

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

**“ΣΤΟΧΕΥΟΝΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ
ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΤΟΥ
ΝΟΜΟΥ ΛΑΡΙΣΗΣ”.**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΤΣΟΥΤΣΑ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΕΦΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

ΑΘΗΝΑ 2016

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για τη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Καθηγητή του τμήματος Δημόσιας Διοίκησης, κύριο Βασίλειο Κέφη για το ενδιαφέρον, τις γνώσεις και τη βοήθεια που μου πρόσφερε κατά τη διάρκεια όλων των χρόνων μου στο Πάντειο Πανεπιστήμιο. Το μοίρασμα των γνώσεων και των εμπειριών του αποτελεί λιθαράκι για το ξεκίνημα της επαγγελματικής μου δραστηριότητας.

Στη συνέχεια, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ» για τις συμβουλές που μου παρείχαν κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου.

Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ-ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	6
SUMMARY- PROLOGUE	8
<i>ΜΕΡΟΣ Α΄- ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο</i>	
<i>ΠΟΙΟΤΗΤΑ</i>	
1.1 Εισαγωγή	11
1.2 Η έννοια και η σημασία της ποιότητας	11
1.3 Οι διαστάσεις της ποιότητας	15
1.4 Το Κόστος Ποιότητας.....	16
1.5 Ο Σχεδιασμός της Ποιότητας	18
1.5.1 Ο Κύκλος Σχεδιασμού της Ποιότητας	19
1.5.2 Οι Βασικές Αρχές Σχεδιασμού της Ποιότητας.....	20
1.6 Ο Έλεγχος Ποιότητας	20
1.7 Η Βελτίωση Ποιότητας	22
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</i>	
2.1 Εισαγωγή	26
2.2 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	26
2.3 Οι Διαφορές του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης και της ΔΟΠ.....	28
2.4 Τα Βασικά Στοιχεία ΔΟΠ	31
2.5 Η Πυραμίδα της ΔΟΠ.....	32
2.6 Ο Σκοπός της ΔΟΠ	33
2.7 Τα Οφέλη από την υιοθέτηση της ΔΟΠ.....	34
2.8 Τα Επίπεδα Διοίκησης της Ποιότητας	37
2.9 Οι Στρατηγικές της ΔΟΠ.....	40
2.10 Οι Γκουρού της ποιότητας	41
2.10.1 W. Edwards Deming.....	41
2.10.2 Joseph M. Juran	45

2.10.3 Phillip Crosby	46
2.10.4 Armand V. Feingenbaum	48
2.10.5 Kaoru Ishikawa	48
2.10.6 Genichi Taguchi	48
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο- ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</i>	
3.1 Εισαγωγή	51
3.2 Τα Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας	51
3.3 Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO)	52
3.4 Τα Πρότυπα Διασφάλισης της Ποιότητας	55
3.4.1 Τα Συστήματα Ποιότητας κατά σειρά προτύπων ISO 9000.....	56
3.5 Το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ISO 14000.....	59
3.6 Το Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων ISO 22000:2005, HACCP	60
3.7 Οι Φορείς Πιστοποίησης	61
3.8 Η Διαδικασία Πιστοποίησης	62
<i>ΜΕΡΟΣ Β΄- ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο</i>	
<i>ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΤΥΡΝΑΒΟΥ</i>	
4.1 Παρουσίαση του Αγροτικού Οινοποιητικού Συνεταιρισμού Τυρνάβου	67
4.2 Υποδομή του Αγροτικού Οινοποιητικού Συνεταιρισμού Τυρνάβου	68
4.3 Η Οργανωσιακή Δομή του Συνεταιρισμού	69
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο- ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΥΠΟΘΕΣΗ-ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ</i>	
5.1 Διαδικασία Συμπλήρωσης Ερωτηματολογίου για το Προσωπικό του Συνεταιρισμού	72
5.1.2 Παρουσίαση Ερωτηματολογίου	73
5.2 Διαδικασία Συμπλήρωσης Ερωτηματολογίου για τους Πελάτες	83
5.2.2 Παρουσίαση Ερωτηματολογίου	84
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο- ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ</i>	
6.1 Αποτελέσματα ερωτηματολογίου για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων του Συνεταιρισμού με την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και με την απόκτηση του Πιστοποιητικού ISO.....	91

6.2 Αποτελέσματα ερωτηματολογίου για την ικανοποίηση των πελατών του Αγροτικού Οινοποιητικού Συνεταιρισμού Τυρνάβου με την απόκτηση των παραγόμενων προϊόντων του.....	106
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	118
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	122
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	124
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	127

Πίνακας Σχημάτων

Σχήμα 1: Ο Κύκλος Σχεδιασμού της Ποιότητας.....	19
Σχήμα 2: Ο Σκελετός της ΔΟΠ.....	30
Σχήμα 3: Τα Βασικά Χαρακτηριστικά της ΔΟΠ.....	31
Σχήμα 4: Η Πυραμίδα της ΔΟΠ.....	33
Σχήμα 5: Τα 4 Επίπεδα Εξέλιξης της Διοίκησης Ποιότητας	38
Σχήμα 6: Ο Κύκλος Ποιότητας του Deming.....	44
Σχήμα 7: Ο Σκοπός και τα Αποτελέσματα της Τυποποίησης.	54

Πίνακας Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Η Σημασία της Ποιότητας.....	14
Διάγραμμα 2: Το Κόστος Ποιότητας.....	17
Διάγραμμα 3: Τα Οφέλη της ΔΟΠ	36
Διάγραμμα 4: Το Οργανόγραμμα του Οινοποιητικού Αγροτικού Συνεταιρισμού Τυρνάβου	71

Πίνακας Πινάκων

Πίνακας 1: Διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	28
Πίνακας 2: Οι Διαδικασίες της διοίκησης ποιότητας	45

ΠΕΡΙΛΗΨΗ-ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η ποιότητα αποτελεί βασικό στόχο και στοιχείο ανταγωνισμού στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Οι καταναλωτές ενδιαφέρονται περισσότερο για την ποιότητα των αγαθών/ υπηρεσιών και δίνουν λιγότερη βαρύτητα στην τιμή τους. Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις της αγοράς, στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των καταναλωτών, υιοθετούν την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και επιδιώκουν την απόκτηση πιστοποίησης ISO για την κατάκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την επιβίωσή τους.

Η παρούσα διπλωματική εργασία ασχολείται με το σημαίνοντα ρόλο της ποιότητας στις σύγχρονες οικονομικές μονάδες και μελετά την περίπτωση του Αγροτικού Οινοποιητικού Συνεταιρισμού Τυρνάβου. Επιλέχθηκε η συγκεκριμένη επιχείρηση καθώς έχει έντονη εξαγωγική δραστηριότητα και δίνεται η δυνατότητα να διαπιστωθεί κατά πόσο οι διαδικασίες της επικεντρώνονται στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων.

Η διπλωματική εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο, μεγαλύτερο μέρος, έχει σκοπό την ανάπτυξη των θεωρητικών προσεγγίσεων σχετικά με την Ποιότητα, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και τα Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας.

Στο πρώτο κεφάλαιο, γίνεται μία προσπάθεια αποσαφήνισης του όρου «ποιότητα». Παρουσιάζονται οι διαστάσεις της ποιότητας και αναλύονται οι φάσεις για την ανάπτυξή της, δηλαδή ο σχεδιασμός, ο έλεγχος και η συνεχής βελτίωση.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζεται ο νέος τρόπος διοίκησης και αναπτύσσονται τα στάδια για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Στο τρίτο κεφάλαιο, διατυπώνονται με σαφήνεια και λεπτομέρεια οι έννοιες και οι διαδικασίες που περιλαμβάνουν τα Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας. Ο σκοπός των Συστημάτων Διαχείρισης της Ποιότητας είναι να αποκτήσουν οι εταιρίες τις απαραίτητες πιστοποιήσεις σχετικά με τον κλάδο της δραστηριότητάς τους.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, στο τέταρτο κεφάλαιο, περιγράφεται συνοπτικά ο Συνεταιρισμός, όπου θα λάβει χώρα η μελέτη περίπτωσης.

Στο επόμενο κεφάλαιο, καταγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθείται για τη δημιουργία των δύο ερωτηματολογίων -για την υπό έρευνα επιχείρηση και για τους υπό έρευνα πελάτες της- και γίνεται παρουσίαση αυτών. Στο έκτο κεφάλαιο, γίνεται σχολιασμός των αποτελεσμάτων των δύο ερωτηματολογίων και παρουσιάζονται τα συμπεράσματα των ερευνών που διενεργήθηκαν.

ΛΕΞΕΙΣ-ΦΡΑΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: Ποιότητα, Προκλήσεις της αγοράς, Σχεδιασμός, Έλεγχος και Συνεχής Βελτίωση, Ικανοποίηση Πελατών, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Πιστοποίηση ISO, Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας.

SUMMARY- PROLOGUE

Quality is a key objective and element of competition in modern business. Consumers are more interested in the quality of goods/services and pay less attention to their price. Enterprises in their effort to respond to new market challenges as well as to the demands and expectations of consumers are adopting the principles of Total Quality Management (TQM) and seeking ISO certification acquisition to capture competitive advantage and ensure their survival.

This thesis deals with the important role of quality in modern economic units and is studying the case of the Agricultural Wine Cooperative of Tirnavos. This enterprise was chosen for having a significant export activity and it is able to determine whether the processes followed are focused on improving the quality of products.

The thesis consists of two parts. The first, longer part, aims to develop theoretical approaches to Quality, Total Quality Management and Quality Management Systems.

The first chapter attempts to clarify the term "quality". It shows the extent of quality and analyses the phases of quality development, i.e. planning, monitoring and continuous improvement.

The second chapter presents the new administration way and the stages developed for the implementation of TQM.

The third chapter, clarifies in detail the concepts and processes, including the Quality Management Systems, essential to companies in order to acquire the necessary certifications on their activity sector.

In the second part, the fourth chapter describes the *Agricultural Wine Cooperative of Tirnavos* as it is the subject of this study.

The next chapter describes the methodology used for conducting the two questionnaires of the research –one regarding the enterprise itself and the other researching its customers- and presents them. The sixth chapter describes the results of both questionnaires and presents the findings of the carried out survey.

KEYWORDS-KEY PHRASES: Quality, Challenges of Market Planning, Control and Continuous Improvement, Customer Satisfaction, TQM, ISO Certification, Quality Management Systems.

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΠΟΙΟΤΗΤΑ

1.1 Εισαγωγή

Μέσα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με μεγάλες προκλήσεις καθημερινά. Η ραγδαία εξέλιξη των νέων τεχνολογιών έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Οι νέες αγορές αυξάνονται δραματικά σε μικρό χρονικό διάστημα και οι ήδη υπάρχουσες αγορές παρουσιάζουν μεγάλο κορεσμό όσον αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα αγαθά τους.

Η παγκοσμιοποίηση του 21^{ου} αιώνα σε συνδυασμό με την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, οδήγησαν τις επιχειρήσεις να εστιάσουν σε νέες διαστάσεις με στόχο να μπορέσουν να επιβιώσουν, να κατακτήσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και να παρουσιάσουν οικονομική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Η κατανόηση των επιχειρήσεων για την έννοια και την αξία της ποιότητας των υπηρεσιών και των αγαθών τους αποτέλεσε το πρώτο «εργαλείο» για την επίτευξη των στόχων τους.

Η ποιότητα αποτελεί μέσο αξιολόγησης της δραστηριότητας των οργανισμών, μέσο ελέγχου και εφαρμόζει συγκεκριμένες πρακτικές για τη βελτίωσή της. Αποτελεί, δηλαδή, την πιο σημαντική διοικητική στρατηγική, καθώς ο καταναλωτής έχει πληθώρα επιλογών ανάμεσα σε διαφορετικά προϊόντα. Ο καταναλωτής πλέον ενδιαφέρεται περισσότερο για την ποιότητα και λιγότερο για την τιμή. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις οφείλουν να επικεντρώνονται στη βελτίωση και τη διασφάλιση της ποιότητας των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών τους.

1.2 Η έννοια και η σημασία της ποιότητας

Η ποιότητα αποτελεί μία πολυδιάστατη δομή και η σημασία της αναπτύσσει διαφορετικές διαστάσεις που ποικίλλουν ανάλογα με τα αγαθά

και τις υπηρεσίες των επιχειρήσεων.¹ Οι οργανισμοί για να προβούν στην υιοθέτηση της ποιότητας θα πρέπει να κατανοήσουν πλήρως την έννοιά της και να την ενσωματώσουν σύμφωνα με τις δικές τους αξίες.

Κατά τη διάρκεια των ετών, πολλοί έχουν προσπαθήσει να δώσουν έναν πλήρη ορισμό για το τι είναι ποιότητα, με μεγαλύτερη ή μικρότερη επιτυχία. Χαρακτηριστικά, ορισμένοι ορισμοί που μπορούν να παρατηθούν είναι:

- Η ικανοποίηση των απαιτήσεων (J. Oakland)
- Η συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις (P. Crosby)
- Η ικανοποίηση του πελάτη (T. Peters)
- Η καταλληλότητα για χρήση (J. M. Juran)

Ειδικότερα, η ανάγκη να κατοχυρωθεί ένας ενιαίος ορισμός της ποιότητας, συνυπολογίζοντας κάθε διαφορετική προσέγγισή της καταλήγει ότι:

«Ποιότητα είναι η ιδιότητα ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας να ικανοποιεί τις ανάγκες του χρήστη. Είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος τα οποία ικανοποιούν πλήρως δεδομένες προδιαγραφές, απαιτήσεις και προσδοκίες».

Σύμφωνα με τον ορισμό, οι ιδιότητες του προϊόντος είναι εκείνες που συμβάλλουν στο να ικανοποιηθούν οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των καταναλωτών και ως επακόλουθο να χαρακτηρίζεται το προϊόν ως καλής ή κακής ποιότητας ανάλογα με το αν ικανοποιούνται οι επιθυμίες των χρηστών. Βέβαια, οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών μεταβάλλονται συνεχώς, με αποτέλεσμα να χρειάζεται ανανέωση η ποιότητα των προϊόντων, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις επιθυμίες τους. Για να διατηρείται η ποιότητα είναι σημαντικό να διαφοροποιούνται και τα χαρακτηριστικά της ποιότητας του προϊόντος.²

Η έννοια της ποιότητας επιπλέον είναι διττή: αφενός, αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που οφείλει να έχει το προϊόν ή η υπηρεσία για να

¹Sousa R. & Voss A. C., Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research, 2002, σελ. 94,95

²Μπακούρος Ι., Ειδικά θέματα για την ποιότητα. Αξιοπιστία και Συντήρηση, Τόμος Δ', σελ.202

ικανοποιήσει τον χρήστη και αφετέρου, η έλλειψη ελαττωμάτων στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες βοηθά στην ικανοποίηση των χρηστών. Η ύπαρξη της καλής ποιότητας αποτελεί τον κύριο παράγοντα που επιδρά τόσο στις πωλήσεις όσο και στο κόστος των προϊόντων ή υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, η καλή ποιότητα επιδρά θετικά στις πωλήσεις διότι σημειώνεται³:

- Αύξηση της ικανοποίησης του χρήστη.
- Αύξηση της εμπορευσιμότητας του προϊόντος.
- Αύξηση της ανταγωνιστικότητας.
- Αύξηση του κύκλου εργασιών της εταιρίας.
- Αύξηση του κέρδους.
- Διασφάλιση καλύτερης τιμής για το προϊόν.

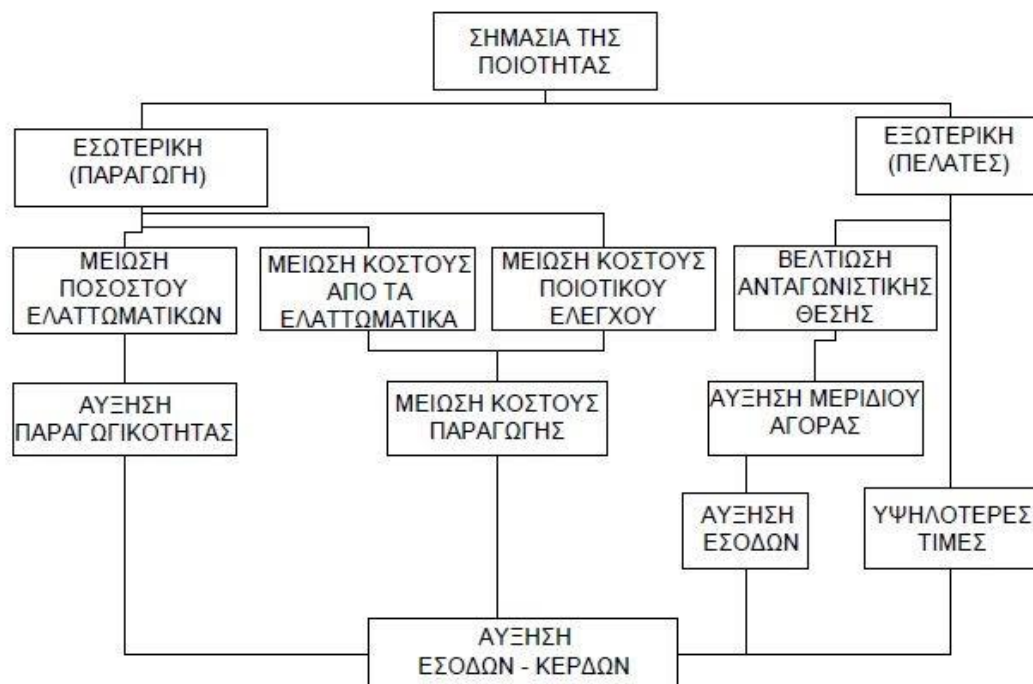
Η έλλειψη ελαττωμάτων συμβάλλει στη μείωση του κόστους, καθώς συντελεί στη:

- Μείωση του ποσοστού των λαθών.
- Μείωση του ποσοστού των μη συμμορφούμενων και απορριπτέων προϊόντων.
- Μείωση των προβλημάτων μετά την πώληση του προϊόντος.
- Μείωση των αναγκών για επανελέγχους και δοκιμές.
- Αύξηση των ρυθμών παραγωγής.
- Αύξηση της ικανοποίησης του χρήστη.

Διαπιστώνεται, επομένως, ότι η σημασία της ποιότητας είναι πολύ σημαντική και επιφέρει πολλαπλά πλεονεκτήματα τόσο στους πελάτες, όσο και στην ίδια την επιχείρηση.

³Αγγελόπουλος Χ., Προγραμματισμός για την ποιότητα: Σχεδιασμός για την Ποιότητα, Τόμος Α', σελ. 13

Παραστατικά, η σημασία της ποιότητας απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 1: Η Σημασία της Ποιότητας. (Πηγή: Λιαμαρκόπουλος Λ., Διοίκηση Ολικής ποιότητας: σχεδίαση, οργάνωση, έλεγχος και βελτίωση της ποιότητας, 2003, σελ. 28)

Συμπερασματικά, η ποιότητα καταλαμβάνει όλο και μεγαλύτερη σημασία καθώς δεν αποτελεί ένα τεχνικό, αλλά ένα επιχειρηματικό ζήτημα που συντελεί στο να ικανοποιούνται οι πελάτες και να επιβιώνουν οι οικονομικές μονάδες. Οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια να ενδυναμώσουν την έννοια της ποιότητας, χρειάζεται να αναπτύξουν τις τεχνολογίες που χρησιμοποιούν στην παραγωγή των προϊόντων, τις διαδικασίες με τις οποίες αναγνωρίζουν τις ανάγκες των πελατών και να ενσωματώσουν την κατάλληλη κουλτούρα που να θέτει ως πρωταρχικό στόχο την ποιότητα.⁴ Προκύπτει, λοιπόν, ότι το τρίπτυχο που χαρακτηρίζει την ποιότητα είναι η συνεχής

⁴Juran J. M. & Gryna F., Quality Planning and Analysis: from product development through use, 1993, σελ. 177

βελτίωση της ποιότητας, η ικανοποίηση του πελάτη και η επιβίωση της επιχείρησης.⁵

1.3 Οι διαστάσεις της ποιότητας

Ο χαρακτηρισμός ενός προϊόντος ως ποιοτικό λαμβάνει υπόψη μια σειρά από λειτουργικές, αισθητικές, χρονικές και εμπορικές διαστάσεις. Οι διαστάσεις χωρίζονται σε *πρωτεύουσες*, ικανοποιούν δηλαδή τις βασικές ανάγκες των πελατών και σε *δευτερεύουσες*, διαμορφώνουν μια ευνοϊκότερη αντίληψη για την γενική εικόνα του προϊόντος και συμπληρώνουν τις πρωτεύουσες.⁶ Η βαρύτητα που δίνεται σε κάθε διάσταση διαφοροποιείται ανάλογα τις ανάγκες των ανθρώπων. Οι διαστάσεις της ποιότητας για τα προϊόντα είναι:

1. Η απόδοση, βασικά λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος που ικανοποιούν τις ανάγκες των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.
2. Τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά, τα οποία συμπληρώνουν τα βασικά χαρακτηριστικά και διευκολύνουν την χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
3. Η αξιοπιστία, η οποία σχετίζεται με τη μη εμφάνιση βλάβης σε προκαθορισμένη χρονική περίοδο υπό ορισμένες συνθήκες χρήσης.
4. Η συμμόρφωση που είναι ο βαθμός εκπλήρωσης προκαθορισμένων προτύπων στην παραγωγική διαδικασία.
5. Η διάρκεια ζωής, η οποία συνδέεται με την αξιοπιστία και αφορά την χρήση ενός προϊόντος πριν τη φυσική φθορά του.
6. Η λειτουργική κατάσταση (ικανότητα επιδιόρθωσης).
7. Η αισθητική και η εμφάνιση που διαμορφώνουν την πρώτη εντύπωση στον καταναλωτή.

⁵Κέφης Β., Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες, 2005, σελ. 229

⁶Καλογεροπούλου Μ. & Μουρδουκούτας Π., Management Επιχειρήσεων και Οργανισμών: Θεωρία, σχεδιασμός, αποτελεσματικότητα, συμπεριφορά και ανάπτυξη, 2012, σελ. 262

8. Η αντιληφθείσα ποιότητα, η οποία αφορά την ανεπαρκή πληροφόρηση που έχει ο καταναλωτής και η αξιολόγηση της ποιότητας βασίζεται σε μη αντικειμενικά χαρακτηριστικά (π.χ. εικόνα, διαφήμιση).

Ο πελάτης μετά την χρήση του προϊόντος συγκρίνει το αποτέλεσμα που έλαβε με το αποτέλεσμα που ανέμενε. Το αποτέλεσμα αυτής της σύγκρισης καθορίζει την τελική αντίληψη που έχει ο πελάτης για την ποιότητα της υπηρεσίας.⁷ Οι οργανισμοί δίνουν μεγάλη προσοχή στις αντιλήψεις των πελατών και θέτουν προτεραιότητες για τη βελτίωση της ποιότητας.

1.4 Το Κόστος Ποιότητας

Σύμφωνα με τα όσα διατυπώθηκαν για τη σημασία της ποιότητας, είναι εύκολο να βεβαιωθεί ότι «η ποιότητα αξίζει» και ότι είναι λανθασμένη η προσέγγιση ότι «η ποιότητα έχει υψηλό κόστος». Η ποιότητα αποτελεί κόστος στην επιχείρηση βραχυχρόνια, αλλά μακροχρόνια επιφέρει πολλαπλά οφέλη και δημιουργεί έντονο κλίμα εμπιστοσύνης προς την εταιρία.

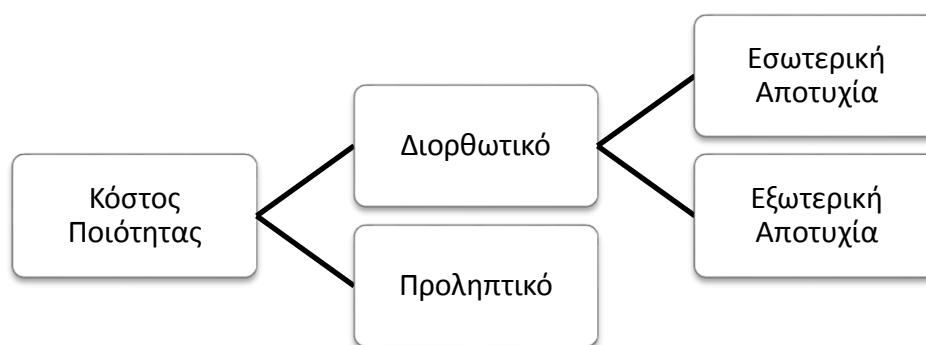
Το κόστος της ποιότητας αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τη διοίκηση της ποιότητας και λειτουργεί ως α) μέθοδος εκτίμησης της αποτελεσματικότητας και β) μέσο εντοπισμού ευκαιριών εξοικονόμησης πόρων.⁸

Ο ορισμός του κόστους ποιότητας είναι «η έλλειψη ποιοτικών προδιαγραφών στο σχεδιασμό, στην παραγωγή και στη διανομή ενός προϊόντος προκαλεί προβλήματα στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης τα οποία αντανακλώνται και στη διάγνωση ενός μακροχρόνιου και δυσβάστακτου

⁷Κωσταγιόλας Π., Καϊτελίδου Δ. & Χατζοπούλου Μ., Βελτιώνοντας την ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας, 2008, σελ.64-65

⁸Κωσταγιόλας Π., Καϊτελίδου Δ. & Χατζοπούλου Μ. ό.π., 83

κόστους».



Διάγραμμα 2: Το Κόστος Ποιότητας.

Αναλύοντας τον παραπάνω ορισμό, διαφαίνεται ότι σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης η ποιότητα κατέχει σημαντικό ρόλο για την έγκαιρη αντιμετώπιση των σφαλμάτων που προκύπτουν, με σκοπό να περιορίσει το κόστος παραγωγής και λειτουργίας της επιχείρησης. Το κόστος ποιότητας διακρίνεται σε διορθωτικό, δηλαδή προκύπτει από την έλλειψη της ποιότητας και σε προληπτικό, που εξασφαλίζει την ύπαρξή της.⁹

Το διορθωτικό κόστος χωρίζεται σε εσωτερικής και εξωτερικής αποτυχίας.

Το κόστος της εσωτερικής αποτυχίας παρουσιάζεται πριν το προϊόν φτάσει στον καταναλωτή και οφείλεται σε ατέλειες στην εμφάνιση ή την χρήση του.¹⁰ Το συγκεκριμένο κόστος έχει αρνητικές οικονομικές επιπτώσεις στη μονάδα, αλλά δεν είναι ζημιογόνες, με την έννοια να δυσφημιστεί η φήμη της εταιρίας, καθώς βρίσκεται στα πλαίσια του εσωτερικού περιβάλλοντος της μονάδας.

Το εξωτερικό κόστος εμφανίζεται όταν το προϊόν βρίσκεται ήδη στην αγορά και τα στελέχη απεύχονται να συμβεί στην επιχείρησή τους. Το εμπόρευμα έχει διανεμηθεί στα καταστήματα και διαπιστώνεται ότι είναι ελαττωματικό. Οι επιπτώσεις είναι ολέθριες για το κύρος, την αξιοπιστία και το όνομα της εταιρίας. Μετά τη διαπίστωση των προβλημάτων, η εταιρία προβαίνει σε διάφορες ενέργειες που θα την βοηθήσουν να ξανακερδίσει την εμπιστοσύνη των πελατών.

⁹Κέφης Β., Παπαζαχαρίου Π., Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan, 2009, σελ.147

¹⁰Κέφης Β., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2^η Έκδοση, 2014, σελ.52

Το προληπτικό κόστος αποτελεί ευκαιρία για την επιχείρηση, αφού της δίνεται η δυνατότητα να δημιουργήσει ένα προϊόν που θα χαρακτηρίζεται από τις υψηλές προδιαγραφές του. Η πρόληψη της ποιότητας μπορεί να θεωρείται κόστος αλλά παρουσιάζει κέρδη με τη μείωση των σφαλμάτων στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες. Η μονάδα προλαμβάνει τα σφάλματα που ανακύπτουν μέσα από ένα σύγχρονο σύστημα ελέγχου που εντοπίζει τα λάθη, τις ατέλειες και τις παραλείψεις κατά την παραγωγική διαδικασία και με το υψηλά καταρτισμένο προσωπικό.

1.5 Ο Σχεδιασμός της Ποιότητας

Για την παραγωγή ενός προϊόντος που να χαρακτηρίζεται από υψηλή ποιότητα είναι χρήσιμο να στηρίζεται σε δυνατό θεμέλιο, τον σχεδιασμό. Η ποιότητα σχεδιασμού εμφανίζεται στις τεχνικές προδιαγραφές σύμφωνα με τις οποίες θα κατασκευαστεί το προϊόν. Ένας ορθολογικός σχεδιασμός της ποιότητας απαιτεί από την επιχείρηση¹¹:

- Να εξακριβώσει τις απαιτήσεις της αγοράς.
- Να τις ενσωματώσει στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη του αγαθού/ υπηρεσίας.
- Να καθορίσει τα γνωρίσματα και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος με βάση τις προδιαγραφές.
- Να ελέγξει τις προδιαγραφές, δοκιμάζοντας την ικανότητα του σχεδιασμού και του συστήματος να παράγουν με βάση το απαιτούμενο επίπεδο ποιότητας.

¹¹Κέφης Β., Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες, ό.π., σελ. 235

1.5.1 Ο Κύκλος Σχεδιασμού της Ποιότητας

Ο Κύκλος Σχεδιασμού της Ποιότητας ενός προϊόντος παρουσιάζει τις ενέργειες που αναπτύσσονται σε κάθε επίπεδο και τον χρονικό προγραμματισμό μεταξύ αυτών.

Ο Κύκλος Ποιότητας βοηθά στο να αναπτυχθεί αρχικά η ιδέα για τη δημιουργία του συγκεκριμένου προϊόντος και ακολουθεί η αρχική παραγωγή, με την προϋπόθεση ότι έχει κατοχυρωθεί ο λόγος δημιουργίας του. Στα στάδια αυτά, οι δραστηριότητες που λαμβάνουν μέρος είναι κυρίως ο προγραμματισμός, η εφαρμογή και η μελέτη (Plan-Do-Study).

Στα επόμενα στάδια που ακολουθούν, περιλαμβάνονται δραστηριότητες ενεργοποίησης (Act). Πραγματοποιείται αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, η οποία προκύπτει από το επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη και συμβάλει αποτελεσματικά στις περαιτέρω προσπάθειες για συνεχή βελτίωση. Στο Σχήμα 1 που ακολουθεί, παρουσιάζεται ο αέναος Κύκλος Σχεδιασμού της Ποιότητας.



Σχήμα 1: Ο Κύκλος Σχεδιασμού της Ποιότητας. (Πηγή: Αγγελόπουλος Χ., Προγραμματισμός για την ποιότητα: Σχεδιασμός για την Ποιότητα ό.π., σελ. 45)

1.5.2 Οι Βασικές Αρχές Σχεδιασμού της Ποιότητας¹²

Ο Σχεδιασμός της Ποιότητας αποτελεί μια μέθοδο τεχνικής που συντελεί στο να διασφαλιστούν οι ενέργειες, οι οποίες θα εξυπηρετήσουν τις απαιτήσεις, τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών που έχουν καταγραφεί. Κάθε Σχέδιο Ποιότητας (Quality Plan) είναι μοναδικό και αναφέρεται σε συγκεκριμένο προϊόν. Βοηθά, επομένως, τη διευκόλυνση της επικοινωνίας σε κάθε μέλος που συμμετέχει στη διαδικασία της παραγωγής, έτσι ώστε να υλοποιηθούν έγκαιρα οι απαραίτητες ενέργειες. Τα οφέλη που παρουσιάζονται με τον Σχεδιασμό της Ποιότητας είναι ενδεικτικά τα ακόλουθα:

- Συντονισμός όλων των δραστηριοτήτων για την ικανοποίηση του πελάτη.
- Διευκόλυνση του εντοπισμού των αναγκαίων τροποποιήσεων στα αρχικά στάδια της εξέλιξης του προγράμματος.
- Περιορισμός τυχόν τροποποιήσεων κατά τα τελικά στάδια της εξέλιξης του προγράμματος.
- Εξασφάλιση έγκαιρης παράδοσης ποιοτικά αποδεκτών προϊόντων με τον οικονομικότερο τρόπο.

1.6 Ο Έλεγχος Ποιότητας¹³

Για τον έλεγχο της ποιότητας η εταιρία διαθέτει πληθώρα εργαλείων, τα οποία βοηθούν στο να ελεγχθούν και να εξακριβωθούν τα αποτελέσματα των διαδικασιών της.

Σε πρώτο πλάνο, η ενημέρωση και η εκπαίδευση των στελεχών αποτελούν τα κύρια στοιχεία για την εταιρία που επιθυμεί να εφαρμόσει μια πολιτική ποιότητας. Είναι σημαντικό να διατυπωθούν και να κατανοηθούν όλα τα σημεία των διαδικασιών που θα ακολουθήσουν με τη μικρότερη

¹²Αγγελόπουλος Χ. ό.π., σελ. 47

¹³Λουλούδης Α., Διασφάλιση Ποιότητας: Βασικά Εργαλεία και Μέθοδοι για τον Έλεγχο της Ποιότητας, Τεχνικές Ελέγχου Ποιότητας, 1999, σελ. 168-169,190-194

πιθανή απόκλιση των στόχων και τη σωστή εφαρμογή των τεχνικών Ελέγχου Ποιότητας. Η Διοίκηση και όλο το εργατικό δυναμικό-από την κορυφή της πυραμίδας που ξεκινά η ποιότητα και καταλήγει στον εργαζόμενο- θα πρέπει να εναρμονίσουν τη νέα νοοτροπία τους με τους στόχους για την ποιότητα. Με την αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας θα έχουν την ικανότητα να θέτουν, να παρακολουθούν, να προγραμματίζουν και να αξιολογούν στόχους ποιότητας. Η εκπαιδευτική διαδικασία στην επιχείρηση, επομένως, θα πρέπει να είναι δυναμική, να εμπλουτίζεται με νέες γνώσεις και να είναι εναρμονισμένη με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Μετά την απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων και δεξιοτήτων για την ποιότητα, τα στελέχη υιοθετούν ορισμένα εργαλεία που βοηθούν στον εντοπισμό και στην αντιμετώπιση παρεκκλίσεων από τον αρχικό σχεδιασμό. Οι Τεχνικές Ελέγχου χρησιμοποιούνται είτε μεμονωμένα είτε σε συνδυασμό, ώστε να παρέχεται ένας συστηματικός τρόπος επίλυσης του προβλήματος. Ο τρόπος χρησιμοποίησής τους εξαρτάται από τη φύση του ζητήματος, τις συνθήκες, τον χρόνο απόφασης και τη δημιουργικότητα της κάθε ομάδας. Ορισμένα εργαλεία Ελέγχου Ποιότητας είναι τα εξής:

1. Τα **Ιστογράμματα (Histogram)** που παρουσιάζουν κάθε μεταβολή που επέρχεται σε μια διαδικασία και ομαδοποιούν τα δεδομένα.
2. Η **Ανάλυση Pareto** προσδιορίζει τα πιο σημαντικά προβλήματα ποιότητας, αξιολογώντας τα δεδομένα.
3. Το **Διάγραμμα Αιτίας-Αποτελέσματος ή Διάγραμμα Ψαροκόκαλο (Cause & Effect Diagram)** παρουσιάζει μια σχέση ανάμεσα σε ένα αποτέλεσμα και τα αίτια που οδήγησαν στη συγκεκριμένη απόκλιση ποιότητας. Χρησιμοποιείται κατά την εφαρμογή των διορθωτικών ενεργειών.
4. Τα **Φύλλα Ελέγχου (Check Sheets)** παρουσιάζουν τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί από μια παραγωγική διαδικασία με τρόπο ακριβή και μπορούν να αναλυθούν και να επεξεργαστούν.
5. Τα **Διαγράμματα Ελέγχου (Control Chart)** εξακριβώνουν τις αποκλίσεις που πραγματοποιούνται σε μια παραγωγική

διαδικασία, χρησιμοποιώντας άνω και κάτω όρια ελέγχου.

Παρατηρείται εάν υπάρχει κανονική κατανομή ή εκτός ελέγχου.

6. Ο **Καταιγισμός Ιδεών (Brainstorming)** αποτελεί μια τεχνική συλλογής διαφόρων ιδεών που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην επίλυση ενός προβλήματος ποιότητας σε μια σύσκεψη του προσωπικού.

1.7 Η Βελτίωση Ποιότητας

Σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9004-4, η εταιρία στην προσπάθεια να διακρίνεται για την καλή ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών της, υιοθετεί ορισμένες Αρχές Βελτίωσης της Ποιότητας που την καθοδηγούν.

Πιο συγκεκριμένα, οι Αρχές Βελτίωσης της Ποιότητας αναφέρουν ότι η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανοποίηση των πελατών που τα χρησιμοποιούν και η ποιότητα τους είναι ανάλογη με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού. Όσο η Βελτίωση της Ποιότητας είναι συνεχής, τόσο υψηλότερη είναι η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα. Για να σημειωθεί βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων θα πρέπει να προηγείται η βελτίωση των διαδικασιών τους, διότι για να χαρακτηριστεί ένα προϊόν ποιοτικό θα πρέπει να διέπεται από ποιοτικές διαδικασίες. Για το λόγο αυτό, οι προληπτικές και οι διορθωτικές ενέργειες παίζουν καθοριστικό ρόλο στη Βελτίωση της Ποιότητας, καθώς έχουν τη δυνατότητα να μειώσουν ή να εξαλείψουν τα αίτια που δημιουργούν προβλήματα στις διαδικασίες παραγωγής.

Η επιχείρηση για να διατηρήσει ένα περιβάλλον πρόσφορο για τη Βελτίωση της Ποιότητας επηρεάζεται από έξι παράγοντες¹⁴ και είναι οι ακόλουθοι:

¹⁴Στεφανάτος Σ., Προγραμματισμός για την ποιότητα: Ολική Ποιότητα, Τόμος Β', 2000,σελ. 99-101, σελ.41

1. Η Δέσμευση της Διοίκησης και της Ηγεσίας. Η Διοίκηση κρατά τα ηνία και καθοδηγεί τα στελέχη για τη Βελτίωση της Ποιότητας.
2. Οι αξίες, οι συμπεριφορές και οι στάσεις των μελών του οργανισμού. Η δημιουργία της εταιρικής κουλτούρας με έντονα τα στοιχεία της καινοτομίας και της συνεχούς βελτίωσης συνδράμουν στη Βελτίωση της Ποιότητας. Η αλλαγή της κουλτούρας δημιουργεί ένα κοινό πλαίσιο αξιών, αφοσίωση και δέσμευση όλων των μελών, καθώς όλοι εμπλέκονται στη διαδικασία της Βελτίωσης της Ποιότητας.
3. Οι στόχοι της Βελτίωσης της Ποιότητας. Οι στόχοι πρέπει να είναι συνδεδεμένοι με τους επιχειρηματικούς στόχους του οργανισμού, να είναι σαφείς και μετρήσιμοι. Η αναθεώρηση των στόχων εξαιτίας των μεταβαλλόμενων συνθηκών βοηθά στο να ικανοποιούνται συνεχώς οι ανάγκες των πελατών.
4. Η επικοινωνία και η ομαδικότητα. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να ενεργεί συνολικά με γνώμονα το συμφέρον της εταιρίας. Η έλλειψη φραγμών ωθεί την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών.
5. Η αναγνώριση των προσπαθειών. Η αναγνώριση ενθαρρύνει τις δράσεις των ατόμων, δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των στελεχών και στην ατομική απόδοση.
6. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση. Η διαρκής επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας διατηρεί το περιβάλλον της Βελτίωσης της Ποιότητας. Εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους για τις αρχές, τις πρακτικές και για την εφαρμογή μεθόδων για τη Βελτίωση της Ποιότητας.

Κάθε παράγοντας έχει σημαίνοντα ρόλο στο εσωτερικό της επιχείρησης. Καθένας συμβάλλει αποτελεσματικά με τα ξεχωριστά του πλεονεκτήματα στη βελτίωση της ποιότητας. Στο αρχικό στάδιο της προσπάθειας αυτής, η επιχείρηση μπορεί να μην έχει αναπτύξει όλους τους παράγοντες, αλλά με την πάροδο του χρόνου είναι μεγάλη η ανάγκη εμφάνισης όλων των αναγκαίων προϋποθέσεων για την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών. Επομένως, όσο πιο άμεσα και αποτελεσματικά ενσωματωθούν οι προαναφερόμενοι παράγοντες στην εταιρία, τόσο πιο γρήγορα το ανθρώπινο δυναμικό θα επικεντρωθεί στη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν μέσα στον ανταγωνισμό που έχει χτίσει η παγκοσμιοποίηση, έχουν υιοθετήσει ένα νέο τρόπο διοίκησης, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εστιάζει στη βελτίωση των παρεχόμενων αγαθών/υπηρεσιών και τονίζει ότι η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών είναι ζωτικής σημασίας για τις εταιρίες. Η ποιότητα, επομένως, αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την μακροπρόθεσμη ικανοποίηση των πελατών και ως επακόλουθο, χαρακτηρίζεται ως «όπλο» για την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Στο κεφάλαιο αυτό, θα γίνει ανάλυση της σπουδαιότητας που κατέχει ο ρόλος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και θα παρουσιαστούν τα στοιχεία που συμβάλλουν αποτελεσματικά στη βελτίωση των διαδικασιών σε κάθε κλάδο των εταιριών.

2.2 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί μια νέα κουλτούρα και ένα σύγχρονο διοικητικό κλάδο, ο οποίος ξεκίνησε να εφαρμόζεται από το 1949 από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων, με στόχο την βελτίωση της παραγωγικότητας των εταιριών. Με την πάροδο των χρόνων, ο νέος τρόπος διοίκησης εξαπλώθηκε σε κάθε χώρα παγκοσμίως και αποσκοπεί στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών και λειτουργιών ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με τον ορισμό που καταγράφει το πρότυπο ISO 8402:1994, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια *«Διαχειριστική προσέγγιση του οργανισμού με κέντρο την ποιότητα, βασιζόμενη στη συμμετοχή όλων των μελών του, στοχεύει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης των πελατών και παρέχει πολλαπλά οφέλη τόσο στα μέλη του οργανισμού όσο και στην κοινωνία»*.

Μέσα από τον ορισμό, διαφαίνεται ότι η ΔΟΠ είναι μια φιλοσοφία και χαρακτηρίζεται ως δυνητική πηγή για την επίτευξη του στόχου της

επιχείρησης να παράγει αξία, τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον όσο και στο εξωτερικό, μέσω της βελτίωσης της κατανόησης των αναγκών των πελατών, τη βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη, τη βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας, την καλύτερη επίλυση των προβλημάτων, τη μεγαλύτερη δέσμευση των εργαζομένων με την παροχή κινήτρων, τη δημιουργία ισχυρότερων σχέσεων με τους προμηθευτές και λιγότερα λάθη στην παραγωγική διαδικασία.¹⁵

Άρα για να επιβιώσει η επιχείρηση θα πρέπει να ικανοποιούνται οι ανάγκες του καταναλωτή (εξωτερικός πελάτης), οι ανάγκες του προσωπικού της (εσωτερικός πελάτης) και να αρχίσει η υλοποίηση των αρχών από τη Διοίκηση.

Για να κατανοηθούν καλύτερα οι βασικές αρχές του Μοντέλου Ολικής Ποιότητας (ΜΟΠ) θα αναλυθούν παρακάτω οι έννοιες των λέξεων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας¹⁶, του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη.

Ποιότητα: είναι η ιδιότητα ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας να πληροί τις ανάγκες του πελάτη. Είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος που ικανοποιεί δεδομένες προδιαγραφές, απαιτήσεις και προσδοκίες. Οι πυλώνες της ποιότητας είναι η συνεχής βελτίωση-η ικανοποίηση του πελάτη-η επιβίωση της επιχείρησης.

Ολική Ποιότητα: είναι η δέσμευση που έχει κάθε άτομο στην εταιρία για την ποιότητα. Αλλάζει η νοοτροπία του προσωπικού της εταιρίας, έτσι ώστε να επιφέρει στο σύνολό της βελτίωση της ποιότητας.

Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: είναι η ολοκληρωμένη δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών. Η συγκεκριμένη δέσμευση πραγματοποιείται με τη συμμετοχή όλων των μελών, ειδικότερα όμως, τα υψηλά στελέχη οφείλουν να υποστηρίζουν και ενεργά να ασχολούνται με την εφαρμογή της ποιότητας στην εταιρική κουλτούρα, ώστε να παρακινούν και τα υπόλοιπα μέλη της εταιρίας για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

¹⁵Koc T., The relationship between tqm and performance in small manufacturing enterprises: the mediation effect of failure, 2011, σελ. 203

¹⁶Bilska A. & Kowalski R., Food quality and safety management, 2010, σελ. 356

Εσωτερικός πελάτης: Κάθε άτομο που ανήκει στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας και με άμεσο ή έμμεσο τρόπο συμμετέχει στις διαδικασίες ή λειτουργίες της (π.χ. διαδικασία παραγωγής, μάρκετινγκ, κλπ).

Εξωτερικός πελάτης: Είναι οι τελικοί καταναλωτές και οι πελάτες που συμμετέχουν στη διαδικασία διάθεσης του αγαθού ή της υπηρεσίας.

2.3 Οι Διαφορές του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης και της ΔΟΠ

Ο παραδοσιακός τρόπος διοίκησης ήταν προσανατολισμένος στη μαζική παραγωγή και η δομή του ήταν κάθετη, με αποτέλεσμα τα μηνύματα και οι εντολές κατευθύνονταν από την κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας προς το κατώτερο επίπεδο. Υπήρχαν αυστηρά καθορισμένα καθήκοντα σε κάθε εργαζόμενο, χωρίς τη δυνατότητα επαγγελματικής ανέλιξης.

Αντίθετα, η ΔΟΠ είναι μια μέθοδος που υποστηρίζει τις αλλαγές και προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, με στόχο να ικανοποιεί διαρκώς τις ανάγκες των πελατών. Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι διαφορές ανάμεσα στους δύο τρόπους διοίκησης.

Πίνακας 1: Διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Παραδοσιακός Τρόπος Διοίκησης	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
1. Εστίαση στην παραγωγή	1. Εστίαση στις ανάγκες του πελάτη
2. Κосτοβόρα η ποιότητα	2. Μακροχρόνια κερδοφόρα
3. Τελικό στάδιο παραγωγής ο έλεγχος	3. Συνεχής έλεγχος σε κάθε στάδιο
4. Έμφαση στην παραγωγή & στην τιμή	4. Έμφαση στο σχεδιασμό, στις διαδικασίες & στην παραγωγή
5. Στόχος το κέρδος	5. Στόχος η καλύτερη εξυπηρέτηση του καταναλωτή
6. Υπεύθυνοι οι εργαζόμενοι για την ποιότητα	6. Τα ανώτερα στελέχη υπεύθυνα
7. Έλλειψη εκπαιδευτικών	7. Αναγκαία η εκπαίδευση

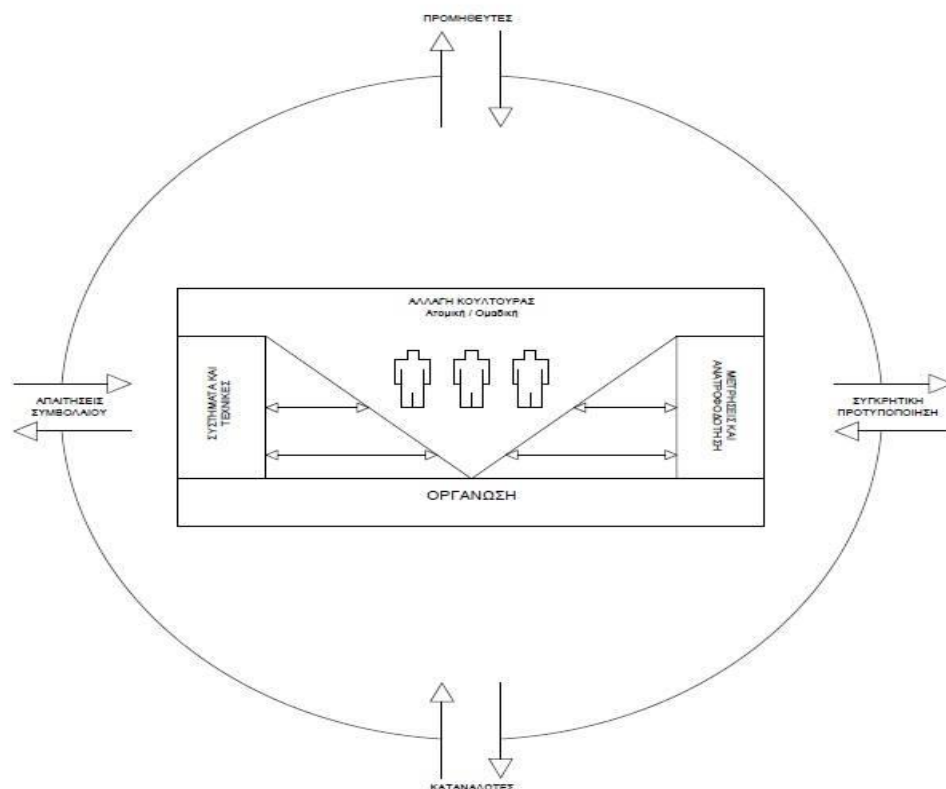
προγραμμάτων λόγω κόστους	
8. Κάθετο σύστημα	8. Οριζόντιο σύστημα
9. Συμμετοχή της Διοίκησης στη λήψη αποφάσεων	9. Συμμετοχή όλων στη λήψη αποφάσεων
10. Εξουσία & ευθύνες η Διοίκηση	10. Εξουσία & ευθύνες και οι εργαζόμενοι
11. Επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω-Εντολές	11. Επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω - Συμμετοχική διαδικασία
12. Εκπαίδευση στα ανώτερα διοικητικά στελέχη	12. Εκπαίδευση σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό για εμπάθυνση γνώσεων και παρακίνηση
13. Ανταγωνισμός τμημάτων	13. Συνεργασία τμημάτων
14. Απουσία κύκλων ποιότητας	14. Παρουσία κύκλων ποιότητας
15. Διαχωριστικές γραμμές στις αρμοδιότητες	15. Ευελιξία στις αρμοδιότητες των εργαζομένων

Πηγή: Κέφης Β., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ό.π., σελ. 64-66
(προσαρμοσμένο)

Μελετώντας τις διαφορές ανάμεσα στις δύο μεθόδους διοίκησης διαπιστώνεται ότι «η ΔΟΠ παρέχει τη δυνατότητα σε έναν οργανισμό να βελτιώσει τις επιδόσεις του, να εξελίξει τις σχέσεις του με το προσωπικό, να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών του, να μειώσει το λειτουργικό κόστος, να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και τελικά να μεγιστοποιήσει τα αποτελέσματα και να διασφαλίσει την επιβίωση του».¹⁷ Οι θετικοί παράγοντες για την εφαρμογή της ΔΟΠ στις επιχειρήσεις είναι πολυάριθμοι και τις εκσυγχρονίζει επικεντρώνοντας τη δράση τους στη συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού. Το ΜΟΠ μετατρέπει τους εργαζόμενους περισσότερο εξειδικευμένους χάρη στην ευελιξία των αρμοδιοτήτων τους, δίνει κίνητρα στο ανθρώπινο δυναμικό για την επίτευξη των στόχων της εταιρίας και τη δυνατότητα να μπορούν να λύσουν διάφορα προβλήματα που προκύπτουν, ενθαρρύνει τη συμμετοχή, την συνεργασία και τέλος, η συνεχής

¹⁷Κριεμάδης Α., Ο ρόλος της ηγεσίας στον σχεδιασμό και την εφαρμογή συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας, 2008, σελ. 154-156

βελτίωση γίνεται τρόπος ζωής στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.¹⁸ Οι αλληλεπιδράσεις της οργάνωσης με τους προμηθευτές, τους πελάτες, τις απαιτήσεις που προκύπτουν για την επισύναψη συμβολαίων και η συγκριτική προτυποποίηση συντελούν στην αλλαγή κουλτούρας, χάρη στην ανατροφοδότηση, στη μέτρηση των αποτελεσμάτων, τα συστήματα και τις τεχνικές. Στο Σχήμα 2 που ακολουθεί, παρουσιάζεται παραστατικά ο σκελετός της ΔΟΠ.

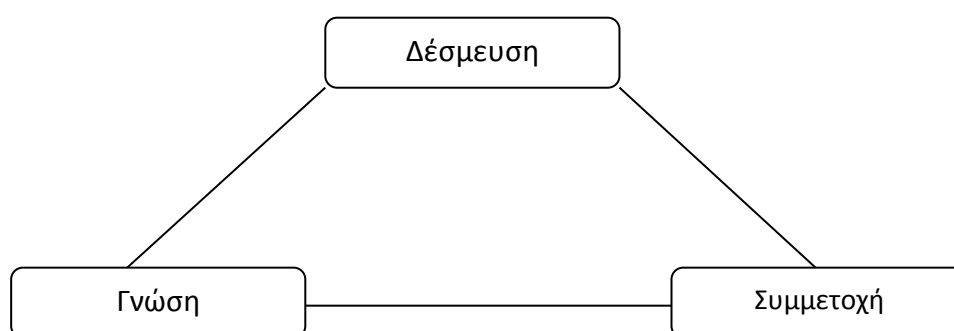


Σχήμα 2: Ο Σκελετός της ΔΟΠ. (Πηγή: Dale B., Managing Quality, 3rd edition, 1999, σελ. 162)

¹⁸ Daft R., Management, 6th edition, 2003, σελ. 671

2.4 Τα Βασικά Στοιχεία ΔΟΠ

Η ΔΟΠ αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα που εστιάζει στην ικανοποίηση του πελάτη και τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών ενός οργανισμού. Η υλοποίηση του επιχειρησιακού στόχου για τα αποτελέσματα της ΔΟΠ απαιτούν μερικά βασικά χαρακτηριστικά. Τα κύρια χαρακτηριστικά που δεν πρέπει να εκλείπουν από την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι η δέσμευση, η γνώση και η συμμετοχή.¹⁹



Σχήμα 3: Τα Βασικά Χαρακτηριστικά της ΔΟΠ.

Δέσμευση: Όλο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης από την κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας μέχρι το κατώτερο επίπεδο της έχει την υποχρέωση να προωθεί τη διαρκή βελτίωση των παρεχόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Το προσωπικό δεσμεύεται να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών παρά τις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Για την εκπλήρωση το στρατηγικού στόχου της ικανοποίησης των χρηστών, επέρχεται μεταστροφή στον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης, από τον κλασικό τρόπο διοίκησης στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η Διοίκηση είναι υπεύθυνη για την ενθάρρυνση και την καθοδήγηση του νέου τρόπου διοίκησης.

Γνώση: Η συνεχής επιμόρφωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού καθιστά τη Διοίκηση και τους εργαζόμενους της μονάδας να είναι πλήρως καταρτισμένοι και υπεύθυνοι για την προώθηση της ποιότητας. Η

¹⁹Κέφης Β., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ό.π., σελ. 60

κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού με την απαραίτητη γνώση βελτιώνει την υπόσταση του οργανισμού, χάρη στην εκμάθηση της χρήσης εργαλείων και μεθόδων επίλυσης των προβλημάτων και το μετατρέπει σε αποκεντρωμένο.²⁰ Η γνώση αποτελεί απαραίτητο επιστημονικό εργαλείο που βοηθά στην ανεύρεση τυχόν προβλημάτων, ώστε να διορθωθούν λάθη και παραλείψεις. Η ΔΟΠ εστιάζει στην πρόληψη και όχι στην αντιμετώπιση των προβλημάτων, με σκοπό να μετατρέπει την επιχείρηση περισσότερο ανταγωνιστική και αποδοτική. Για το λόγο αυτό, η γνώση, η εκπαίδευση και η προσθήκη νέων μεθόδων στον τρόπο λειτουργίας της δημιουργούν προσωπικό με υψηλές δεξιότητες ικανό να ανταπεξέλθει σε νέες συνθήκες.

Συμμετοχή: Η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην προσπάθεια επίτευξης της στοχοθεσίας της εταιρίας αποτελεί το τρίτο βασικό στοιχείο για την εφαρμογή της ΔΟΠ. Με το νέο τρόπο διοίκησης, πραγματοποιείται αλλαγή στο ήδη υπάρχων σύστημα για την κατανομή των δικαιωμάτων στη λήψη των αποφάσεων σε όλους τους εργαζομένους, με κριτήριο τη μεγαλύτερη αντιπροσωπεία της επιχείρησης.²¹ Καταρρίπτεται, λοιπόν, κάθε στοιχείο του φόβου και όλοι οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να προτείνουν λύσεις για την επίλυση προβλημάτων και παρουσιάζουν τις ιδέες τους για τη βελτίωση των διαδικασιών. Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος με έντονα τα στοιχεία της συμμετοχικότητας, της συνεργασίας και της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και της Διοίκησης βοηθά στο να επιτυγχάνονται με πιο εύκολο τρόπο οι στόχοι της επιχείρησης.

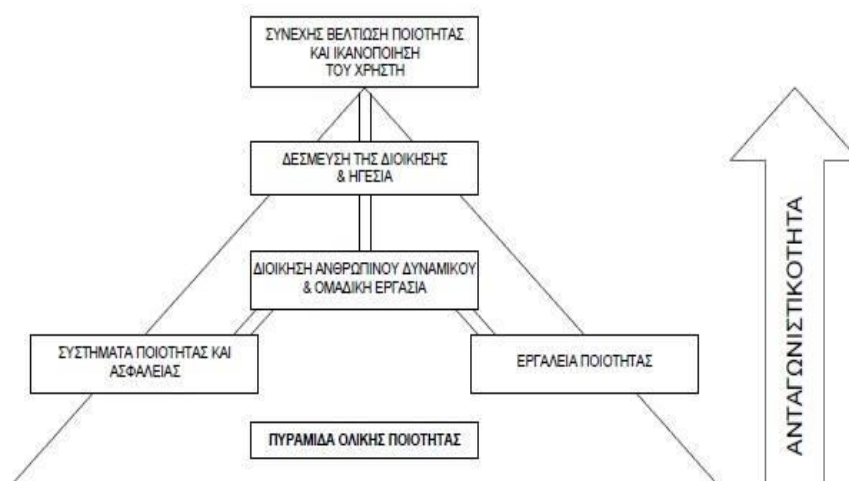
2.5 Η Πυραμίδα της ΔΟΠ

Η εφαρμογή της ΔΟΠ καθιστά αναγκαία την αναδιοργάνωση και την προσθήκη των τριών απαραίτητων χαρακτηριστικών σε κάθε πτυχή της επιχείρησης για τον εκσυγχρονισμό και την εναρμόνιση με το νέο τρόπο διοίκησης. Στο σχήμα που ακολουθεί, παρουσιάζεται η πυραμίδα της ΔΟΠ για

²⁰Wruck K. & Jensen M., Science, specific knowledge, and total quality Management, 1994,σελ. 253,281

²¹Wruck K. & Jensen M. ό.π., σελ. 270

να γίνει περισσότερο κατανοητή η ύπαρξη της και τα πλεονεκτήματα που αποφέρει στον οργανισμό.



Σχήμα 4: Η Πυραμίδα της ΔΟΠ. (Πηγή: Κωσταγιόλας Π., Καϊτελίδου Δ., Χατζοπούλου Μ., Βελτιώνοντας την ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας ό.π., σελ. 73)

Το ΜΟΠ έχει ως βάση τα συστήματα και τις τεχνικές της ποιότητας, τα οποία συντελούν στο να βελτιωθούν οι λειτουργίες και οι διαδικασίες παραγωγής της εταιρίας. Η διασφάλιση της ποιότητας με διεθνή πρότυπα βοηθά στο να εξαπλωθεί η ΔΟΠ και αποτελεί κίνητρο για την ομαδική εργασία, την επίτευξη της στοχοθεσίας και την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού. Στη συνέχεια, η δέσμευση της Διοίκησης και των εργαζομένων επιδιώκει την εξασφάλιση της ποιότητας και την ικανοποίηση των πελατών. Με την υιοθέτηση της ΔΟΠ η επιχείρηση εξελίσσεται, γίνεται περισσότερο ανταγωνιστική και επιβιώνει μέσα στις αντίξοες συνθήκες της αγοράς.

2.6 Ο Σκοπός της ΔΟΠ

Η ΔΟΠ αποτελεί μια πελατοκεντρική προσέγγιση και εστιάζει ότι όλοι οι τομείς του οργανισμού οφείλουν να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των καταναλωτών. Κατά αυτό τον τρόπο, η ΔΟΠ είναι μια ατέρμονη διαδικασία που απαιτεί τη δέσμευση, την πίστη και την υποστήριξη των ανθρώπων

πόρων του οργανισμού. Βέβαια, για να εφαρμοστεί αποτελεσματικά η ΔΟΠ, απαιτείται η ύπαρξη ενός μακροπρόθεσμου σχεδίου δράσης.

Χαρακτηρίζεται, επίσης, ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα για την εφαρμογή ποιοτικών βελτιώσεων σε όλο τον οργανισμό. Η συνεισφορά της ΔΟΠ αναγνωρίζεται από όλο το ανθρώπινο δυναμικό και για το λόγο αυτό όλοι ενεργούν ομαδικά με γνώμονα την επίτευξη της στοχοθεσίας της εταιρίας, την αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών των πελατών.

Οι αντικειμενικοί σκοποί της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ είναι:

- Εκτίμηση και βελτίωση των διαδικασιών του οργανισμού.
- Καλύτερη ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών.
- Δημιουργία συνεργατικού πνεύματος.
- Καθολική συμμετοχή, αξιοποίηση και ενδυνάμωση ανθρώπινων πόρων.
- Ικανοποίηση των πελατών.
- Γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών.
- Πρόληψη ελαττωματικών προϊόντων.
- Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών.
- Ευελιξία και προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

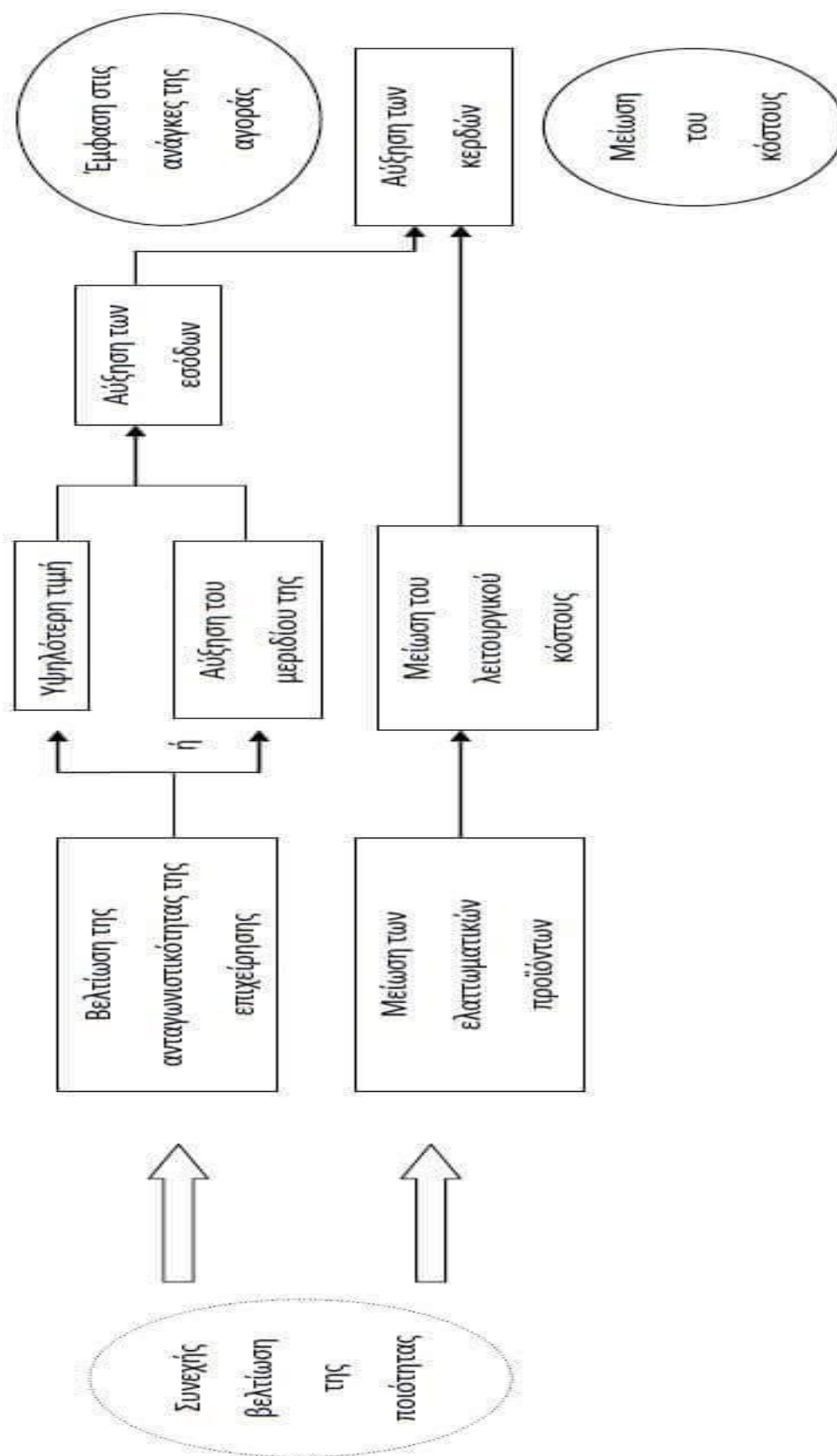
2.7 Τα Οφέλη από την υιοθέτηση της ΔΟΠ

Ο έντονος ανταγωνισμός που επικρατεί στη σύγχρονη αγορά καθιστά την υιοθέτηση της ΔΟΠ μονόδρομο για την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Η επιβίωση και η ευημερία των επιχειρήσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συνάρτηση του κέρδους με το κόστος. Η μεγιστοποίηση του κέρδους μιας επιχείρησης μπορεί να εξασφαλιστεί μόνο εάν δώσει έμφαση στην ποιότητα των παρεχόμενων αγαθών ή υπηρεσιών.

Ο καταναλωτής πλέον επιθυμεί να αγοράσει ένα προϊόν που θεωρεί ότι η προεργασία του είναι ποιοτική ακόμη κι αν η τιμή του είναι υψηλότερη. Έχει την ικανότητα δηλαδή να σκεφτεί ότι ένα προϊόν που είναι κακής ποιότητας θα του κοστίσει πολύ περισσότερο μέχρι να ικανοποιήσει τις ανάγκες του.

Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν το δρόμο της ποιότητας αυξάνουν τα κέρδη τους με δύο τρόπους. Αφενός, προέρχονται από την έμφαση που δίνει η κάθε επιχείρηση για την ανταπόκριση και την εξυπηρέτηση των αναγκών που υπάρχουν στην αγορά και δημιουργείται μία νέα εικόνα για το προϊόν και την επιχείρηση· αφετέρου, από τη μείωση του κόστους-κυρίως λειτουργικού-χάρη στα «μηδέν ελαττωματικά» προϊόντα.

Διάγραμμα 3: Τα Οφέλη της ΔΟΠ. (Πηγή: Κέφης Β., Παπαζαχαρίου Π., ό.π., σελ. 146)



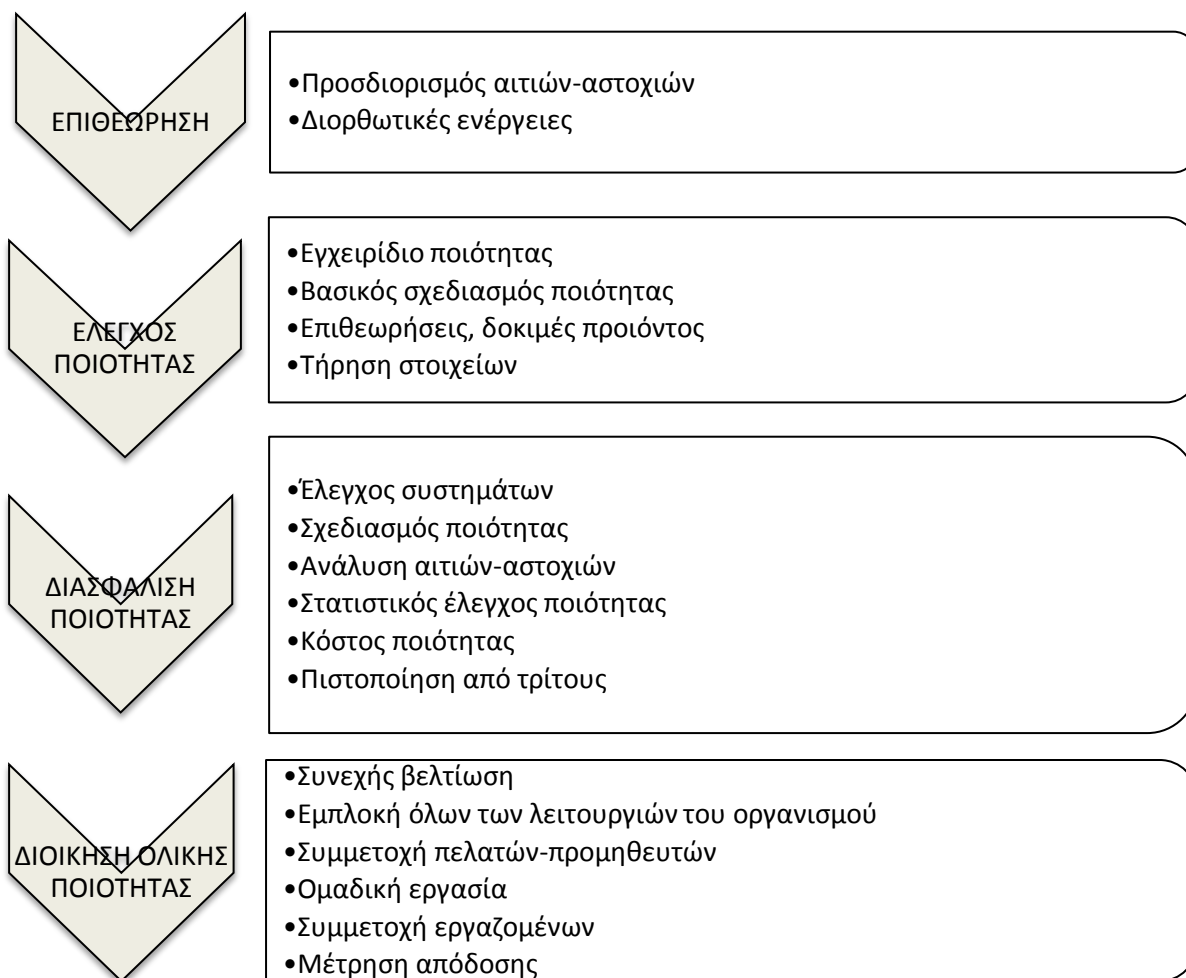
Με την παρουσία του διαγράμματος, συμπεραίνεται ότι τα πλεονεκτήματα με την υιοθέτηση της εφαρμογής της ΔΟΠ είναι τα εξής:

1. Ποιοτική υπεροχή των αγαθών και των υπηρεσιών.
2. Αύξηση της ανταγωνιστικότητας.
3. Μείωση των ελαττωματικών προϊόντων.
4. Αύξηση των πωλήσεων.
5. Αύξηση του μεριδίου της αγοράς.
6. Αύξηση των εσόδων / κερδών.
7. Μείωση του λειτουργικού και παραγωγικού κόστους.
8. Αύξηση της συμμετοχής και συνεργασίας του ανθρώπινου δυναμικού.
9. Μακροχρόνια επιβίωση και ευημερία.

2.8 Τα Επίπεδα Διοίκησης της Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί την εξέλιξη των Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας και η ποιότητα μετεξελίχθηκε από την επιθεώρηση και τον έλεγχο στη διασφάλιση. Αντικείμενο της επιθεώρησης και του ελέγχου της ποιότητας είναι η διόρθωση προβλημάτων της ποιότητας, ενώ τα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας σχετίζονται με την πρόληψη προβλημάτων και τέλος, η ΔΟΠ με τη συνεχή βελτίωση.²² Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα τέσσερα επίπεδα εξέλιξης της Διοίκησης Ποιότητας.

²² Κωσταγιόλας Π., Καϊτελίδου Δ., Χατζοπούλου Μ., Βελτιώνοντας την ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας ό.π., 66



Σχήμα 5: Τα 4 Επίπεδα Εξέλιξης της Διοίκησης Ποιότητας. (Πηγή: Στεφανάτος Σ., Προγραμματισμός για την ποιότητα: Ολική Ποιότητα ό.π., σελ.15)

Η Επιθεώρηση περιλαμβάνει ενέργειες όπως μέτρηση, εξέταση, δοκιμή και λαμβάνει υπόψη τις δεδομένες προδιαγραφές που οφείλει να παρουσιάζει το προϊόν, ώστε να επιτύχει τη συμμόρφωση στους κανόνες.

Ο Έλεγχος Ποιότητας θα μπορούσε να ορισθεί ότι αποτελεί εγχειρίδιο ποιότητας και εξασφαλίζει την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των λειτουργιών και των αποτελεσμάτων όλων των συντελεστών παραγωγής. Κατά αυτό τον τρόπο, στοχεύει τόσο στην παρακολούθηση μιας διεργασίας, όσο και στην εξάλειψη των αιτιών μη ικανοποιητικής επίδοσης στα στάδια της ποιότητας για την επίτευξη της καλύτερης δυνατής οικονομικής

αποτελεσματικότητας. Ο Έλεγχος Ποιότητας και η Επιθεώρηση εξετάζουν τα χαρακτηριστικά των προϊόντων μετά την παραγωγή τους.

Η Διασφάλιση της Ποιότητας αποτελείται από ένα σύνολο προγραμματισμένων και συστηματικών δραστηριοτήτων, επιδίωξη των οποίων είναι η εξασφάλιση ότι το προϊόν πληροί τις προαπαιτούμενες προδιαγραφές. Στο συγκεκριμένο επίπεδο, διασφαλίζεται στους πελάτες ότι η ποιότητα των εργασιών και του προϊόντος είναι σταθερές, σύμφωνα με τις προδιαγραφές. Διαπιστώνεται ότι η Διασφάλιση της Ποιότητας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα και την οικονομική αποδοτικότητα της μονάδας. Τα οφέλη²³ που προσφέρει η Διασφάλιση της Ποιότητας στην επιχείρηση είναι:

- ✓ Η ελεύθερη διακίνηση προϊόντων και υπηρεσιών σε όλες τις αγορές παγκοσμίως.
- ✓ Η αξιοπιστία και η εμπιστοσύνη των πελατών για τα αγαθά και τις υπηρεσίες.
- ✓ Η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων του ιδίου κλάδου.
- ✓ Η βελτίωση της οργάνωσης και του Συστήματος Ποιότητας που κατέχει ο οργανισμός.
- ✓ Η βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης, χάρη στην καλύτερη οργάνωση.
- ✓ Η απόδειξη ότι τα προϊόντα πληρούν τις απαιτήσεις συγκεκριμένων προδιαγραφών.
- ✓ Η δυνατότητα διεξόδου σε νέες αγορές με υποχρεωτικές οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί την ομπρέλα σύγχρονων μεθοδολογιών της διοικητικής επιστήμης κάτω από την οποία βρίσκεται η καινοτομία και αφορά την οργανωτική τεχνολογία, την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων και τη χρησιμοποίηση των υλικών με τέτοιο τρόπο που να

²³Στεφανάντος Σ. ό.π., σελ.31

προσφέρει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αυξήσει την παραγωγικότητα της εργασίας και του κεφαλαίου της.²⁴ Ο νέος αυτός τρόπος διοίκησης της εταιρίας εστιάζει στη συμμετοχή όλων των μελών, στοχεύει στην ικανοποίηση των πραγματικών αναγκών του πελάτη, με κύριο μέλημα τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών του οργανισμού.

2.9 Οι Στρατηγικές της ΔΟΠ

Κύριο μέλημα των επιχειρήσεων είναι η βελτίωση των διαδικασιών ποιότητας, έτσι ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο στάδιο αυτό, υιοθετούν την εφαρμογή της ΔΟΠ, η οποία έχει αναπτύξει τέσσερις στρατηγικές βελτίωσης της ποιότητας. Οι συγκεκριμένες στρατηγικές ²⁵είναι:

- *Στρατηγική αγοράς.* Σκοπός της στρατηγικής αγοράς αποτελεί η διαρκής προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας μέσω της θέσπισης υψηλών προτύπων.
- *Στρατηγική καταναλωτή.* Ο πελάτης και η ικανοποίηση των αναγκών του αποτελούν το επίκεντρο της αναφερόμενης στρατηγικής. Περιλαμβάνει τη διαδικασία εντοπισμού των αναγκών των καταναλωτών και την προσπάθεια εξεύρεσης των ιδανικών τρόπων ικανοποίησης.
- *Οργανωσιακή στρατηγική.* Η εν λόγω στρατηγική αναφέρεται στη μελέτη συστημάτων και διαδικασιών μέσω της εφαρμογής προτύπων ποιότητας.
- *Στρατηγική της αξίας.* Η επιμέρους στρατηγική στοχεύει στη διόρθωση ατελειών της στρατηγικής αγοράς μέσω της συνεργασίας της εταιρίας με τους πελάτες της και την εξισορρόπηση της σχέσης κόστους-ποιότητας.

Η ενσωμάτωση των στρατηγικών της ΔΟΠ στη φιλοσοφία των επιχειρήσεων εστιάζει στο τρίπτυχο της αποτελεσματικότητας, της

²⁴Wruock K. & Jensen M., Science, specific knowledge, and total quality Management, 1994, σελ.249

²⁵Ρωσσίδης Ι., Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση,2014, σελ.211-212

οικονομικότητας και της αποδοτικότητας. Οι εταιρίες με την εφαρμογή αυτών των στρατηγικών έχουν την ευκαιρία να ενεργοποιήσουν και να ενσωματώσουν με μεγαλύτερη επιτυχία τη βελτίωση της ποιότητας στο εσωτερικό τους περιβάλλον.

2.10 Οι Γκουρού της ποιότητας

Στο σημείο αυτό της εργασίας, θα γίνει ανάλυση των προσεγγίσεων που διαμόρφωσαν διάφοροι συγγραφείς για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Οι συγκεκριμένες προσεγγίσεις αποτέλεσαν θεμέλιο για την ανάπτυξη της ποιότητας στις επιχειρήσεις και η επίδραση τους ήταν σημαντική για τη δημιουργία μιας περισσότερο αναπτυγμένης κουλτούρας της διοίκησης.

2.10.1 W. Edwards Deming

Ο Deming είναι ένας αξιολογούμενος «γκουρού» στον χώρο της Ολικής Ποιότητας. Δίδαξε ποιότητα την δεκαετία του 1950 στους Ιάπωνες, δίνοντας έμφαση στον στατιστικό έλεγχο (S.P.C.) και τόνιζε τη σημαντικότητα που έχει η συμμετοχή των υψηλών στελεχών στα σεμινάρια του. Ο Deming θεωρούσε ότι τα διευθυντικά στελέχη είναι υπεύθυνα σε μεγάλο βαθμό για την ενδεχόμενη βελτίωση των εταιριών τους, καθώς τα περισσότερα προβλήματα που σχετίζονται με το παραγόμενο προϊόν προέρχονται κυρίως από τα λάθη της διοίκησης και όχι από τους εργαζομένους. Είχε την άποψη, επίσης, ότι η χρήση των τεχνικών διαχείρισης της ποιότητας μπορεί να βοηθήσει αποτελεσματικά την επιχείρηση να επιβιώσει και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα που θα παρουσιάζονται στην επιχείρηση χάρη στη βελτίωση της ποιότητας θα είναι η αύξηση της παραγωγικότητας, η μείωση των κοστών και των τιμών, η αύξηση

του μεριδίου της αγοράς, η επιβίωση, η απασχόληση και η απόδοση των επενδύσεων της.²⁶

Οι ιδέες του Deming έχουν επηρεάσει σημαντικά τις θεωρίες του Μάνατζμεντ Ποιότητας και ανέπτυξε τα «14 Σημεία» για τη Διοίκηση και τον «Κύκλο του Deming».

Οι 14 αρχές για τη διοίκηση²⁷ είναι:

1. *Σαφής και σταθερός σκοπός για την Ποιότητα* και ξεκάθαρη δήλωση της Διοίκησης, έτσι ώστε να μην υπάρχουν διαφοροποιήσεις και η επιχείρηση να παραμείνει στην αγορά, να είναι ανταγωνιστική και να παρέχει θέσεις εργασίας.
2. *Δέσμευση και αφοσίωση* στη συνεχή βελτίωση, για την επιβίωση της εταιρίας και την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.
3. *Πρόληψη, επιθεώρηση και έλεγχος* στην παραγωγική διαδικασία. Η κατανόηση των προβλημάτων είναι σημαντικότερη στο στάδιο της παραγωγής παρά στα τελικά προϊόντα.
4. *Παύση της επιλογής των προμηθευτών με κριτήριο την τιμή.* Η επιλογή του προμηθευτή με κριτήριο την πιο φθηνή τιμή, δείχνει μια ελλειμματική προσέγγιση που θα αποφέρει αύξηση του κόστους και δυσαρεστημένους πελάτες εξαιτίας των ελαττωματικών προϊόντων.
5. *Θέσπιση εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης.* Με την εκπαίδευση, οι εργαζόμενοι αποκτούν τα κατάλληλα προσόντα για την άσκηση των καθηκόντων τους, που θα αποφέρουν συνολικό όφελος στην εταιρία.
6. *Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και των υπηρεσιών.*

²⁶Zairi M., Benchmarking for best practices: continuous learning through sustainable innovation, 1996, σελ. 7

²⁷Στεφανάτος Σ., Προγραμματισμός για την ποιότητα: Ολική Ποιότητα, Τόμος Β', 2000,σελ. 99-101

7. *Θεσμοθέτηση ηγεσίας.* Η δημιουργία πραγματικού πνεύματος ηγεσίας για την υποστήριξη και εμπύχωση των εργαζομένων.
8. *Εκδίωξη του φόβου.* Δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος ανοιχτού στην επικοινωνία, με αποτελεσματική την επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν.
9. *Κατάρριψη των ορίων των Τμημάτων.* Η μη οριοθέτηση των Τμημάτων θα συντελέσει στη βελτίωση της επικοινωνίας.
10. *Κατάργηση των σλόγκαν, των αφισών και των παραιnéσεων.* Οι ουτοπικοί στόχοι αποθαρρύνουν τους εργαζομένους.
11. *Εξάλειψη των αριθμητικών ποσοστών.* Η εφαρμογή των ποσοτικών μέτρων δημιουργεί άγχος και αμηχανία στα στελέχη, καθώς αναγνωρίζεται μόνο το αποτέλεσμα και όχι η προσπάθεια.
12. *Απομάκρυνση των εμποδίων για την υπερηφάνεια του εργαζομένου.*
13. *Συνεχές πρόγραμμα εκπαίδευσης.*
14. *Δράση για πραγματοποίηση μετασχηματισμού.* Η δέσμευση της Διοίκησης θα συντελέσει στην αλλαγή της κουλτούρας με στόχο την συνεχή βελτίωση της ποιότητας.

Ο Κύκλος του Deming



Σχήμα 6: Ο Κύκλος Ποιότητας του Deming. (Πηγή: Καλογεροπούλου Μ., Μουρδουκούτας Π., Management Επιχειρήσεων και Οργανισμών: θεωρία, σχεδιασμός, αποτελεσματικότητα, συμπεριφορά και ανάπτυξη ό.π., σελ. 271)

Ο κύκλος Deming ή αλλιώς ο κύκλος PDCA (ακρωνύμιο των λέξεων Plan-Do-Check-Act) περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις, τον σχεδιασμό, τη συλλογή στοιχείων, την ανάλυση και την υλοποίηση.

Στο πρώτο στάδιο, γίνεται προσπάθεια να καταγραφούν οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των πελατών και σύμφωνα με την καταγραφή, γίνεται προσδιορισμός των διαθέσιμων πόρων που διαθέτει ο οργανισμός για την εξυπηρέτηση των χρηστών. Στη συνέχεια, συλλέγονται οι απαραίτητες πληροφορίες για την εφαρμογή του σχεδίου ποιότητας, γίνεται ανάλυση αυτών με τους απαραίτητους ελέγχους και ακολουθούν οι διορθωτικές ενέργειες για την καλύτερη επίτευξη των στόχων.

Σύμφωνα με τον Deming, φαίνεται ότι η ποιότητα αποτελεί μια πελατοκεντρική προσέγγιση, μια ατέρμονη διαδικασία για συνεχή βελτίωση

με σκοπό να βελτιώσει την παραγωγικότητα και να αυξήσει την κερδοφορία της μονάδας.²⁸

2.10.2 Joseph M. Juran

Η φιλοσοφία του Juran δείχνει ότι η ποιότητα αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των διαδικασιών της εταιρίας. Πιο συγκεκριμένα, διατυπώνει ότι η ποιότητα είναι σημαντικό να ελέγχεται σε κάθε στάδιο των διαδικασιών αλλά κυρίως να μην εφαρμόζεται ως μια μηχανική διαδικασία. Προκύπτει ότι η επίτευξη της ποιότητας είναι αποτέλεσμα του σωστού και προγραμματισμένου σχεδιασμού. Τα υψηλόβαθμα στελέχη, επομένως, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο και ευθύνονται για τη βελτίωση της ποιότητας. Η εστίαση επικεντρώθηκε στην από πάνω προς τα κάτω διοίκηση και σε τεχνικές μεθόδους, όπως οι μετρήσεις. Ο Juran ανέπτυξε την τριλογία της ποιότητας που αποτελεί έναν αέναο κύκλο με στοιχεία τον έλεγχο, τον σχεδιασμό και τη βελτίωση της ποιότητας.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι δραστηριότητες που αναπτύσσει η διοίκηση σε όλες τις διαδικασίες για την ικανοποίηση του πελάτη/ καταναλωτή.

Πίνακας 2: Οι Διαδικασίες της διοίκησης ποιότητας

Σχεδίαση Ποιότητας	Έλεγχος Ποιότητας	Βελτίωση Ποιότητας
➤ Καθορισμός στόχων ποιότητας προϊόντος / υπηρεσίας ➤ Προσδιορισμός πελατών ➤ Διερεύνηση αναγκών πελατών ➤ Προσδιορισμός χαρακτηριστικών προϊόντος / υπηρεσίας	➤ Αξιολόγηση της απόδοσης ➤ Διατύπωση στόχων ποιότητας ➤ Μέτρηση Αποτελεσμάτων ➤ Λήψη μέτρων για κάλυψη αποκλίσεων	➤ Διαπίστωση της ανάγκης για βελτίωση ποιότητας ➤ Προσδιορισμός σχεδίου βελτίωσης ποιότητας ➤ Οργάνωση ομάδων σχεδίου βελτίωσης ποιότητας ➤ Διάγνωση αιτιών

²⁸Noori H., Production and operations management: total quality and responsiveness, 1995, σελ.334

➤ Προσδιορισμός χαρακτηριστικών διαδικασίας παραγωγής ➤ Καθορισμός διαδικασίας ελέγχου ποιότητας		➤ Εξασφάλιση αποτελεσματικής θεραπείας ποιότητας ▪ Συνεργασία για την αλλαγή ▪ Έλεγχος για να διατηρηθούν τα οφέλη βελτίωσης ποιότητας (κεκτημένα)
---	--	--

Πηγή : Juran J.M. & Godfrey A.B.: Juran's Quality Handbook, 5th edition, 1998, σελ. 2.6

2.10.3 Phillip Crosby

Ο Crosby χαρακτηρίζεται ως οδηγός της ποιότητας με κύριο γνώμονα την πρόληψη. Η θεωρία του βασίζεται στην ιδέα ότι η φτωχή ποιότητα κοστίζει. Οι κύριες αιτίες της φτωχής ποιότητας είναι: α) η έλλειψη ενημέρωσης και γνώσης μεταξύ των εργαζομένων και β) η απροσεξία. Η θεωρία του βασίζεται στη φράση «μηδέν λάθη» και ανέπτυξε τέσσερις αρχές²⁹:

- 1. Πρώτη Αρχή: Ποιότητα είναι η συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις.**
Η ποιότητα κρίνεται από την ικανοποίηση των προδιαγραφών που απαιτούνται για την εξυπηρέτηση των πελατών. Είναι αρμόδια η Διοίκηση να διευκρινίσει τις απαιτήσεις των καταναλωτών και τα κριτήρια ποιότητας.
- 2. Δεύτερη Αρχή: Πρόληψη αντί για εκτίμηση.** Τα στελέχη της εταιρίας οφείλουν να επικεντρώνονται περισσότερο στην πρόληψη των λαθών, με στόχο να μειωθεί το κόστος των διορθωτικών αλλαγών και να παράγονται λιγότερα ελαττωματικά προϊόντα.

²⁹Καλογεροπούλου Μ., Μουρδουκούτας Π., Management Επιχειρήσεων και Οργανισμών: Θεωρία, σχεδιασμός, αποτελεσματικότητα, συμπεριφορά και ανάπτυξη, 2012, σελ. 277-278

3. **Τρίτη Αρχή: Πρότυπο είναι τα Μηδενικά Ελαττώματα.** Στόχος της ποιότητας θα πρέπει να είναι η τελειότητα των παραγόμενων αγαθών.
4. **Τέταρτη Αρχή: Μέτρο της Ποιότητας είναι η αξία των μη συμμορφώσεων.** Τα κόστη κατηγοριοποιούνται σε Κόστη Συμμόρφωσης, δηλαδή τα κόστη που απαιτούνται για να πραγματοποιηθούν οι σωστές ενέργειες και σε Κόστη Μη Συμμόρφωσης, δηλαδή τα κόστη που αφορούν λάθος ενέργειες.

Ο Crosby ανέπτυξε «14 Βήματα»³⁰ που πρέπει να ακολουθήσει ένας οργανισμός για να επιτύχει τη βελτίωση της ποιότητας. Αυτά είναι τα εξής:

1. Δέσμευση της Διοίκησης.
2. Ομάδα Βελτίωσης της Ποιότητας.
3. Μέτρηση των μη συμμορφώσεων.
4. Μέτρηση του κόστους Ποιότητας.
5. Ευαισθητοποίηση σχετικά με την Ποιότητα.
6. Διορθωτικές ενέργειες.
7. Σχεδιασμός για Μηδενικά Ελαττώματα.
8. Εκπαίδευση των υπαλλήλων.
9. Ημέρα των Μηδενικών Ελαττωμάτων.
10. Προσδιορισμός των στόχων.
11. Εξάλειψη των αιτιών των σφαλμάτων.
12. Αναγνώριση.
13. Συμβούλια Ποιότητας.
14. Συνεχής Βελτίωση.

³⁰ Στεφανάτος Σ., Προγραμματισμός για την ποιότητα: Ολική Ποιότητα, Τόμος Β', 2000,σελ.108

2.10.4 Armand V. Feingenbaum

Ο Feingenbaum θεωρούσε την ποιότητα ως ένα τρόπο διοίκησης του οργανισμού που παρέχει αποτελεσματικότητα στη μονάδα και το ανθρώπινο δυναμικό οφείλει να συμμετέχει σε αυτή με την καθοδήγηση της διοίκησης, με κύρια επιδίωξη τη συνεχή βελτίωση.

2.10.5 Kaoru Ishikawa

Ο Ishikawa επικεντρώθηκε στις Στατιστικές Τεχνικές για τη βελτίωση της ποιότητας και είναι γνωστός για την ανάπτυξη του διαγράμματος «Αιτίας-Αποτελέσματος» και για τους Κύκλους Ποιότητας. Δίνει μεγάλη έμφαση στον ποιοτικό έλεγχο και στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, επισημαίνοντας ότι η βελτίωση της ποιότητας αναφέρεται σε πολλές διαστάσεις, όπως είναι η εξυπηρέτηση, η διοίκηση και οι εργαζόμενοι.

2.10.6 Genichi Taguchi

Ο Taguchi εστίασε στην ανάγκη για συνεχή βελτίωση και στη μείωση του κόστους. Η θεωρία του αναφέρεται στις προδιαγραφές που απαιτούνται για την ικανοποίηση του καταναλωτή και ο ποιοτικός έλεγχος λαμβάνει χώρα στο στάδιο του σχεδιασμού. Ο συγκεκριμένος έλεγχος εξελίσσεται σε τρεις φάσεις: σχεδιασμός του συστήματος, σχεδιασμός των παραμέτρων και προσδιορισμός των αποκλίσεων από τον επιθυμητό στόχο. Οι αναγκαίες προδιαγραφές για την ποιότητα και η μείωση των απωλειών βοηθούν στη βελτίωση της ποιότητας.

Με μια σύγκριση των θεωριών που έχει αναπτύξει ο κάθε «γκουρού» της ποιότητας, συμπεραίνεται ότι ο Juran, ο Deming και ο Ishikawa διατηρούσαν μια κοινή άποψη ότι ο πρωταρχικός στόχος ενός οργανισμού είναι να παραμείνει στην αγορά. Ο αναφερόμενος στόχος, μπορεί να

επιτευχθεί με την σταθερότητα της κοινωνίας, την προσφορά χρήσιμων προϊόντων και υπηρεσιών που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών και τέλος, να διατηρείται εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του εργατικού προσωπικού.³¹ Αντίθετα, ο Crosby, ο Deming και ο Juran παρουσιάζουν στις θεωρίες τους τέσσερα κοινά σημεία, που είναι τα εξής: α) η σημασία της υποστήριξης και της συμμετοχής των διευθυντικών στελεχών στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, β) η ανάγκη εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού, γ) ο σχεδιασμός και η φιλοσοφία της ευρείας συμμετοχής της εταιρίας στις διαδικασίες της ποιότητας και δ) οι μόνιμες και συνεχείς δραστηριότητες που πρέπει να παρουσιάζουν τα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας.³²

³¹Bartol K. & Martin D., Management, 3rd edition, 1998, σελ. 546

³²Dale B., Managing Quality, 3rd edition, 1999, σελ. 19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Σε μια εποχή όπου οι αλλαγές είναι συχνές και οι ανάγκες των καταναλωτών αυξάνονται, οι αλλαγές στον σχεδιασμό των προϊόντων διαμορφώνονται και συνεπώς, η διαρκής ανάπτυξη οδηγεί σε νέα πρότυπα για την ποιότητα. Κατά ακολουθία, επεκτείνεται η αντίληψη ότι είναι σημαντική η εστίαση όχι τόσο στον έλεγχο των τελικών προϊόντων, αλλά στη διασφάλιση της ποιότητας των λειτουργιών σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Τα συστήματα ποιότητας εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις για να διοχετευθεί και να αυξηθεί η ποιότητα σε κάθε πτυχή της. Για το λόγο αυτό, τα συστήματα ποικίλλουν από οργανισμό σε οργανισμό, καθώς είναι απαραίτητο αυτά να ταιριάζουν με τις λειτουργίες του οργανισμού. Τα Συστήματα Διαχείρισης καθοδηγούν και διαχειρίζονται την επιχείρηση από την πλευρά της ποιότητας και αποτελούν ένα σύγχρονο, αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο πιστοποίησης της ποιότητας. Στοχεύουν, δηλαδή, στην τήρηση ορισμένων απαιτήσεων για την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί, θα παρουσιαστούν με λεπτομέρεια οι έννοιες και οι διαδικασίες που περιλαμβάνουν τα Συστήματα Διαχείρισης, με σκοπό να γίνουν πιο κατανοητά από τον αναγνώστη.

3.2 Τα Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις παράγουν αγαθά ή υπηρεσίες με συγκεκριμένες προδιαγραφές, με στόχο να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των καταναλωτών. Ο ποιοτικός έλεγχος που πραγματοποιούσαν στο τελικό στάδιο της παραγωγής για την διανομή των προϊόντων παρουσίαζαν τα ελαττώματα, τις απώλειες ή τις αδυναμίες των παραγόμενων αγαθών, αλλά δεν είχαν την ικανότητα να προλαμβάνουν και να αντιμετωπίζουν τις αδυναμίες τους για τη βελτίωση της ποιότητας. Για την κάλυψη της πρόληψης αυτών των ελλείψεων αναπτύχθηκαν τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας.

Ως Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας ορίζεται ότι είναι μια σειρά από προσχεδιασμένες και συστηματικές ενέργειες απαραίτητες για να προσδώσουν ένα

υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης ότι το αγαθό ή η υπηρεσία ικανοποιεί προσδιορισμένες απαιτήσεις.³³

Τα Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας περιλαμβάνουν μια σειρά από απαιτήσεις και η ικανοποίηση τους πιστοποιείται από ανεξάρτητους Φορείς Πιστοποίησης (third party certification bodies). Με τον τρόπο αυτό, ικανοποιείται η ανεξάρτητη αξιολόγηση των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας και εξασφαλίζεται η ικανότητα λειτουργίας των Φορέων. Οι Φορείς Πιστοποίησης λειτουργούν με γνώμονα την ικανοποίηση των απαιτήσεων της αγοράς και διεξάγουν ελέγχους συστημάτων ποιότητας σε διάφορους τομείς, όπως στην υγιεινή και ασφάλεια, στο περιβάλλον.³⁴

Η καθιέρωση ενός τέτοιου συστήματος οδηγεί την επιχείρηση στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της, στην έγκαιρη διάγνωση των λαθών, στην αύξηση της παραγωγικότητας και στη μείωση του κόστους. Η πρόληψη της ποιότητας σε όλες τις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας με τη βοήθεια αυτών των συστημάτων δημιουργεί την εικόνα μιας περισσότερο ευαισθητοποιημένης επιχείρησης. Ο πελάτης θεωρεί ότι ένα αγαθό ή υπηρεσία παραγόμενο από μια εταιρία που εφαρμόζει πιστοποιημένο σύστημα ποιότητας είναι γενικά καλύτερης ποιότητας, με αποτέλεσμα το κύρος και τα οικονομικά στοιχεία της εταιρίας να αυξάνονται.

Για να φέρουν θετικά αποτελέσματα τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας, έχουν αναπτυχθεί αναγνωρισμένες σειρές προτύπων ISO, οι οποίες απαιτούν την εφαρμογή συγκεκριμένων προδιαγραφών για κάθε είδους προϊόντα.

3.3 Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO)

Μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο στις Ηνωμένες Πολιτείες πολλοί ήταν εκείνοι που αγνοούσαν την ανάπτυξη προτύπων για καλύτερες πρακτικές για το εμπόριο και εμφανίστηκε η ανάγκη για συνεργασία, ώστε να λαμβάνουν όλοι υπόψη τους τις ευρύτερες εθνικές ανάγκες και απαιτήσεις. Η πηγή των προτύπων για την κοινή

³³Κέφης Β., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ό.π., σελ. 176

³⁴Μεγαλόφωνος Σ., «Ειδικά Θέματα για την Ποιότητα: Ποιότητα και Περιβάλλον», Τόμος Α', 2001, σελ.80,179

συμπεριφορά είναι ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO- International Organization for Standardization).³⁵

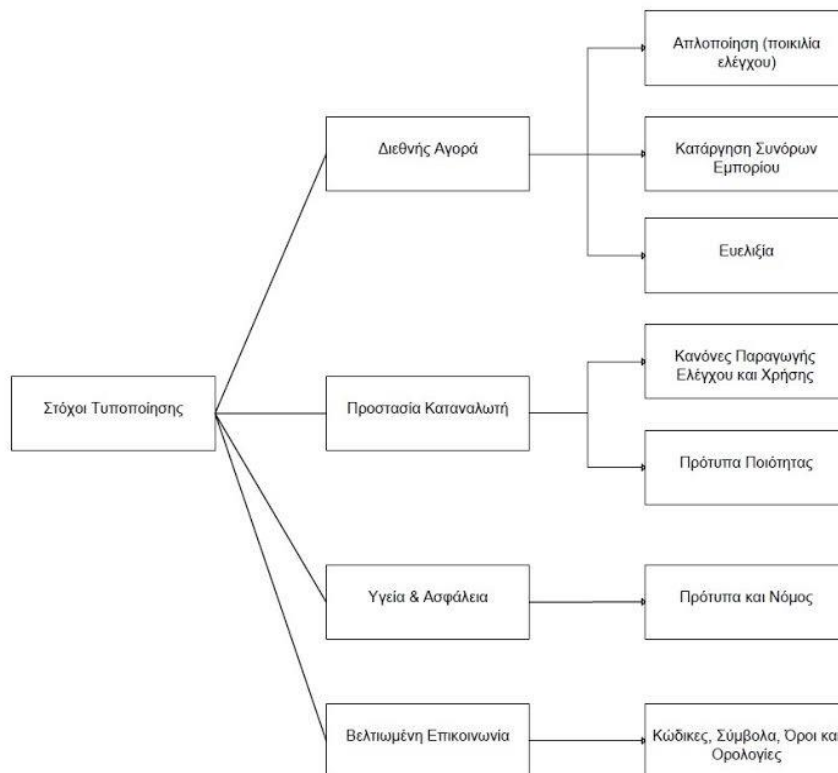
Ο ISO ξεκίνησε το 1946 με αντιπροσώπους 25 χωρών και ο στόχος του ήταν να διευκολύνει τον διεθνή συντονισμό και την ενοποίηση των βιομηχανικών προτύπων. Ο ISO άρχισε επισήμως να λειτουργεί το 1947 και σήμερα αποτελεί τον μεγαλύτερο οργανισμό κατάρτισης προτύπων παγκοσμίως, αποτελούμενος από 155 μέλη (ένα μέλος από κάθε χώρα).³⁶ Ο διεθνής οργανισμός ISO έχει έδρα τη Γενεύη, διοικείται από τη Γενική Συνέλευση, το Τεχνικό Διοικητικό Συμβούλιο και το Γενικό Γραμματέα. Ο οργανισμός ISO ασχολείται με όλα τα γνωστικά αντικείμενα, πλην του ηλεκτροτεχνικού τομέα και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μια διαδρομή για τη ΔΟΠ.³⁷

Σκοπός των προτύπων του ISO είναι να αποτελούν τον καθοδηγητικό οδηγό και να βοηθούν τους κατασκευαστές, τους πελάτες και το γενικό κοινό να επιτύχουν τη διασφάλιση της ποιότητας. Να προωθηθεί η ανάπτυξη της τυποποίησης, έτσι ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία στη διεθνή ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών και να αναπτυχθεί περισσότερο η συνεργασία μέσα στα πλαίσια της αγοράς. Επίσης, ενισχύεται η προστασία των καταναλωτών με την εφαρμογή των προτύπων για ποιότητα, ακολουθώντας τους κανόνες παραγωγής, τους νόμους και τους ελέγχους πριν τη διανομή των προϊόντων στην αγορά. Ενισχύεται η επικοινωνία στην αγορά διεθνώς, καθώς υπάρχουν κοινοί κώδικες, σύμβολα, όροι και ορολογίες. Στο Σχήμα 6, παρουσιάζονται διαγραμματικά ο σκοπός και τα αποτελέσματα της τυποποίησης.

³⁵ Moeller R., «Executive's Guide to IT Governance», 2013, σελ. 109

³⁶ Στεφάνου Κ. & Γκόρτσος Χ., «Τυποποίηση-Πιστοποίηση, Οικολογική Σήμανση & Διεθνές Εμπόριο», 2008, σελ 26

³⁷ Ισχυρή Β. & Μοσχίδης Ο., «The effects of ISO 9001 certification on the performance of Greek companies: A multidimensional statistical analysis», 2015, σελ. 153



Σχήμα 7: Ο Σκοπός και τα Αποτελέσματα της Τυποποίησης. (Πηγή: Dale B., Managing Quality ό.π., σελ. 126)

Είναι σημαντικό, τέλος, να επισημανθεί ότι η λέξη ISO δεν αποτελεί ακρωνύμιο της ονομασίας του (International Standardization for Organization), αλλά προέρχεται από την ελληνική λέξη «ίσος».³⁸ Οι ιδρυτικές χώρες του ISO με τη χρήση αυτής της λέξης θέλανε να προσδώσουνε τη σημασία ότι το ποιοτικό σύστημα απευθύνεται σε όλους τους χρήστες εξίσου ίσα, δηλαδή εφαρμόζεται σε κάθε τύπο οργάνωσης, ανεξάρτητα από το μέγεθος του οργανισμού ή το είδος παραγωγής του προϊόντος ή τις παρεχόμενες υπηρεσίες, ιδιωτικός ή δημόσιος οργανισμός.³⁹

³⁸ Pooler V. & Pooler D., «Purchasing and Supply Management: Creating the vision», 1997, σελ.148

³⁹ Aggelogiannopoulos D., Drosinos E.H. & Athanasopoulos P., «Implementation of a quality management system (QMS) according to the ISO 9000 family in a Greek small-sized winery: A case study», 2007, σελ. 1077

3.4 Τα Πρότυπα Διασφάλισης της Ποιότητας

Τα Συστήματα Διασφάλισης της Ποιότητας έχουν αναπτυχθεί με αλματώδης ταχύτητα εξαιτίας του έντονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που επικρατεί στις εταιρίες. Η ύπαρξη της ποιότητας στις επιχειρήσεις συμβάλλει στην επιβίωση και στην ευημερία τους.

Η παγκοσμιοποίηση των οικονομιών και των κοινωνιών, όπως επίσης, η ελεύθερη κυκλοφορία των προϊόντων, οι ανάγκες για τη βελτίωση των διαδικασιών ή συστημάτων και η έλλειψη εστίασης στο εσωτερικό των εταιριών έχουν δημιουργήσει πρότυπα (standards) για την εξασφάλιση της ύπαρξης των εταιριών στην παγκόσμια αγορά.

Με τον όρο πρότυπα νοείται το σύνολο των εγγράφων που έχουν εκδοθεί από αναγνωρισμένους φορείς και παρέχουν τις κατευθυντήριες γραμμές και θέτουν τις απαιτήσεις σχετικά με το τι χαρακτηριστικά πρέπει να υπάρχουν στη διαχείριση συστήματος του οργανισμού, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η ανταπόκριση των πρώτων υλών, των αγαθών και των υπηρεσιών. Διαπιστώνεται, επομένως, ότι τα πρότυπα ωθούν τις εταιρίες για την ανάπτυξη της ποιότητας, χωρίς όμως να υπαγορεύουν πώς πρόκειται να εφαρμοστούν για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Η επιχείρηση είναι ελεύθερη να καθορίσει από μόνη της τη δομή της διαχείρισης της ποιότητάς της.⁴⁰

Τα πρότυπα κατατάσσονται ανάλογα με τον φορέα⁴¹ που τα εκπονεί σε:

- Διεθνή Πρότυπα, που εκδίδονται από διεθνείς οργανισμούς τυποποίησης, όπως ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) και η Διεθνής Ηλεκτροτεχνική Επιτροπή (IEC).
- Ευρωπαϊκά Πρότυπα, τα οποία εκπονούν οι Ευρωπαϊκοί Οργανισμοί Τυποποίησης CEN, CENELEC και ETSI.
- Εθνικά Πρότυπα, τα οποία εκπονούνται από τους Εθνικούς Οργανισμούς.

⁴⁰Juran J.M. & Godfrey A.B.: «Juran's Quality Handbook», 5th edition, 1998, σελ. 11.2, 11.4

⁴¹Στεφάνου Κ. & Γκόρτσος Χ., «Τυποποίηση-Πιστοποίηση, Οικολογική Σήμανση & Διεθνές Εμπόριο», 2008, σελ. 102

Η ποιότητα είναι σχεδιασμένη να επηρεάζει κάθε πτυχή της επιχείρησης, με στόχο να προωθήσει τη συνεχή βελτίωση και έπειτα την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη.

Η πιστοποίηση ISO και τα Συστήματα Ποιότητας ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα της εταιρίας και την θέτουν ικανή να ανταπεξέλθει στις αυξημένες απαιτήσεις της αγοράς. Με την πιστοποίηση, οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να γνωρίζουν την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και την ποιότητα, την ασφάλεια και την πιστότητα των αγαθών και των υπηρεσιών που παράγουν.

3.4.1 Τα Συστήματα Ποιότητας κατά σειρά προτύπων ISO 9000

Το ISO 9000 αποτελεί το πιο κοινό σύστημα διασφάλισης της ποιότητας και είναι υποσύνολο μιας ευρύτερης κατηγορίας πρακτικών διαχείρισης που συχνά αναφέρεται ως διοικητικές καινοτομίες.⁴² Τα πρότυπα ποιότητας σχετίζονται με τα αγαθά και τις υπηρεσίες, ενώ τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 αφορούν το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας. Σκοπός της σειράς ISO 9000 είναι να διασφαλιστεί ότι η εταιρία διατηρεί σύστημα διαχείρισης ποιότητας και ανταποκρίνεται στα πρότυπα ποιότητας που αφορούν διαδικασίες και δραστηριότητες για την παροχή αγαθών και υπηρεσιών. Τα πρότυπα της συγκεκριμένης σειράς δίνουν τις κατευθυντήριες γραμμές για την ανάπτυξη, την υλοποίηση και τη διαχείριση του συστήματος.⁴³

Η σειρά προτύπων ISO 9000 αναπτύχθηκε από την Τεχνική Επιτροπή ISO/TC176, με γνώμονα την κοινή βάση Συστήματος Διασφάλισης της Ποιότητας ανάμεσα στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τις χώρες που συναλλάσσονται με αυτές.

⁴²Naveh E. & Marcus A., Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: Installing and using ISO 9000, 2005,σελ. 2,23

⁴³Sharma D., The association between ISO 9000 certification and financial performance, 2005, σελ. 155

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι τα ακόλουθα:

ISO 9000: Κατευθυντήριες γραμμές για την επιλογή και χρήση προτύπων διασφάλισης και διαχείρισης της ποιότητας.

Το πρότυπο ISO 9000 χαρακτηρίζεται ως το πιο σημαντικό σημείο εκκίνησης για την ανάπτυξη ενός πιο ουσιαστικού αποτελέσματος για την βελτίωση της οικονομικής απόδοσης βασισμένο στη στρατηγική της ΔΟΠ. Παρέχει τις κατευθυντήριες γραμμές για τη διαχείριση της ποιότητας και εκτελεί τακτικούς ελέγχους για την καταγραφή εκπλήρωσης των απαιτήσεων πιστοποίησης. Η κατοχή αυτού του προτύπου αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την έναρξη επιχειρηματικών συναλλαγών.⁴⁴

Η εταιρία για την υιοθέτηση του προτύπου οφείλει να εφαρμόσει τρεις κύκλους⁴⁵:

- Σχεδιασμός: Οι δραστηριότητες που επηρεάζουν την ποιότητα πρέπει να σχεδιάζονται με τρόπο που να επιβεβαιώνουν την επίτευξη των στόχων, την αυθεντία και την υπευθυνότητα.
- Έλεγχος: Η εξακρίβωση της εκτέλεσης των απαραίτητων απαιτήσεων σε κάθε στάδιο, η διόρθωση και η εκτέλεση των δραστηριοτήτων γίνονται με σωστό τρόπο.
- Πιστοποίηση: Οι δραστηριότητες πρέπει να πιστοποιούν την προώθηση των ποιοτικών στόχων και μεθόδων. Δίνεται η εγγύηση ότι το αγαθό/υπηρεσία ικανοποιεί τις απαιτήσεις που διαμορφώνονται από τις κατευθυντήριες αρχές.

ISO 9001: Συστήματα Διασφάλισης της Ποιότητας- Απαιτήσεις για Σχεδιασμό, Ανάπτυξη, Παραγωγή, Εγκατάσταση και Εξυπηρέτηση προϊόντος.

Χαρακτηρίζεται ως το πιο δύσκολο πρότυπο, διότι αναφέρεται στην πλήρη συμμόρφωση του προμηθευτή σε όλα τα στάδια της παραγωγής, από τον σχεδιασμό μέχρι την εξυπηρέτηση μετά την πώληση.

⁴⁴Daft R., Management ό.π., 671

⁴⁵Fitzsimmons J., «Service Management: Operations, Strategy and Information Technology», 2nd edition, 1998, σελ.303

ISO 9002: Συστήματα Διασφάλισης της Ποιότητας- Συμμόρφωση στην Παραγωγή και την Εγκατάσταση.

Το πρότυπο ISO 9002 είναι παρόμοιο με το ISO 9001, αλλά εφαρμόζεται σε εταιρίες που δεν εκτελούν σχεδιασμό και δραστηριότητες εξυπηρέτησης. Ο προμηθευτής είναι απαραίτητο να επιβεβαιώσει τη συμμόρφωση των προϊόντων του προς συγκεκριμένες απαιτήσεις κατά την παραγωγή και την εγκατάσταση τους.

ISO 9003: Συστήματα Διασφάλισης της Ποιότητας- Τελική Επιθεώρηση και Δοκιμές.

ISO 9004: Διοίκηση Ποιότητας- Περιλαμβάνει τις κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή ενός Συστήματος Ποιότητας και της Διαχείρισης Ποιότητας.

Η ταχύτητα ανταλλαγής δεδομένων και πληροφοριών καταργούν τα πρότυπα της σειράς ISO 9001,9002,9003 και εκδίδουν μια νέα σειρά προτύπων ISO 9000:2000, υιοθετώντας σύγχρονα μοντέλα ποιότητας που δίνουν έμφαση στη συνεχή βελτίωση, στην καινοτομία και στην ικανοποίηση του πελάτη. Τα πρότυπα ISO 9000 και ISO 9004 παραμένουν με τις κατευθυντήριες γραμμές εφαρμογής.

Η νέα σειρά ISO 9000:2000 βασίζεται στην ανάπτυξη και διαχείριση διεργασιών και εστιάζει στους πελάτες (εσωτερικοί και εξωτερικοί) για την ανάπτυξη των λειτουργιών του οργανισμού. Ο πυρήνας της σειράς ISO 9000:2000 αποτελείται από τα ακόλουθα πρότυπα⁴⁶:

ΕΛΟΤ EN ISO 9000:2000 Περιγραφές βασικών εννοιών και σχετική ορολογία

ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2000 Προσδιορισμός Απαιτήσεων για Πιστοποίηση

ΕΛΟΤ EN ISO 9004:2000 Οδηγίες για Πιστοποίηση

ΕΛΟΤ EN ISO19011:2000 Οδηγίες για τον έλεγχο του συστήματος ποιότητας

Το νέο ISO 9000 αντικαθιστά στην έννοια της «διασφάλισης της ποιότητας» με τον όρο «διαχείριση της ποιότητας», το ISO 9004 είναι περισσότερο προσανατολισμένο στις αρχές της ΔΟΠ. Το νέο πρότυπο ISO 9001:2000 εστιάζει στις

⁴⁶Κωσταγιόλας Π. & Καϊτελίδου Δ., Χατζοπούλου Μ., Βελτιώνοντας την ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας ό.π., 149

ανάγκες και στις προσδοκίες των πελατών και εκδόθηκε για να είναι πιο φιλικό στις μικρές επιχειρήσεις, αλλά παραμένει εξίσου χρήσιμο και στις μεγάλες εταιρίες.

Η αναθεωρημένη έκδοση των προτύπων της σειράς ISO 9000 βασίστηκε σε οκτώ θεμελιώδεις κανόνες⁴⁷:

1. Επιχείρηση εστιασμένη στον Πελάτη.
2. Ηγεσία Καθοδηγητής.
3. Συμμετοχή των Ανθρώπων.
4. Προσέγγιση Διαδικασιών.
5. Προσέγγιση Συστήματος.
6. Συνεχής Βελτίωση.
7. Λήψη Αποφάσεων βάσει δεδομένων.
8. Σχέσεις Αμοιβαίας Ωφέλειας από τον Προμηθευτή.

3.5 Το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ISO 14000

Η σειρά ISO 14000 αποτελεί ένα σύνολο από διεθνή πρότυπα συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης, τα οποία θέτουν ορισμένες βασικές προδιαγραφές για τη σταδιακή συνεχή βελτίωση της περιβαλλοντικής επίδοσης των οργανισμών. Τα πρότυπα της σειράς αυτής πρέπει να επισημανθεί ότι είναι πρότυπα διαδικασιών και όχι περιβαλλοντικής απόδοσης. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να υπάρχουν κατευθύνσεις για το σχεδιασμό ενός συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης, αλλά δεν καθιερώνουν συγκεκριμένες απαιτήσεις για την περιβαλλοντική επίδοση του οργανισμού, εκτός από τη δέσμευση για συμμόρφωση προς τη νομοθεσία και τους κανονισμούς.⁴⁸

Η σειρά των προτύπων ISO 14000 αναπτύχθηκε το 1996 από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης και τροποποιήθηκε το 2004 και πλέον εφαρμόζεται το ISO 14001:2004. Πρόκειται για γενικά πρότυπα, τα οποία μπορούν να εφαρμοστούν από κάθε είδους οργανισμού ανεξάρτητα το επιχειρησιακό περιβάλλον μέσα στο

⁴⁷ Κωσταγιόλας Π. & Καϊτελίδου Δ., Χατζοπούλου Μ. ό.π., 150

⁴⁸ Στεφάνου Κ. & Γκόρτσος Χ., Τυποποίηση-Πιστοποίηση, Οικολογική Σήμανση & Διεθνές Εμπόριο ό.π., 180

οποίο δραστηριοποιούνται. Το πρότυπο ISO 14001 εστιάζει σε ένα δυναμικό σύστημα ανάδρασης και περιβαλλοντικής διαχείρισης, το οποίο μέσα από τον Κύκλο Deming (Σχεδίασε, Πράξε, Έλεγξε και Δράσε) εφαρμόζει έναν κύκλο περιβαλλοντικής βελτίωσης.

Το όφελος από την απόκτηση της πιστοποίησης ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης αντικατοπτρίζεται στις δραστηριότητες του οργανισμού, στην παραγωγή και στην εξυπηρέτηση, οι οποίες επωφελοούνται και επιδρούν θετικά στο περιβάλλον, μειώνοντας τη ρύπανση του.⁴⁹ Αποκτούν, έτσι, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κύρος με την ευαισθητοποίηση της εταιρίας για το περιβάλλον.

3.6 Το Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων ISO 22000:2005, HACCP

Η οδηγία 93/43 της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η ενσωμάτωσή της στην ελληνική νομοθεσία επιβάλλουν από όλες τις μονάδες που παράγουν, διακινούν και διαθέτουν τρόφιμα να λειτουργούν σύμφωνα με το σύστημα HACCP. Το HACCP είναι ένα προληπτικό σύστημα που δίνει έμφαση στην πρόληψη αντί της επιθεώρησης της ποιότητας. Προσδιορίζει, αξιολογεί και ελέγχει κινδύνους, οι οποίοι είναι σημαντικοί για την ασφάλεια των προϊόντων –από τα αρχικά στάδια της παραγωγής μέχρι και την κατανάλωσή τους- και καθορίζει μετρήσεις για τον έλεγχό τους.⁵⁰

Οι πιθανοί κίνδυνοι της υγείας και οι πολύπλοκες αλλαγές στην τροφική αλυσίδα συντέλεσαν στη δημιουργία νέων προτύπων για τη διαχείριση της ασφάλειας των τροφίμων, το ISO 22000: 2005. Το ISO 22000 εναρμονίζει τις απαιτήσεις σχετικά με την ασφάλεια των ευπαθών προϊόντων των επιχειρήσεων και είναι χρήσιμο πρότυπο για τις επιχειρήσεις που προσπαθούν να επιτύχουν ένα συνεκτικό και ολοκληρωμένο σύστημα ασφάλειας τροφίμων.

Κάθε οικονομική μονάδα που δραστηριοποιείται στον κλάδο των τροφίμων, ανεξάρτητα από το μέγεθος της, οφείλει να προβαίνει στην απόκτηση αυτού του προτύπου και να προσαρμόζει τις λειτουργίες της σύμφωνα με αυτό.

⁴⁹Cortada J. & Woods J., The Quality Yearbook 2000, σελ. 644-646

⁵⁰Bilska A. & Kowalski R. Food quality and safety management ό.π., 355

Η απόκτηση του ISO 22000: 2005 σε μια επιχειρηματική μονάδα συμβάλει στο να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της στην παγκόσμια αγορά, καθώς υπόκειται σε έλεγχο ασφάλειας των τροφίμων σε τακτά χρονικά διαστήματα για να διατηρηθεί η πιστοποίηση. Κατά αυτό τον τρόπο, αναδεικνύεται η επιχείρηση και διασφαλίζεται η ποιοτική διαδικασία που ακολουθεί. Το πρότυπο ISO 22000:2005 αποτελεί στοιχείο της ΔΟΠ, εφόσον λαμβάνει υπόψη τα παράπονα των πελατών και τα αξιολογεί, με στόχο να ικανοποιεί η εταιρία αποτελεσματικότερα τις ανάγκες των καταναλωτών, να επικοινωνεί και να ενημερώνει τους προμηθευτές και να επιδιώκει την πλήρη συμμόρφωση με τις κυβερνητικές πολιτικές που επιδιώκουν τη διασφάλιση των τροφίμων.

Σύμφωνα με όσα αναφέρονται παραπάνω, διαπιστώνεται ότι η εφαρμογή του προτύπου ISO 22000 σε μια επιχείρηση παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα, τα οποία είναι:

- ✓ Διασφάλιση της προστασίας της υγείας των καταναλωτών.
- ✓ Ενδυνάμωση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ).
- ✓ Μείωση του οικονομικού κόστους της επιχείρησης με την εφαρμογή τακτικών ελέγχων.
- ✓ Αύξηση της παραγωγικότητας.
- ✓ Αύξηση ανταγωνιστικότητας και πωλήσεων.

3.7 Οι Φορείς Πιστοποίησης

Σύμφωνα με τα Διεθνή δεδομένα, οι φορείς πιστοποίησης στον χώρο πιστοποίησης συστημάτων διαχείρισης είναι Κρατικοί ή Ιδιωτικοί και διαπιστεύονται για να λάβουν αναγνώριση ικανότητας. Η βασική αρχή που διέπει κάθε φορέα πιστοποίησης είναι η αρχή της ανεξαρτησίας και ενσωματώνεται στις διαδικασίες λειτουργίας τους.

Στην Ελλάδα οι φορείς πιστοποίησης είναι αρκετοί, με σημαντικότερο τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛΟΤ). Ο ΕΛΟΤ ιδρύθηκε με τον Νόμο 372/76 ως νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου και έπειτα μετατράπηκε με π.δ. 155/97 σε ανώνυμη εταιρία. Ξεκίνησε ως Οργανισμός Τυποποίησης έχοντας επικεντρώσει τη δραστηριότητά του στον τομέα της εκπόνησης προτύπων και στην προώθηση της

τυποποίησης στην Ελλάδα. Στη συνέχεια, το 1997 ανατέθηκε σε αυτόν η ανάπτυξη δραστηριοτήτων πιστοποίησης για την προώθηση και την προβολή της ποιότητας στην Ελλάδα.

Οι κύριες δραστηριότητες⁵¹ των φορέων πιστοποίησης είναι:

- Η επιθεώρηση και η πιστοποίηση των συστημάτων ποιότητας.
- Η διενέργεια εργαστηριακών δοκιμών.
- Η τήρηση αρχείων των πιστοποιημένων επιχειρήσεων και οργανισμών.
- Η συνεχής παρακολούθηση των διεθνών εξελίξεων σχετικά με την αναμόρφωση των προτύπων.

Στον τομέα της πιστοποίησης, ο ΕΛΟΤ απονέμει Σήματα Συμμόρφωσης και χορηγεί Πιστοποιητικά Συμμόρφωσης, τα οποία δείχνουν ότι είναι απαραίτητη η συμμόρφωση των προϊόντων, των διεργασιών, των δραστηριοτήτων και των προσώπων με τις απαιτήσεις των προτύπων και των πιστοποιητικών εγγράφων.⁵² Δε δίνει κατευθυντήριες γραμμές για τον σχεδιασμό, την παραγωγή και εγκατάσταση των προϊόντων για την πιστοποίηση, αλλά ελέγχει την ορθή ερμηνεία των προτύπων και την εφαρμογή των διαδικασιών για την πιστοποίηση.

3.8 Η Διαδικασία Πιστοποίησης

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις στην αναζήτηση για νέους τρόπους βελτίωσης των προσφερόμενων προϊόντων, ακολουθούν συγκεκριμένα βήματα για να αποκτήσουν πιστοποίηση. Η πιστοποίηση βοηθά τις οικονομικές μονάδες να αποκτήσουν οι πελάτες τους την απαραίτητη εμπιστοσύνη ως προς τα αγαθά και τις υπηρεσίες τους, καθώς η εκτέλεση συγκεκριμένων βημάτων για την ικανοποίηση των απαιτήσεων δίνει τη δυνατότητα στους καταναλωτές να γνωρίζουν πόσο ποιοτικές είναι οι διαδικασίες των προϊόντων.

⁵¹Κέφης Β., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ό.π., σελ. 139

⁵²Στεφάνου Κ., Γκόρτσος Χ., Τυποποίηση-Πιστοποίηση, Οικολογική Σήμανση & Διεθνές Εμπόριο ό.π., σελ. 118-119

Ως πιστοποίηση ορίζεται η πράξη που επισήμως εγγυάται ότι το αγαθό ή η υπηρεσία ικανοποιεί τις απαιτήσεις που διαμορφώνονται από τις κατευθυντήριες γραμμές, σχετικά με τις τεχνικές προδιαγραφές ή τα πρότυπα των υπηρεσιών.⁵³

Ο έντονος ανταγωνισμός και η μεγάλη ποικιλία ομοειδών προϊόντων ωθεί τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν την πιστοποίηση, έτσι ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στα αγαθά και τις υπηρεσίες τους. Ο σύγχρονος πελάτης ενδιαφέρεται πλέον περισσότερο για την ποιότητα και τις διαδικασίες που πραγματοποιήθηκαν για το τελικό προϊόν παρά για την τιμή του. Για το λόγο αυτό, μπορεί να διαπιστωθεί ότι η πιστοποίηση έχει την ικανότητα να οδηγήσει την επιχείρηση σε τόσο πραγματική και αντιληπτή βελτίωση της ποιότητας, καθώς και να αυξήσει την οργανωτική απόδοσή της.

Η διαδικασία της πιστοποίησης ακολουθεί τέσσερα διαδοχικά κύρια στάδια, τα οποία περιλαμβάνουν συγκεκριμένα βήματα και ενέργειες και περιγράφονται αναλυτικά παρακάτω.

❖ 1^ο Στάδιο: Προμελέτη πιστοποίησης

Στο πρώτο στάδιο, ύστερα από αίτηση της ενδιαφερόμενης επιχείρησης αναπτύσσονται συνομιλίες και ανταλλάσσονται πληροφορίες σχετικά με την πιστοποίηση, όπως είναι το πεδίο εφαρμογής της πιστοποίησης, το πρότυπο της, οι μονάδες που είναι προς πιστοποίηση. Το στάδιο αυτό διαρκεί δύο με τρεις μήνες και είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση, εφόσον προμελετάται κάθε πτυχή της από επενδυτικούς συμβούλους ή συμβούλους ποιότητας, ώστε να αναπτυχθούν τα βέλτιστα σχέδια επένδυσης για την ποιότητα.

❖ 2^ο Στάδιο: Προετοιμασία για Πιστοποίηση

Η εκπαίδευση των στελεχών με θέματα τα Συστήματα Ποιότητας και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί βασική υπόθεση για την περάτωση της πιστοποίησης. Ορίζεται Κεντρική Επιτροπή για τη Διασφάλιση της Ποιότητας και

⁵³Nicolau J. L. & Sellers R., The stock market's reaction to quality certification: Empirical evidence from Spain, 2002, σελ. 4

Υπεύθυνος Ποιότητας, ο οποίος συνεργάζεται με εξωτερικό Σύμβουλο Ποιότητας και βοηθά στην προετοιμασία του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας. Η προετοιμασία διαρκεί έξι με εννέα μήνες και περιλαμβάνει α) εκπαιδευτικά σεμινάρια για την ποιότητα και τα πρότυπα, β) θεσμοθετείται Συμβούλιο Ποιότητας, γ) διαμορφώνεται κατάλληλα το σύστημα τεκμηρίωσης των διαδικασιών της ποιότητας (εκπόνηση εγχειριδίου ποιότητας και διαδικασιών, οδηγίες λειτουργίας, δοκιμαστικές λειτουργίες, ολοκλήρωση του προκαταρκτικού εγχειριδίου).

❖ 3^ο Στάδιο: Πιστοποίηση από αρμόδιο φορέα

Ο φορέας πιστοποίησης που επιλέγεται εξαρτάται από την φήμη και τις διαδικασίες αξιολόγησης που επιβάλλει. Στο συγκεκριμένο επίπεδο, ο υπεύθυνος ποιότητας και το προσωπικό του φορέα πιστοποίησης λαμβάνουν διαρθρωτικά μέτρα για τον οργανισμό και για την εφαρμογή των διαδικασιών, υποβάλλουν την επίσημη αίτηση πιστοποίησης και πραγματοποιούν προ-αξιολόγηση του συστήματος. Μετά την προ-αξιολόγηση, ο Σύμβουλος Ποιότητας εκτελεί την Τελική Αξιολόγηση, αφού περάσει ένα εύλογο χρονικό διάστημα τεσσάρων μηνών περίπου από την πλήρη εφαρμογή του Συστήματος Ποιότητας. Εάν τα αποτελέσματα της Αξιολόγησης ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της Πιστοποίησης, ο οργανισμός θα λάβει το σχετικό πιστοποιητικό μετά από ένα έως δύο μήνες. Στην αντίθετη περίπτωση, γίνεται παράταση για τη διεκπεραίωση των σχετικών διορθωτικών ενεργειών.

❖ 4^ο Στάδιο: Διατήρηση ή αλλαγή του είδους Πιστοποίησης

Ο Φορέας Πιστοποίησης κάνει επιθεωρήσεις στον οργανισμό κάθε τρία με τέσσερα χρόνια για να εξασφαλίσει την ποιοτική λειτουργία του Συστήματος Ποιότητας που ακολουθεί. Στο στάδιο αυτό, μπορεί η επιχείρηση να αλλάξει το είδος της πιστοποίησης, στην περίπτωση που υπάρχει αλλαγή στις δραστηριότητές της.

Με την ανάλυση της διαδικασίας της πιστοποίησης, συμπεραίνεται ότι η αξία του Συστήματος Ποιότητας που έχει υιοθετήσει μια επιχείρηση δεν εξαρτάται από τον Σύμβουλο Ποιότητας, αλλά από τον οργανισμό. Η οικονομική μονάδα πρέπει να έχει ένα υπεύθυνο και ενεργό ρόλο. Για αυτό, είναι σημαντικό να έχει προσδιορίσει τις διαδικασίες που απαιτούνται για την ποιότητα, την ασφάλεια, το σύστημα διαχείρισης της υγείας και του περιβάλλοντος και να εφαρμόζεται σε όλη την επιχείρηση, ώστε να υπάρχει αλληλουχία και αλληλεπίδραση των διαδικασιών. Η επιχείρηση, επίσης, θα πρέπει να καθορίσει τα κριτήρια και τις μεθόδους που απαιτούνται για να εξασφαλιστεί ότι η λειτουργία και ο έλεγχος αυτών των διεργασιών είναι αποτελεσματικοί. Η εξασφάλιση της διαθεσιμότητας των πόρων και των πληροφοριών είναι ένα απαραίτητο στοιχείο για την υποστήριξη της λειτουργίας, την παρακολούθηση, τη μέτρηση και την ανάλυση των διαδικασιών.

ΜΕΡΟΣ Β΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

***ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ
ΤΥΡΝΑΒΟΥ***

4.1 Παρουσίαση του Αγροτικού Οινοποιητικού Συνεταιρισμού Τυρνάβου

Ο Αγροτικός Οινοποιητικός Συνεταιρισμός Τυρνάβου ξεκίνησε τη δραστηριότητα του το 1961 από μια ομάδα αμπελοκαλλιεργητών της περιοχής του Τυρνάβου, με σκοπό να διασφαλίσουν και να εξασφαλίσουν την παραγωγή τους. Η ανάπτυξη του Συνεταιρισμού σε όλους τους τομείς δραστηριότητάς του τον αναδεικνύει σε έναν από τους καλύτερους Συνεταιρισμούς πανελλαδικά και αποτελεί το κέντρο της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτιστικής ζωής του τόπου του. Τα μέλη του πλέον ανέρχονται σε 500 περίπου αμπελοκαλλιεργητές της ευρύτερης περιοχής και δραστηριοποιούνται στην καλλιέργεια σταφυλιών, στην παραγωγή και στην εμφιάλωση οίνων και αποσταγμάτων.

Τα εγχώρια προϊόντα διακινούνται σε όλη την Ελλάδα και το εξωτερικό, με κύριους εξωτερικούς προορισμούς την Αυστραλία και την Κίνα. Στην προσπάθεια να διαφημίσουν και να προωθήσουν ακόμη περισσότερο τα προϊόντα, ο Συνεταιρισμός λαμβάνει μέρος σε επενδυτικά και ερευνητικά προγράμματα, είναι δραστήριο μέλος σε οργανώσεις και φορείς του κλάδου, καθώς επίσης, συμμετέχει σε εκδηλώσεις και εκθέσεις. Το περασμένο έτος, το 2015, στο Διεθνή Διαγωνισμό Οίνου & Αποσταγμάτων Αμπελοοινικής Προέλευσης, υπό την αιγίδα του Διεθνούς Οργανισμού O.I.V int. (International Organization of Vine and Wine που εδρεύει στην Γαλλία) κατέκτησε δύο χρυσά μετάλλια για το Τσίπουρο με γλυκάνισο και το Τσίπουρο με κρόκο (σαφράν).

Το 2012, ο Αγροτικός Οινοποιητικός Συνεταιρισμός Τυρνάβου διακρίθηκε στην κατηγορία των ροζέ κρασιών με το κρασί «Ρόδοινος» στα πλαίσια της διεθνούς έκθεσης INTERWINE της πόλης Guangzhou (Καντόνα) της Κίνας. Η διεθνής έκθεση INTERWINE στην Guangzhou πρόκειται για έκθεση υψηλού κύρους, ανήκει απευθείας στο Υπουργείο Εμπορίου της Κίνας και έχει δυνατότητα προώθησης οινικών προϊόντων σε όλη την κινεζική επικράτεια.

4.2 Υποδομή του Αγροτικού Οινοποιητικού Συνεταιρισμού Τυρνάβου

Οι εγκαταστάσεις του Συνεταιρισμού εκτείνονται σε μια επιφάνεια 50.000 τετραγωνικά μέτρα, ενώ η δυνατότητα σε αποθηκευτικό χώρο δεξαμενών είναι 130.000 εκατόλιτρα. Το οινοποιείο του Συνεταιρισμού αποτελεί μια σύγχρονη οινοποιητική μονάδα με στοιχεία της αρχιτεκτονικής των προηγμένων οινοποιείων και στεγάζει τον απαραίτητο εξοπλισμό για την παραγωγή ποιοτικού οίνου. Οι εγκαταστάσεις του αποτελούνται από:

Α) Υπόγειους χώρους που προσφέρουν τις πλέον σωστές συνθήκες για παλαίωση οίνων σε βαρέλια.

Β) Υπέργειες αποθήκες, οι οποίες είναι κατάλληλα σχεδιασμένες για την αποθήκευση των προϊόντων.

Γ) Εγκαταστάσεις όπου στεγάζονται οι εμφιαλωτικές γραμμές τελευταίας τεχνολογίας για κάθε είδους συσκευασία και τυποποίηση.

Δ) Μονάδα παραγωγής συμπύκνωσης και ανακαθαρισμού γλεύκους, που είναι μάλιστα η μια από τις δύο που λειτουργούν σήμερα στην Ελλάδα.

Ε) Γραφεία, χώρος υποδοχής και αίθουσα συνεδριάσεων.

ΣΤ) Βιολογικός Καθαρισμός, για την αξιοποίηση των απορριμμάτων του Συνεταιρισμού.

Το οινοποιείο διαθέτει, επιπλέον, σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό για την παραγωγή προϊόντων με υψηλές απαιτήσεις ποιότητας. Ο μηχανολογικός εξοπλισμός περιλαμβάνει:

- Εκραγιστήρια
- Πνευματικά πιεστήρια
- Οινοποιητές
- Ανοξείδωτες ψυχόμενες οινοδεξαμενές
- Φίλτρα
- Ψυκτικά μηχανήματα

Ο Συνεταιρισμός στην προσπάθειά του να αναδείξει το απόσταγμα του τσίπουρου και την ποικιλία Μοσχάτο Αμβούργου που καλλιεργείται σχεδόν στο σύνολο της περιοχής του Τυρνάβου, εγκατέστησε ένα σύγχρονο ποτοποιείο-

αποσταγματοποιείο. Οι σύγχρονες εγκαταστάσεις του αποσταγματοποιείου του Συνεταιρισμού είναι σε θέση να εξασφαλίζουν την άριστη ποιότητα του Τσίπουρου Τυρνάβου.

Το αποσταγματοποιείο απαιτεί ένα έμπειρο και πλήρως καταρτισμένο προσωπικό, το οποίο μπορεί να επιβλέπει και να πραγματοποιεί ειδικούς εργαστηριακούς ελέγχους. Με την επίβλεψη και τους συνεχείς ελέγχους ο Αγροτικός Οινοποιητικός Συνεταιρισμός Τυρνάβου μπορεί να εγγυηθεί ότι τα προϊόντα του είναι ποιοτικά χάρη στις ποιοτικές διαδικασίες και τους ελέγχους που εφαρμόζει. Για το λόγο αυτό, έχει πιστοποιηθεί με ISO 9001:2000 για τα ασφαλή συστήματα ποτού που κατέχει και αναζητά να κερδίσει όλα τα εσωτερικά και εξωτερικά οφέλη από την πιστοποίηση σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ISO 9001:2000, να αυξήσει το μερίδιο αγοράς και να διεισδύσει σε νέες αγορές.

Το οινολογικό εργαστήριο διαθέτει όλα τα απαραίτητα όργανα και τα αναλώσιμα υλικά για τον σχεδιασμό των προϊόντων. Ο σχεδιασμός αποτελεί κρίσιμο στάδιο για την παραγωγή των προϊόντων και είναι σημαντικό να λαμβάνει υπόψη κάθε παράμετρο για τη μη απόκλιση της ποιοτικής διαδικασίας. Το επιστημονικό προσωπικό που διαθέτει με τη βοήθεια της σύγχρονης εργαστηριακής και τεχνικής υποδομής κατευθύνει, παρακολουθεί και ελέγχει την παραγωγή όλων συνολικά των προϊόντων. Έπειτα, η συνεχής επίβλεψη των αμπελιών από γεωπόνο με βάση το σύστημα ολοκληρωμένης διαχείρισης που εφαρμόζεται και το πολύ καλά εξοπλισμένο οινολογικό εργαστήριο που καλύπτει ευρύ φάσμα αναλύσεων και ελέγχων, αποτελούν εγγύηση για την ασφάλεια και ποιότητα των σταφυλιών, των οίνων και των αποσταγμάτων.

4.3 Η Οργανωσιακή Δομή του Συνεταιρισμού

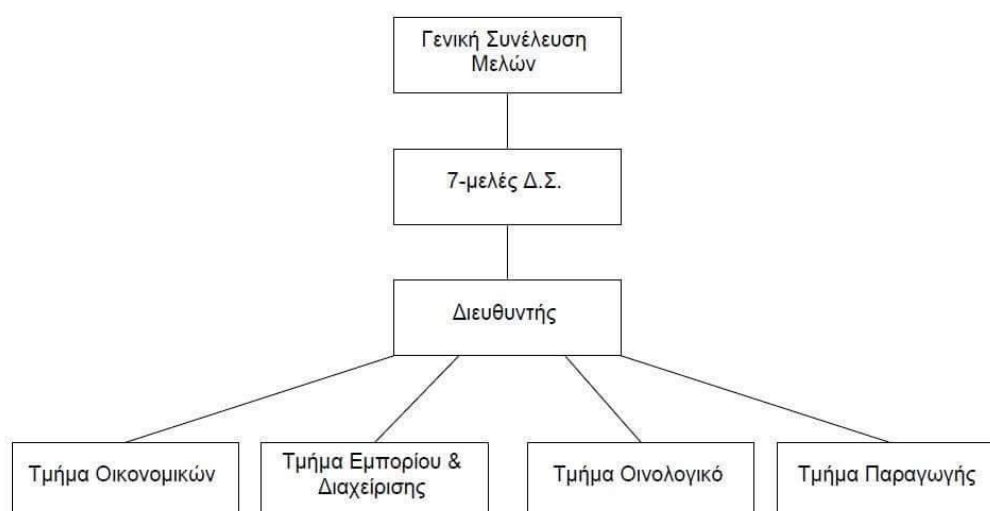
Η Οργανωσιακή Δομή μιας επιχείρησης περιγράφει τη θέση του απασχολούμενου καθώς και τις σχέσεις εξουσίας, ευθύνης και ιεραρχικής επικοινωνίας. Επιπλέον, η οργανωσιακή δομή περιγράφει και την ποιότητα των σχέσεων αυτών. Είναι γενικώς αποδεκτό ότι η εκάστοτε οικονομική οντότητα αποτελείται από ένα σύνολο τμημάτων ακόμη και αν αυτά δεν έχουν άμεση σχέση

μεταξύ τους, η δραστηριότητα του ενός επηρεάζει τη λειτουργία του άλλου, είτε σε μικρό είτε σε μεγάλο βαθμό.

Ο διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων και ο καταμερισμός του έργου σε κάθε τμήμα ενός οργανισμού μπορούν να παρουσιαστούν με το οργανόγραμμα και συμβάλλουν στην αποφυγή συγκρούσεων και προβλημάτων επικοινωνίας μεταξύ των διοικητικών στελεχών.

Η στελέχωση του Συνεταιρισμού, λόγω της εξάπλωσής του σε αγορές της Ελλάδας και του εξωτερικού γίνεται από εξειδικευμένους υπαλλήλους του είδους. Απασχολεί μόνιμα περίπου 60 υπαλλήλους και έκτακτα άλλα 40 άτομα στην περίοδο του τρύγου. Διοικείται από 7μελές αιρετό Διοικητικό Συμβούλιο και διευθύνεται από τον Γενικό Διευθυντή και τον αναπληρωτή του. Τα επιμέρους τμήματα είναι το Οινολογικό, το τμήμα Παραγωγής, το Οικονομικό και το τμήμα Εμπορίου και Μάρκετινγκ.

Στο σχήμα που ακολουθεί, παρουσιάζεται διαγραμματικά το οργανόγραμμα του Αγροτικού Οινοποιητικού Συνεταιρισμού Τυρνάβου.



Διάγραμμα 4: Το Οργανόγραμμα του Αγροτικού Οινοποιητικού Συνεταιρισμού Τυρνάβου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΥΠΟΘΕΣΗ-ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

5.1 Διαδικασία Συμπλήρωσης Ερωτηματολογίου για το Προσωπικό του Συνεταιρισμού

Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι να διαπιστωθεί εάν οι διαδικασίες που ακολουθεί ο Αγροτικός Οινοποιητικός Συνεταιρισμός Τυρνάβου είναι ποιοτικές και να μελετηθεί ο βαθμός με τον οποίο συμβάλλει το ανθρώπινο δυναμικό του στη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων με την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ και με την πιστοποίηση ISO.

Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε μέσω της google forms σε ηλεκτρονική μορφή, αλλά για μεγαλύτερη διευκόλυνση των εργαζομένων δόθηκαν και έντυπα με συνοδευτική επιστολή. (Παράρτημα 1, Συνοδευτική Επιστολή 1)

Στάδια διεξαγωγής ερωτηματολογίου

- Σύνταξη του ερωτηματολογίου.
- Συνάντηση στον χώρο του Συνεταιρισμού με τη Διοίκηση και τους εργαζομένους.
- Διανομή των ερωτηματολογίων.
- Παροχή απαραίτητου χρόνου για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.
- Παραλαβή των απαντημένων ερωτηματολογίων.

Ο Αγροτικός Οινοποιητικός Συνεταιρισμός Τυρνάβου απασχολεί 60 περίπου άτομα εκ των οποίων τα 35 συμμετείχαν στη διεκπεραίωση της έρευνας.⁵⁴

ΔΕΙΓΜΑ	
Ανθρώπινο Δυναμικό	
Πλήθος	58,3%

⁵⁴Οι ιδιαίτερες συνθήκες εργασίας του Συνεταιρισμού δεν επέτρεψαν τη συμμετοχή όλων εργαζομένων στην έρευνα.

5.1.2 Παρουσίαση Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις διαφορετικές ομάδες ερωτήσεων με κύρια θέματα τα «Γενικά Στοιχεία» των εργαζομένων, τη «Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» και τη «Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων με την απόκτηση πιστοποίησης της σειράς ISO». Η κάθε κατηγορία αποτελείται από ομοειδείς ερωτήσεις και συνολικά το ερωτηματολόγιο περιέχει 23 ερωτήσεις. Η τρίτη ομάδα ερωτήσεων απευθύνεται μόνο στη Διοίκηση, η οποία έχει γνώση των θεμάτων σχετικά με την πιστοποίηση ISO. Οι ερωτήσεις εστιάζουν σε κοινά αποδεκτούς προσδιοριστικούς παράγοντες μέτρησης των διαδικασιών που ακολουθεί ο Αγροτικός Οινοποιητικός Συνεταιρισμός Τυρνάβου για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων με την εφαρμογή της ΔΟΠ και με την απόκτηση της πιστοποίησης ISO.

Έρευνα για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων του Αγροτικού Οινοποιητικού Συνεταιρισμού Τυρνάβου με την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και με την απόκτηση πιστοποιητικού ISO.

* Απαιτείται

A. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο *

- ☐ Άνδρας
- ☐ Γυναίκα

2. Ηλικία *

- ☐ 18-29 ετών
- ☐ 30-39 ετών
- ☐ 40-49 ετών
- ☐ 50 και άνω

3. Θέση εργασίας *

- ☐ Διοίκηση
- ☐ Οινολογικό Τμήμα
- ☐ Τμήμα Παραγωγής
- ☐ Οικονομικό Τμήμα
- ☐ Τμήμα Εμπορίου & Μάρκετινγκ
- ☐ Άλλο:

4. Ποια είναι η διάρκεια εργασίας σας στην επιχείρηση; *

- ☐ 0-5 έτη
- ☐ 5-10 έτη
- ☐ Περισσότερα από 10 έτη

5. Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας; *

- ☐ Απόφοιτος Δημοτικού/Γυμνασίου
- ☐ Απόφοιτος Λυκείου
- ☐ Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΤΕΙ
- ☐ Απόφοιτος ΑΕΙ
- ☐ Μεταπτυχιακές Σπουδές
- ☐ Κάτοχος Διδακτορικού

Β) ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

6. Πόσο σημαντική θεωρείτε τη συμμετοχή της Διοίκησης της εταιρίας στην ποιότητα του προϊόντος; *

(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Αρκετά, 5=Πολύ)

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ

7. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της ΔΟΠ στην επιχείρησή σας; *

(Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)

- ☐ Καινοτομία
- ☐ Εκσυγχρονισμός Διαδικασιών
- ☐ Απαραίτητη ύπαρξη για την επιβίωση/ ευημερία της επιχείρησης
- ☐ Φιλοσοφία
- ☐ Ολοκληρωμένη δέσμευση για συνεχή βελτίωση
- ☐ Απαραίτητη προϋπόθεση ικανοποίησης των πελατών

8. Ποια στοιχεία θεωρείτε απαραίτητα για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων με την εφαρμογή της ΔΟΠ; *

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
Συνεχής έλεγχος σε κάθε στάδιο της παραγωγής των προϊόντων	☐	☐	☐	☐	☐
Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	☐	☐	☐	☐	☐
Συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού στη λήψη αποφάσεων	☐	☐	☐	☐	☐

Καταμερισμός ευθυνών και εξουσίας	☐	☐	☐	☐	☐
Επικοινωνία και Συνεργασία μεταξύ των τμημάτων	☐	☐	☐	☐	☐
Αλλαγή κουλτούρας	☐	☐	☐	☐	☐
Συγκριτική προτυποποίηση	☐	☐	☐	☐	☐

9. Η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα στην επιχείρηση: *

- ☐ Μόνο ως εισαγωγική εκπαίδευση (για τους νέους υπαλλήλους)
- ☐ Σε κάθε νέα διεργασία άγνωστη για το προσωπικό
- ☐ Μία ή δύο φορές τον χρόνο
- ☐ Συνεχής εκπαίδευση
- ☐ Δεν γίνεται εκπαίδευση

10. Οι προσδοκίες-ανάγκες των πελατών για να ικανοποιηθούν, πρέπει αρχικά να διαπιστωθούν. Πώς οι ανάγκες των πελατών προσδιορίζονται; *

- ☐ Έρευνα αγοράς
- ☐ Περιοδικές & στατιστικές έρευνες
- ☐ Γνώμη προϊσταμένων
- ☐ Επικοινωνία & Συνεργασία πελατών με τους υπαλλήλους
- ☐ Τυποποιημένο σύστημα ανατροφοδότησης από το τμήμα των Πωλήσεων
- ☐ Δεν ξέρω/Δεν απαντώ
- ☐ Άλλο:

11. Τα αποτελέσματα της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών χρησιμοποιούνται: *

- ☐ Σπάνια
- ☐ Για τον εντοπισμό περιοχών που χρήζουν βελτίωση
- ☐ Για τον εντοπισμό περιοχών που χρήζουν βελτίωση και για τη διεξαγωγή συγκρίσιμων αποτελεσμάτων με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις
- ☐ Για τον εντοπισμό περιοχών που χρήζουν βελτίωση, για τη διεξαγωγή συγκρίσιμων αποτελεσμάτων με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων

12. Η συχνότητα παροχής κινήτρων της Διοίκησης του Συνεταιρισμού ως προς τους εργαζομένους είναι: *

(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Αρκετά, 5=Πολύ)

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ

13. Οι κατευθυντήριες γραμμές για την επίτευξη των στόχων χαρακτηρίζονται: *

- ☐ Ανύπαρκτες
- ☐ Ανεπίσημα καθορισμένες
- ☐ Γενικές
- ☐ Αναλυτικά καθορισμένες
- ☐ Αναλυτικά καθορισμένες και έχουν γνωστοποιηθεί σε όλους τους εργαζομένους

14. Θεωρείτε ότι η Διοίκηση της επιχείρησης είναι προσηλωμένη στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων; *

(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Αρκετά, 5=Πολύ)

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ 78

15. Τη συνεργασία της Διοίκησης με το προσωπικό θα την χαρακτηρίζατε ως: *

- ☐ Κακή
- ☐ Μέτρια
- ☐ Καλή
- ☐ Πολύ καλή

16. Κατανοείτε τι είναι το πρότυπο ISO 9001:2000 που χρησιμοποιείται στο Συνεταιρισμό; *

- ☐ Καθόλου
- ☐ Περίπου
- ☐ Πλήρως

17. Όταν ένα προϊόν δε συμμορφώνεται με τις απαραίτητες απαιτήσεις τότε αυτό απορρίπτεται; *

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

18. Είναι συστηματικός ο έλεγχος για τον εντοπισμό των λαθών που κάνει η επιχείρηση; *

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

Γ) ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO

Αφορά τη Διοίκηση του Αγροτικού Οινοποιητικού Συνεταιρισμού Τυρνάβου

19. Ποιοι ήταν οι λόγοι που ώθησαν την επιχείρηση στην πιστοποίηση ISO 9001:2000;

- ☐ Διαφημιστικοί
- ☐ Σύσταση από Εξωτερικό Σύμβουλο
- ☐ Ανταγωνιστικοί
- ☐ Σύσταση από συνεργάτη
- ☐ Συνεχής βελτίωση της επιχείρησης
- ☐ Πλησιέστερο πρότυπο στον κλάδο της εταιρίας
- ☐ Μεγαλύτερη ζήτηση από τους πελάτες
- ☐ Διεθνές πρότυπο
- ☐ Δεν ξέρω/Δεν απαντώ
- ☐ Άλλο:

20. Παρουσιάστηκαν προβλήματα κατά τη διάρκεια εγκατάστασης του προτύπου;

- ☐ Ναι
- ☐ Όχι

21. Ποια ήταν τα εμπόδια για την εφαρμογή του ISO;

(Μόνο εάν απαντήσατε "ΝΑΙ" στην προηγούμενη ερώτηση. Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)

- ☐ Η γραφειοκρατία κατά τη διάρκεια της εγκατάστασης του ISO
- ☐ Η έλλειψη επικοινωνίας
- ☐ Η έλλειψη υποστήριξης από τη Διοίκηση
- ☐ Η πολυπλοκότητα της εγκατάστασης
- ☐ Η έλλειψη εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού
- ☐ Η έλλειψη του χρόνου για την εφαρμογή πολύπλοκων πρακτικών
- ☐ Η έλλειψη της αίσθησης της αναγκαιότητας
- ☐ Η έλλειψη των τεχνικών γνώσεων
- ☐ Η αντίσταση στην αλλαγή
- ☐ Η έλλειψη της σύνδεσης της ποιότητας με τη στρατηγική και τις λειτουργίες
- ☐ Η έλλειψη σχεδιασμού εφαρμογής
- ☐ Η ύπαρξη διαφορετικών νοοτροπιών
- ☐ Η έλλειψη πιστότητας για το ποιος θα εφαρμόσει το ISO
- ☐ Μικρή προσαρμογή σε προηγούμενα πρότυπα

22. Ποια τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του ISO;

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
Ικανοποίηση των πελατών	☐	☐	☐	☐	☐
Μεγαλύτερη δυνατότητα για εξαγωγές	☐	☐	☐	☐	☐
Μεγαλύτερη προώθηση & μάρκετινγκ της επιχείρησης	☐	☐	☐	☐	☐
Βελτίωση της εικόνας της εταιρίας	☐	☐	☐	☐	☐
Αύξηση των εσόδων/κερδών	☐	☐	☐	☐	☐
Αύξηση της ανταγωνιστικότητας	☐	☐	☐	☐	☐
Μείωση ελαττωματικών προϊόντων	☐	☐	☐	☐	☐
Αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων	☐	☐	☐	☐	☐

23. Έχετε διαπιστώσει μη συμμορφώσεις κατά τη διενέργεια των εσωτερικών επιθεωρήσεων;

☐ Ναι

☐ Όχι

Αν ναι, σε ποιους τομείς;

Η απάντησή σας

5.2 Διαδικασία Συμπλήρωσης Ερωτηματολογίου για τους Πελάτες

Βασική επιδίωξη της συγκεκριμένης έρευνας αποτέλεσε η διερεύνηση των αποτελεσμάτων που παρήχθησαν από τους πελάτες του Αγροτικού Οινοποιητικού Συνεταιρισμού Τυρνάβου με την απόκτηση των παραγόμενων προϊόντων του. Δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο, το οποίο απευθύνθηκε σε πελάτες- συνεργάτες του Συνεταιρισμού αλλά και από απλούς καταναλωτές.

Η όλη συλλογιστική του ερωτηματολογίου βασίστηκε στους εξής άξονες:

Πλεονεκτήματα ερωτηματολογίου

- Συλλογή πληροφοριών από επαρκή αριθμό ατόμων για το είδος της έρευνας σχετικά εύκολα και οικονομικά.⁵⁵ Στην περίπτωση της εν λόγω έρευνας, το ερωτηματολόγιο είναι ηλεκτρονικό και σε έντυπη μορφή και αποστέλλεται είτε στα e-mails είτε αυτοπροσώπως στις μονάδες του δείγματος. (Παράρτημα 2, Συνοδευτική Επιστολή 2)
- Απαντήσεις που μπορούν να ποσοτικοποιηθούν. Αυτό μπορεί εύκολα να γίνει εφόσον το ερωτηματολόγιο κατασκευάσθηκε μέσω του google forms. Το συγκεκριμένο εργαλείο δίνει τη δυνατότητα σύνοψης των πληροφοριών και διεξαγωγής στατιστικών συμπερασμάτων.
- Σχετικά εύκολη η ανάλυση των πληροφοριών που συλλέγονται.

Στάδια διεξαγωγής του ερωτηματολογίου

- Σύνταξη ερωτηματολογίου.
- Απόκτηση της λίστας των στοιχείων των πελατών-συνεργατών.
- Τηλεφωνική επικοινωνία με στελέχη των εταιριών που συνεργάζονται με το Συνεταιρισμό για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου/ Παράδοση του ερωτηματολογίου σε καταναλωτές.
- Παροχή απαραίτητου χρόνου ώστε να μελετηθούν τα ερωτηματολόγια.
- Παραλαβή των απαντημένων ερωτηματολογίων.

⁵⁵ Το εύρος του δείγματος δεν επιτρέπει την αναγωγή των συμπερασμάτων που προκύπτουν στο σύνολο του πληθυσμού. Για να γίνει κάτι τέτοιο, απαιτείται έρευνα ευρύτερης κλίμακας.

Το δείγμα περιελάμβανε:

	ΔΕΙΓΜΑ	
	ΠΕΛΑΤΕΣ	ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ
ΠΛΗΘΟΣ	36%	64%

Στην επιλογή του δείγματος λήφθηκαν υπ' όψη:

- Η κάλυψη των πελατών –συνεργατών του Συνεταιρισμού, οι οποίοι εξυπηρετούν διαφορετικού τύπου υπηρεσίες, όπως διανομή ποτών, κάβες, σούπερ μάρκετ και παρουσιάζουν περισσότερες απαιτήσεις για την ικανοποίηση των αναγκών τους.
- Η κάλυψη τελικών καταναλωτών των προϊόντων του Συνεταιρισμού.

5.2.2 Παρουσίαση Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει συνολικά 17 ερωτήσεις, κλειστού κυρίως τύπου. Οι ερωτήσεις εστιάζουν σε κοινά αποδεκτούς προσδιοριστικούς παράγοντες μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών του Αγροτικού Οινοποιητικού Συνεταιρισμού Τυρνάβου για τα προϊόντα του και στην εικόνα που έχουν δημιουργήσει οι πελάτες για την επιχείρηση σχετικά με τις μεθόδους ποιότητας που ακολουθεί.

Έρευνα για την ικανοποίηση των πελατών του Αγροτικού Οινοποιητικού Συνεταιρισμού Τυρνάβου με την απόκτηση των παραγόμενων προϊόντων του.

* Απαιτείται

Α) ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΟΥ ΑΓΡΟΤΙΚΟΥ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟΥ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ ΤΥΡΝΑΒΟΥ

1. Είστε ικανοποιημένοι από την ποιότητα των προϊόντων που σας παρέχουν; *

(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Αρκετά, 5=Πολύ)

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ

2. Κατά τη γνώμη σας, το προσωπικό έχει τις γνώσεις και τις ικανότητες για να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις σας; *

☐ Ναι

☐ Όχι

3. Πού έχετε εντοπίσει προβλήματα;

(Απαντήστε σε αυτή την ερώτηση μόνο εάν απαντήσατε "ΟΧΙ" στην προηγούμενη ερώτηση.)

Η απάντησή σας

4. Πώς αξιολογείτε την ποιότητα των προϊόντων του Αγροτικού Οινοποιητικού Συνεταιρισμού Τυρνάβου; *

(Ενδεικτικά προϊόντα)

	Καθόλου καλή	Λίγο καλή	Μέτρια	Αρκετά καλή	Πολύ καλή	Δεν είμαι εξοικειωμένος
ΜΟΣΧΑΤΟ ΤΥΡΝΑΒΟΥ	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ΣΥΡΑΗ ΟΙΝΟΣ ΕΡΥΘΡΟΣ	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ΙΡΙΣ ΟΙΝΟΣ ΕΡΥΘΡΟΣ	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ΡΟΔΟΙΝΟΣ (ΟΙΝΟΣ ΕΡΥΘΡΟΣ ΗΜΙΓΛΥΚΟΣ)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ΚΟΚΚΙΝΕΛΙ	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ΡΟΔΙΤΗΣ	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ΜΑΪΣΤΡΑΛΙ	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ΖΕΦΥΡΟΣ	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ΑΡΕΤΑΚΙ	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ΡΕΤΣΙΝΑ	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ΠΑΛΑΙΩΜΕΝΟ ΤΣΙΠΟΥΡΟ	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ΣΤΙΓΜΑ ΤΣΙΠΟΥΡΟ ΤΥΡΝΑΒΟΥ με Στίγματα Κρόκου	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ΤΣΙΠΟΥΡΟ ΜΕ ΓΛΥΚΑΝΙΣΟ	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ΗΡΙΓΟΝΗ	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. Πώς κρίνετε την ενημέρωση για τα προϊόντα του Συνεταιρισμού; *

(1=Καθόλου Καλή, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Αρκετά, 5=Πολύ Καλή)

	1	2	3	4	5	
Καθόλου καλή	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ καλή

6. Πώς κρίνετε την ευελιξία του Συνεταιρισμού ως προς την ικανοποίηση των αναγκών σας; *

(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Αρκετά, 5=Πολύ)

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ

7. Αν υπήρξε ποτέ πρόβλημα, για ποιο λόγο απευθυνθήκατε στο Συνεταιρισμό; *

- ☐ Δημιουργία λαθών
- ☐ Ελαττωματικά προϊόντα
- ☐ Καθυστερήση των παραγγελιών
- ☐ Έλλειψη υπευθυνότητας
- ☐ Κακή επικοινωνία με τους εργαζομένους
- ☐ Υψηλή τιμή προϊόντων
- ☐ Δεν υπήρξε ποτέ πρόβλημα
- ☐ Δεν ξέρω/Δεν απαντώ
- ☐ Άλλο:

8. Πώς κρίνετε τον χρόνο ικανοποίησης των απαιτήσεων/ παραπόνων σας; *

(1=Καθόλου μεγάλος, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Αρκετά, 5=Πολύ μεγάλος)

	1	2	3	4	5	
Καθόλου μεγάλος	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ μεγάλος

9. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη συνεργασία σας με τον Αγροτικό Οινοποιητικό Συνεταιρισμό Τυρνάβου; *

(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Αρκετά, 5=Πολύ)

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ

10. Πιστεύετε ότι κάποιο προϊόν χρειάζεται βελτιώσεις;

Η απάντησή σας

11. Θα συστήνατε τα προϊόντα του Συνεταιρισμού; *

☐ Ναι

☐ Όχι

12. Ποια είναι η γενική εικόνα σας για την ποιότητα των προϊόντων του Αγροτικού Οινοποιητικού Συνεταιρισμού Τυρνάβου; *

☐ Ανοδική

☐ Στάσιμη

☐ Σε πτώση

13. Γνωρίζετε ότι τα προϊόντα του Συνεταιρισμού είναι πιστοποιημένα κατά ISO 9001:2000; *

☐ Ναι

☐ Όχι

14. Πόσο σημαντική θεωρείτε ότι είναι η πιστοποίηση ενός προϊόντος στην αγορά; *

(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Αρκετά, 5=Πολύ)

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ

15. Είστε ικανοποιημένοι από το επίπεδο τιμών των προϊόντων; *

(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Αρκετά, 5=Πολύ)

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ

16. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την ποιότητα παράδοσης των προϊόντων (σωστή ποσότητα, συσκευασία κλπ); *

(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Αρκετά, 5=Πολύ)

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ

17. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από το προωθητικό υλικό (διαφημιστικά, σταντ κλπ); *

(1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Αρκετά, 5=Πολύ)

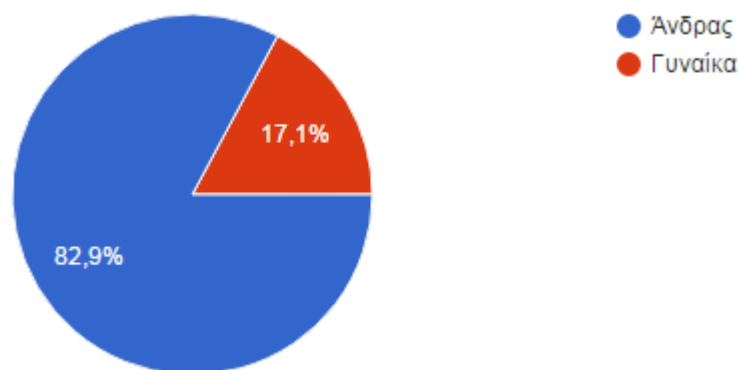
	1	2	3	4	5	
Καθόλου	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

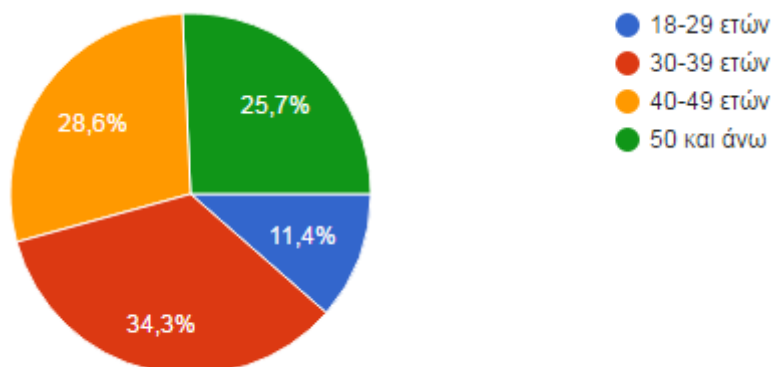
6.1 Αποτελέσματα ερωτηματολογίου για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων του Συνεταιρισμού με την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και με την απόκτηση του Πιστοποιητικού ISO

Ερώτηση 1. Φύλο



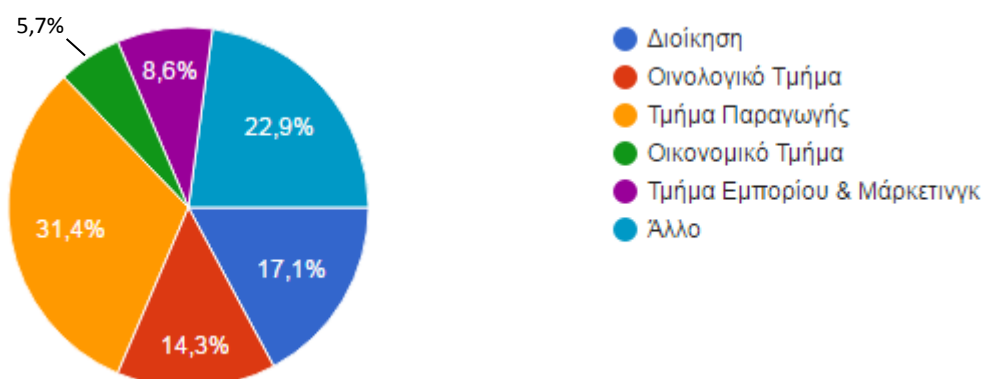
Συλλέγοντας τα γενικά στοιχεία των εργαζομένων, διαπιστώνεται πως ο Συνεταιρισμός απαρτίζεται 82,9% με άνδρες, ενώ το 17,1% είναι γυναίκες.

Ερώτηση 2. Ηλικία



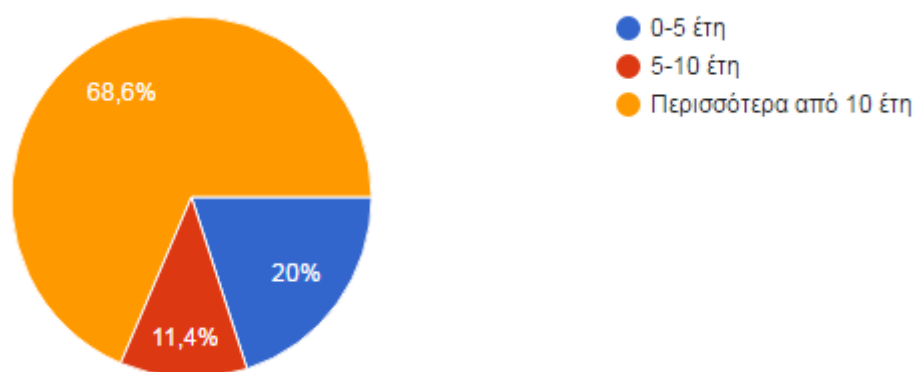
Το 34,3% του ανθρώπινου δυναμικού του Συνεταιρισμού ανήκει ηλικιακά στην κατηγορία 30-39 ετών, το 28,6% βρίσκεται σε ηλικία 40-49 ετών, το 25,7% είναι 50 ετών και άνω και τέλος, το 11,4% έχει ηλικία 18-29 ετών.

Ερώτηση 3. Θέση εργασίας



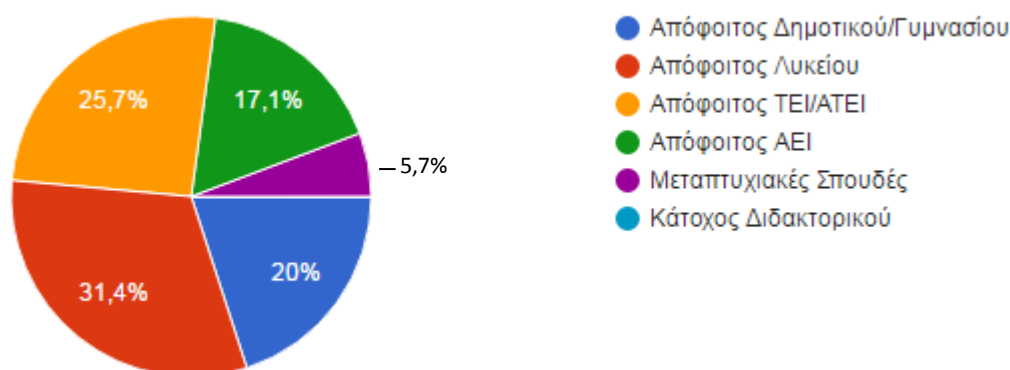
Το 31,4% του δείγματος της έρευνας εργάζεται στο Τμήμα Παραγωγής, ακολουθεί το 22,9% που ανήκει σε άλλους κλάδους εργασίας όπως για παράδειγμα στην Αποθήκη, στις Δεξαμενές ή στο Μηχανολογικό Τμήμα. Έπειτα, το 17,1% είναι τα Διοικητικά Στελέχη, το 14,3% ανήκει στο Οινολογικό Τμήμα, το 8,6% βρίσκεται στο Τμήμα Εμπορίου & Μάρκετινγκ και το 5,7% είναι στο Οικονομικό Τμήμα.

Ερώτηση 4. Ποια είναι η διάρκεια εργασίας σας στην επιχείρηση;



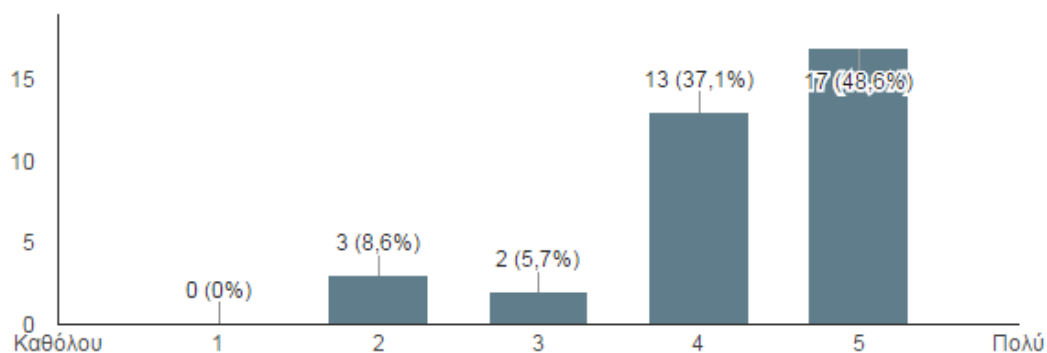
Σύμφωνα με την ερώτηση 4, διαφαίνεται ότι το μεγαλύτερο πλήθος των εργαζομένων δουλεύει στο Συνεταιρισμό περισσότερα από 10 έτη με ποσοστό 68,6%. Αντίθετα, το 20% έχει εργασιακή διάρκεια στην επιχείρηση 0-5 έτη και το 11,4% εργάζεται 5-10 έτη στο Οινοποιείο.

Ερώτηση 5. Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας;



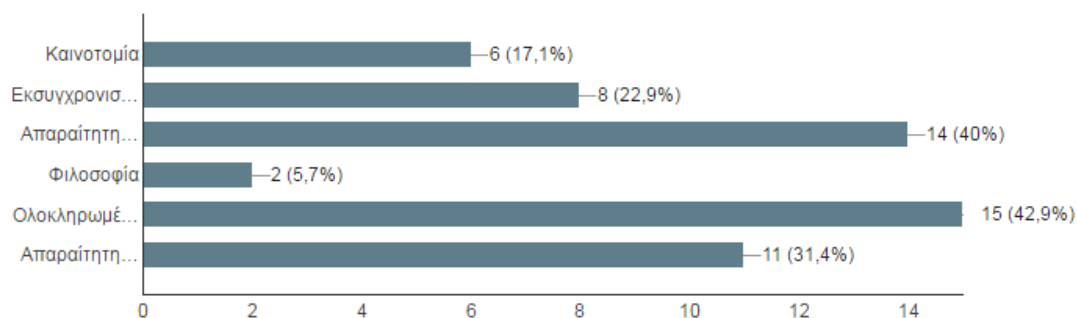
Σχετικά με το επίπεδο σπουδών του ανθρώπινου δυναμικού, το 31,4% είναι «Απόφοιτος Λυκείου», το 25,7% είναι «Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΤΕΙ» και το 20% είναι «Απόφοιτος Δημοτικού/Γυμνασίου». Το 17,1% είναι «Απόφοιτος ΑΕΙ» και το 5,7% έχει κάνει «Μεταπτυχιακές Σπουδές».

Ερώτηση 6. Πόσο σημαντική θεωρείτε τη συμμετοχή της Διοίκησης της εταιρίας στην ποιότητα του προϊόντος;



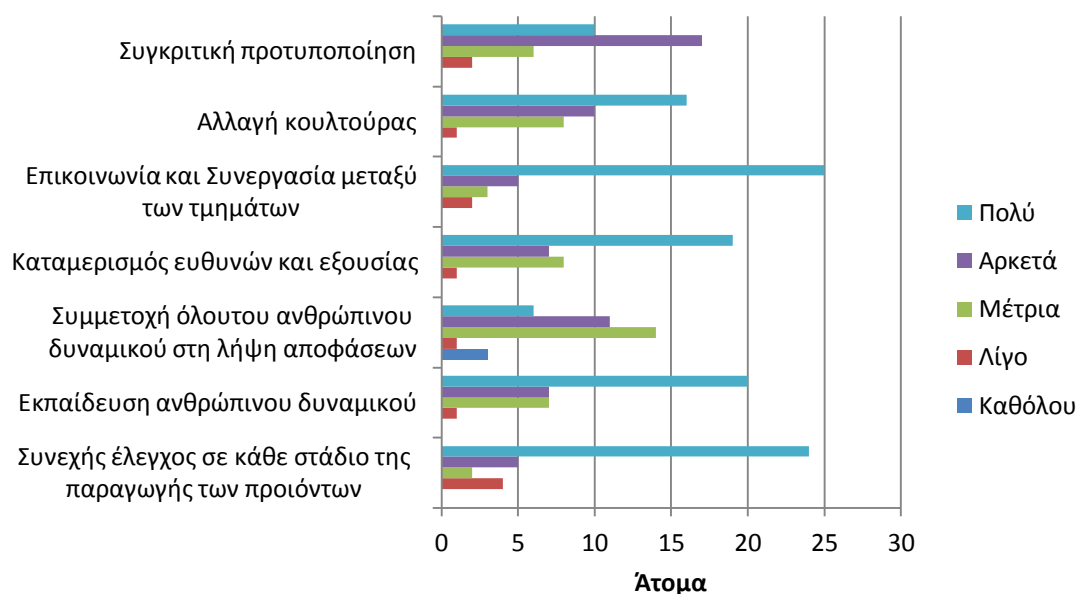
Η συμβολή της Διοίκησης της εταιρίας στην ποιότητα των προϊόντων έχει βαρύνουσα αξία. Αυτό επισημαίνεται και από τις απαντήσεις των ερωτώμενων, οι οποίοι δήλωσαν με 48,6% ότι η συμμετοχή της Διοίκησης στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων είναι «Πολύ» σημαντική. Το 37,1% δήλωσε ότι είναι «Αρκετά» σημαντική, ενώ το 8,6% και το 5,7% πιστεύουν ότι ο ρόλος της Διοίκησης στην ποιότητα είναι «Λίγο» και «Αρκετά» σημαντικός αντιστοίχως.

Ερώτηση 7. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της ΔΟΠ στην επιχείρησή σας;



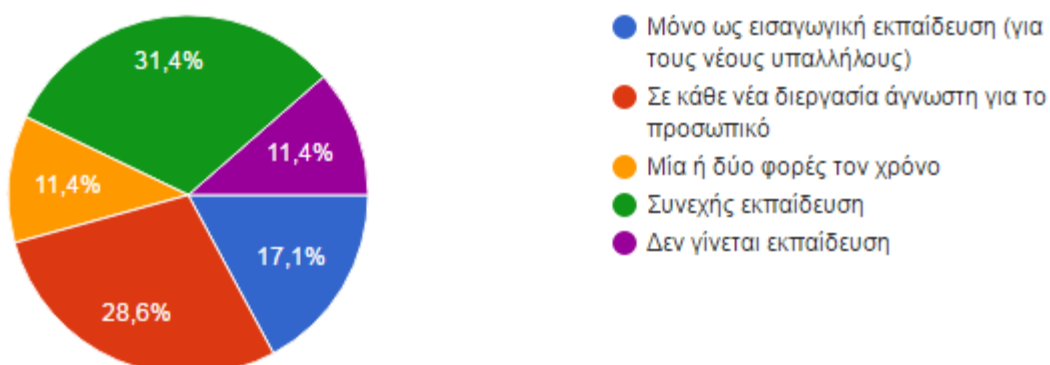
Με τη συγκεκριμένη ερώτηση, δόθηκε η δυνατότητα να παρουσιαστεί η αντίληψη που επικρατεί στους υπαλλήλους σχετικά με την έννοια της ΔΟΠ. Το 42,9% σωστά θεωρεί ότι η ΔΟΠ είναι η «Ολοκληρωμένη δέσμευση για συνεχή βελτίωση», το 40% των ερωτώμενων δήλωσε ότι η ΔΟΠ είναι «Απαραίτητη ύπαρξη για την επιβίωση/ ευημερία της επιχείρησης» και το 31,4% αντιλαμβάνεται τη ΔΟΠ ως «Απαραίτητη προϋπόθεση ικανοποίησης των πελατών». Στη συνέχεια, η αντίληψη του «Εκσυγχρονισμού των Διαδικασιών» συγκέντρωσε το 22,9% των απαντήσεων, το 17,1% θεωρεί τη ΔΟΠ «Καινοτομία» και τέλος, το 5,7% αντιλαμβάνεται τη ΔΟΠ ως «Φιλοσοφία».

Ερώτηση 8. Ποια στοιχεία θεωρείτε απαραίτητα για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων με την εφαρμογή της ΔΟΠ;



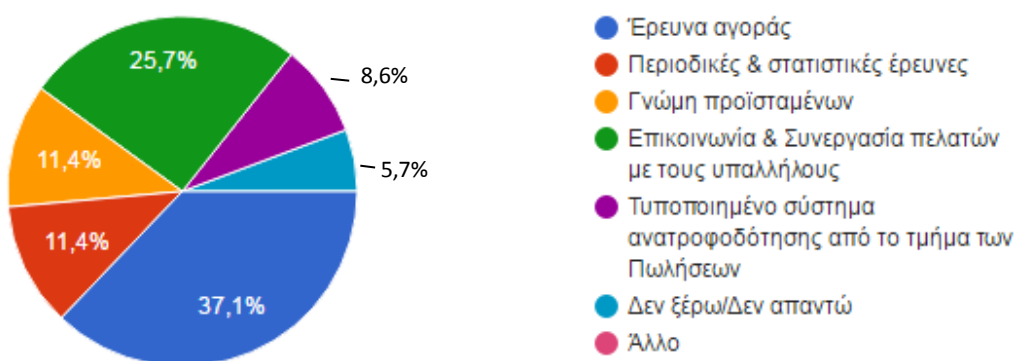
Η επιλογή των στοιχείων που θεωρούν απαραίτητα για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, φανερώνουν την αξία που κατέχει κάθε στοιχείο στην επιχείρηση. Οι 25 εργαζόμενοι θεωρούν πως η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων παίζουν «Πολύ» σημαντικό ρόλο για τη βελτίωση της ποιότητας. Ακολουθεί ο συνεχής έλεγχος σε κάθε στάδιο της παραγωγής των προϊόντων και όχι ο έλεγχος μόνο στο τελικό στάδιο με 24 απαντήσεις, η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα ακόμη απαραίτητο στοιχείο για την ποιότητα με 20 άτομα, ενώ ο καταμερισμός των ευθυνών και της εξουσίας δημιουργώντας ένα φιλικό εργατικό περιβάλλον με οριζόντια επικοινωνία έχει 19 απαντήσεις. Η αλλαγή της κουλτούρας με στόχο την υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων παραγωγής και η συγκριτική προτυποποίηση αποτελούν, επίσης, στοιχεία ποιότητας με αριθμό απαντήσεων 16 και 10 αντίστοιχα.

Ερώτηση 9. Η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα στην επιχείρηση:



Η εκπαίδευση του προσωπικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, χάρη στη δυνατότητα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων και γνώσεων. Στον Αγροτικό Οινοποιητικό Συνεταιρισμό Τυρνάβου, οι υπάλληλοι που δηλώνουν ότι πραγματοποιείται «Συνεχής εκπαίδευση» είναι το 31,4%, το 28,6% δηλώνει ότι λαμβάνει χώρα η εκπαίδευση «Σε κάθε νέα διεργασία άγνωστη για το προσωπικό» και το 17,1% δηλώνει ότι εκπαιδεύονται «Μόνο ως εισαγωγική εκπαίδευση για τους νέους υπαλλήλους». Τα ισόποσα μεγέθη των 11,4% δηλώνουν είτε ότι γίνεται εκπαίδευση «Μία ή δύο φορές τον χρόνο» είτε «Δεν γίνεται εκπαίδευση».

Ερώτηση 10. Οι προσδοκίες-ανάγκες των πελατών για να ικανοποιηθούν, πρέπει αρχικά να διαπιστωθούν. Πώς οι ανάγκες των πελατών προσδιορίζονται;



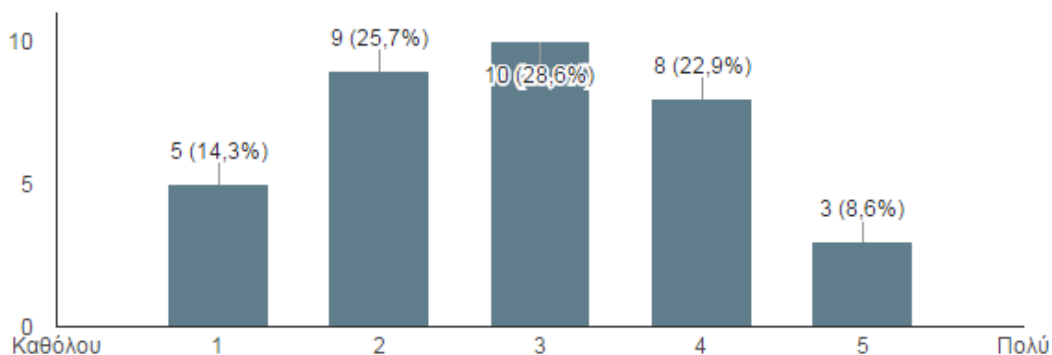
Η διαπίστωση των προσδοκιών-αναγκών από τους πελάτες πρέπει να ακολουθεί ανατροφοδότηση, αναγκαία για τη σωστή ενημέρωση της επιχείρησης. Στο Συνεταιρισμό, ο προσδιορισμός των προσδοκιών-αναγκών πραγματοποιείται κατά 37,1% με «Έρευνα αγοράς», το 25,7% δηλώνει με την «Επικοινωνία & Συνεργασία πελατών με τους υπαλλήλους» και τα ισομεγέθη ποσά των 11,4% δηλώνουν ότι οι «Περιοδικές & στατιστικές έρευνες» και η «Γνώμη των Προϊσταμένων» βοηθούν στη διαπίστευση των αναγκών των πελατών. Τέλος, το 8,6% και το 5,7%, αντίστοιχα, διατυπώνουν πως οι ανάγκες διαπιστώνονται είτε από «Τυποποιημένο σύστημα ανατροφοδότησης από το τμήμα Πωλήσεων» είτε απάντησαν «Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ».

Ερώτηση 11. Τα αποτελέσματα της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών χρησιμοποιούνται:



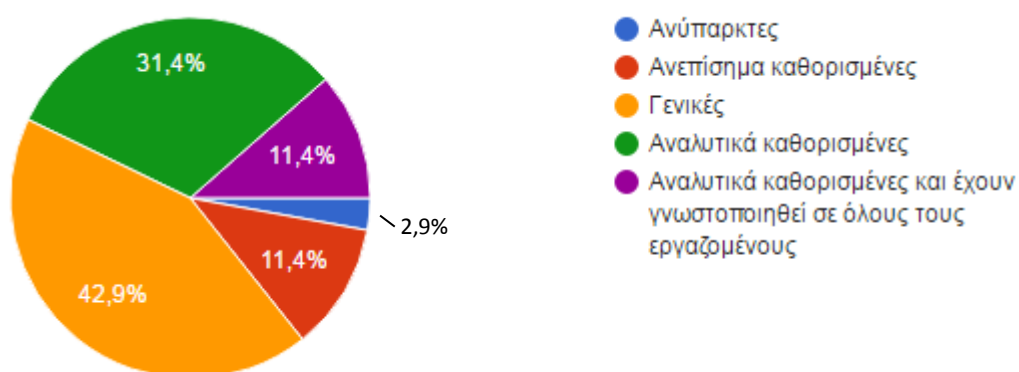
Όταν πραγματοποιείται έρευνα για να διατυπωθούν οι ανάγκες-προσδοκίες των πελατών, έπειτα η επιχείρηση οφείλει να λάβει υπόψη τα αποτελέσματα. Στο Οινοποιείο το 45,7% δήλωσε πως τα αποτελέσματα της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών χρησιμοποιούνται «Για τον εντοπισμό περιοχών που χρήζουν βελτίωση, για τη διεξαγωγή συγκρίσιμων αποτελεσμάτων με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων». Ακολουθεί το 31,4% με την άποψη ότι τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται «Για τον εντοπισμό περιοχών που χρήζουν βελτίωση», ενώ το 22,9% αναφέρει ότι τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται «Για τον εντοπισμό περιοχών που χρήζουν βελτίωση και για τη διεξαγωγή συγκρίσιμων αποτελεσμάτων με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις».

Ερώτηση 12. Η συχνότητα παροχής κινήτρων της Διοίκησης του Συνεταιρισμού ως προς τους εργαζομένους είναι:



Η παροχή κινήτρων της Διοίκησης ως προς τους εργαζομένους αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την παρακίνηση και την αύξηση της απόδοσής τους. Στο Συνεταιρισμό όσον αφορά τη συχνότητα παροχής κινήτρων το 28,6% δηλώνει ότι είναι «Μέτρια», το 25,7% ότι είναι «Λίγο» και το 22,9% «Αρκετά». Ακολουθεί το 14,3% το οποίο εκφράζει πως η παροχή κινήτρων δεν υπάρχει με απάντηση «Καθόλου» και το 8,6% δηλώνει πως είναι «Πολύ».

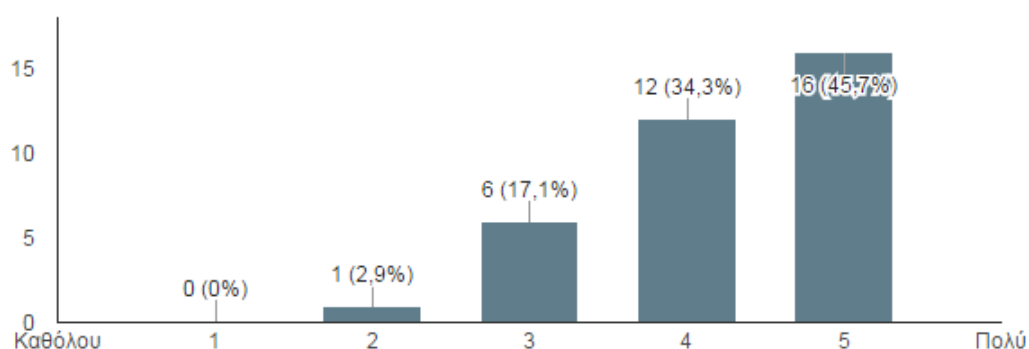
Ερώτηση 13. Οι κατευθυντήριες γραμμές για την επίτευξη των στόχων χαρακτηρίζονται:



Οι κατευθυντήριες γραμμές για την επίτευξη των στόχων καθορίζουν σε μεγάλο ποσοστό την περάτωση των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Το 42,9% δηλώνει πως οι κατευθυντήριες γραμμές από τη Διοίκηση είναι «Γενικές» και το 31,4% εκφράζει πως είναι «Αναλυτικά καθορισμένες». Σε αντίθεση, τα ποσοστά των 11,4%

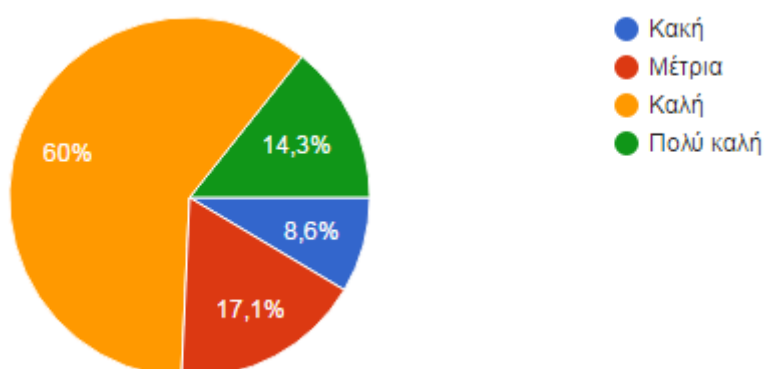
δηλώνουν πως είναι «Ανεπίσημα καθορισμένες» και «Αναλυτικά καθορισμένες και έχουν γνωστοποιηθεί σε όλους τους εργαζομένους», ενώ το 2,9% θεωρεί πως είναι «Ανύπαρκτες».

Ερώτηση 14. Θεωρείτε ότι η Διοίκηση της επιχείρησης είναι προσηλωμένη στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων;



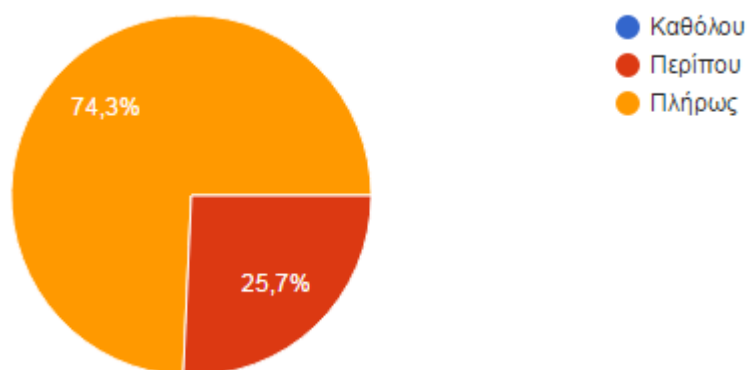
Η προσήλωση της Διοίκησης στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων αποτελεί ισχυρό στοιχείο για την ενδυνάμωση της επιχείρησης. Το 45,7% αναφέρει πως η Διοίκηση είναι «Πολύ» προσηλωμένη στη βελτίωση της ποιότητας των αγαθών, το 34,3% θεωρεί πως είναι «Αρκετά», το 17,1% νιώθει πως είναι «Μέτρια» και το 2,9% αναφέρει πως είναι «Λίγη» η προσήλωση της Διοίκησης.

Ερώτηση 15. Τη συνεργασία της Διοίκησης με το προσωπικό θα την χαρακτηρίζατε ως:



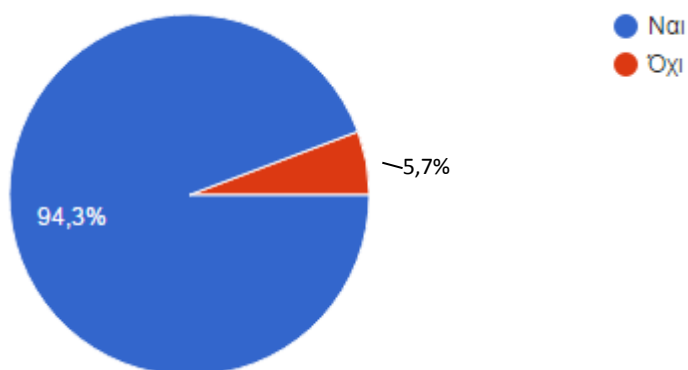
Στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρίας είναι απαραίτητο να κυριαρχεί ένα πνεύμα φιλικό, με έντονο το αίσθημα της εμπιστοσύνης και της συνεργασίας. Το 60% των ανθρώπινων πόρων του Συνεταιρισμού επισημαίνουν πως η συνεργασία της Διοίκησης με το προσωπικό είναι «Καλή», το 17,1% δηλώνει ότι είναι «Μέτρια», το 14,3% θεωρεί πως είναι «Πολύ καλή» και το 8,6% δηλώνει «Κακή».

Ερώτηση 16. Κατανοείτε τι είναι το πρότυπο ISO 9001:2000 που χρησιμοποιείται στο Συνεταιρισμό;



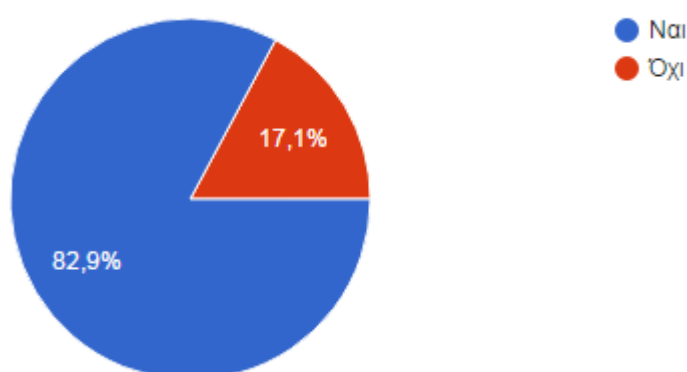
Είναι σημαντικό σε μια επιχείρηση οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα τη θέση εργασίας τους, να γνωρίζουν τι πιστοποιήσεις κατέχει η εταιρία τους. Στο Οινοποιείο το πρότυπο ISO 9001:2000 το γνωρίζει «Πλήρως» το ποσοστό του 74,3%, ενώ το 25,7% αναφέρει ότι το γνωρίζει «Περίπου».

Ερώτηση 17. Όταν ένα προϊόν δε συμμορφώνεται με τις απαραίτητες απαιτήσεις τότε αυτό απορρίπτεται;



Με τις απαντήσεις της συγκεκριμένης ερώτησης, συμπεραίνεται ότι τα αγαθά του Συνεταιρισμού συμμορφώνονται σχεδόν πλήρως με τις απαιτήσεις των προτύπων που κατέχει. Για το λόγο αυτό, το 94,3% δηλώνει πως το προϊόν που δεν συμμορφώνεται με τις απαραίτητες απαιτήσεις απορρίπτεται, ενώ το 5,7% δηλώνει το αντίθετο.

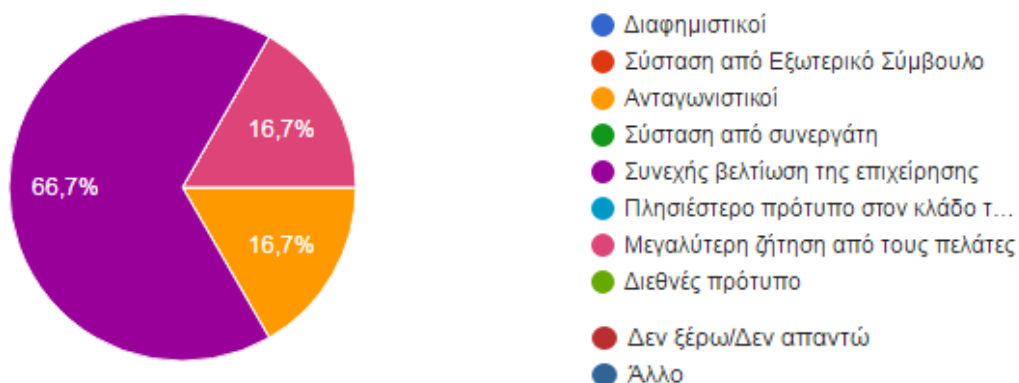
Ερώτηση 18. Είναι συστηματικός ο έλεγχος για τον εντοπισμό των λαθών που κάνει η επιχείρηση;



Ο συστηματικός και συνεχής έλεγχος σε κάθε στάδιο της παραγωγής των αγαθών είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, καθώς εντοπίζει άμεσα τα λάθη της επιχείρησης. Το 82,9%

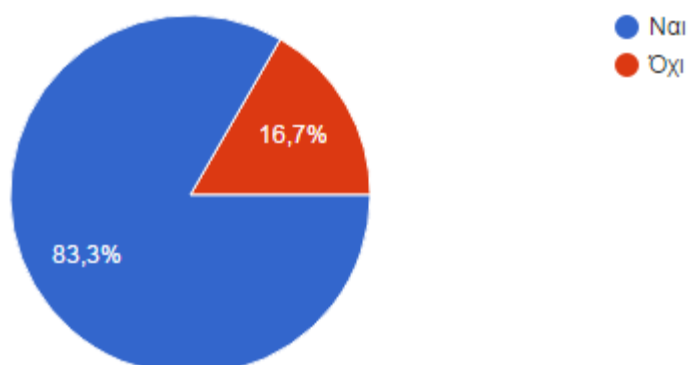
διατυπώνει ότι ο έλεγχος είναι πραγματικά συστηματικός, ενώ το 17,1% δηλώνει το αντίθετο.

Ερώτηση 19. Ποιοι ήταν οι λόγοι που ώθησαν την επιχείρηση στην πιστοποίηση ISO 9001:2000;



Ο λόγος που ώθησε το Συνεταιρισμό στην πιστοποίηση της σειράς ISO 9001:2000 με ποσοστό 66,7% των Διοικητικών Στελεχών είναι η «Συνεχής βελτίωση της επιχείρησης». Ακολουθούν, έπειτα, τα ισόποσα μεγέθη των 16,7% οι «Ανταγωνιστικοί» παράγοντες και η «Μεγαλύτερη ζήτηση από τους πελάτες».

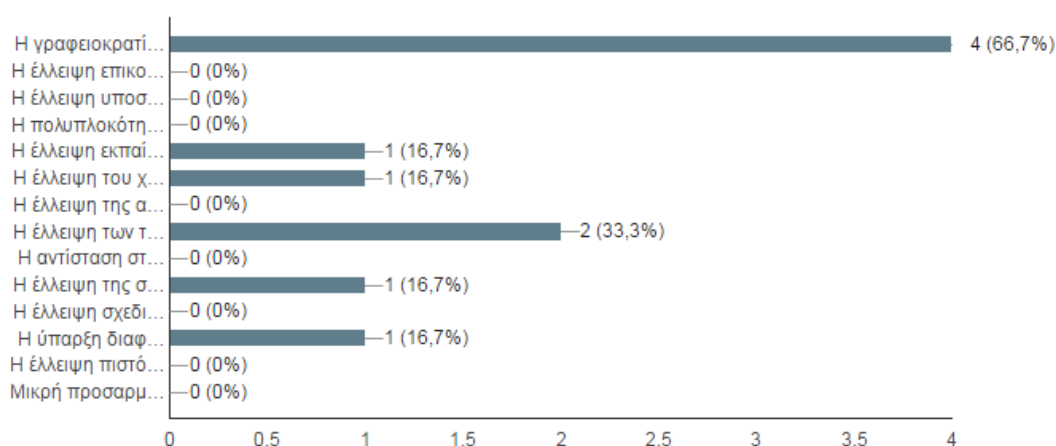
Ερώτηση 20. Παρουσιάστηκαν προβλήματα κατά τη διάρκεια εγκατάστασης του προτύπου;



Για να εγκατασταθεί ένα πρότυπο σε μια επιχείρηση, εκείνη προβαίνει σε πλήθος αλλαγών με σκοπό να εφαρμόζονται συγκεκριμένες προδιαγραφές για κάθε

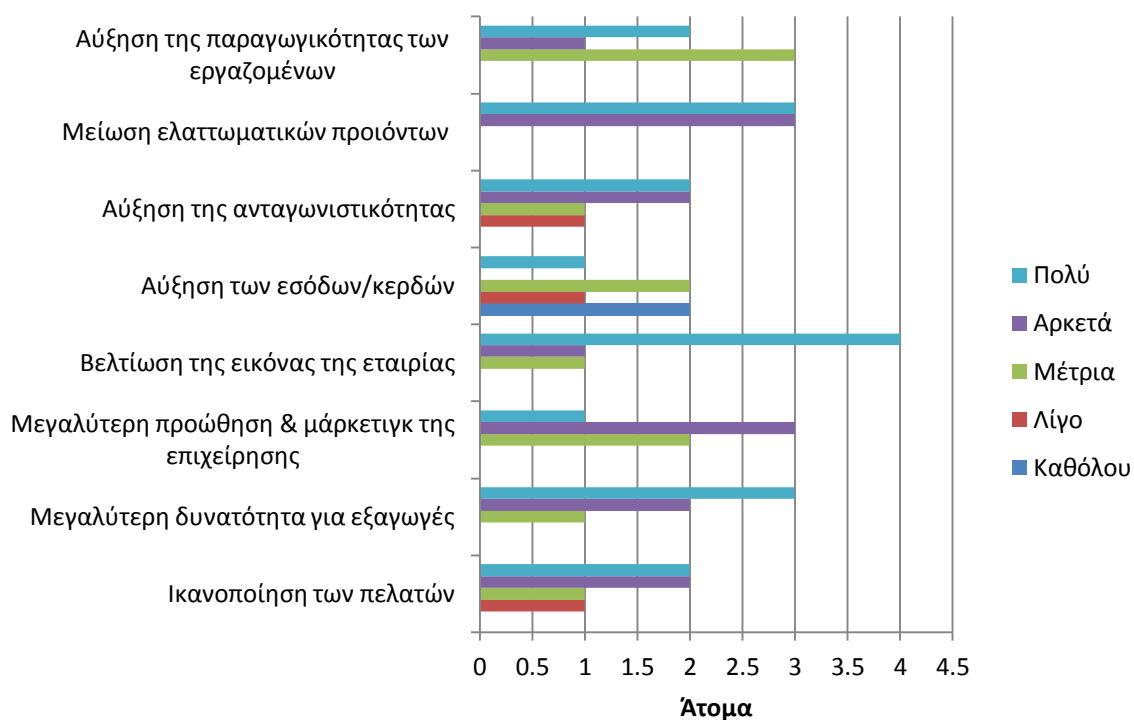
αγαθό. Οι τρεις κύκλοι της υιοθέτησης προτύπων (Σχεδιασμός-Έλεγχος-Πιστοποίηση) ανιχνεύουν τα προβλήματα που υπάρχουν στην εταιρία και επιδιώκουν να τα εξαλείψουν, θέτοντας διορθώσεις για την εγκαθίδρυση των απαραίτητων προδιαγραφών. Για να επέλθουν τα αποτελέσματα των αλλαγών και να αποκτήσει η εταιρία την πιστοποίηση, απαιτείται ένα σημαντικό χρονικό περιθώριο. Το 83,3% της Διοίκησης βεβαιώνει ότι μέχρι να ενταχθούν επαρκώς οι απαραίτητες προδιαγραφές, παρουσιάστηκαν προβλήματα κατά τη διάρκεια της εγκατάστασης του προτύπου ISO 9001:2000. Σε αντίθεση με το ποσοστό του 16,7% που δηλώνει ότι δεν εμφανίστηκε κανένα πρόβλημα στην απόκτηση του προτύπου.

Ερώτηση 21. Ποια ήταν τα εμπόδια για την εφαρμογή του ISO;



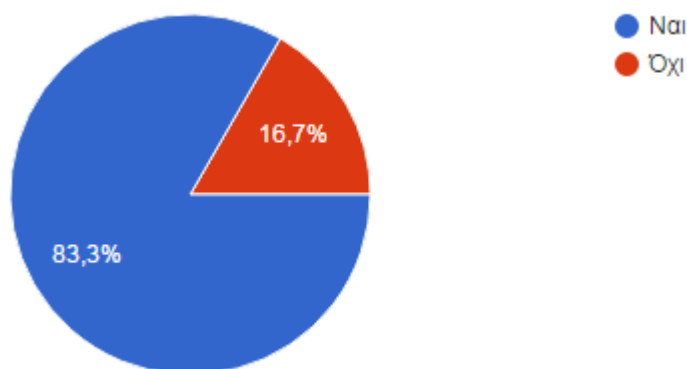
Τα εμπόδια που παρουσιάστηκαν για την εφαρμογή του ISO στο Συνεταιρισμό είναι «Η γραφειοκρατία κατά τη διάρκεια της εγκατάστασης του ISO» με ποσοστό 66,7% και «Η έλλειψη των τεχνικών γνώσεων» από το ανθρώπινο δυναμικό για τις απαραίτητες αλλαγές με ποσοστό 33,3%. Ακολουθούν τα ισομεγέθη ποσά του 16,7% δηλώνοντας ότι τα εμπόδια ήταν «Η έλλειψη εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού», «Η έλλειψη του χρόνου για την εφαρμογή πολύπλοκων πρακτικών», «Η έλλειψη της σύνδεσης της ποιότητας με τη στρατηγική και τις λειτουργίες» της επιχείρησης και τέλος, «Η έλλειψη διαφορετικών νοοτροπιών» αποτελούν τα βασικά εμπόδια που εμφανίστηκαν κατά τη διάρκεια απόκτησης της πιστοποίησης ISO.

Ερώτηση 22. Ποια τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του ISO;



Η εταιρία με την απόκτηση της πιστοποίησης ISO απολαμβάνει πληθώρα πλεονεκτημάτων. Η «Βελτίωση της εικόνας της εταιρίας» είναι το πρώτο όφελος που αποκτά η επιχείρηση από τη νέα αντίληψη που δημιουργεί ο πελάτης για μια περισσότερο ευαίσθητοποιημένη εταιρία. Η εφαρμογή του ISO παρέχει «Μεγαλύτερη δυνατότητα για εξαγωγές», καθώς υπάρχει μεγαλύτερη εμπιστευτικότητα ως προς τα προϊόντα και «Μείωση των ελαττωματικών προϊόντων» χάρη στους κανόνες παραγωγής, ελέγχου και χρήσης των εμπορευμάτων. Εν ακολουθία, η μεγαλύτερη «Ικανοποίηση των πελατών», η «Αύξηση της ανταγωνιστικότητας» και η «Αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων» μεγεθύνονται όταν η επιχείρηση έχει πιστοποιηθεί με ISO. Τέλος, η «Αύξηση των εσόδων/κερδών» και η «Μεγαλύτερη προώθηση & μάρκετινγκ της επιχείρησης» αποτελούν κύρια πλεονεκτήματα για την εταιρία που εφαρμόζει ISO.

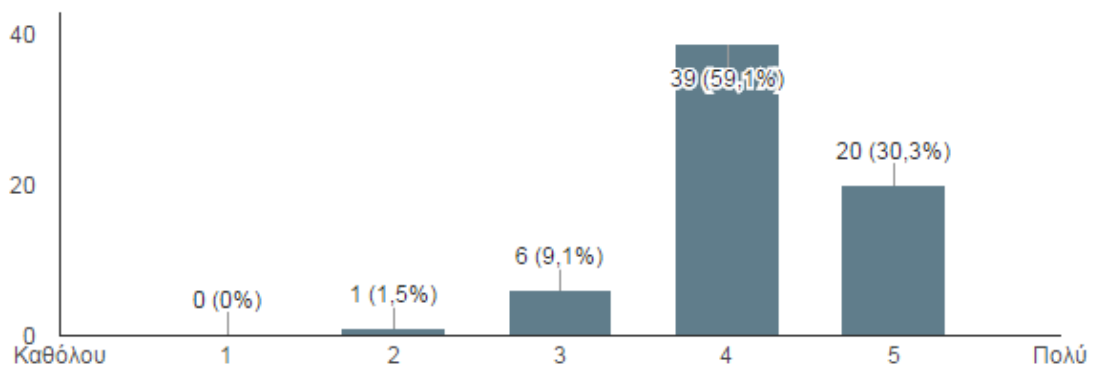
Ερώτηση 23. Έχετε διαπιστώσει μη συμμορφώσεις κατά τη διενέργεια των εσωτερικών επιθεωρήσεων; Αν ναι, σε ποιους τομείς;



Η διενέργεια των εσωτερικών επιθεωρήσεων στοχεύει στον εντοπισμό προβλημάτων και μη συμμορφώσεων με τις απαραίτητες προδιαγραφές. Το 83,3% των Διοικητικών αναφέρει ότι έχουν διαπιστωθεί μη συμμορφώσεις κατά τη διάρκεια των εσωτερικών επιθεωρήσεων, ενώ το 16,7% δηλώνει πως δεν υπήρχαν. Όσον αφορά τους τομείς που παρατηρήθηκαν οι μη συμμορφώσεις δεν λήφθηκαν απαντήσεις εκτός από μια απάντηση που δόθηκε και αναφέρει ότι παρουσιάστηκαν στην παραγωγή και στους πελάτες.

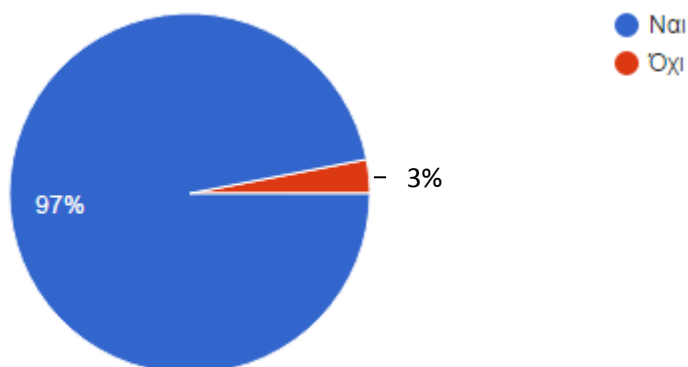
6.2 Αποτελέσματα ερωτηματολογίου για την ικανοποίηση των πελατών του Αγροτικού Οινοποιητικού Συνεταιρισμού Τυρνάβου με την απόκτηση των παραγόμενων προϊόντων του

Ερώτηση 1. Είστε ικανοποιημένοι από την ποιότητα των προϊόντων που σας παρέχουν;



Το 59,1% των πελατών θεωρεί ότι είναι «Αρκετά» ικανοποιημένο από τα προϊόντα που του παρέχει ο Αγροτικός Οινοποιητικός Συνεταιρισμός Τυρνάβου. Ακολουθεί το ποσοστό του 30,3% όπου είναι «Πολύ» ικανοποιημένο με την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων του Συνεταιρισμού, το 9,1% των πελατών θεωρεί «Μέτρια» την ποιότητα ως προς την ικανοποίησή του και το 1,5% δηλώνει «Λίγο» ικανοποιημένο.

Ερώτηση 2. Κατά τη γνώμη σας, το προσωπικό έχει τις γνώσεις και τις ικανότητες για να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις σας;

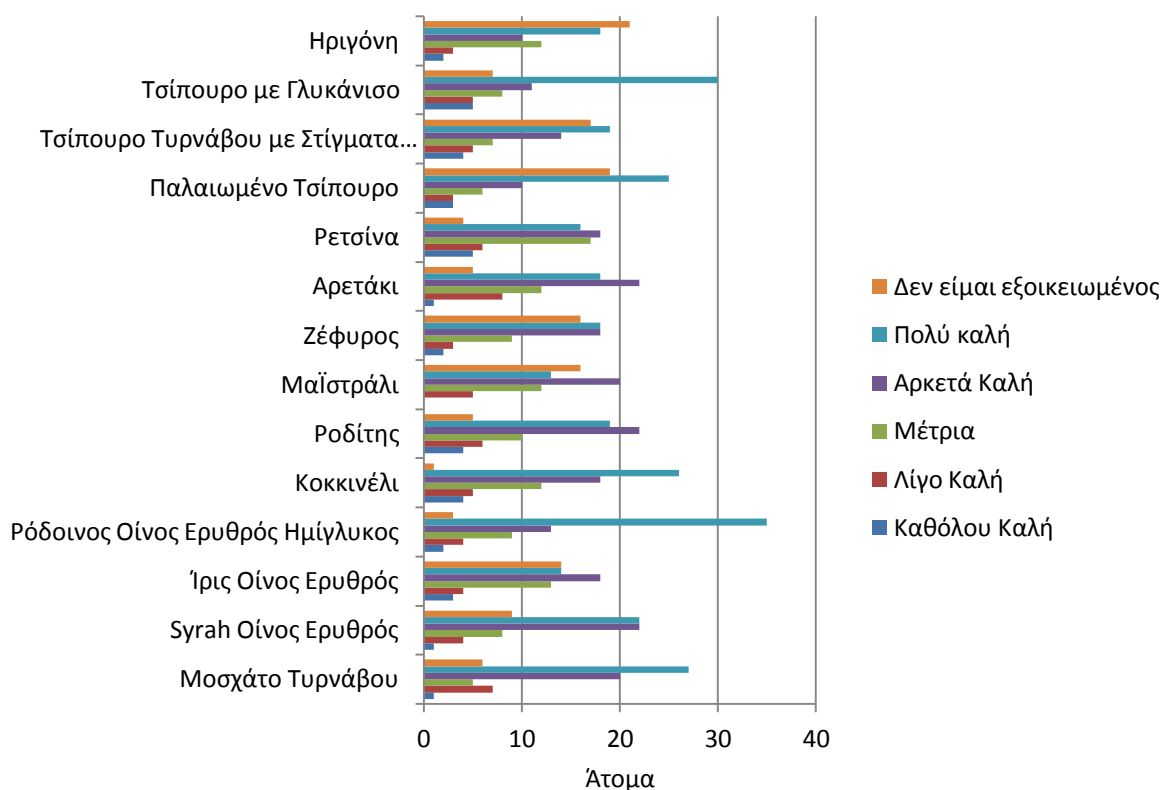


Το 97% των πελατών δηλώνει ότι το ανθρώπινο δυναμικό του Συνεταιρισμού έχει τις δεξιότητες και τις γνώσεις για να ανταποκριθεί στις ανάγκες και στις απαιτήσεις του. Ενώ το 3% φανερώνει ότι οι εργαζόμενοι του Συνεταιρισμού δεν είναι πλήρως καταρτισμένοι και ικανοί να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις των πελατών.

Ερώτηση 3. Πού έχετε εντοπίσει προβλήματα;

Το 3% των πελατών της ερώτησης 2 που δήλωσε ότι το προσωπικό του Συνεταιρισμού δεν έχει τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις τους, παρουσιάζει ότι η έλλειψη εξειδικευμένης εκπαίδευσης, η έλλειψη τεχνογνωσίας και τα προβλήματα στην πώληση προϊόντων καθιστούν αδύναμο το προσωπικό να ανταποκριθεί επαρκώς στις απαιτήσεις του.

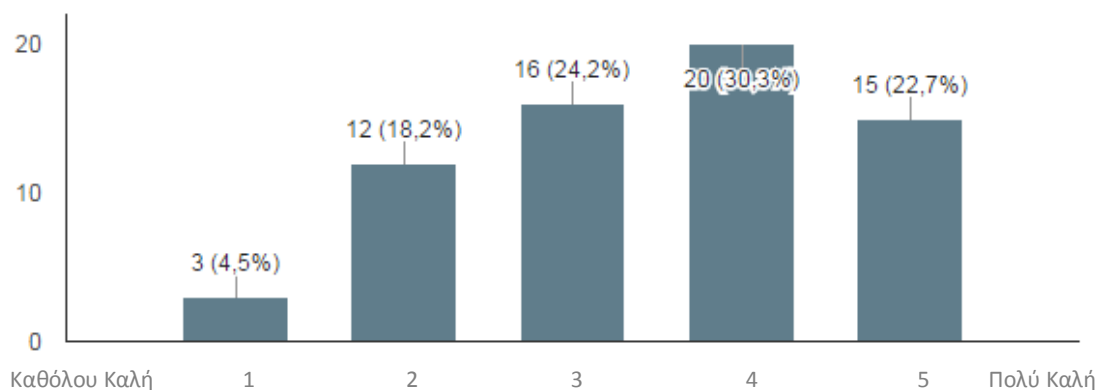
Ερώτηση 4. Πώς αξιολογείτε την ποιότητα των προϊόντων του Αγροτικού Οινοποιητικού Συνεταιρισμού Τυρνάβου;



Από την ενδεικτική λίστα με τα προϊόντα του Συνεταιρισμού, διαπιστώνεται πως ο ερυθρός οίνος Ρόδοινος είναι το προϊόν που συγκέντρωσε τις περισσότερες απαντήσεις με «Πολύ Καλή» ποιότητα. Δεν είναι τυχαίο, λοιπόν, που ο Συνεταιρισμός διακρίθηκε το 2012 με το συγκεκριμένο κρασί στη διεθνή έκθεση INTERWINE. Στη συνέχεια, ακολουθούν το Τσίπουρο με γλυκάνισο με 30 απαντήσεις «Πολύ καλή», το Μοσχάτο Τυρνάβου με 27 απαντήσεις, το Κοκκινέλι με 26 και το Παλαιωμένο Τσίπουρο με 25 απαντήσεις αντιστοίχως.

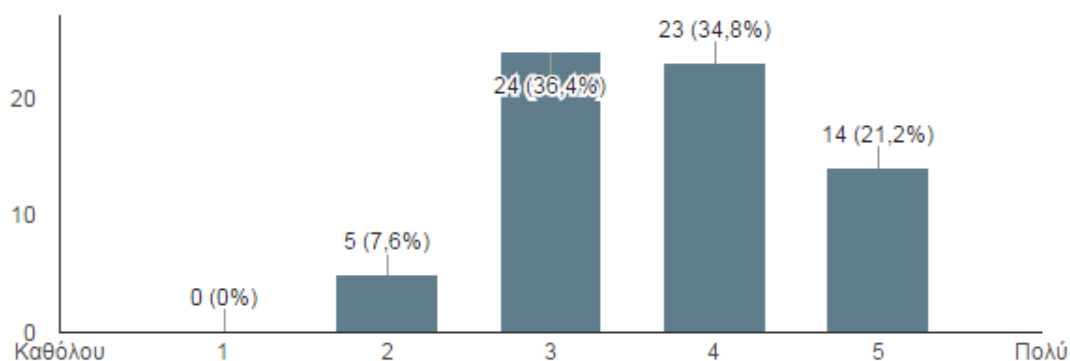
Από την άλλη πλευρά, τα προϊόντα που συγκέντρωσαν πλήθος απαντήσεων ως «Δεν είμαι εξοικειωμένος» είναι το λικέρ Ηριγόνη με 21 απαντήσεις, το Παλαιωμένο Τσίπουρο με 19 απαντήσεις, το Στίγμα Τσίπουρο Τυρνάβου με στίγματα κρόκου Κοζάνης με 17 απαντήσεις, τα κρασιά Ζέφυρος και Μαϊστράλι με 16 απαντήσεις και τέλος, ο ερυθρός οίνος Ίρις με 14 απαντήσεις.

Ερώτηση 5. Πώς κρίνετε την ενημέρωση για τα προϊόντα του Συνεταιρισμού;



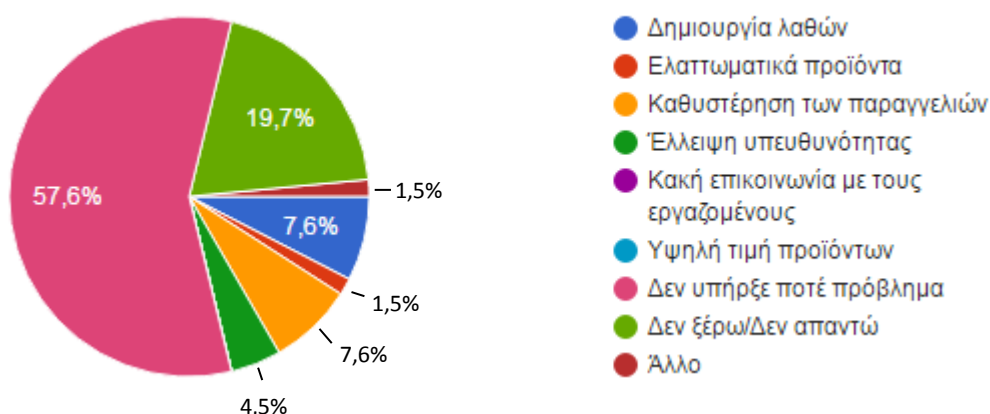
Η ενημέρωση της επιχείρησης για τα προϊόντα αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την ενδυνάμωση της εικόνας και την εξάπλωση της αγοραστικής της δύναμης. Όσον αφορά τον Αγροτικό Οινοποιητικό Συνεταιρισμό Τυρνάβου το 30,3% των πελατών πιστεύει ότι η ενημέρωσή του είναι «Αρκετά Καλή», το 24,2% δηλώνει ότι είναι «Μέτρια», ενώ το 22,7% δηλώνει ότι είναι «Πολύ Καλή» η ενημέρωση των προϊόντων. Ακολουθεί το ποσοστό του 18,2% που δηλώνει ότι είναι «Λίγο Καλή» η ενημέρωση και το 4,5% «Καθόλου Καλή».

Ερώτηση 6. Πώς κρίνετε την ευελιξία του Συνεταιρισμού ως προς την ικανοποίηση των αναγκών σας;



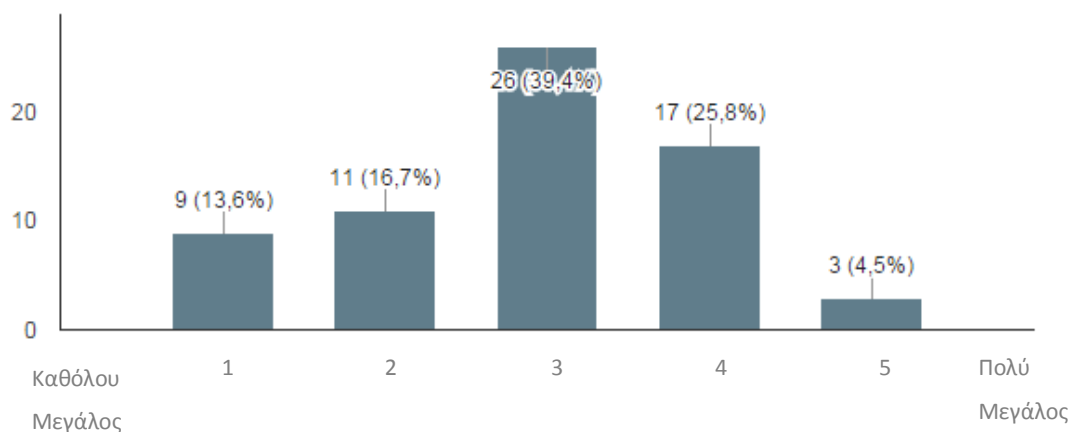
Η ευελιξία του Συνεταιρισμού συνεπάγεται με την ικανότητα της διαμόρφωσης του τρόπου λειτουργίας του, ώστε να έχει τη δυνατότητα να μπορεί να ανταποκριθεί σε μεγαλύτερο βαθμό στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. Το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών ανέρχεται στο 36,4% που εκφράζει ότι η ευελιξία του Συνεταιρισμού είναι «Μέτρια», ακολουθεί με μικρή διαφορά το 34,8% δηλώνοντας «Αρκετά» ευέλικτο το Συνεταιρισμό, το 21,2% θεωρεί «Πολύ» ευέλικτη την επιχείρηση, ενώ το 7,6% «Λίγο».

Ερώτηση 7. Αν υπήρξε ποτέ πρόβλημα, για ποιο λόγο απευθυνθήκατε στο Συνεταιρισμό;



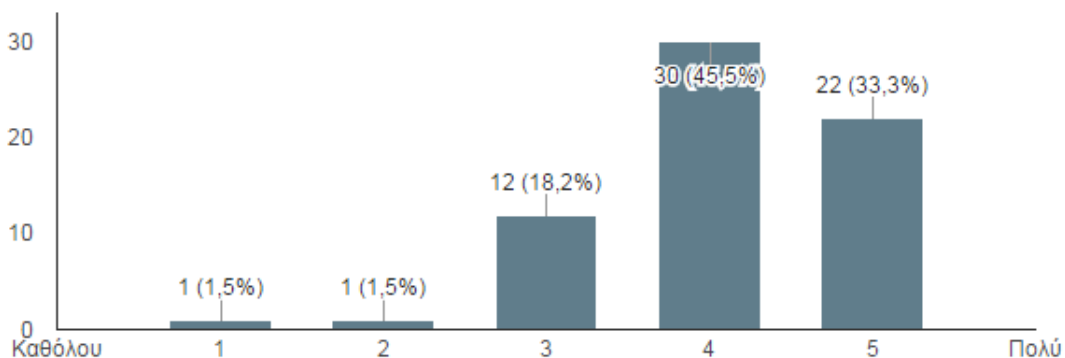
Η ύπαρξη προβλημάτων μεταξύ του Συνεταιρισμού και των πελατών μπορεί να φανερώσει σε ένα βαθμό εάν οι πελάτες ικανοποιούνται από τα αγαθά και τις υπηρεσίες που τους προσφέρονται. Το 57,6% των πελατών εκφράζει ότι δεν είχε ποτέ πρόβλημα με τον Συνεταιρισμό στη συνεργασία τους, το 19,7% δήλωσε «Δεν ξέρω/Δεν απαντώ», ενώ το 7,6% εξέφρασε ότι υπήρχε πρόβλημα λόγω δημιουργίας λαθών και το ποσοστό των 7,6% εξέφρασε ότι παρουσιάστηκε κάποιο πρόβλημα εξαιτίας της καθυστέρησης των παραγγελιών. Σε μικρότερη κλίμακα παρουσιάζεται το πρόβλημα της έλλειψης υπευθυνότητας με ποσοστό 4,5% και τα ποσοστά των 1,5% δηλώνουν ότι υπήρχαν ελαττωματικά προϊόντα και άλλη αιτία προβλήματος.

Ερώτηση 8. Πώς κρίνετε τον χρόνο ικανοποίησης των απαιτήσεων/παραπόνων σας;



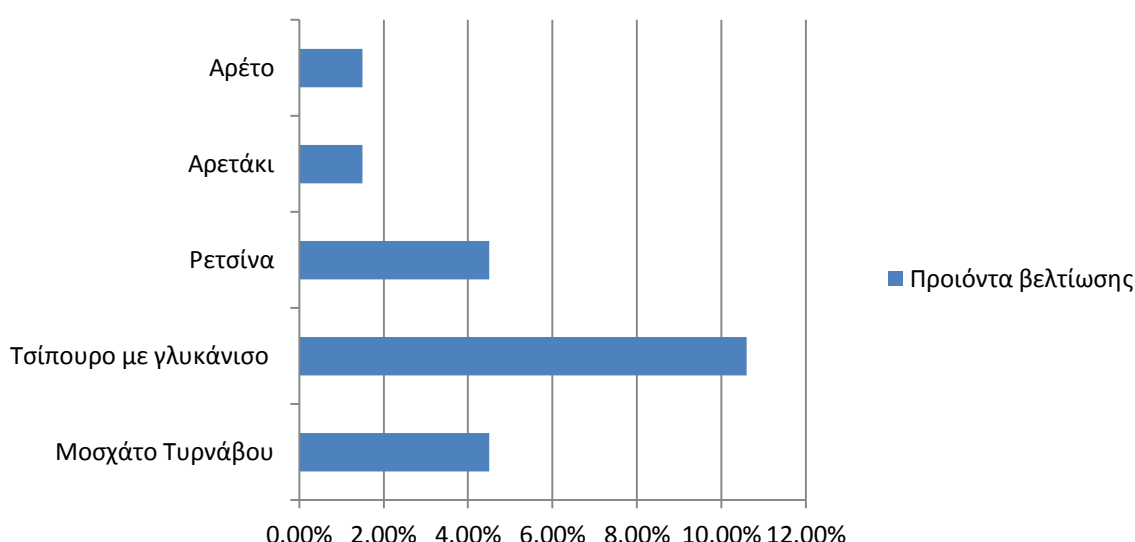
Ο χρόνος ικανοποίησης των απαιτήσεων/παραπόνων των πελατών από την επιχείρηση δείχνει κατά πόσο κοντά βρίσκεται η επιχείρηση στον πελάτη και έχει την επιθυμία να ικανοποιεί άμεσα τις ανάγκες των πελατών. Το 39,4% δείχνει ότι ο χρόνος ικανοποίησης είναι «Μέτριος», το 25,8% εκφράζει ότι είναι «Αρκετά Μεγάλος», ενώ το 16,7% δηλώνει ότι είναι «Λίγο Μεγάλος». Το 13,6% δηλώνει ότι ικανοποιείται η απαίτησή του σε «Καθόλου Μεγάλο» χρόνο και το 4,5% εκφράζει ότι ο χρόνος είναι «Πολύ Μεγάλος».

Ερώτηση 9. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τη συνεργασία σας με τον Αγροτικό Οινοποιητικό Συνεταιρισμό Τυρνάβου;



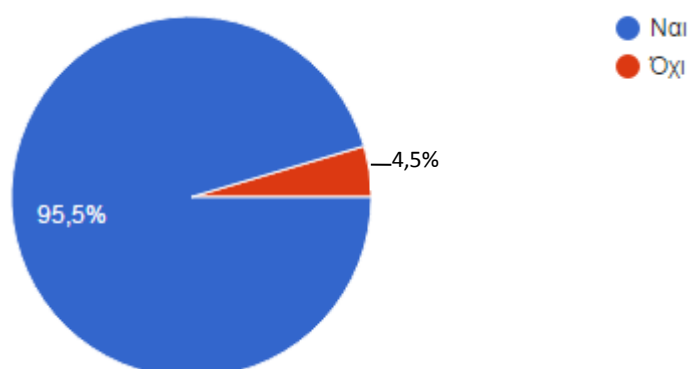
Μέσα από αυτή την ερώτηση, δίνεται η ευκαιρία να αξιολογηθεί η εικόνα που έχουν δημιουργήσει οι πελάτες με τον Συνεταιρισμό. Με τα ποσοστά του 45,5% και του 33,3% παρουσιάζεται ότι οι πελάτες είναι «Αρκετά» και «Πολύ» ικανοποιημένοι με την επιχείρηση αντιστοίχως, ενώ το 18,2% δείχνει ότι η ικανοποίηση της συνεργασίας είναι «Μέτρια». Αντίθετα, τα ποσοστά των 1,5% φανερώουν ότι αισθάνονται την συνεργασία «Καθόλου» και «Λίγο» ικανοποιητική.

Ερώτηση 10. Πιστεύετε ότι κάποιο προϊόν χρειάζεται βελτιώσεις;



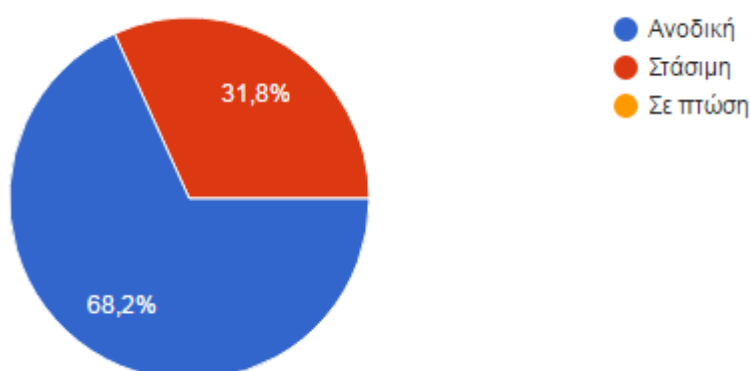
Η ανατροφοδότηση μέσα από τη συγκεκριμένη ερώτηση βοηθά να εντοπιστούν ορισμένα προβλήματα και να προχωρήσει η επιχείρηση σε βελτιώσεις, προκειμένου να προσαρμόσει τις πρακτικές της, σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών. Το ελεύθερο πεδίο της απάντησης δεν έδωσε πολλές απαντήσεις από τους πελάτες, αλλά υπάρχει μια μικρή εικόνα για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων. Το τσίπουρο με γλυκάνισο με ποσοστό 10,60% είναι το πρώτο προϊόν που παρά τη μεγάλη ζήτηση του θα ήθελαν να βελτιωθεί η ποιότητα του. Ακολουθούν το Μοσχάτο Τυρνάβου και η Ρετσίνα με ποσοστά 4,5% και έπειτα, είναι το Αρέτο και το Αρετάκι, τα οποία ως κρασιά θεωρούνται χαμηλότερης ποιότητας.

Ερώτηση 11. Θα συστήνατε τα προϊόντα του Συνεταιρισμού;



Το ποσοστό του 95,5% των πελατών δηλώνει ότι θα σύστηνε τα προϊόντα του Συνεταιρισμού, ενώ το 4,5% είναι αρνητικοί ως προς αυτή τη σύσταση. Η θετική απάντηση της ερώτησης φανερώνει ότι πραγματικά ο πελάτης με την πρώτη ευκαιρία θα συστήσει τα προϊόντα του Συνεταιρισμού και αποτελεί μεγάλο πλεονέκτημα χάρη στο word of mouth (“το από στόμα σε στόμα”), καθώς αποτελεί την πιο φθηνή και αποτελεσματική διαφήμιση για την επιχείρηση.

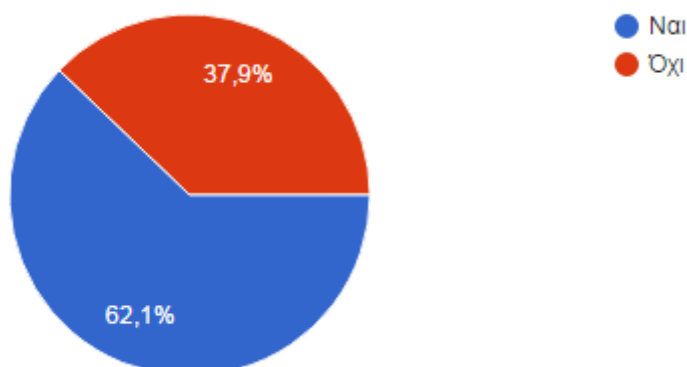
Ερώτηση 12. Ποια είναι η γενική εικόνα σας για την ποιότητα των προϊόντων του Αγροτικού Οινοποιητικού Συνεταιρισμού Τυρνάβου;



Η ανοδική εικόνα του Συνεταιρισμού που έχει αναπτύξει ο πελάτης με ποσοστό 68,2% παρουσιάζει την ικανότητα της επιχείρησης να ενδυναμωθεί, να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί ακόμη περισσότερο. Η άνοδος του Συνεταιρισμού δείχνει, επίσης, τη δυνατότητα του να μπορεί να υιοθετήσει και να εισάγει

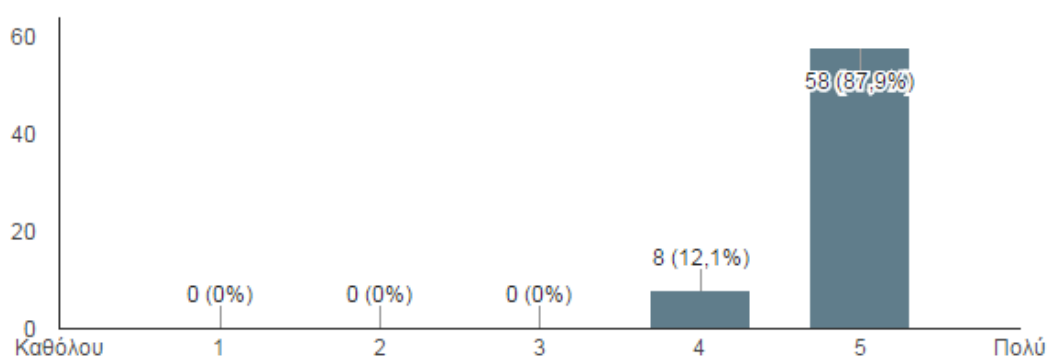
σύγχρονες μεθόδους διοίκησης για περισσότερα θετικά αποτελέσματα. Σε αντίθεση, το 31,8% θεωρεί ότι η εικόνα του Συνεταιρισμού είναι στάσιμη.

Ερώτηση 13. Γνωρίζετε ότι τα προϊόντα του Συνεταιρισμού είναι πιστοποιημένα κατά ISO 9001:2000;



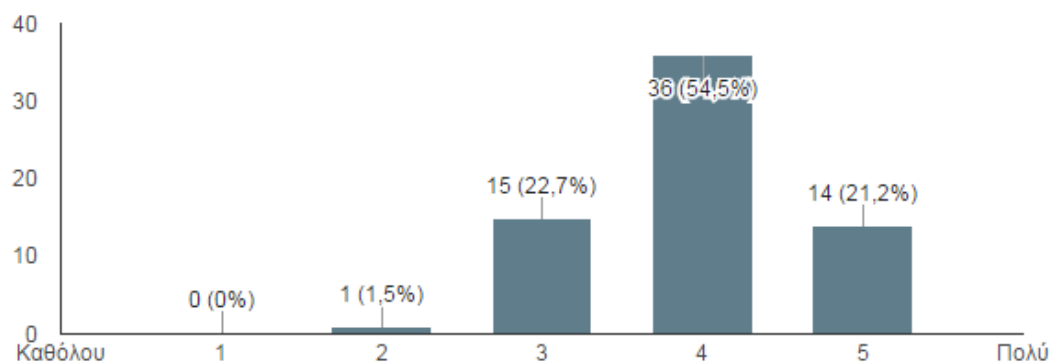
Η ενημέρωση του Συνεταιρισμού στους πελάτες/καταναλωτές για την κατοχή πιστοποίησης αποτελεί ισχυρό εργαλείο για την αύξηση των οικονομικών του στοιχείων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι πελάτες θεωρούν ότι τα προϊόντα μιας πιστοποιημένης επιχείρησης είναι καλύτερης ποιότητας και παρουσιάζουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη, χάρη στους ελέγχους και τις διαδικασίες που ακολουθούν. Το 63,1% δηλώνει ότι γνωρίζει πως ο Συνεταιρισμός κατέχει πιστοποίηση ISO 9001:2000, σε αντίθεση με το 37,9% που δεν το γνωρίζει.

Ερώτηση 14. Πόσο σημαντική θεωρείτε ότι είναι η πιστοποίηση ενός προϊόντος στην αγορά;



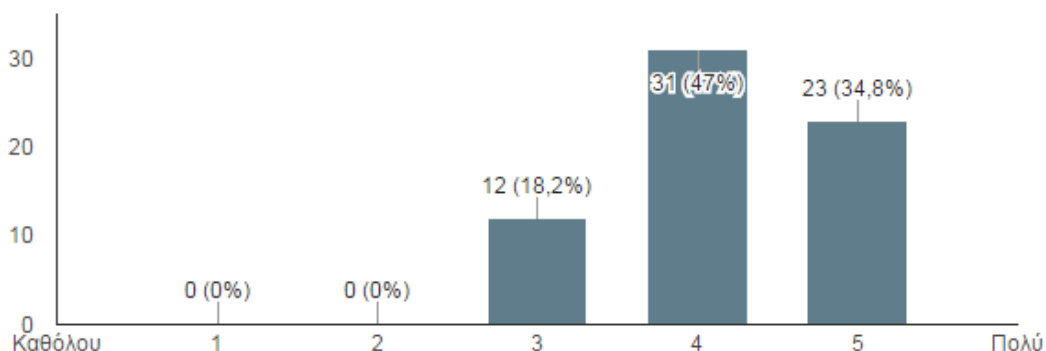
Με το ποσοστό του 87,9% φανερώνεται πόσο σημαντικό ρόλο κατέχει η πιστοποίηση στις σύγχρονες επιχειρήσεις από την πλευρά των πελατών/καταναλωτών. Το συγκεκριμένο ποσοστό δηλώνει ότι η πιστοποίηση ενός προϊόντος στην αγορά είναι «Πολύ» σημαντική, ενώ το 12,1% εκφράζει ότι η πιστοποίηση είναι «Αρκετά» σημαντική. Οι πελάτες πλέον γνωρίζουν ότι η διασφάλιση της ποιότητας των λειτουργιών μέσω πιστοποίησης έχει βαρύνουσα σημασία για την τήρηση ορισμένων απαιτήσεων για την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων.

Ερώτηση 15. Είστε ικανοποιημένοι από το επίπεδο τιμών των προϊόντων;



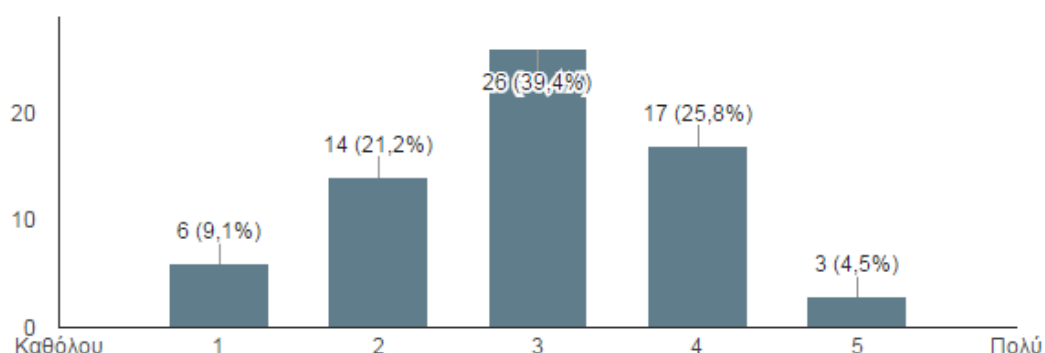
Οι πελάτες/καταναλωτές προτιμούν τα προϊόντα που είναι πιστοποιημένα, αλλά έχει επικρατήσει η άποψη ότι τα πιστοποιημένα προϊόντα έχουν υψηλότερες τιμές. Από τις απαντήσεις, φαίνεται ότι οι πελάτες με ποσοστό 54,5% είναι «Αρκετά» ικανοποιημένοι από τις τιμές των προϊόντων του Συνεταιρισμού, το 22,7% δηλώνει πως είναι «Μέτρια» η τιμή των προϊόντων, ενώ το 21,2% αισθάνεται «Πολύ» ικανοποιημένο από το επίπεδο των τιμών και το 1,5% δηλώνει «Λίγο» ικανοποιημένο.

Ερώτηση 16. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την ποιότητα παράδοσης των προϊόντων (σωστή ποσότητα, συσκευασία κλπ);



Η ποιότητα παράδοσης των προϊόντων σχετίζεται με την ποιότητα των προϊόντων και είναι σημαντικό ο πελάτης να είναι ικανοποιημένος για τη συνολική εικόνα του προϊόντος. Το 47% των πελατών εκφράζει ότι είναι «Αρκετά» ικανοποιημένο από την ποιότητα παράδοσης των προϊόντων, το 34,8% είναι «Πολύ» ικανοποιημένο, ενώ το 18,2% δηλώνει «Μέτρια» ως προς την ικανοποίησή του.

Ερώτηση 17. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από το προωθητικό υλικό (διαφημιστικά, σταντ κλπ);



Η προώθηση των προϊόντων συμβάλει αποτελεσματικά στην ενημέρωση, στην εξάπλωση και στην ενίσχυση της εικόνας του Συνεταιρισμού. Μέσα σε ένα

πνεύμα έντονου ανταγωνισμού, η επιχείρηση με αυξημένο προωθητικό υλικό αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από το γράφημα, διαπιστώνεται ότι οι γνώμες των πελατών ποικίλουν σχετικά με την προώθηση των προϊόντων του Συνεταιρισμού. Το 39,4% έχει την άποψη ότι είναι «Μέτρια» η προώθηση των προϊόντων, το 25,8% δηλώνει «Αρκετά» ικανοποιημένο, ενώ το 21,2% είναι «Λίγο» ικανοποιημένο. Αντίθετα, το 9,1% εκφράζει ότι δεν είναι «Καθόλου» ικανοποιημένο και το 4,5% είναι «Πολύ» ικανοποιημένο.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ποιότητα αποτελεί ένα σπουδαίο παράγοντα για την επιβίωση των επιχειρήσεων μέσα στο έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον που επικρατεί και απαραίτητο στοιχείο για τη μακροπρόθεσμη ικανοποίηση των πελατών. Η πορεία των οικονομικών μονάδων προς την ποιότητα είναι μοναδική και εξαρτάται από ποικίλες συνιστώσες, όπως οι συνθήκες αγοράς, το μέγεθος της εταιρίας και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της.

Μέσω της παρούσας εργασίας έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί η συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας(ΔΟΠ) και της Πιστοποίησης ISO στη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων. Η μελέτη περίπτωσης του Αγροτικού Οινοποιητικού Συνεταιρισμού Τυρνάβου συντέλεσε στην εξαγωγή αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων.

Η συμμετοχή της Διοίκησης της εταιρίας συμπεραίνεται ότι αποτελεί σημαντικό κριτήριο για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της, χάρη στην ολοκληρωτική δέσμευση, στην προσήλωση και στην ενθάρρυνσή της για την εφαρμογή της ΔΟΠ. Κατά αυτό τον τρόπο, η Διοίκηση έχει τη δύναμη να παρακινήσει όλο το ανθρώπινο δυναμικό να εμπλακεί πλήρως στη βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής, να καθοδηγήσει για την ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων από τους στόχους και το σύνολο του προσωπικού να αφοσιωθεί για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Παρόλα αυτά, η Διοίκηση οφείλει να προβαίνει και στις κατάλληλες δράσεις προκειμένου να βελτιωθούν οι διαδικασίες του οργανισμού. Πρέπει, δηλαδή, να μη μένει μόνο στις λέξεις αλλά και να πράττει. Είναι σημαντικό να υπάρχει μια διαρκής παρακίνηση από τη Διοίκηση ως προς τους εργαζομένους και να παρέχονται σε μεγάλη συχνότητα τα απαραίτητα κίνητρα, με σκοπό να ενισχύεται η επιθυμία όλων για τον κοινό στόχο της εταιρίας. Έτσι, αυξάνεται η απόδοση και η αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, επιδιώκοντας την επίτευξη των καλύτερων δυνατών στόχων. Η συμμετοχή όλων των ανθρώπινων πόρων στη βελτίωση των παραγόμενων αγαθών αποτελεί κύριο στοιχείο της ΔΟΠ.

Για την κατάκτηση των επιθυμητών στόχων, επιπλέον, πρέπει οι κατευθυντήριες γραμμές που δίνει η Διοίκηση να καθορίζονται αναλυτικά και να γνωστοποιούνται σε όλους τους εργαζομένους. Οι γενικές κατευθυντήριες γραμμές αποτελούν μεγάλο κίνδυνο για την αποτυχία της υλοποίησης των στόχων της

εταιρείας. Είναι απαραίτητο μέσα σε έναν οργανισμό όλοι οι εργαζόμενοι σε κάθε θέση εργασίας να είναι ενημερωμένοι για τις επιθυμητές επιδιώξεις της επιχείρησης, έτσι ώστε να συνδράμουν όλοι για τον ίδιο κοινό στόχο και να μην παρεκκλίνουν οι δραστηριότητές τους.

Όταν απορρίπτεται το προϊόν που δεν έχει συμμορφωθεί με τις απαιτήσεις και υπάρχει συστηματικός έλεγχος για τον εντοπισμό των λαθών διαφαίνεται ότι η επιχείρηση προσπαθεί να συμμορφωθεί πλήρως στις απαιτούμενες διαδικασίες για την τήρηση της πιστοποίησης ISO. Οι διαδικασίες αποτελούν σημαντικό παράγοντα επιτυχίας των επιχειρήσεων, αφού είναι σημείο αναφοράς για τη διασφάλιση της ποιότητας των ενεργειών. Πάρα ταύτα, είναι συνήθης ο εντοπισμός μη συμμορφώσεων κατά τη διενέργεια των εσωτερικών επιθεωρήσεων. Το γεγονός αυτό, φανερώνει ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ και η Πιστοποίηση ISO απαιτούν μεγάλο χρονικό περιθώριο για την ολοκληρωτική ένταξή τους στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, μεγάλη προθυμία και αφοσίωση των στελεχών και πραγματοποίηση επιθεωρήσεων που αποσκοπούν στην εξασφάλιση της ποιοτικής λειτουργίας των συστημάτων. Είναι χαρακτηριστικό ότι παρουσιάστηκαν προβλήματα από την έναρξη εγκατάστασης του προτύπου, μερικά εκ των οποίων οφείλονταν σε εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης.

Συμπεραίνεται, επίσης, ότι ενώ ο Συνεταιρισμός πραγματοποιεί προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η εκπαίδευση μπορεί να αυξηθεί ακόμη περισσότερο.

Η ικανοποίηση των πελατών μιας επιχείρησης αποτελεί μια περίπλοκη και σημαντική διαδικασία καθώς βασίζεται σε μετρήσεις. Όταν η επιχείρηση προσδιορίζει τις ανάγκες/προσδοκίες των πελατών με την έρευνα αγοράς, οι μετρήσεις αντανακλούν με μεγαλύτερη ακρίβεια τις επιθυμίες των πελατών/καταναλωτών.

Για να αυξηθεί η διεξοδική ικανότητα μιας επιχείρησης στην αγορά και να ενισχυθεί η εικόνα και η φήμη της δεν αρκεί μόνο να εφαρμόσει τις αρχές της ΔΟΠ και να αποκτήσει πιστοποίηση ISO. Είναι αναγκαίο να ενημερώνεται ο πελάτης ως προς τα εμπορεύματα, με σκοπό να κοινοποιείται η βελτίωση των διαδικασιών που ακολουθεί η εταιρεία. Ακόμη, ο ρόλος του προωθητικού υλικού βοηθά αποτελεσματικά στην αύξηση των οικονομικών αποτελεσμάτων της εταιρείας

και στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εφόσον γνωστοποιείται άμεσα η ευαισθητοποιημένη πλευρά της επιχείρησης για τη βελτίωση των αγαθών και την πιστοποίηση των ενεργειών.

Όσο μεγαλύτερη είναι η ανταπόκριση της επιχείρησης ως προς την ικανοποίηση των πελατών, τόσο μεγαλύτερη κρίνεται η ευελιξία της. Η ευελιξία της εταιρίας αφορά το βαθμό προσαρμοστικότητας σε νέους τρόπους λειτουργίας, την υιοθέτηση νέων αρχών διοίκησης και την επιθυμία για βελτίωση των προϊόντων. Ο έντονος ανταγωνισμός και η παγκοσμιοποίηση της αγοράς καθιστούν απαραίτητη προϋπόθεση η επιχείρηση να είναι ευέλικτη για να επιβιώσει.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Ύστερα από ανάλυση των αποτελεσμάτων τόσο της έρευνας του προσωπικού του Οινοποιητικού Αγροτικού Συνεταιρισμού Τυρνάβου όσο και της έρευνας των πελατών μπορούν να παραταθούν οι ακόλουθες προτάσεις για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης, με σκοπό τη βελτίωση των διαδικασιών για την παραγωγή των προϊόντων και την ενδυνάμωση της εικόνας της.

- 1) Προτείνεται η εγκατάσταση ενός συστήματος διενέργειας εσωτερικής αξιολόγησης τόσο των παραγωγικών όσο και των διοικητικών διαδικασιών. Με το συγκεκριμένο σύστημα, το ανθρώπινο δυναμικό θα μπορεί να καταγράφει καθημερινά τα προβλήματα που αντιμετωπίζει και τις αιτίες που τα προκαλούν. Η ανάλυση αυτών των πληροφοριών θα μπορεί να οδηγήσει σε λήψη μέτρων (αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία, διεξαγωγή εκπαιδευτικών σεμιναρίων). Σκοπός θα είναι η αύξηση της ποιότητας, η μείωση του κόστους παραγωγής και γενικότερα η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.
- 2) Συνίσταται, επίσης, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση μιας νέας διαφημιστικής καμπάνιας με βασικό άξονα το “ποιοτικό προϊόν”, καθώς φαίνεται ότι υπάρχει πρόσφορο έδαφος για βελτίωση της εικόνας της κοινής γνώμης για τα προϊόντα της επιχείρησης με απώτερο στόχο την αύξηση των πωλήσεων και της ανταγωνιστικότητας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

Το παρόν ερωτηματολόγιο συντάχθηκε στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας με τίτλο «Στοχεύοντας στην ποιότητα. Η περίπτωση οινοποιητικής εξαγωγικής μονάδας του νομού Λαρίσης», για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου του εκπαιδευτικού προγράμματος του ΜΠΣ «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Παντείου Πανεπιστημίου. Ο τίτλος του ερωτηματολογίου είναι «Έρευνα για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων του Αγροτικού Οινοποιητικού Συνεταιρισμού Τυρνάβου με την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και με την απόκτηση πιστοποιητικού ISO».

Το εν λόγω ερωτηματολόγιο διανέμεται σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας, από τη Διοίκηση μέχρι τους εργαζομένους, καθώς όλοι εμπλέκονται στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων. Σκοπός της έρευνας είναι να μελετηθεί αφενός, κατά πόσο οι διαδικασίες που ακολουθεί η επιχείρηση είναι ποιοτικές αφετέρου, ο βαθμός στον οποίο συμβάλλει το ανθρώπινο δυναμικό του Αγροτικού Οινοποιητικού Συνεταιρισμού Τυρνάβου στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων του με την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ και του ISO.

Παρακαλείσθε να αφιερώσετε λίγα λεπτά για τη συμπλήρωσή του. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, θα τηρηθεί πλήρης εμπιστευτικότητα και θα χρησιμοποιηθεί για επιστημονικούς λόγους. Ενημερώνω δε, ότι τα αποτελέσματα της έρευνας θα δημοσιευτούν σε επιστημονικό περιοδικό.

Σας ευχαριστώ για το χρόνο και τη βοήθειά σας στη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας.

Με εκτίμηση,
Τσούτσα Ευαγγελία

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

Το παρόν ερωτηματολόγιο συντάχθηκε στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας με τίτλο «Στοχεύοντας στην ποιότητα. Η περίπτωση οινοποιητικής εξαγωγικής μονάδας του νομού Λαρίσης», για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου του εκπαιδευτικού προγράμματος του ΜΠΣ «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Παντείου Πανεπιστημίου. Ο τίτλος του ερωτηματολογίου είναι «Έρευνα για την ικανοποίηση των πελατών του Αγροτικού Οινοποιητικού Συνεταιρισμού Τυρνάβου με την απόκτηση των παραγόμενων προϊόντων του.».

Το εν λόγω ερωτηματολόγιο διανέμεται σε πελάτες του Αγροτικού Οινοποιητικού Συνεταιρισμού Τυρνάβου που καταναλώνουν παραγόμενα προϊόντα του. Σκοπός της έρευνας είναι να μελετηθεί το ποσοστό της ικανοποίησης των πελατών του Συνεταιρισμού για τα προϊόντα του και η εικόνα που έχουν δημιουργήσει οι πελάτες για την επιχείρηση σχετικά με τις μεθόδους ποιότητας που ακολουθεί.

Παρακαλείσθε να αφιερώσετε λίγα λεπτά για τη συμπλήρωσή του. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, θα τηρηθεί πλήρης εμπιστευτικότητα και θα χρησιμοποιηθεί για επιστημονικούς λόγους. Ενημερώνω δε, ότι τα αποτελέσματα της έρευνας θα δημοσιευτούν σε επιστημονικό περιοδικό.

Σας ευχαριστώ για το χρόνο και τη βοήθειά σας στη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας.

Με εκτίμηση,
Τσούτσα Ευαγγελία

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αγγελόπουλος Χ.(1997-2000). *Προγραμματισμός για την ποιότητα: Σχεδιασμός για την Ποιότητα*. Τόμος Α'. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Καλογεροπούλου Μ., Μουρδουκούτας Π.(2012). *Management Επιχειρήσεων και Οργανισμών: θεωρία, σχεδιασμός, αποτελεσματικότητα, συμπεριφορά και ανάπτυξη*. Αθήνα: Εκδ. Κλειδάριθμος.

Κέφης Β.(2005). *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*. Αθήνα: Εκδ. Κριτική.

Κέφης Β.(2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. 2^η Έκδοση. Αθήνα: Εκδ. Κριτική.

Κέφης Β., Παπαζαχαρίου Π.(2009). *Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan*. Αθήνα: Εκδ. Κριτική.

Κριεμάδης Α.(2008). *Ο ρόλος της ηγεσίας στον σχεδιασμό και την εφαρμογή συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας*. Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου Ε.Κ.Δ.Δ.Α. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Κωσταγιόλας Π., Καϊτελίδου Δ., Χατζοπούλου Μ.(2008). *Βελτιώνοντας την ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας*. Αθήνα: Εκδ. Παπασωτηρίου.

Λιαμαρκόπουλος Λ.(2003). *Διοίκηση Ολικής ποιότητας: σχεδίαση, οργάνωση, έλεγχος και βελτίωση της ποιότητας*. Αθήνα-Πάτρα: Εκδ. Λύχνος.

Λουλούδης Α.(1999). *Διασφάλιση Ποιότητας: Βασικά Εργαλεία και Μέθοδοι για τον Έλεγχο της Ποιότητας, Τεχνικές Ελέγχου Ποιότητας*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Μεγαλόφωνος Σ.(2001). *Ειδικά Θέματα για την Ποιότητα: Ποιότητα και Περιβάλλον*. Τόμος Α'. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Μπακούρος Ι.(2001-2002). *Ειδικά θέματα για την ποιότητα. Αξιοπιστία και Συντήρηση*. Τόμος Δ'. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Ρωσσίδης Ι.(2014). *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Εκδ. Σταμούλη.

Στεφανάτος Σ.(2000). *Προγραμματισμός για την ποιότητα: Ολική Ποιότητα*. Τόμος Β'. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Στεφάνου Κ., Γκόρτσος Χ.(2008). *Τυποποίηση-Πιστοποίηση, Οικολογική Σήμανση & Διεθνές Εμπόριο*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Bartol K., Martin D.(1998). *Management*. 3rd edition. Boston: Irwin/McGraw-Hill.

Cortada J., Woods J.(2000). *The Quality Yearbook 2000*. New York: McGraw-Hill.

Daft R.(2003). *Management*. 6th edition. Australia: Thomson South-Western.

Dale B. (1999). *Managing Quality*. 3rd edition. Oxford, U.K.: Blackwell Publishers.

Fitzsimmons J.(1998). *Service Management: Operations, Strategy and Information Technology*. 2nd edition. New York: Irwin/McGraw-Hill.

Juran J. M., Gryna F.(1993). *Quality Planning and Analysis: from product development through use*. New York: McGraw-Hill.

Juran, J.M., Godfrey A.B. (1998). *Juran's Quality Handbook*. 5th Edition. New York: McGraw-Hill.

Moeller R.(2013). *Executive's Guide to IT Governance*. Canada: Library of Congress Cataloging.

Noori H.(1995). *Production and operations management: total quality and responsiveness*. New York: McGraw-Hill.

Pooler V., Pooler D.(1997). *Purchasing and Supply Management: Creating the vision*. New York: Chapman & Hall.

Zairi M.(1996). *Benchmarking for best practices: continuous learning through sustainable innovation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

ΑΡΘΡΑ

Aggelogiannopoulos D., Drosinos E.H., Athanasopoulos P. *Implementation of a quality management system (QMS) according to the ISO 9000 family in a Greek small-sized winery: A case study*. Greece: Food Control 18 (2007) 1077–1085.

Bilska A., Kowalski R. *Food quality and safety management*. Poland: Scientific Journal of Logistics, 10 (2010) (3), 351-361.

- Koc T. *The relationship between tqm and performance in small manufacturing enterprises: the mediation effect of failure*. Turkey: International Journal of Industrial Engineering, 18 (2011) p. 203-218.
- Naveh E., Marcus A. *Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: Installing and using ISO 9000*. Journal of Operations Management 24 (2005) 1–26.
- Nicolau J. L., Sellers R. The stock market's reaction to quality certification: Empirical evidence from Spain. European Journal of Operational Research 142 (2002) 632–641.
- Sharma D. *The association between ISO 9000 certification and financial performance*. The International Journal of Accounting 40 (2005) 151– 172
- Sousa R., Voss A. C. *Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research*. Journal of Operations Management 20 (2002) p.91–109.
- Wruck K., Jensen M. *Science, specific knowledge, and total quality Management*. Journal of Accounting and Economics 18 (1994) p. 247-287.
- Ισµυρλής Β., Μοσχίδης Ο. *The effects of ISO 9001 certification on the performance of Greek companies: A multidimensional statistical analysis*. The TQM Journal Vol. 27 (2015) No. 1, p. 150-162.