-Hellas.html>)
28. Naftemporiki, (2018), «Επτά φορές πρώτη σε φήμη η INTERAMERICAN στη δεκαετία των Famous Brands, στην κατηγορία ασφαλιστικών εταιρειών» (<https://www.naftemporiki.gr/story/1386323/epta-fores-proti-se-fimi-i-interamerican-sti-dekaetia-ton-famous-brands-stin-katigoria-asfalistikon-etaireion>)

29. Priority, (2017), «Η INTERAMERICAN εμπιστεύτηκε την PRIORITY για το Σύστημα Επιχειρησιακής Συνέχειας», (<http://blog.priority.com.gr/epichirisiaki-sinechia/iso-interamerican-2/>)
30. Reporter, (2015), «Interamerican: Πιστοποίηση τεσσάρων αστέρων Αριστείας EFQM για το Shared Services Center», (<https://www.reporter.gr/Eidhseis/Epicheirhseis/insurance-Brokers/274433-Interamerican-Pistopoihsh-tessarwn-asterwn-Aristeias-EFQM-gia-to-Shared-Services-Center>)
31. ToXrima, (2015), «Interamerican: Βράβευση για την εφαρμογή ask me στα Apps Awards 2015», (<http://www.toxrima.gr/interamerican-vraveysi-gia-tin-efarmogi-ask-me-sta-apps-awards-2015/>)
32. TÜV-NORD, (2016), «Πιστοποίηση με ISO 9001:2015 & ISO 39001 για την INTERAMERICAN Βοήθειας από την TÜV HELLAS», (<https://www.tuv-nord.com/gr/el/nea-enimerosi/nea-eidiseis/news-details/article/pistopoiisi-me-iso-90012015-iso-39001-gia-tin-interamerican-boitheii/>)
33. Underwriter, (2018), «Η Interamerican στα Global Insurance Awards 2017», (<https://underwriter.gr/η-interamerican-στα-global-insurance-awards-2017/>)
34. Underwriter, (2016), «Δύο αργυρές διακρίσεις της INTERAMERICAN για την κοινωνική υπευθυνότητα, στα Hellenic Responsible Business Awards 2016» (<https://underwriter.gr/δύο-αργυρές-διακρίσεις-της-interamerican-για-την/>)
35. Underwriter, (2015), «Τριπλή διάκριση της INTERAMERICAN για το σύστημα διοίκησης και αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων», (<https://underwriter.gr/τριπλή-διάκριση-της-interamerican-για-το-σύστημα-δ/>)



## Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία, παρουσιάστηκαν σημαντικά επιχειρήματα τα οποία απεικονίζουν τη σημασία της Βιώσιμης Ανάπτυξης και την αναγκαιότητα της υιοθέτησης και της ενσωμάτωσης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στην Στρατηγική κάθε επιχείρησης, με σκοπό την ανάπτυξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Ενδεικτικά αναφέρονται οι βελτιωμένες χρηματοοικονομικές επιδόσεις, τα μειωμένα λειτουργικά έξοδα, η προστιθέμενη αξία για το προϊόν (ή την υπηρεσία) η οποία οδηγεί στην πιστότητα των πελατών, η βελτιωμένη φήμη και αξία της επωνυμίας της επιχείρησης, η αυξημένη δέσμευση των εργαζομένων η οποία οδηγεί στην αφοσίωσή τους προς την επιχείρηση, και οι καλές σχέσεις με την κυβέρνηση και τις κοινότητες. Καθώς η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη απαιτεί αφοσίωση και συνεχή επαφή με τα ενδιαφερόμενα μέρη τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, τους επιτρέπει να προβλέπουν καλύτερα και να επωφελούνται από τις ταχέως μεταβαλλόμενες κοινωνικές προσδοκίες και συνθήκες λειτουργίας. Αντιμετωπίζοντας την κοινωνική τους ευθύνη, οι επιχειρήσεις μπορούν να οικοδομήσουν τη μακροπρόθεσμη εμπιστοσύνη των εργαζομένων, των καταναλωτών και των μελών της κοινωνίας γενικότερα, ως θεμέλιο για την ανάπτυξη και την επιτυχία βιώσιμων επιχειρηματικών πρακτικών και δραστηριοτήτων. Αναφέρθηκε επίσης πως η φήμη μίας επιχείρησης και η εμπιστοσύνη που της έχουν τα ενδιαφερόμενα μέρη, αποτελούν τους δύο πιο σημαντικούς παράγοντες που σχετίζονται με την έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης. Η εμπιστοσύνη είναι ένας θεμελιώδης πόρος για κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα και εταιρική σχέση, με πολλούς ερευνητές να αποδεικνύουν ακόμη και το γεγονός ότι ένα από τα πρώτα αποτελέσματα των δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης είναι η οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ της επιχείρησης και των ενδιαφερομένων μερών της. Τα υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης συμβάλλουν με τη σειρά τους στη δημιουργία ενός σταθερού περιβάλλοντος στο οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να καινοτομούν και να αναπτύσσονται, με όραμα και μακροπρόθεσμους οικονομικούς και κοινωνικούς σκοπούς.

Παρουσιάστηκαν επίσης αντίστοιχα στοιχεία και επιχειρήματα, και για τον κεφαλαιώδους σημασίας ρόλο μίας κουλτούρας Ποιότητας για την επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, μέσω των αρχών της οποίας επιτυγχάνεται ο προσανατολισμός και η εστίαση

στον πελάτη, καθοδηγούμενοι μέσω της συνεχούς βελτίωσης και της αποτελεσματικότητας των διεργασιών. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αλλά και οι συναφείς με αυτήν φιλοσοφίες και μεθοδολογίες της Ποιότητας, αποτελούν στρατηγικές αλλαγής οι οποίες απαιτούν τις κατάλληλες ηγετικές δεξιότητες και την καθολική δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, την κατάρτιση και την εκπαίδευση των εργαζομένων της επιχείρησης, την προώθηση της ομαδικής εργασίας και την αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας. Επιπροσθέτως, παρουσιάζεται τεκμηριωμένα μέσω πολυάριθμων ερευνών πως, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συγκεκριμένα, διαδραματίζει βασικό ρόλο στην επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, όπως αποδεικνύεται από τις ανώτερες χρηματοοικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων, την βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών τους, την ταχύτερη ανταπόκριση στις κινήσεις των ανταγωνιστών τους και της συνολικής βελτίωσης της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και των προσφερόμενων υπηρεσιών τους. Η σημασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επισημαίνεται σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό μέσα από τον διττό της ρόλο, αρχικά ως μιας οργανωσιακής κουλτούρας που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής σκέψης και στη διαδικασία επιλογής της ανταγωνιστικής στρατηγικής μίας επιχείρησης, αλλά ταυτόχρονα και ως ενός σημαντικού πόρου τον οποίο μια ανταγωνιστική στρατηγική θα πρέπει να υποστηρίξει με άλλους πόρους και ικανότητες για να είναι επιτυχής και να οδηγηθεί σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο Όμιλος Εταιριών INTERAMERICAN αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα της συνδυαστικής εφαρμογής των αρχών της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με πολυάριθμα, σημαντικά και ευεργετικά αποτελέσματα. Στην INTERAMERICAN η οργανωσιακή κουλτούρα επικεντρώνεται στη συνεχή βελτίωση, τον κοινό τρόπο εργασίας και τον πελατοκεντρικό τρόπο σκέψης. Η INTERAMERICAN ακολουθεί από το 1988 έως και σήμερα, μία σειρά από εργαλεία, πρακτικές και μεθόδους, και συγκεκριμένα τους Κύκλους Ποιότητας, τη Φιλοσοφία και τη Μεθοδολογία του «Lean», τη μέθοδο οργάνωσης «5S» και το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM. Έχει μάλιστα λάβει πολυάριθμες πιστοποιήσεις στον κλάδο της ποιότητας, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τις πιστοποιήσεις για τα διάφορα συστήματα διαχείρισης της ποιότητας τα οποία εφαρμόζει. Η προσήλωση της INTERAMERICAN στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της αλλά και στην ικανοποίηση των άλλων ενδιαφερομένων μερών της, την οδηγούν επίσης και σε πολυεπίπεδες ψηφιακές καινοτομίες, με την ανάπτυξη πληθώρας ηλεκτρονικών εφαρμογών

και την εκμετάλλευση των νέων τεχνολογιών, καθώς επίσης και στην υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών στο πεδίο της διαχείρισης έργων όπως η μεθοδολογία «Agile». Οι πρακτικές της αναφορικά με την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, το σύστημα διοίκησης και αξιολόγησης της επίδοσης, την αναγνώριση και την ανταμοιβή των εργαζομένων καθώς επίσης και με την εκπαίδευση και τις πρόσθετες παροχές προς όλους τους εργαζομένους, αποτελούν σημαντικά στοιχεία που ισχυροποιούν την δέσμευση και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς την εταιρία. Παράλληλα η εταιρική υπευθυνότητα της INTERAMERICAN εκφράζεται μέσω του πολυσχιδούς κοινωνικού της έργου αλλά και της μέριμνάς της για το περιβάλλον, ιδιαιτέρως δε μέσα από το πολυδιάστατο σχέδιο «Πράξεις Ζωής» και την δέσμευσή της για συμβολή στην φροντίδα για την υγεία, στην αντιμετώπιση κινδύνων, στην αρωγή ευπαθών κοινωνικά ομάδων, στην υποστήριξη του πολιτισμού και της παιδείας, και στην προστασία του περιβάλλοντος. Μέσα από όλες τις πρακτικές της και τον συνεπή τρόπο καθημερινής λειτουργίας της, η INTERAMERICAN κατέχει παραδοσιακά μία ηγετική θέση στην Ελληνική Ασφαλιστική Αγορά, με σταθερά υψηλή κερδοφορία, καθώς επίσης και διαρκή αναγνώριση και βραβεύσεις για τις επιχειρηματικές της επιδόσεις, για τον προσανατολισμό στον πελάτη, για την ισχυρή της φήμη, για την καινοτομία της, για τις καλές πρακτικές που ακολουθεί στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και για την διαρκή προσφορά της στην κοινωνία και τη συμβολή της στην προστασία του περιβάλλοντος.

Με την ολοκλήρωση τόσο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης όσο και της μελέτης περίπτωσης, και έχοντας αναφερθεί σε δεκάδες θεωρητικά μοντέλα και πρακτικά εφαρμοσμένα παραδείγματα, η κυριότερη παρατήρηση είναι πως οι δύο φιλοσοφίες ή αλλιώς τα δύο συστήματα, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, έχουν σε ιδιαίτερα μεγάλο βαθμό κοινές αρχές και αντίστοιχες πρακτικές. Η σημαντικότερη λοιπόν πρόταση στο σημείο αυτό, αφορά στην ανάπτυξη ενός κοινού πλαισίου εφαρμογής το οποίο με μία ολοκληρωμένη προσέγγιση θα ενσωματώνει τις αρχές, τις φιλοσοφίες, τις στρατηγικές, τα συστήματα αλλά και τα σύνολα μεθόδων και εργαλείων που απορρέουν από την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, και με την εφαρμογή του σε συμφωνία με τις βασικές αρχές και παραδοχές εντός του υποδείγματος του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, θα οδηγήσει μέσω ενός δύσκολου μα ξεκάθου τρόπου στην επίτευξη των συνδυασμένων οφελών των παραπάνω πρακτικών, με σκοπό την

ανάπτυξη πολλαπλών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και την καλύτερη κατά το δυνατόν, ικανοποίηση των ενδιαφερομένων μερών.

## Συγκεντρωτική Βιβλιογραφία

### Ελληνόγλωσση

1. Βαξεβανίδου Μ., (2011), «Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», Εκδόσεις Σταμούλη.
2. Γεωργόπουλος Ν., (2013), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου.
3. Δερβιτσιώτης Κ., (2005), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», 2η Έκδοση, Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη.
4. Κέφης Β., (2005), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Κριτική.
5. Μακρή Ρ., (1997), «Κύκλοι Ποιότητας: Δυνατότητες και Εφαρμογές στον Ελλαδικό Χώρο», Πτυχιακή Εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καβάλας, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.
6. Μερτζημεκίδου Α., (1997), «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Η Σύγχρονη Αντίληψη και οι Εφαρμογές της», Πτυχιακή Εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καβάλας, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής.
7. Τσαγκαρούλης Γ., (2004), «Ο ρόλος της Ηγεσίας στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Πτυχιακή Εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Ηπείρου – Παράρτημα Πρέβεζας, Τμήμα Λογιστικής.
8. INTERAMERICAN, (2018a), «Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2016-2017».
9. INTERAMERICAN, (2016), «Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας 2014-2015».
10. INTERAMERICAN, (2014), «Απολογισμός Εταιρικής Υπευθυνότητας 2013».

### Ξενόγλωσση

1. Abbott L., (1955), "Quality and Competition", New York, NY: Columbia University Press.
2. Adamczyk J., (2009), "Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw przedsiębiorstw: Teoria i praktyka", Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, as cited in Cegliński P. and Wiśniewska A., (2017), "CSR as a Source of Competitive Advantage: The Case Study of Polpharma Group", Journal of Corporate Responsibility and Leadership, 3(4), 9-25.
3. Ahire S., Golhar D. and Waller M., (1996), "Development and validation of TQM implementation constructs", Decision Sciences, Vol. 27 No. 1, pp. 23-56.
4. Amit R. and Schoemaker P. J., (1993), "Strategic assets and organizational rent", Strategic Management Journal, 14: 33-46.

5. Avlonas N. and Nassos G. P., (2014), "Practical Sustainability Strategies: How to Gain a Competitive Advantage", New York, NY: Wiley.
6. Baker M., (2003), "Doing it small", Ethical Corporation Magazine, 20 August.
7. Baker R.F., (1971), "Are Profits and Social Concern Incompatible?", Pittsburgh Business Review, August-September 1971.
8. Barney J. and Hesterly W., (2008), "Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases", Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
9. Barney J., (1997), "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", Reading, MA: Addison-Wesley.
10. Bowen H., (1953), "Social Responsibilities of the Businessman", Harper, London.
11. Branco M. C. and Rodrigues L., (2006), "Corporate social responsibility and resource-based perspectives", Journal of Business Ethics, 69: 111–132.
12. British Standards Institute, (1987), "BS 4778 Part 1 Section 3: A glossary of terms used in quality assurance", London: BSI.
13. Broh R. A., (1982), "Managing Quality for Higher Profits", New York, NY: McGraw-Hill.
14. Buckley P. J., Pass C. L. and Prescott K., (1988), "Measures of international competitiveness: A critical survey", Journal of Marketing Management 4(2):175-200.
15. Buzzell R. D. and Gale B. T., (1987), "The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance", Free Press, New York.
16. Calnan M. and Rowe R., (2007), "Trust and Health Care", Sociology Compass, Vol. 1, Issue 1, pp. 283-308.
17. Carroll A. B., (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", Academy of Management Review, 4, pp. 497–505.
18. Ceglińska M. and Cegliński P., (2014), "Motives for Considerations of CSR Concept: Assumptions for Building a Business Strategy", Journal of Corporate Responsibility and Leadership, Vol. 1, Issue 1, pp. 9-20.
19. Cegliński P. and Wiśniewska A., (2017), "CSR as a Source of Competitive Advantage: The Case Study of Polpharma Group", Journal of Corporate Responsibility and Leadership, 3(4), 9-25.
20. Certo S.C. and Peter J.P., (1995), "Strategic Management", Chicago: Irwin.
21. Chandler A., (1962), "Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise", Cambridge Mass, MIT Press.
22. Cherunilam F., (2016), "Strategic Management", 4th Edition, Himalaya Publishing House Pvt. Ltd.

23. Cho H.-J. and Pucik V., (2005), "Relationship between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value", *Strategic Management Journal*, Vol. 26 No. 6, pp. 555-75.
24. Chodorek M., (2013), "The Role of Talent Management in Creating Pro-developmental outcomes of Positive Organisational Potential", in: Stankiewicz, M.J. (Ed.), *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń, pp. 179-202.
25. Collins J. and Porras J. I., (1997), "Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies", First Paperback Edition, New York: Harper-Collins.
26. Coombs W. T. and Holladay S. J., (2012), "Managing Corporate Social Responsibility: A Communication Approach", Wiley-Blackwell.
27. Corrigan J., (1995), "The Art of TQM", *Quality Progress* 28, 61-64
28. Crosby P. B., (1984), "Quality without Tears", New American Library, New York.
29. Crosby P. B., (1979), "Quality Is Free", McGraw-Hill, New York.
30. D' Cruz J. and Rugman A., (1992), "New Concepts for Canadian Competitiveness", Kodak, Canada.
31. Dahlgaard J., Kristensen K. and Kanji G. K., (2007), "Fundamentals of Total Quality Management: Process Analysis and Improvement", London: Taylor & Francis e-Library.
32. Dahlgaard J., Kristensen K. and Kanji G. K., (1999), "Fundamentals of Total Quality Management", London: Chapman & Hall.
33. Dahlgaard J., Kristensen K. and Kanji G. K., (1994), "The Quality Journey - A Journey Without an End", Productivity Press (India) Pvt. Ltd, Madras, India.
34. Dale B., (2003), "Managing Quality", 4th Edition, Blackwell Publishing.
35. Daub C.-H., (2007), "Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach", *Journal of Cleaner Production*, 15(1), 75-85.
36. David F.R., (1993), "Strategic Management", New York: Macmillan Publishing Co.
37. Davis K. and Blomstrom R. L., (1966), "Business and its Environment", McGraw Hill, New York.
38. Dean J. and Bowen D., (1994), "Management theory and total quality: improving research and practice through theory development", *Academy of Management Review*, Vol. 19 No. 3, pp. 392-418.
39. Deming W. E., (1986), "Out of the Crisis", Cambridge University Press, Cambridge.
40. Deming W. E., (1982), "Quality, Productivity, and Competitive Position", Center for Advanced Engineering Studies, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.
41. Dorfman R. and Steiner O., (1954), "Optimal advertising and optimal quality", *American Economic Review*, 44, 822-836.

42. Drucker P.F., (1986), "Management: Tasks, Responsibilities and Practices", Truman Talley Books - E.P. Dutton, New York.
43. DTI - Department of Trade and Industry (1998) as cited in Budd L. and Hirmis A. K., (2004), "Conceptual framework for regional competitiveness", *Regional Studies* 38(9): 1015-28.
44. Edwards C. D., (1968), "The Meaning of Quality", *Quality Progress*, 1(10), 36-39.
45. El Shenawy E., Baker T. and Lemak D. J., (2007), "A meta-analysis of the effect of TQM on competitive advantage", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24 Issue: 5, pp.442-471.
46. Epstein M. J. and Birchard B., (1999), "Counting What Counts: Turning Corporate Accountability to Competitive Advantage", Reading, MA: Perseus Books.
47. Epstein M. J. and Rejc Buhovac A., (2014), "Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts", Oakland, US: Berrett-Koehler Publishers.
48. Epstein M. J. and Roy M.-J., (2003), "Improving Sustainability Performance: Specifying, Implementing and Measuring Key Principles", *Journal of General Management*, 29(1), 15–31.
49. Escrig-Tena A. B., (2004), "TQM as a competitive factor: a theoretical and empirical analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21 Nos 6/7, pp. 612-37.
50. European Commission, (2011), "Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility", Brussels.
51. European Commission, (2010), "EUROPE 2020 - A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth", Commission of the European Community, Brussels.
52. Farneti F., (2011), "La rendicontazione di sostenibilità negli enti locali", Roma: Rirea, as cited in Gherardi L., Guthrie J. and Farneti F., (2014), "Stand-alone Sustainability Reporting and the Use of GRI in Italian Vodafone: A Longitudinal Analysis", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 164, Pages 11-25.
53. Feigenbaum, A. V. (1983), "Total Quality Control", 3rd Edition, McGraw Hill, New York.
54. Feigenbaum, A.V. (1960), "Total Quality Control", McGraw-Hill, New York, USA.
55. Flynn B., Schroeder R. and Sakakibara S., (1995), "The impact of total quality management practices on performance and competitive advantage", *Decision Sciences*, Vol. 26 No. 5, pp. 659-91.
56. Frederick W., (1960), "The growing concern over business responsibility", *California Management Review*, 2 (4), pp 54-61.



57. Freeman R. E., (1984), "Strategic Management: A Stakeholder Perspective", Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ, USA.
58. Friedman M., (1970), "The responsibility of business is to increase its profits", New York Times Magazine, September.
59. Friedman M., (1962), "Capitalism and Freedom", University of Chicago Press, Chicago.
60. Garvin D. A., (1988), "Managing Quality", New York, NY: The Free Press.
61. Gherardi L., Guthrie J. and Farneti F., (2014), "Stand-alone Sustainability Reporting and the Use of GRI in Italian Vodafone: A Longitudinal Analysis", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 164, Pages 11-25.
62. Gilmore H. L., (1974), "Product Conformance Cost", *Quality Progress*, 7(6), 16-19.
63. Glueck W.F., (1976), "Business Policy: Strategy Formulation and Management Action", New York: McGraw-Hill Book Co.
64. Glueck W.F., (1972), "Business Policy and Strategic Management", Auckland: McGraw-Hill International Book Co.
65. Gray R. and Milne M., (2002), "Sustainability Reporting: Who's kidding whom?", *Chartered Accountants' Journal of New Zealand*, 81 (6), pp. 66-70.
66. GRI, (2011), "G3.1 - Guidelines including Technical Protocols", Amsterdam: Global Reporting Initiative.
67. Hackman J. and Wageman R., (1995), "Total quality management: empirical, practical and conceptual issues", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40 No. 2, pp. 309-42.
68. Hamel G. and Prahalad C.K., (1994), "Competing for the Future", Boston: Harvard Business School Press.
69. Hammann E. M., Habisch A. and Pechlaner H., (2009), "Values that Create Value: Socially Responsible Business Practices in SMEs – Empirical evidence from German companies", *Business Ethics: A European Review*, 18: 37-51.
70. Harari O., (1994), "Beyond the Vision Thing", *Management Review*, November 1994.
71. Harvey L. and Green D., (1993), "Defining Quality", *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 18, 1, 9-34
72. Hawawini G., Subramanian V., and Verdin P., (2003), "Is Performance Driven by Industry or Firm-Specific Factors?", *Strategic Management Journal* 24, no. 1 (2003).
73. Hellsten U. and Klefsjö B., (2000), "TQM as a management system consisting of values, techniques and tools", *The TQM Magazine*, Vol. 12, No. 4, pp. 238-244.

74. Herrera J., Larran M. L., Martinez I. and Martínez D., (2015), "Relationship between Corporate Social Responsibility and Competitive Performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholder's perspective", *Business Research Quarterly*, 19(1): 55-72.
75. Horwitz C., (1990), "Total quality management: an approach for education?", *Educational Management and Administration*, Vol. 18, No. 2, pp.55–58.
76. International Institute for Sustainable Development (IISD), (1992), "Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for the '90s", IISD, Winnipeg, Canada.
77. Ishikawa K., (1985), "What Is Total Quality Control the Japanese Way?", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
78. ISO, (2000), "ISO (EN) 9000: 2000" cited in Kefis V., (2005), "Total Quality Management", (in greek), Kritiki Publications.
79. Jeffs C., (2008), "Strategic Management", Sage Course Companions: Knowledge and Skills for Success, SAGE Publications Ltd, London.
80. Jones T. M., (1980), "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined", *California Management Review*, pp 59-67.
81. Józefowicz B., (2013), "Trust in Creating Pro-developmental PoP outcomes", in: Stankiewicz, M.J. (Ed.), *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń, pp. 155-178.
82. Juran J. M., and DeFeo J. A., (2010), "Juran's Quality Handbook", 6th edition. New York: McGraw-Hill.
83. Juran J. M. and Gryna F. M., (1988), "Juran's Quality Control Handbook", 4th edition. New York: McGraw-Hill.
84. Juran, J. M., (1974), "Quality Control Handbook", New York, NY: McGraw-Hill.
85. Kanji G.K. and Tambi A.M., (1999), "Total quality management in UK higher education institutions", *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 1, pp.129–153.
86. Kanji G.K. and Asher M., (1993), "Total quality management process – a systematic approach", *Advances in Total Quality Management Series*, Carfax Publishing, Abingdon.
87. Kanji G. K., (1990), "Total Quality Management: The Second Industrial Revolution", *Total Quality Management*, 1:1, 3-12.
88. Kaufman R., (1992), "The challenge of Total Quality Management in education", *International Journal of Education Reform*, 1(2), 149-65.
89. Kaynak H., (2003), "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 21, No. 4, pp. 405-435.

90. Kotler P. and Keller K.L., (2012), "Marketing Management", 14<sup>th</sup> Edition, Pearson Education /Prentice Hall.
91. KPMG/WIMM, (2002), "KPMG international study of corporate sustainability reporting 2002", Amsterdam: Graduate Business School.
92. Kristianto Y., Ajmal M. and Sandhu M., (2012), "Adopting TQM approach to achieve customer satisfaction: a flour milling company case study", The TQM Journal, Vol. 24, No. 1, pp.29–46.
93. Kuehn A. A. and Day R. L., (1962), "Strategy of product quality", Harvard Business Review, 40, 100-110.
94. Kusz J. P. and Nassos G. P., (2000), "Roundtable Discussion to Introduce the Center for Sustainable Enterprise", Chicago, IL: Illinois Institute of Technology, as cited in Avlonas N. and Nassos G. P., (2014), "Practical Sustainability Strategies: How to Gain a Competitive Advantage", New York, NY: Wiley.
95. Kwiecińska M., (2015), "Filantropia korporacyjna I jej znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw – przegląd badań", Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, No. 400, pp. 92-103, cited in Cegliński P. and Wiśniewska A., (2017), "CSR as a Source of Competitive Advantage: The Case Study of Polpharma Group", Journal of Corporate Responsibility and Leadership, 3(4), 9-25.
96. Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R. and Guth W.D., (1965), "Business Policy: Text and Cases", R. D. Irwin: Homewood, Ill.
97. Leffler K. B., (1982), "Ambiguous changes in product quality", American Economic Review, 72(5), 956-967.
98. Lemak D., Reed R. and Satish P., (1997), "Commitment to quality management: is there a relationship with firms' performance?", Journal of Quality Management, Vol. 2 No. 1, pp. 77-86.
99. Leonard D. and McAdam R., (2001), "The relationship between total quality management (TQM) and corporate strategy: the strategic impact of TQM", Strat. Change, 10: 439-448.
100. Luo W. and Bhattacharya C. B., (2006), "Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value", Journal of Marketing, 70: 1-12.
101. Marcus A. and Cohen A., (2017), "Management Strategy: Achieving Sustained Competitive Advantage", 3<sup>rd</sup> Edition, McGraw-Hill Education.
102. Marin L., Martín P. J., and Rubio A., (2017), "Doing Good and Different! The Mediation Effect of Innovation and Investment on the Influence of CSR on Competitiveness", Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt., 24: 159–171.

103. Marin L., Rubio A. and Ruiz de Maya S., (2012), "Competitiveness as a Strategic Outcome of Corporate Social Responsibility", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19: 364-376.
104. McGahan A. M. and Porter M. E., (1997), "How much does industry matter, really?", *Strategic Management Journal*, 18: 15–30.
105. McGinnis V., (1981), "The Mission Statement: A Key Step in Strategic Planning", *Business* 31, November-December 1981.
106. McWilliams A., Siegel D. S. and Wright P. M., (2006), "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications", *Journal of Management Studies*, 43, 1–18.
107. Mehra S. and Agrawal S. P., (2003), "Total quality as a new global competitive strategy", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20 Nos 8/9, pp. 1009-26.
108. Mehra S., Hoffman J. M. and Sirias D., (2001), "TQM as a management strategy for the next millennia", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 Issue: 5/6, pp.855-876.
109. Mercer D., (1991), "Total Quality Management: Key Quality Issues", in *Global Perspectives on Total Quality*, New York: Conference Board, 1991.
110. Miles M. P. and Covin J. C., (2000), "A Source of Reputational, Competitive and Financial Advantage", *Journal of Business Ethics*, Vol. 23, Issue 3, pp. 299-311.
111. Militaru Gh. and Ionescu S., (2006), "The Competitive Advantage of Corporate Social Responsibility", *Universitea Politehnica Bucuresti Scientific Bulletin, Series D*, Vol. 68, Issue 2, pp. 89-103.
112. Mohanty R. P. and Lakhe R. P., (1998), "Factors affecting TQM implementation: an empirical study in Indian industry", *Production Planning & Control*, Vol. 9, No. 5, pp.511–520.
113. Murtha T. P. and Lenway S. A., (1994), "Country capabilities and the strategic state: How national political institutions affect multinational Corporations' Strategies", *Strat. Mgmt. J.*, 15: 113-129.
114. Newman W.H. and Summer Jr. C.E., (1965), "The Process of Management", New Delhi: Prentice-Hall of India (Pvt.) Ltd.
115. Oakland J., (2003), "Total Quality Management: Text with Cases", Oxford, Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
116. Oakland J., (1989), "Total Quality Management", Heinemann, Oxford, UK.
117. Ohmae K., (1982), "The Mind of the Strategist", New York: Penguin Books Ltd.

118. Omachonu V. K. and Ross J. E., (2004), "Principles of Total Quality", 3rd edition, Boca Raton: CRC Press.
119. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), (2001), "Policies to Enhance Sustainable Development".
120. Özdemir E.D., Märdtlein M., Janssen T., Zech D. and Eltrop L., (2011), "A confusion of tongues or the art of aggregating indicators - Reflections on four projective methodologies on sustainability measurement", *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, Volume 15, Issue 5, Pages 2385-2396.
121. Paine F.T. and Naumes W., (1982), "Organisational Strategy and Policy", Chicago: The Dryden Press.
122. Pearce D. and Barbier E., (2000), "Blueprint for a Sustainable Economy" London: Earthscan Publications.
123. Perrini F., Pogutz S. and Tencati A., (2006), "Developing Corporate Social Responsibility: A European Perspective, Edward Elgar Publishing Limited, United Kingdom.
124. Perrini F., Russo A., Tencati A. and Vurro C., (2011), "Deconstructing the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance", *Journal of Business Ethics*, 102: 59-76.
125. Pike J. and Barnes R., (1996), "TQM in Action: A Practical Approach to Continuous Performance Improvement", Chapman and Hall, London.
126. Pirsig R. M., (1974), "Zen and the Art of Motorcycle", New York, NY: Bantam Books.
127. Pivato S., Misani N. and Tencati A., (2008), "The Impact of Corporate Social Responsibility on Consumer Trust: The Case of Organic Food", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 17, No. 1, pp. 3-12.
128. Pollifroni M., (2010), "Green Public Accounting. Profili di Rendicontazione Ambientale per Un'azienda Pubblica Responsabile e Sostenibile", Tourin: Giappichelli, as cited in Gherardi L., Guthrie J. and Farneti F., (2014), "Stand-alone Sustainability Reporting and the Use of GRI in Italian Vodafone: A Longitudinal Analysis", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 164, Pages 11-25.
129. Porter M.E. and Kramer M. R., (2006), "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, December, 78-92.
130. Porter M., (2008), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York: Simon and Schuster.

131. Porter M., (1998a), "Creating Tomorrow's Advantages", in Rowan Gibson (ed.): Rethinking the Future: Rethinking business, principles, competition, control and complexity, leadership, markets and the world (London: Nicholas Brealey Publishing), 1998.
132. Porter M., (1998b), "The Competitive Advantage of Nations", Macmillan Business.
133. Porter M.E., (1996), "What is a strategy?", Harvard Business Review, 74: 61-78.
134. Porter M., (1979), "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business School Press, March-April 1979.
135. Powell T., (2003), "Varieties of Competitive Parity", Strategic Management Journal 24, no. 1 (2003), pp. 61–87.
136. Prahalad C. K. and Hamel G., (1990), "The Core Competence of Corporations", Harvard Business Review, May–June.
137. Prajogo D. I. and Sohal A. S., (2006), "The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance – the mediating role of TQM", European Journal of Operational Research, No. 168, pp. 35-50.
138. Prajogo D. I., (2007), "The relationship between competitive strategies and product quality", Industrial Management & Data Systems, Vol. 107 Issue: 1, pp.69-83.
139. Pyzdek T. and Keller P., (2013), "The Handbook for Quality Management: A Complete Guide to Operational Excellence", The McGraw-Hill Companies, Inc., USA, p. 484.
140. Rahman S. and Bullock P., (2005), "Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: an empirical investigation", Omega, Volume 33, Issue 1, Pages 73-83.
141. Reed R., Lemak D. and Mero N., (2000), "Total quality management and sustainable competitive advantage", Journal of Quality Management, Vol. 5 Nos 7/8, pp. 5-26.
142. Reed R., Lemak D. and Montgomery J., (1996), "Beyond process: TQM content and firm performance", Academy of Management Review, Vol. 21 No. 1, pp. 173-202.
143. Rusconi G., (2006), "Il Bilancio Sociale. Economia, etica e responsabilità dell'impresa", Roma: Essediese, as cited in Gherardi L., Guthrie J. and Farneti F., (2014), "Stand-alone Sustainability Reporting and the Use of GRI in Italian Vodafone: A Longitudinal Analysis", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 164, Pages 11-25.
144. Ryan C. and Moss S. E., (2005), "Total Quality Management Implementation: The 'Core' Strategy", Academy of Strategic Management Journal, 4 (1): 61-75.
145. Schaltegger S., Burritt R. and Petersen H., (2003), "An Introduction to Corporate Environmental Management: Striving for Sustainability", Sheffield, GB: Greenleaf Publishing.

146. Schendel D. and Hofer C.W., (1979), "Strategic Management: A new view of Business Policy and Planning", Little Brown: Boston.
147. Sethi S., (1975), "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework, California Management Review, 17 (3) Spring, pp 58-64.
148. Sharplin A., (1985), "Strategic Management", New York: McGraw-Hill Book Co.
149. Shiba S., Graham A. and Walden D., (1993), "A new American TQM: Four practical revolutions in management", Productivity Press, Portland.
150. Siew R. Y. J., (2015), "A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs)", Journal of Environmental Management, Volume 164, Pages 180-195.
151. Simpson J. and Taylor J., (2013), "Corporate Governance, Ethics, and CSR", London: Kogan Page Limited.
152. Sitkin S., Sutcliffe K. and Schroeder R., (1994), "Distinguishing control from learning in total quality management", Academy of Management Review, Vol. 19 No. 3, pp. 537-64.
153. Skrzypczyńska, K. (2013), "Corporate Social Responsibility as an indicator of the Company Positive Organisational Potential", in: Stankiewicz, M.J. (Ed.), Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success, Dom Organizatora, Toruń TNOiK, pp. 261-286.
154. Spitzer R. D., (1993), "TQM: The only source of sustainable competitive advantage", Quality Progress, Vol. 26 No. 6, pp. 59-65.
155. Stern L.L., (1971), "Consumer Protection via Self-regulation", Journal of Marketing, July 1971.
156. Stone R.A., (1996), "Mission Statements Revisited," SAM Advanced Management Journal, 61, Winter 1996, pp. 31-37.
157. Székely F. and Knirsch M., (2005), "Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance", European Management Journal, Volume 23, Issue 6, Pages 628-647.
158. Taddese F. and Osada H., (2011), "Market development using TQM through system integration and customer service in Asia", Asian Journal on Quality, Vol. 12, No. 3, pp.254–268.
159. Tapiero C. S., (1996), "The Management of Quality and its Control", Chapman and Hall, London.
160. Thompson Jr. A.A. and Strickland III A.J., (2001), "Strategic Management: Concepts and Cases", New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Co.

161. Tobin L. M., (1990), "The new quality landscape: total quality management", *Journal of Systems Management*, Vol. 41, No. 11, pp.10–14.
162. Tuchman B. W., (1980), "The decline of quality", *The New York Times Magazine*, 38.
163. Unerman J., Bebbington J. and O'Dwyer B., (2007), "Introduction to sustainability accounting and accountability", in J. Unerman, J. Bebbington and B. O'Dwyer, "Sustainability Accounting and Accountability" (pp. 1-16), Oxon: Routledge.
164. Unerman J., (2007), "Stakeholder engagement and dialogue", in J. Unerman, J. Bebbington & B. O'Dwyer, "Sustainability Accounting and Accountability" (pp. 86-103), Oxon: Routledge.
165. van Marrewijk M., (2003), "Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion", *J. Bus. Ethics*, 44 (2-3), 95-105.
166. Vilanova M., Lozano J. M. and Arena D., (2009), "Exploring the nature of the relationship between CSR and Competitiveness", *Journal of Business Ethics*, 87: 57–69.
167. Vogel D., (2005), "The market for virtue", Washington, DC: Brookings Institution Press.
168. Waddock S., (2003), "Stakeholder Performance Implications of Corporate Responsibility", *Int. J. Bus. Perform. Manag.*, 5 (2-3), 114-124.
169. Waldman D., (1994), "The contributions of total quality management to a theory of work performance", *Academy of Management Review*, Vol. 19 No. 3, pp. 510-36.
170. Wang W.C., Lin C.H. and Chu Y.C., (2011), "Types of Competitive Advantage and Analysis", *International Journal of Business and Management*, 6, 100-104.
171. Waterman Jr. R.H., (1982), "The Seven Elements of Strategic Fit", *Journal of Business Strategy*, Winter 1982.
172. Welford R. and Gouldson A., (1993), "Environmental Management & Business Strategy", Pitman Publishing Limited: London.
173. Werther W. B. Jr. and Chandler D., (2011), "Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment", 2nd Edition, Thousand Oaks, CA: Sage.
174. Werther W. B. Jr. and Chandler D., (2006), "Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment", Thousand Oaks, CA: Sage.
175. White A. L., (2006), "Business Brief: Intangibles and Corporate Social Responsibility", *Business for Social Responsibility*, February.
176. Whitfield J., Anthony W. and Kacmar K., (1995), "Evaluation of team-based management: a case study", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 8 No. 2, pp. 17-28.



177. Wilson D. and Collier D., (2000), "An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award", *Decision Sciences*, Vol. 31 No. 2, pp. 361-90.
178. Wolak-Tuzimek, A. (2013), "Corporate Social Responsibility as a Source of Competitive Advantage", *Central European Review of Economics and Finance*, Vol. 3, No. 1, pp. 59-70.
179. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), (2002), "Sustainable Development Reporting: Striking the Balance", WBCSD: Geneva, Switzerland.
180. World Commission on Environment and Development (WCED), (1987), "Our Common Future", Oxford: Oxford University Press.
181. Wood D. J., (1990), "Business and Society", Scott, Foresman/Little, Brown Higher Education, Glenview, IL.
182. Yunis M., Jung J. and Chen S., (2013), "TQM, strategy, and performance: a firm-level analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 30 Issue: 6, pp.690-714
183. Zbaracki M., (1998), "The rhetoric and reality of total quality management", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43 No. 3, pp. 602-53.

### Διαδικτυακοί Τόποι

1. ΑΘΗΝΑΪΚΗ MEDICLINIC, (2018a), «ΑΘΗΝΑΪΚΗ MEDICLINIC: Η Κλινική», (<https://www.athinaiki-mediclinic.gr/el-gr/h-klinikh>)
2. ΑΘΗΝΑΪΚΗ MEDICLINIC, (2018b), «ΑΘΗΝΑΪΚΗ MEDICLINIC: Πολιτική Ποιότητας», (<https://www.athinaiki-mediclinic.gr/el-gr/poiotita>)
3. Asfalinet, (2018), «Η Interamerican ενεργός επιχείρηση διεθνώς για την προστασία του περιβάλλοντος» (<https://www.asfalinet.gr/η-interamerican-ενεργός-επιχείρηση-διεθνώς-για-τη/>)
4. Asfalinet, (2017), «Πιστοποίηση κατά ISO του Συστήματος Επιχειρησιακής Συνέχειας της Interamerican» - <https://www.asfalinet.gr/πιστοποίηση-κατά-iso-του-συστήματος-επιχ/>
5. Asfalinet, (2014), «Πελατοκεντρικό Σύστημα NPS Tracking στην Interamerican», (<https://www.asfalinet.gr/πελατοκεντρικό-σύστημα-nps-tracking-στην-interamerican/>)
6. BusinessNews, (2013), «INTERAMERICAN: Έλαβε διεθνή πιστοποίηση EFQM», (<http://www.businessnews.gr/article/1026/interamerican-elave-diethni-pistopoiisi-efqm>)
7. Capital, (2017), «Πιστοποίηση κατά ISO του Συστήματος Επιχειρησιακής Συνέχειας της Interamerican», (<http://www.capital.gr/epixeiriseis/3229063/pistopoiisi-kata-iso-tou-sustimatos-epixeirisiakis-sunexeias-tis-interamerican>)

8. CSRIindex, (2018), «INTERAMERICAN: Πρότυπο Πρακτικών Υπευθυνότητας & Βιώσιμης Ανάπτυξης», (<https://csrindex.gr/interamerican-g-roundos-pos-igeitai-pros-ti-viosimi-anartyksi-syndesi-stratigikis-koinonias-archon-aeiforou-asfalisis-kai-logodosiaypethyni-stasi/>)
9. Diazoma, (2018), «Απονομή του βραβείου ΟΙΚΟΠΟΛΙΣ 2018 στην INTERAMERICAN για το έργο της στο Αρχαιολογικό Πάρκο της Επιδαύρου», (<http://www.diazoma.gr/deltiatiypou/aronomi-tou-vraveiou-oikopolis2018-stin-interamerican-gia-to-ergo-tis-sto-archaiologiko-parko-tis-epidaunou/>)
10. EMEA, (2013), «INTERAMERICAN: Αριστεία EFQM για την εστίαση στον πελάτη», (<https://emea.gr/interamerican-αριστεία-efqm-για-την-εστίαση-στον-πελ/384774/384774/>)
11. EnergyPress, (2012), «Διάκριση της Interamerican στα βραβεία myclimate», (<https://energypress.gr/news/diakrisi-tis-interamerican-sta-vraveia-myclimate>)
12. Euro2day, (2015), «Αξιολόγηση του συστήματος OnE της Interamerican», (<https://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/1350341/axiologhsh-toy-systhmatos-one-ths-interamerican.html>)
13. Insurance Daily, (2018a), «Operations Management στην Interamerican: Ο νέος τρόπος στις ασφαλιστικές εργασίες», (<https://www.insurancedaily.gr/operations-management-stin-interamerican-o-neos-tropos-stis-asfalistikes-ergasies/>)
14. Insurance Daily, (2018b), «INTERAMERICAN: 184,7 εκατ. ευρώ η παραγωγή ασφαλίστρων», (<https://www.insurancedaily.gr/interamerican-1847-ekat-evro-paragogi-asfalistrwn/>)
15. Insurance Daily, (2018c), «6 Βραβεία και το Grand Award για την INTERAMERICAN στα Impact BITE 2018», (<https://www.insurancedaily.gr/6-vravia-ke-grand-award-gia-tin-interamerican-sta-impact-bite-2018/>)
16. Insurance Daily, (2017a), «ΑΘΗΝΑΪΚΗ MEDICLINIC: Πιστοποίηση Διασφάλισης Ποιότητας & Ασφάλειας Υπηρεσιών Υγείας», (<https://www.insurancedaily.gr/athinaiki-mediclinic-pistopiisi-diasfalisis-piotitas-asfalias-ypiresion-ygias/>)
17. Insurance Daily, (2017b), «INTERAMERICAN: Ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί κλειδί για αποτελεσματική Διακυβέρνηση», (<https://www.insurancedaily.gr/interamerican-o-esoterikos-elegchos-apoteli-klidi-gia-apotelesmatiki-diakubernisi/>)
18. Insurance Daily, (2016), «INTERAMERICAN: Αναπτύσσει την τεχνογνωσία για ποιοτικές υποδομές IT», (<https://www.insurancedaily.gr/interamerican-anartyssi-tin-technognosia-gia-piotikes-ypodomes-it/>)
19. Insurance Daily, (2015), «Βραβείο EKE για τον Πολιτισμό στην INTERAMERICAN» (<https://www.insurancedaily.gr/βραβείο-εκε-για-τον-πολιτισμό-στην-interamerican/>)

20. Insurance Daily, (2013), «Πιστοποίηση Ποιότητας για το Σύστημα OnE του κλάδου των Γενικών στην Interamerican», (<https://www.insurancedaily.gr/pistopoiisi-roioutitas-gia-to-systima-one-tou-kladou-ton-genikon-stin-interamerican/>)
21. Insurance Daily, (2012), «Πρότυπο σύστημα διαχείρισης παραπόνων από την Interamerican», (<https://www.insurancedaily.gr/πρότυπο-σύστημα-διαχείρισης-παραπόνων/>)
22. InsuranceWorld, (2017), «Υψηλού κύρους πιστοποίηση λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου της Interamerican», (<https://insuranceworld.gr/40464/asfalistikow-odigos/etereies/ipsiloukirus-pistopiisi-litourgias-tou-esoterikou-elegchou-tis-interamerican/>)
23. InsuranceWorld, (2015), «INTERAMERICAN: Πιστοποίηση τεσσάρων αστέρων Αριστείας EFQM», (<https://insuranceworld.gr/30113/eidiseis/asfalistikes-eidiseis/pistopiisi-tessarona-asteron-aristias-efqm/>)
24. INTERAMERICAN, (2018b), «Η INTERAMERICAN», (<https://www.interamerican.gr/interamerican/>)
25. INTERAMERICAN, (2018c), «INTERAMERICAN ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΖΩΗΣ Α.Ε., ΕΤΗΣΙΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΛΗΞΕ ΤΗΝ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2017»
26. INTERAMERICAN, (2018d), «Λειτουργική κερδοφορία προ φόρων 27,9 εκατ. ευρώ για την INTERAMERICAN, κατά το 2017», (<https://www.interamerican.gr/nea-anakoinwseis/details?id=leitourgikh-kerdoforia-pro-forwn-27,9-ekat-eurw-gia-thn-interamerican-kata-to-2017>)
27. Liberal, (2016), «Interamerican Βοήθειας: Πιστοποίηση με ISO 9001 και ISO 39001 από την TÜV Hellas», (<https://www.liberal.gr/arthro/55810/oikonomia/epicheiriseis/Interamerican-boitheias-pistopoiisi-me-iSo-9001-kai-ISO-39001-apo-tin-TV-Hellas.html>)
28. Naftemporiki, (2018), «Επτά φορές πρώτη σε φήμη η INTERAMERICAN στη δεκαετία των Famous Brands, στην κατηγορία ασφαλιστικών εταιρειών» (<https://www.naftemporiki.gr/story/1386323/epta-fores-proti-se-fimi-i-interamerican-sti-dekaetia-ton-famous-brands-stin-katigoria-asfalistikon-etaireion>)
29. Priority, (2017), «Η INTERAMERICAN εμπιστεύτηκε την PRIORITY για το Σύστημα Επιχειρησιακής Συνέχειας», (<http://blog.priority.com.gr/epichirisiaki-sinechia/iso-interamerican-2/>)
30. Reporter, (2015), «Interamerican: Πιστοποίηση τεσσάρων αστέρων Αριστείας EFQM για το Shared Services Center», (<https://www.reporter.gr/Eidhseis/Epicheirhseis/insurance-Brokers/274433-Interamerican-Pistopoihsh-tessarwn-asterwn-Aristeias-EFQM-gia-to-Shared-Services-Center>)

- 31.** ToXrima, (2015), «Interamerican: Βράβευση για την εφαρμογή ask me στα Apps Awards 2015», (<http://www.toxrima.gr/interamerican-vraveysi-gia-tin-efarmogi-ask-me-sta-apps-awards-2015/>)
- 32.** TÜV-NORD, (2016), «Πιστοποίηση με ISO 9001:2015 & ISO 39001 για την INTERAMERICAN Βοήθειας από την TÜV HELLAS», (<https://www.tuv-nord.com/gr/el/nea-enimerosi/nea-eidiseis/news-details/article/pistopoiisi-me-iso-90012015-iso-39001-gia-tin-interamerican-boitheii/>)
- 33.** Underwriter, (2018), «Η Interamerican στα Global Insurance Awards 2017», (<https://underwriter.gr/η-interamerican-στα-global-insurance-awards-2017/>)
- 34.** Underwriter, (2016), «Δύο αργυρές διακρίσεις της INTERAMERICAN για την κοινωνική υπευθυνότητα, στα Hellenic Responsible Business Awards 2016» (<https://underwriter.gr/δύο-αργυρές-διακρίσεις-της-interamerican-για-την/>)
- 35.** Underwriter, (2015), «Τριπλή διάκριση της INTERAMERICAN για το σύστημα διοίκησης και αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων», (<https://underwriter.gr/τριπλή-διάκριση-της-interamerican-για-το-σύστημα-δ/>)