

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ  
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Τα οφέλη στις επιχειρήσεις από την εφαρμογή  
προτύπων ποιότητας: περιπτώσεις ελληνικών  
επιχειρήσεων.**

**ΦΟΙΤΗΤΕΣ:**

- ΣΙΝΤΟΡΕΛΑ ΖΕΚΙΟ
- ΧΡΗΣΤΟΣ ΟΡΦΑΝΟΣ

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ:**

- ΙΩΑΝΝΑ ΓΙΑΝΝΟΥΚΟΥ

· ΠΑΤΡΑ 2018

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εξετάζει το θέμα των προτύπων διασφάλισης ποιότητας και της εφαρμογής τους στο χώρο των ελληνικών επιχειρήσεων.

Στο ξεκίνημα της εργασίας γίνεται μια εκτενής αναφορά στην έννοια της ποιότητας, τους ορισμούς που έχουν δοθεί για αυτήν και στα χαρακτηριστικά στοιχεία - γνωρίσματα της, ενώ υπάρχει και μια αναφορά στην ιστορική εξέλιξη της ποιότητας.

Στη συνέχεια αναλύονται τα διάφορα πρότυπα ISO, περιγράφονται τα χαρακτηριστικά τους, η προσφορά τους και οι λόγοι που αναπτύχθηκαν. Ταυτόχρονα γίνεται αναφορά και σε άλλα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας, καθώς και σε μεθόδους μέτρησης της ποιότητας των παρεχομένων προϊόντων και υπηρεσιών, κυρίως σε κλάδους που αφορούν τη ραχοκοκαλιά της ελληνικής επιχειρηματικότητας και οικονομίας, όπως αυτά του τουρισμού αλλά και του δημόσιου τομέα.

Ακολουθεί μία λεπτομερής ανάλυση για τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή των προτύπων ποιότητας, τόσο από την πλευρά της επιχείρησης όσο και από την πλευρά του πελάτη, ενώ αναλύονται και οι λόγοι που μπορεί αυτά να αποτύχουν.

Η παρούσα έρευνα κλείνει με την διεξαγωγή έρευνας με τη χρήση ερωτηματολογίου, ως προς τις δυσκολίες, τα οφέλη και την εφαρμογή των προτύπων ποιότητας. Καταγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε και τα αποτελέσματα που εξήχθησαν από την έρευνα. Πρέπει να σημειωθεί πως η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε σε πιστοποιημένες επιχειρήσεις του νόμου Δωδεκανήσου.

Μετά την εξαγωγή των αποτελεσμάτων της έρευνας, ακολουθούν τα συμπεράσματα, οι προτάσεις που αφορούν προσωπικές απόψεις, καθώς και οι δυνατότητες για μελλοντική έρευνα πάνω στο αντικείμενο.

## **ABSTRACT**

This diploma thesis examines the issue of quality assurance standards and their implementation in the field of Greek enterprises.

At the beginning of the paper, an extensive reference is made to the concept of quality, the definitions given to it and its characteristic features - identities, and there is a reference to the historical development of quality.

The various ISO standards are then analyzed; their characteristics, supply and the reasons developed. At the same time, reference is made to other quality assurance standards, as well as to methods of measuring the quality of products and services provided, mainly in sectors that are the backbone of Greek entrepreneurship and economy, such as tourism and the public sector.

This paper is a detailed analysis of the benefits that result from the implementation of the quality standards, both from the business side and from the customer side, and thus the reasons why they may fail.

This research concludes by conducting a survey using a questionnaire on the difficulties, benefits and implementation of quality standards. The methodology followed and the results obtained from the survey are recorded. It should be noted that this research was carried out in certified enterprises of the Dodecanese state.

After attaining output from the results of the research, the conclusions, the suggestions concerning personal opinions, as well as the possibilities for future research on the subject follow.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

---

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>7</b>
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ορισμοί και έννοια της ποιότητας</u></b>	
<b>1.1 Ορισμοί και έννοια της ποιότητας</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Ιστορική Εξέλιξη</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Κοινοτική νομοθεσία για ποιότητα</b>	<b>11</b>
<b>1.3.1. Τυποποίηση</b>	<b>12</b>
<b>1.3.2 Πιστοποίηση</b>	<b>13</b>
<b>1.3.3. Διαπίστευση</b>	<b>13</b>
<b>1.4 Το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο</b>	<b>13</b>
<b>1.5 Διαστάσεις ποιότητας</b>	<b>14</b>
<b>1.5.1. Αξιοπιστία</b>	<b>14</b>
<b>1.5.2 Συμμόρφωση</b>	<b>15</b>
<b>1.5.3. Ανθεκτικότητα</b>	<b>15</b>
<b>1.5.4. Συντηρισιμότητα</b>	<b>16</b>
<b>1.5.5. Αισθητική</b>	<b>16</b>
<b>1.5.6. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα ποιότητας</b>	<b>16</b>
<b>1.5.7. Επιδόσεις</b>	<b>16</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Διεθνή, Ευρωπαϊκά και εθνικά πρότυπα**

<b>2.1 Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000</b>	<b>18</b>
<b>2.1.1 ISO 9001</b>	<b>19</b>
<b>2.1.2 ISO 9002</b>	<b>19</b>
<b>2.1.3 ISO 9003</b>	<b>19</b>
<b>2.1.4 ISO 9004</b>	<b>19</b>
<b>2.1.5 Το νέο πρότυπο ISO 9001:2000</b>	<b>20</b>
<b>2.1.6 ISO 14000:1996</b>	<b>20</b>
<b>2.1.7 ISO 14001: 2004</b>	<b>21</b>
<b>2.1.8 ISO 17025</b>	<b>21</b>
<b>2.1.9 Σειρά προτύπων OHSAS18000</b>	<b>21</b>
<b>2.2 Αναφορά στα συστήματα HACCP</b>	<b>22</b>
<b>2.3 Ανάλυση προτύπου ISO 22000:2005</b>	<b>23</b>
<b>2.3.1 Ασφάλεια Τροφίμων ΕΛΟΤ EN ISO 22000:2005</b>	<b>24</b>
<b>2.3.2 Διαφορές ISO 22000 &amp; ΕΛΟΤ1416</b>	<b>24</b>
<b>2.4 Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη</b>	<b>25</b>
<b>2.4.1 Μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών. Το μοντέλο SERVQUAL</b>	<b>27</b>
<b>2.5 Πιστοποίηση ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες</b>	<b>28</b>
<b>2.5.1 ISO 9001:2008</b>	<b>28</b>
<b>2.5.2 EFQM</b>	<b>29</b>

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η σημασία και τα οφέλη της ποιότητας**

<b>3.1 Η σημασία της ποιότητας από την πλευρά της επιχείρησης</b>	<b>30</b>
<b>3.2 Ανάγκη για ποιότητα</b>	<b>30</b>
<b>3.2.1 Ποιότητα και παραγωγικότητα</b>	<b>31</b>
<b>3.2.2 Κόστος Ποιότητας</b>	<b>31</b>
<b>3.2.3 Ποιότητα και κέρδη</b>	<b>32</b>
<b>3.3 Η σημασία της ποιότητας για τον πελάτη</b>	<b>32</b>
<b>3.4 Οφέλη εφαρμογής συστημάτων διασφάλισης ποιότητας</b>	<b>33</b>
<b>3.4.1 Εσωτερικά οφέλη</b>	<b>33</b>
<b>3.4.2 Εξωτερικά οφέλη</b>	<b>36</b>
<b>3.5 Λόγοι αποτυχίας της εφαρμογής των προτύπων</b>	<b>38</b>

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:**

#### **Η ελληνική πραγματικότητα. Σχεδιασμός και διεξαγωγή έρευνας**

<b>4.1 Ανάγκη για ποιότητα στην Ελλάδα</b>	<b>43</b>
<b>4.2 Η ελληνική πραγματικότητα</b>	<b>44</b>
<b>4.2.1 Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στο δημόσιο: Ελληνικό μοντέλο</b>	<b>44</b>
<b>4.2.2 Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στα ξενοδοχεία</b>	<b>45</b>
<b>4.2.3 Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στον κατασκευαστικό κλάδο</b>	<b>46</b>
<b>4.3 Σχεδιασμός και διεξαγωγή έρευνας</b>	<b>46</b>
<b>4.3.1 Σκοπός της έρευνας</b>	<b>46</b>
<b>4.3.2 Αποτελέσματα έρευνας</b>	<b>47</b>
<b>4.4 Συμπεράσματα</b>	<b>56</b>

<b>4.5 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα</b>	<b>57</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>58</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b>	<b>61</b>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σημερινή πολιτική και οικονομική κατάσταση, όπως έχει διαμορφωθεί από την παγκοσμιοποίηση και τον τεράστιο ανταγωνισμό, καθώς και στην δύσκολη και ιδιαίτερη οικονομική συγκυρία στην οποία βρίσκεται η Ελλάδα, το ζήτημα της ποιότητας έχει αποκτήσει τεράστια σημασία και πρωτεύοντα ρόλο στην ιεραρχία των ζητημάτων της διοίκησης των επιχειρήσεων και οργανισμών. Οι επιχειρήσεις αναζητούν την διαφοροποίηση τους και την καθιέρωση τους στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών τους, ενώ οι καταναλωτές επιδιώκουν τη μεγαλύτερη δυνατή χρησιμότητα που θα αποκομίσουν από τις επιλογές τους, δεδομένης της περιορισμένης ποσότητας που μπορούν να καταναλώσουν.

Επιπλέον, όλοι οι παραγωγικοί κλάδοι μιας οικονομίας, με τον αυξημένο ανταγωνισμό που αντιμετωπίζουν, αλλά και την αυστηρότερη νομοθεσία, επιδιώκουν την διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών τους.

Βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναλύσει την αναγκαιότητα για στροφή των επιχειρήσεων προς την ποιότητα, τις προσπάθειες που έχουν γίνει, τα οφέλη που έχουν προκύψει, αλλά και τις όποιες δυσκολίες παρουσιάστηκαν.

Η πρωτογενής έρευνα αυτής της εργασίας στοχεύει να αναδείξει τις ιδιαιτερότητες κάθε επιχείρησης που προσπαθεί να διασφαλίσει την ποιότητα της, καθώς και τα κίνητρα και τα κριτήρια με τα οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία, στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας, αφού κάνει στο ξεκίνημα της μια εκτενή αναφορά στην έννοια της ποιότητας, τους ορισμούς που έχουν δοθεί για αυτήν και στα χαρακτηριστικά στοιχεία και γνωρίσματα της, καθώς και στην ιστορική εξέλιξη της ποιότητας, συνεχίζει αναλύοντας τα διάφορα πρότυπα ISO, με τα χαρακτηριστικά τους και την προσφορά τους. Ταυτόχρονα γίνεται αναφορά και σε άλλα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας, καθώς και σε μεθόδους μέτρησης της ποιότητας των παρεχομένων προϊόντων και υπηρεσιών, κυρίως σε κλάδους που αφορούν τη ραχοκοκαλιά της ελληνικής επιχειρηματικότητας και οικονομίας, όπως αυτά του τουρισμού αλλά και του δημόσιου τομέα.

Ακολουθεί μία λεπτομερής ανάλυση για τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή των προτύπων ποιότητας, τόσο από την πλευρά της επιχείρησης όσο και από την πλευρά του πελάτη, ενώ αναλύονται και οι λόγοι που μπορεί αυτά να αποτύχουν.

Η παρούσα έρευνα, όπως προαναφέρθηκε, κλείνει με την διεξαγωγή έρευνας με τη χρήση ερωτηματολογίου, ως προς τις δυσκολίες, τα οφέλη και την εφαρμογή των προτύπων ποιότητας. Καταγράφεται αναλυτικά η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε και τα αποτελέσματα που εξήχθησαν από την έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε σε πιστοποιημένες επιχειρήσεις του νόμου Δωδεκανήσου.

Ακολουθούν τα συμπεράσματα που προέκυψαν, μαζί με τη γραφική τους απεικόνιση, οι προτάσεις που αφορούν προσωπικές απόψεις, καθώς και οι δυνατότητες για μελλοντική έρευνα πάνω στο αντικείμενο.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### 1.1 Ορισμοί και έννοια της ποιότητας

Έχουν δοθεί πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί για την ποιότητα. Ανάλογα με το είδος της επιχείρησης, τον κλάδο και τις ασκούμενες δραστηριότητες, κάθε άνθρωπος και επιχειρηματίας έχει διαφορετική αντίληψη της έννοιας της ποιότητας, ενώ το ίδιο συμβαίνει ακόμα και ανάμεσα στους ειδικούς για την ποιότητα.

Ανεξάρτητα από τον ορισμό που υιοθετεί ο καθένας, αυτό που είναι γενικά αποδεκτό είναι πως οι ορισμοί σχετικά με την ποιότητα χωρίζονται στους παραδοσιακούς - συμβατικούς ορισμούς, που ορίζει η ίδια η επιχείρηση (Εσωτερικός προσανατολισμός) και στους ορισμούς του ίδιου του πελάτη (εξωτερικός προσανατολισμός).

Σε ό,τι αφορά τους παραδοσιακούς ορισμούς, η ποιότητα σαν εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν συμμορφώνεται στις προδιαγραφές του. Κατά συνέπεια οι διαφορές στην ποιότητα σημαίνει διαφορές σε κάποια χαρακτηριστικά ή στοιχεία. Οι παραδοσιακοί ορισμοί έχουν το μειονέκτημα πως αυτό που επιθυμεί ο καταναλωτής δεν είναι απαραίτητα σύμφωνο με αυτό που έχει επιλέξει στις προδιαγραφές της η επιχείρηση. Το μόνο πλεονέκτημα των παραδοσιακών ορισμών είναι πως, με τη σύγκριση πραγματικού και επιθυμητού, καθίσταται δυνατή η μέτρηση της ποιότητας.

Όσον αφορά την ποιότητα, όπως αυτή ορίζεται από τον ίδιο τον πελάτη, έχουν επίσης δοθεί πάρα πολλοί ορισμοί. Για παράδειγμα, Ποιότητα σημαίνει ικανοποίηση των δηλωμένων και μη απαιτήσεων του πελάτη, όπως επίσης και ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση στις απαιτήσεις ή Ποιότητα είναι η ικανότητα ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας να ικανοποιεί τις επιθυμίες και τις ανάγκες του πελάτη ή και να ξεπερνάει τις απαιτήσεις του πελάτη

Από την παραπάνω ανάλυσή γίνεται σαφές πως δεν έχει επιτευχθεί η απόλυτη σύγκλιση των απόψεων των ειδικών και επαγγελματιών του χώρου σχετικά με την έννοια της ποιότητας. Αρκετοί είναι οι θεωρητικοί που πιστεύουν πως δεν υπάρχει ένας παγκόσμιος ορισμός της ποιότητας που να μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία σε όλα τα προϊόντα και σε όλους τους κλάδους. Οι επιχειρήσεις είναι αυτές που θα πρέπει, σύμφωνα βέβαια και με τη φύση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρουν, να διαλέξουν ποιος είναι ο ορισμός της ποιότητας που τους ταιριάζει περισσότερο.

Σύγκλιση απόψεων για τον ορισμό ποιότητας δεν υπάρχει ούτε ανάμεσα στους επιστήμονες που ασχολούνται με την έννοια της, καθώς παρατηρούνται πολλές διαφορές, κυρίως στις λεπτομέρειες, όχι όμως και στην ουσία, που είναι η απόλυτη ικανοποίησή του καταναλωτή.

Για παράδειγμα, κάποιοι επιστήμονες, σε αντίθεση με την προηγούμενη ανάλυση, τονίζουν πως είναι ανούσιο να προσπαθεί η επιχείρηση απλά να συναντήσει τις προσδοκίες του καταναλωτή, αλλά πρέπει αφενός να της ξεπερνάει και αφετέρου να μπορεί ακόμα και να της προβλέπει.

Κάποιοι άλλοι επιστήμονες και θεωρητικοί επισημαίνουν πως ποιότητα σημαίνει καταλληλότητα για την χρήση, κάτι βέβαιο που καθορίζεται από τον πελάτη που είναι και ο τελικός κριτής. Έτσι χωρίζουν την ποιότητα σε δύο συστατικά: την ποιότητα του σχεδιασμού, η οποία αφορά τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και την άμεση ικανοποίηση του πελάτη και την ποιότητα της συμμόρφωσης, που αφορά το βαθμό ικανοποιητικής παραγωγής, σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες του καταναλωτή και τις προδιαγραφές του σχεδιασμού. Έτσι, στόχος είναι η επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη με τον κατάλληλο και ακριβή χειρισμό της παραγωγής ώστε να περιοριστεί το κόστος της παραγωγής και συνολικά της επιχείρησης.

Διαφορετικοί ορισμοί για την ποιότητα προκύπτει ανάμεσα και στα διάφορα τμήματα μιας επιχείρησης. Οι άνθρωποι του τμήματος σχεδιασμού θεωρούν πως η ποιότητα αντιπροσωπεύεται από την τιμή μιας μεταβλητής - ιδιότητας του προϊόντος, ενώ οι άνθρωποι του τμήματος παραγωγής θεωρούν πως ποιότητα σημαίνει προσαρμογή στις προδιαγραφές και να γίνεται κάτι σωστά την πρώτη φορά.

Το τελικό συμπέρασμα που προκύπτει από το συγκερασμό όλων των ορισμών είναι πως όλες οι πλευρές είναι απαραίτητες για τον πλήρη ορισμό της ποιότητας, αρκεί να χρησιμοποιηθούν σε συνεργασία και αλληλεξάρτηση. Δηλαδή πρέπει πρώτα να εντοπιστούν από το εμπορικό τμήμα και το τμήμα marketing τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, στη συνέχεια το τμήμα σχεδιασμού θα πρέπει να σχεδιάσει το προϊόν σύμφωνα με αυτές τις ανάγκες και το τμήμα παραγωγής να υλοποιήσει αυτές τις πληροφορίες παράγοντας το τελικό προϊόν με το ελάχιστο κόστος σε χρόνο και χρήμα.

Για να μπορέσουμε να προσδιορίσουμε και να μετρήσουμε καλύτερα την ποιότητα έχουν οριστεί οκτώ διαστάσεις της για τα προϊόντα: απόδοση, χαρακτηριστικά, αξιοπιστία, συμμόρφωση, ανθεκτικότητα, εξυπηρέτηση, αισθητική και αντίληψη της ποιότητας. Τα χαρακτηριστικά αυτά αναλύονται εκτενώς στη συνέχεια.

Τέλος, στον εσωτερικό και εξωτερικό προσανατολισμό της ποιότητας θα πρέπει να προστεθεί και ο προσανατολισμός στην αξία του προϊόντος, δηλαδή το πόσο καλά και με ακρίβεια ανταποκρίνεται ένα προϊόν ή μία υπηρεσία στο σκοπό του, προσφέροντας χρησιμότητα στον καταναλωτή σε σχέση με τη συγκεκριμένη τιμή που πρέπει αυτός να πληρώσει για να το αποκτήσει.

Καταλήγουμε λοιπόν στο ότι η ποιότητα δεν σημαίνει απόλυτα το καλύτερο, αλλά το καλύτερο σε σχέση με συγκεκριμένες συνθήκες. Αυτές οι συνθήκες είναι η πραγματική χρήση και η τιμή του προϊόντος.

## **1.2 Ιστορική Εξέλιξη**

Αν θελήσουμε να αναζητήσουμε το ξεκίνημα της ανάγκης για ποιότητα παγκοσμίως, το κομβικό σημείο και γεγονός αποτέλεσε η βιομηχανική επανάσταση στις αρχές του 1800. Πριν από αυτή την περίοδο οι επιχειρήσεις ήταν μικρές, χωρίς εργαζόμενους και διοικούνταν από το ένα άτομο στο οποίο ανήκαν.

Μετά την βιομηχανική επανάσταση δημιουργήθηκαν μεγαλύτερα συγκροτήματα με πολλούς εργαζόμενους και κατά συνέπεια δημιουργήθηκε η ανάγκη επίβλεψης και εποπτείας των εργαζομένων και των ομάδων εργασίας. Έτσι προέκυψε ένα νέο κομμάτι με κύρια ευθύνη τον εντοπισμό και τον περιορισμό ή την εξάλειψη διαθέσης

ελαττωματικών προϊόντων στην αγορά. Με αυτό τον τρόπο δημιουργήθηκε ένα νέο τμήμα στα μεγάλα βιομηχανικά συγκροτήματα, το οποίο ήταν υπεύθυνο για την ποιότητα, αφαιρώντας πλέον αυτή την ευθύνη από το τμήμα παραγωγής και από τα άλλα τμήματα. Έτσι το τμήμα παραγωγής μπορούσε να αφιερωθεί απρόσκοπτα στην αύξηση της ποσότητας παραγωγής, αφού δεν ευθυνόταν πια για την ποιότητα με το πέρασμα των χρόνων και κυρίως μετά τη δεκαετία του 1930 το κομμάτι του ποιοτικού ελέγχου άρχισε να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται. Χαρακτηριστικά είναι τα παραδείγματα της εισαγωγής χαρτών ελέγχου, των πινάκων δειγματοληψίας για απόρριψη ή αποδοχή προϊόντων και η ανάπτυξη νέων μεθόδων ποιότητας και αξιοπιστίας. Λογικό επακόλουθο αυτής της εξέλιξης ήταν η αύξηση της σημασίας της ποιότητας και της επιχείρησης, κυρίως μετά το τέλος του δεύτερου παγκοσμίου πολέμου, καθώς οι επιχειρήσεις είχαν πια αντιληφθεί την ανάγκη για εξέλιξη και ανάπτυξη της αρχικής διαδικασίας ελέγχου ποιότητας.

Έτσι η έννοια της ποιότητας ενσωματώθηκε στην διαδικασία της παραγωγής και αυτό οδήγησε στη δημιουργία νέων θέσεων και νέων τμημάτων στην επιχείρηση, με αποκορύφωμα τον διευθυντή ποιοτικού ελέγχου, θέση εξίσου υπεύθυνη με αυτή των διευθυντών των άλλων τμημάτων. Κυρία σχόλια του τμήματος ελέγχου ποιότητας, που ισχύει ακόμα και στις μέρες μας σε πολλές περιπτώσεις, είναι το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, πάντα με βάση συγκεκριμένες προδιαγραφές.

Βέβαια, θα πρέπει να σημειωθεί πως ιστορικά η έννοια της διασφάλισης ποιότητας, όπως την γνωρίζουμε σήμερα, έχει τις ρίζες της στην δεκαετία του 60', τότε που υπήρξε μεγάλη ανάγκη για τεχνικούς ποιοτικούς ελέγχους σε αμυντικά προγράμματα Υψηλής τεχνολογίας.

Ως τα τέλη της δεκαετίας του 80, οι επιχειρήσεις είχαν ως κύριο τους μέλημα τη διατήρηση του επίπεδου ποιότητας, μέσα από την διαδικασία του ποιοτικού ελέγχου. Μετά τη δεκαετία του 80 όμως, με την ιλιγγιώδη ανάπτυξη της τεχνολογίας και το ραγδαία εξελισσόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις οδηγήθηκαν αναπόφευκτα στη χρήση προληπτικών μέτρων και όχι απλά κατασταλακτικών, με την έννοια του ελέγχου της ποιότητας του ήδη παραχθέντος προϊόντος.

Έτσι, όπως αναλύεται και παρακάτω, το 1987 ο διεθνής οργανισμός τυποποίησης ISO έδωσε Στην αγορά την σειρά Προτύπων ISO 9000, η οποία έγινε αποδεκτή από την αρμόδια επιτροπή και υιοθετήθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση, την Αμερική και τον Υπόλοιπο κόσμο.

Ο αρχικός ορισμός που δόθηκε γι' αυτό το πρότυπο διασφάλισης ποιότητας ήταν όλες οι προγραμματισμένες και συστηματικές ενέργειες που απαιτούνται για να αναπτυχθεί επαρκής εμπιστοσύνη ότι το προϊόν ή υπηρεσία θα ικανοποιεί δεδομένες απαιτήσεις ποιότητας.

Έτσι οδηγηθήκαμε την επόμενη δεκαετία σε ραγδαία έξαρση εκδήλωσης ενδιαφέροντος από τις επιχειρήσεις για ποιότητα, με αποτέλεσμα οι αρχικές μέθοδοι ελέγχου της ποιότητας, όπως αυτές χρησιμοποιήθηκαν μετά την βιομηχανική επανάσταση, Να θεωρούνται ξεπερασμένες και να έχουν εξελιχθεί με βελτιωμένες τεχνικές και εργαλεία. Έτσι φτάσαμε στη σημερινή πραγματικότητα, Στην οποία οι επιχειρήσεις και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη έχουν αντιληφθεί πως η τελική ποιότητα των προϊόντων είναι από τις πλέον σημαντικές αποφάσεις και αφορά ολόκληρη την επιχείρηση.

Χαρακτηριστικές ως προς αυτή την αλλαγή στάσης σχετικά με την ευθύνη για ποιότητα είναι οι πέντε πρακτικές που ορίζουν ως προς τον ποιοτικό έλεγχο οι ειδικοί:

- η έμφαση στην ποιότητα δεν περιορίζεται μόνο στην παραγωγή, αλλά και σε όλες τις άλλες διαδικασίες
- η έμφαση στην ποιότητα απευθύνεται σε όλα τα τμήματα της ιεραρχίας
- η ποιότητα είναι ευθύνη του ατόμου και των ομάδων εργασίας
- Οι πελάτες διακρίνουν δύο τύπους ποιοτικών χαρακτηριστικών: αυτά που ικανοποιούν και αυτά που δίνουν κίνητρο
- ο πρώτος καταναλωτής ενός προϊόντος ή τμήματος του προϊόντος γίνεται ο αμέσως επόμενος σταθμός εργασίας στην παραγωγή

Επιπλέον οι ειδικοί ξεχωρίζουν επτά επίπεδα στην προσπάθεια της επιχείρησης να βελτιώσει την ποιότητα της

- εστίαση στο προϊόν
- εστίαση στην διαδικασία
- εστίαση στο σύστημα
- εστίαση στον άνθρωπο
- εστίαση στην κοινωνία
- εστίαση στο κόστος
- εστίαση στον πελάτη

Τα επίπεδα αυτά ελήφθησαν υπόψη από όλες επιχειρήσεις και της οδήγησαν στην βελτίωση της διαδικασίας αυτής και στα επόμενα βήματα τους προς την ολική ποιότητα.

### **1.3 Κοινοτική νομοθεσία για ποιότητα**

Όσον αφορά την ελεύθερη κυκλοφορία των αγαθών, ένας νέος τρόπος αντιμετώπισης, μέσω της νομοθεσίας, έχει δημιουργηθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση, ο οποίος περιλαμβάνει πρακτικές τυποποίησης και διασφάλισης ποιότητας, με σκοπό τον περιορισμό ή και την πλήρη εξάλειψη των τεχνικών εμποδίων στο εμπόριο. Τα τελευταία χρόνια, η εφαρμογή συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας έγινε υποχρεωτική, μετά την υπογραφή της «Συνολικής Προσέγγισης», στα πλαίσια της Ελεύθερης Διακίνησης των προϊόντων μέσα στην Ευρώπη, που ισχύει από την 01.01.1993 και εφαρμόστηκε από πολλές επιχειρήσεις, τόσο στον ελληνικό χώρο όσο και στην Ευρώπη.

Οι οδηγίες Νέας Προσέγγισης εφαρμόζονται αναγκαστικά σε όλα τα κράτη - μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα προϊόντα που ανταποκρίνονται στις διατάξεις μιας ή περισσότερων εκ των οδηγιών αυτών, πρέπει να φέρουν υποχρεωτικά τη σήμανση CE πριν τεθούν σε κυκλοφορία ή χρησιμοποιηθούν. Ο κατασκευαστής είναι αυτός που ευθύνεται για τη συμμόρφωση των προϊόντων στις κοινοτικές απαιτήσεις και οδηγίες. Οι απαιτήσεις εφαρμογής Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας και πιο συγκεκριμένα των Προτύπων σειράς ISO 9000, παρουσιάστηκε στην Ελλάδα για πρώτη φορά με την έκδοση της Κοινοτικής Οδηγίας που αναφέρεται στο Ευρωπαϊκό Σήμα Συμμόρφωσης CE. Το σήμα CE δηλώνει ότι το προϊόν έχει κατασκευαστεί σύμφωνα

με τις Οδηγίες της Ε.Ε. και πληροί όλες τις απαιτήσεις των Κοινοτικών Προτύπων CEN και CENELEC. Απώτερος στόχος της κοινοτικής νομοθεσίας, που έχει πλέον υιοθετηθεί και από την ελληνική νομοθεσία, είναι η διασφάλιση της κυκλοφορίας στην αγορά μόνο προϊόντων τα οποία είναι κατασκευασμένα με μέριμνα για την ασφάλεια του καταναλωτή και τα οποία δεν εγκυμονούν κινδύνους για την υγεία, το περιβάλλον και την προστασία του καταναλωτή.

Η απόδειξη της συμμόρφωσης των προϊόντων με τις ουσιώδεις απαιτήσεις (κοινοτικά πρότυπα) των Οδηγιών Νέας Προσέγγισης, γίνεται με μια σειρά από μέτρα, όπως:

- τους απαραίτητους ελέγχους και τις δοκιμές που προαπαιτούνται, ώστε τα προϊόντα να διατεθούν στην αγορά, καθώς και την ισοδυναμία αυτών ανεξαρτήτως της χώρας στην οποία διενεργούνται,
- το ότι οι οργανισμοί επιθεώρησης και πιστοποίησης, καθώς και τα εργαστήρια δοκιμών τα οποία καθορίζονται από μία χώρα για τη διενέργεια των ελέγχων και δοκιμών, αναγνωρίζονται αυτομάτως από τις άλλες χώρες και
- το ότι η τοποθέτηση της σήμανσης CE, σύμφωνα με την κάθε οδηγία, επιτρέπει στα προϊόντα να κυκλοφορούν ελεύθερα εντός της Ε.Ε.. Κανένα εθνικό σήμα συμμόρφωσης δεν είναι δυνατό να απαιτείται, πέραν της σήμανσης CE, για να τοποθετηθεί το προϊόν στις αγορές των χωρών της Ε.Ε.

Μόνον μετά από αυτό το στάδιο (αφού το προϊόν υπάρξει στην αγορά), ο τελικός αγοραστής ή καταναλωτής μπορεί να ζητήσει πιστοποιητικά συμμόρφωσης, πλέον της ειδικής αυτής σήμανσης.

### **1.3.1. Τυποποίηση**

Η Τυποποίηση αναφέρεται στη διαδικασία με την οποία προσδιορίζονται κανονισμοί, που θέτουν τους απαραίτητους κανόνες για την σύνθεση, το σχεδιασμό και τις ιδιότητες που πρέπει να έχει ένα προϊόν, δηλαδή αφορά τη διαδικασία εκείνη μέσω της οποίας θεσπίζονται κάποια πρότυπα. Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Πρότυπο ΕΛΟΤ EN 45020:1996, ως πρότυπο ορίζεται ένα έγγραφο που έχει καθιερωθεί και έχει εγκριθεί από έναν αναγνωρισμένο φορέα, παρέχει για κοινή και επαναλαμβανόμενη χρήση κανόνες, κατευθυντήριες γραμμές ή χαρακτηριστικά, για δραστηριότητες ή για τα αποτελέσματά τους και αποσκοπεί στην επίτευξη του βέλτιστου βαθμού ανταπόκρισης σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο εφαρμογής.

Ανάλογα με τον φορέα δημιουργίας τους, τα πρότυπα κατατάσσονται σε:

- Εθνικά, όταν εκπονούνται από τους Εθνικούς Οργανισμούς Τυποποίησης .
- Ευρωπαϊκά, όταν τα εκπονούν οι Ευρωπαϊκοί Οργανισμοί Τυποποίησης CEN, CENELEC και ETSI.
- Διεθνή, όταν εκδίδονται από τους Διεθνείς Οργανισμούς Τυποποίησης ISO και IEC.

Από τη στιγμή που δημιουργείται ένα προϊόν, αρχίζει μια πρώτη προτυποποίηση του και, όταν κυκλοφορήσει στην αγορά, συνοδεύεται από κάποιες προδιαγραφές.

Στη συνέχεια, κλαδικοί φορείς ή το κράτος, με τη βοήθεια ειδικών τεχνικών επιτροπών, έρχονται να δημιουργήσουν προδιαγραφές για το προϊόν αυτό, οι οποίες είναι όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικές έτσι ώστε να καλύπτουν ομάδες ομοειδών προϊόντων και να εξασφαλίζουν τους χρήστες του προϊόντος.

Στην Ελλάδα αρμόδιος φορέας για την τυποποίηση είναι ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΔΟΤ), ο οποίος ιδρύθηκε το 1976 και επεξεργάζεται θέματα προς τυποποίηση σε εθνικό, ευρωπαϊκό, και διεθνές επίπεδο.

### **1.3.2 Πιστοποίηση**

Ως Πιστοποίηση ορίζεται η διαδικασία με την οποία ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία επιβεβαιώνεται πως έχει παραχθεί σύμφωνα με ένα πρότυπο και ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές που εμπεριέχονται σε αυτό. Η διαπίστωση της συμμόρφωσης ενός προϊόντος σε ένα πρότυπο μπορεί να είναι προαιρετική ή υποχρεωτική ανάλογα με το ισχύον νομικό καθεστώς κάθε χώρας.

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Πρότυπο ΕΛΟΤ EN 45020:1996, πιστοποίηση καλείται η διαδικασία με την οποία βεβαιώνεται η συμφωνία ή η συμμόρφωση ενός προϊόντος σε προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις. Στην Ελλάδα επίσημος φορέας Πιστοποίησης είναι ο ΕΚΟΤ, ο οποίος εκπροσωπεί τα τελευταία χρόνια τη χώρα μας στην προσπάθεια που γίνεται σε Ευρωπαϊκό επίπεδο για τον εναρμονισμό των διαδικασιών πιστοποίησης και την αμοιβαία αναγνώριση των χορηγούμενων πιστοποιητικών από τους φορείς πιστοποίησης των Ευρωπαϊκών χωρών.

### **1.3.3. Διαπίστευση**

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Πρότυπο ΕΛΟΤ EN 45020:1996, διαπίστευση είναι η διαδικασία με την οποία ένας αρμόδιος φορέας παρέχει επίσημη αναγνώριση ότι ένας άλλος φορέας ή πρόσωπο είναι ικανός να πραγματοποιεί ειδικά έργα. Κάθε φορέας πιστοποίησης θα πρέπει να είναι διαπιστευμένος για ότι υπηρεσία ή προϊόν προσφέρει.

Στην χώρα μας ο φορέας Διαπίστευσης είναι το Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης (ΕΣΥΔ) το οποίο ιδρύθηκε το 1994 και υπάγεται στο Υπουργείο Ανάπτυξης. Κύριο αντικείμενο του ΕΣΥΔ είναι η διάθεση πιστοποιητικών διαπίστευσης σε πειραματικά εργαστήρια, σε φορείς πιστοποίησης συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης και πιστοποίησης προϊόντων, και σε άλλους φορείς.

## **1.4 Το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο**

Το 1994 ψηφίστηκε από το Ελληνικό Κοινοβούλιο νόμος για την σύσταση της ανώνυμης εταιρείας «Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης Α.Ε.». Ως Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης (ΕΣΔ) ορίζεται το σύνολο των συνεργαζόμενων, μέσα από ένα Σύστημα Ποιότητας, Οργάνων και Υπηρεσιών για την παροχή υπηρεσιών Διαπίστευσης. Συστατικά στοιχεία του ΕΣΔ αποτελούν το Εθνικό Συμβούλιο

Διαπίστευσης, οι Γενικές και Ειδικές Τεχνικές Επιτροπές, οι Αξιολογητές και Εμπειρογνώμονες και η Μονάδα Υποστήριξης.

Το κύριο όργανο προκειμένου να λειτουργεί το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης Α.Ε.

Το Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης (ΕΣΥΔ) ορίζεται ως η ανώτατη αρχή λήψεως αποφάσεων σε θέματα διαπίστευσης φορέων που αναλαμβάνουν πιστοποίηση, διακρίβωση, επιθεώρηση, ελέγχους και δοκιμές. Αποτελεί επίσης το επίσημο συμβουλευτικό όργανο του Υπουργείου Ανάπτυξης σχετικά με Κοινοποίηση φορέων στο πλαίσιο εφαρμογής Κοινοτικών Οδηγιών. Η λειτουργία του συστήματος διαπίστευσης είναι σύμφωνη με τα προβλεπόμενα από τα Διεθνή πρότυπα της σειράς 180 27000, τα Ευρωπαϊκά Πρότυπα της σειράς EN 45000 και με τις οδηγίες, τα κριτήρια και τις διαδικασίες που έχουν καθιερωθεί για θέματα διαπίστευσης από τους Διεθνείς και Ευρωπαϊκούς Οργανισμούς (ΙSO/IEC, EA). Η δραστηριότητα της αξιολόγησης της συμμόρφωσης Εργαστηρίων, Φορέων Ελέγχου και Φορέων Πιστοποίησης προς τους κανονισμούς και τα κριτήρια διαπίστευσης, επιτυγχάνεται διαμέσου των εντεταλμένων Αξιολογητών και Εμπειρογνομώνων. .

Με το Ν. 3056/2002 ιδρύεται ανώνυμη εταιρεία που αναλαμβάνει την υλοποίηση και εφαρμογή του Εθνικού Συστήματος Διαπίστευσης όπως αυτό προσδιορίζεται από το Ν. 3131/1994. Η Εταιρεία αυτή αποτελεί τον επίσημο τεχνικό σύμβουλο της πολιτείας σε θέματα διαπίστευσης και εκπροσωπεί τη χώρα σε όλους τους διεθνείς οργανισμούς που είναι αρμόδιοι για ανάλογα θέματα. Η λειτουργία της Εταιρείας υποστηρίζεται από:

- το Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης
- τις Τεχνικές Επιτροπές ανά αντικείμενο
- τους αντίστοιχους Αξιολογητές και Εμπειρογνώμονες

## **1.5 Διαστάσεις ποιότητας**

Η πιο σημαντική μεταβλητή για την βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης είναι η γνώμη που σχηματίζει για την ποιότητα ο καταναλωτής. Η γνώμη αυτή καθορίζεται από μια σειρά από παράγοντες που ονομάζονται διαστάσεις της ποιότητας και είναι οι εξής: αξιοπιστία, συμμόρφωση, ανθεκτικότητα, συντηρησιμότητα, αισθητική, χαρακτηριστικά γνωρίσματα και επιδόσεις.

### **1.5.1. Αξιοπιστία**

Ως Αξιοπιστία ορίζεται η ιδιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας να λειτουργεί κατά τα αναμενόμενα για μια καθορισμένη χρονική περίοδο. Σε γενικές γραμμές μετράται με χρήση του μέσου χρόνου έως την πρώτη βλάβη και του μέσου χρόνου μεταξύ βλαβών αν και είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν άλλα μέτρα. Οι έννοιες αυτές μπορούν να εφαρμοστούν εξίσου σε προϊόντα ή υπηρεσίες, αλλά η χρήση τους γενικά περιορίζεται σε προϊόντα και μάλιστα προϊόντα μακροχρόνιας χρήσης. Καθώς διαδίδεται όλο και περισσότερο το μánατζμεντ ποιότητας, η εφαρμογή τεχνικών που

εξασφαλίζουν την αξιοπιστία προϊόντων και υπηρεσιών πρόκειται να αυξηθεί και η αξιοπιστία να γίνει ο κανόνας, μάλλον, παρά η εξαίρεση. Αυτό σημαίνει ότι οι πελάτες θα αναμένουν ως αυτονόητο το χαρακτηριστικό αυτό.

### 1.5.2 Συμμόρφωση

Συμμόρφωση είναι ο βαθμός στον οποίο η σχεδίαση και η λειτουργία ενός προϊόντος ικανοποιούν τα πρότυπα που ισχύουν. Η συμμόρφωση είναι το κεντρικό ζήτημα του μάνατζμεντ ποιότητας. Όλοι οι ορισμοί της ποιότητας από τους διάφορους μεγάλους δασκάλους αναφέρονται σε αυτή την έννοια, η οποία αποτελεί επίσης, το βασικό θέμα στην εφαρμογή των προτύπων μάνατζμεντ ποιότητας, όπως το ISO. Αλλά η συμμόρφωση αποτελεί επίσης βασικό στοιχείο των ιαπωνικών μεθόδων μάνατζμεντ ποιότητας. Η υπεροχή την οποία απέκτησαν οι Ιάπωνες στις παγκόσμιες αγορές οφείλεται στις εξελιγμένες τεχνικές μέτρησης της συμμόρφωσης. Γενικά θεωρείται ότι υπάρχουν δυο τρόποι μέτρησης της συμμόρφωσης.

Η πρώτη προσέγγιση αντανακλά την αξιολόγηση του προϊόντος με βάση ένα πρότυπο – τις παραγωγικές τεχνικές του ελέγχου διεργασιών και της δειγματοληψίας. Πολλές από τις τεχνικές αυτές χρησιμοποιούν την προσέγγιση της αποδεκτής συμμόρφωσης εφόσον βρίσκεται μέσα σε ορισμένα όρια, τη λεγόμενη ανοχή, που ορίζονται στο πρότυπο. Παρόλα αυτά, λίγο ενδιαφέρει αν έχουμε πέσει ακριβώς στο κέντρο των προδιαγραφών. Αυτό σημαίνει ότι δε ζητείται ακριβής σύμπτωση με τις προδιαγραφές και ότι κάποια ανοχή είναι αποδεκτή.

Η δεύτερη προσέγγιση εκφράζεται στο έργο του Taguchi, ο οποίος ανέπτυξε την έννοια της συνάρτησης απώλειας – την απώλεια που υφίσταται η κοινωνία μετά την παράδοση του προϊόντος. Η μέθοδος του Taguchi είναι να εκτιμά το κόστος της διακύμανσης γύρω από ένα στόχο (από το κέντρο των ορίων των προδιαγραφών στην προηγούμενη προσέγγιση). Οι δύο μέθοδοι διαφέρουν στα αποτελέσματα αλλά χρησιμοποιούν παρόμοια δεδομένα εισόδου. Είναι μεν, δυνατόν να συγκριθούν, αλλά η σύγκριση παρακωλύεται από τις πιο περίπλοκες μαθηματικά απαιτήσεις της μεθόδου του Taguchi. Συνέπεια αυτού είναι ότι η μέθοδος του Taguchi δεν είναι δυνατόν να εφαρμοστεί πραγματικά από τον εργαζόμενο της βάσης (Taguchi 1990). Η συμμόρφωση και η αξιοπιστία είναι έννοιες συνδεδεμένες στην άποψη του κατασκευαστή για την ποιότητα. Θα μπορούσαμε επίσης να πούμε ότι η αξιοπιστία έγκειται κατά πρώτο λόγο στην ορθότητα των σχεδιαστικών προδιαγραφών και κατά δεύτερο λόγο στη συμμόρφωση με αυτές τις προδιαγραφές.

### 1.5.3. Ανθεκτικότητα

Η ανθεκτικότητα θεωρείται μέτρο της διάρκειας ζωής ενός προϊόντος. Στον τεχνικό τομέα η ανθεκτικότητα αντικατοπτρίζει τη χρονική διάρκεια κατά την οποία το προϊόν μπορεί πράγματι να χρησιμοποιηθεί, λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις χρήσης του από τον χρήστη. Στην περίπτωση που ένα προϊόν δεν είναι δυνατόν να επισκευαστεί από τον χρήστη, η επιλογή που απομένει στον καταναλωτή είναι γενικά



αν θα ξανακάνει ή όχι την αγορά. Οι υπηρεσίες έχουν μικρή ή μηδενική ανθεκτικότητα, λόγω κυρίως της άυλης υπόστασής τους.

#### **1.5.4. Συντηρησιμότητα**

Συντηρησιμότητα είναι η ικανότητα επιστροφής στον κανονικό τρόπο λειτουργίας. Περιλαμβάνει την ταχύτητα και διαθεσιμότητα της συντήρησης, το χαμηλό της κόστος και την ανάπτυξη μιας επαγγελματικής σχέσης μεταξύ χρήστη και προμηθευτή. Το στοιχείο αυτό συνδέεται στενά με άλλες διαστάσεις όπως η αξιοπιστία και οι επιδόσεις. Πρόκειται για μια διάσταση που γίνεται σαφώς αντιληπτή από τον καταναλωτή. Ισχύει τόσο για την μεταποίηση όσο και για τις υπηρεσίες. Από την οπτική γωνία του κατασκευαστή, η ενεργητική ανάπτυξη πολιτικής και διαδικασιών ποιότητας αρχίζει να γίνεται αναγκαιότητα και δεν είναι πια κάτι που γίνεται όταν εμφανιστεί ανάγκη.

#### **1.5.5. Αισθητική**

Η διάσταση αυτή εκφράζει την απόκριση του καταναλωτή ή τις αντιδράσεις του σε χαρακτηριστικά όπως η αφή, η γεύση, η οσμή, η εμφάνιση και οι ήχοι. Έχει ατομικό χαρακτήρα και αντικατοπτρίζει προσωπική κρίση. Αυτό που φαίνεται ωραίο σε κάποιον, δεν φαίνεται ωραίο σε κάποιον άλλο, έστω και αν τα χαρακτηριστικά από πλευράς επιδόσεων, αξιοπιστίας και ανθεκτικότητας είναι τα ίδια. Το στοιχείο που λείπει είναι ότι τα ολικά χαρακτηριστικά συμμόρφωσης διαφέρουν. Η διάσταση αυτή είναι ισχυρή. Αν και ατομική στη φύση της, αντανακλά ομαδικούς κανόνες και κλίσεις.

Αυτά είναι τα δευτερογενή χαρακτηριστικά, που συμπληρώνουν τη βασική λειτουργία του προϊόντος. Απαρτίζουν το συμπληρωματικό σύνολο ιδιοτήτων, που συνεισφέρει στη συνολική δέσμη που αγοράζει ο πελάτης. Το στοιχείο αυτό παρέχει ευελιξία στις σχέσεις με τους πελάτες και επομένως μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό όπλο αν χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά (Garvin 1990). Για παράδειγμα, για επιχειρήσεις με ίσες φαινομενικές επιδόσεις, ή πρωτογενή γνωρίσματα, τα δευτερογενή αυτά χαρακτηριστικά είναι ο παράγοντας που βοηθάει στη διαφοροποίηση του προϊόντος στο μυαλό του πελάτη. Ωστόσο, ορισμένες φορές είναι δύσκολο να γίνει διάκριση μεταξύ επιδόσεων και χαρακτηριστικών.

#### **1.5.7 Επιδόσεις**

Η διάσταση αυτή περιλαμβάνει τα πρωτογενή λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Σε σχέση με τις βάσεις της ποιότητας, σημαίνει την εφαρμογή των βασισόμενων στο προϊόν και το χρήστη απόψεων. Η σχέση μεταξύ επιδόσεων και ποιότητας είναι μεν απλό να κατανοηθεί, αλλά στο σημερινό περιβάλλον είναι επικίνδυνο να τη αποδεχτούμε έτσι απλά. Όλα αυτά τα χρόνια οι πελάτες έχουν εθιστεί να αποδέχονται ότι για την επίτευξη καλύτερων επιδόσεων

απαιτείται η ανάπτυξη καλύτερων και ανώτερων προϊόντων, τα οποία στοιχίζουν περισσότερο. Κατά συνέπεια αυτή η σχέση σύμφωνα με τον εθισμό, σημαίνει ότι αν ο πελάτης πληρώσει περισσότερα για ένα προϊόν, θα πάρει ως αντάλλαγμα βελτιωμένες επιδόσεις. Αυτή η συλλογιστική πρέπει πια να αμφισβητηθεί έντονα και πρέπει να αναπτυχθεί προσανατολισμός προς τον πελάτη, όχι μόνο από τον παραγωγό, αλλά και από τον ίδιο.

## **Κεφάλαιο 2: Διεθνή – ευρωπαϊκά και εθνικά πρότυπα διασφάλισης ποιότητας**

Υιοθετώντας τον επικρατέστερο, ανάμεσα σε διάφορους παρεμφερείς, ορισμό για την διασφάλιση ποιότητας, ως διασφάλιση ποιότητας ορίζονται οι σχεδιασμένες και συστηματικές δραστηριότητες που εφαρμόζονται μέσα στο πλαίσιο του συστήματος για την ποιότητα και αποδεικνύονται, στο βαθμό που απαιτείται προκειμένου να παρέχεται εμπιστοσύνη ότι μια οντότητα θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις για την ποιότητα. Η πρώτη σειρά προτύπων από το διεθνή οργανισμό τυποποίησης (International Standard Organization) για την διασφάλιση της ποιότητας κυκλοφόρησε το 1987 με την γενική ονομασία ISO 9000 και εξειδικευμένα πρότυπα ανάλογα με το είδος εφαρμογής. Η ευρεία, γενική και διαδεδομένη χρήση τους, αλλά κυρίως η καθολική εφαρμογή και αποδοχή τους οδήγησε στην πρώτη γενική αναθεώρηση τους το 1994.

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Standardization Organization ή ISO ) είναι μια παγκόσμια ομοσπονδία εθνικών φορέων τυποποίησης, η δε εργασία για την εκπόνηση Διεθνών Προτύπων πραγματοποιείται κατά βάση μέσω των Τεχνικών Επιτροπών του ISO. Όλα τα μέλη- φορείς που ενδιαφέρονται για κάποιο θέμα, για το οποίο έχει συσταθεί τεχνική επιτροπή, έχουν το δικαίωμα να εκπροσωπούνται στην επιτροπή αυτή. Τα σχέδια Διεθνών Προτύπων που υιοθετούνται από τις Τεχνικές Επιτροπές μοιράζονται στους φορείς-μέλη προκειμένου να ψηφιστούν. Προκειμένου να δημοσιευτεί ως Διεθνές Πρότυπο, απαιτεί την έγκριση τουλάχιστον του 75% των φορέων μελών που έχουν ψηφίσει. Το πρότυπο ISO 10005:1995 περιλαμβάνει γενικές περιγραφές και υποδείξεις για τα Προγράμματα Ποιότητας και παρέχει κατευθύνσεις για τη σύνταξη τους, είτε υπάρχει σύστημα ποιότητας στην εταιρία είτε όχι. Είναι απαραίτητο να διευκρινίζεται στο πρότυπο η έννοια των δύο όρων «σύστημα ποιότητας» μιας εταιρίας και «πρόγραμμα ποιότητας».

Σύστημα Ποιότητας περιγράφει και καλύπτει γενικά τις λειτουργίες της εταιρίας, χωρίς να τις εξειδικεύει ή να τις εφαρμόζει σε συγκεκριμένα έργα και πρέπει να λειτουργεί ακόμη και σε χρονικές περιόδους όπου η εταιρία δεν εκτελεί κανένα έργο.

Πρόγραμμα Ποιότητας αφορά την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου για το οποίο συντάσσεται και εν συνεχεία εφαρμόζεται μόνο σ' αυτό. Στην πράξη κατά την σύνταξη ενός Προγράμματος Ποιότητας αναπτύσσεται ένα μικρό «σύστημα ποιότητας για το έργο», το οποίο, στις περιπτώσεις που η εταιρία διαθέτει ήδη σύστημα ποιότητας, εξειδικεύει, τροποποιεί και συμπληρώνει το υπάρχον σύστημα ποιότητας της εταιρίας και ρυθμίζει τις λεπτομέρειες εφαρμογής του στο συγκεκριμένο έργο. Στις περιπτώσεις που η εταιρία δε διαθέτει σύστημα ποιότητας, δημιουργεί από την αρχή ένα σύστημα ποιότητας προσανατολισμένο

Υπάρχουν μια σειρά από πλεονεκτήματα και οφέλη που δίνει σε έναν οργανισμό η εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας και η απόκτηση του ανάλογου πιστοποιητικού. Τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη αυτά αναλύονται διεξοδικά στο επόμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

Η πρώτη σειρά κυκλοφόρησε από τον διεθνή οργανισμό τυποποίησης το 1987 με την γενική ονομασία ISO 9000.

Η λέξη "ISO" είναι ακρωνύμιο του International Organization for Standardization (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης). Είναι ο μεγαλύτερος διεθνής οργανισμός τυποποίησης. Ιδρύθηκε το έτος 1947 και αναπτύσσει πρότυπα που καλύπτουν πολλούς διαφορετικούς βιομηχανικούς τομείς. Σήμερα έχει ως μέλη τους εθνικούς οργανισμούς τυποποίησης 180 χωρών. Η δραστηριότητα προτυποποίησης υλοποιείται από 2981 τεχνικά συλλογικά όργανα (τεχνικές επιτροπές, υποεπιτροπές, ομάδες εργασίας και ομάδες μελετών). Υπάρχουν περισσότερα από δεκατέσσερις χιλιάδες διεθνή πρότυπα ISO, μεταξύ αυτών και η σειρά προτύπων ISO 9000, η οποία περιλαμβάνει πρότυπα που αφορούν τη δημιουργία και εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας για οργανισμούς κάθε τύπου.

Στη συνέχεια αναλύονται τα πρότυπα της σειράς ISO που εφαρμόζονται σε διεθνές, ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο, καθώς και κάποιες μέθοδοι μέτρησης της ποιότητας των παρεχόμενων αγαθών και υπηρεσιών σε διαφορετικούς κλάδους (Κατασκευαστικός κλάδος, Τουριστικός κλάδος).

## **2.1 Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000**

Το 1987 ο Διεθνής Οργανισμός ISO καθιέρωσε πέντε Διεθνή Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας, γνωστά ως Standards ISO 9000. Η σειρά ISO 9000 αποτελείται από πέντε έντυπα εκ των οποίων τα ISO 9001, ISO 9002 και ISO 9003 είναι έντυπα συστημάτων ποιότητας και αποτελούν υποδείγματα διασφάλισης της ποιότητας, ενώ τα ISO 9000 και ISO 9004 είναι έντυπα οδηγιών.

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 αποτελούν ένα σύνολο εγγράφων για τη διασφάλιση της ποιότητας με σκοπό να εναρμονίσουν όλα τα εθνικά και διεθνή συστήματα ποιότητας που υπήρχαν σε διάφορες χώρες και εφαρμόζαν οι διάφορες επιχειρήσεις. Αναφέρονται στις ελάχιστες απαιτήσεις ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας που θα πρέπει μια επιχείρηση να ικανοποιεί προκειμένου να πιστοποιηθεί, αλλά και να διασφαλίσει τη συνέπεια και τη σταθερότητα της ποιότητας των προϊόντων της, των υπηρεσιών της και των διεργασιών της.

Τα πρότυπα αυτά δεν είναι τεχνικά από τη φύση τους. Γι' αυτό ακριβώς το λόγο δεν αναφέρονται σε ένα συγκεκριμένο είδος βιομηχανίας ή σε ένα συγκεκριμένο προϊόν - υπηρεσία. Πρέπει να είναι απολύτως ξεκάθαρο ότι τα πρότυπα ISO 9000 δεν μπορούν να εφαρμοστούν κατά τον ίδιο τρόπο από όλες τις επιχειρήσεις. Τα πρότυπα συστήνουν μόνο τα απαραίτητα στοιχεία ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας, χωρίς να προτείνουν ένα συγκεκριμένο τρόπο εφαρμογής τους. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να σχεδιάσει το δικό της σύστημα το οποίο θα ταιριάζει απόλυτα στις ιδιαίτερες συνθήκες και ανάγκες της, με γνώμονα βέβαια τις απαιτήσεις του προτύπου .

Η πιστοποίηση με ISO 9000 δεν διασφαλίζει την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων - παρεχόμενων υπηρεσιών. Διασφαλίζει τεκμηριωμένα ότι οι διεργασίες της επιχείρησης γίνονται σύμφωνα με κάποιες. Μια πολύ συχνή παρανόηση είναι ότι τα πρότυπα ISO 9000 υπόσχονται υψηλότερα επίπεδα ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων. Η πιστοποίηση με ISO 9000 δεν εγγυάται ότι η ποιότητα των προϊόντων - υπηρεσιών μιας επιχείρησης είναι καλύτερη από την ποιότητα αντίστοιχων προϊόντων άλλων επιχειρήσεων. Συνεπώς, οι πιστοποιημένες επιχειρήσεις με ISO 9000 δεν έχουν κατ' ανάγκη και καλύτερης ποιότητας προϊόντα. Στην πραγματικότητα τα προϊόντα - υπηρεσίες των πιστοποιημένων επιχειρήσεων με ISO 9000 είναι σταθερής και συγκεκριμένης ποιότητας. Συνεπώς είναι καλύτερα να αναφέρουμε ότι τα πρότυπα ISO 9000 στοχεύουν στη διασφάλιση της σταθερής - συγκεκριμένης ποιότητας, αντί της υψηλής ποιότητας των προϊόντων - υπηρεσιών μιας επιχείρησης.

### **2.1.ISO 9001**

Το ISO 9001 αποτελεί το Υπόδειγμα, για την διασφάλιση της ποιότητας στο σχεδιασμό, ανάπτυξη, παραγωγή, εγκατάσταση και εξυπηρέτηση. Το εν λόγω πρότυπο χρησιμοποιείται όταν η μονάδα πρέπει να διασφαλίζει την ποιότητα της από το πρώτο στάδιο της παραγωγής της διαδικασίας, που είναι ο σχεδιασμός του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

### **2.1.2 ISO 9002**

Το πρότυπο αυτό, χρησιμοποιείται για την πιστοποίηση ικανοτήτων παραγωγής και εγκατάστασης στις περιπτώσεις ανάπτυξης σχεδιασμού ή προδιαγραφών είτε με την πρωτοβουλία της εταιρίας είτε κατόπιν απαίτησης του πελάτη. Ήταν λιγότερο αυστηρό πρότυπο σε σχέση με το ISO 9001. Επιδείκνυε τις σχετικές με την ποιότητα διαδικασίες που αφορούσαν της δραστηριότητες παραγωγής και εγκατάστασης. Δεν αφορούσε τα σχεδιαστικά στοιχεία. Υποτίθεται ότι η ποιότητα του σχεδιασμού είχε ήδη επιδειχθεί αλλού.

### **2.1.3 ISO 9003**

Πρότυπο που αφορά τις απαιτήσεις επιθεώρησης και δοκιμής του τελικού προϊόντος. Το πρότυπο αυτό αναφέρεται στην πιστοποίηση ποιότητας και στην τελική επιθεώρηση και δοκιμή, διέπει τις συμβατικές σχέσεις μεταξύ προμηθευτή και πελάτη. Η ποιότητα του προϊόντος ως προς την κατασκευή του θεωρείται ότι είναι ευθύνη του προμηθευτή του οργανισμού. Κατά συνέπεια το βάθος του προτύπου αυτού ήταν πολύ περιορισμένο. Είναι πιο ελαστικό ακόμη και από το πρότυπο 9002.

### **2.1.4 ISO 9004**

Το ISO 9004 περιλάμβανε μία σειρά προσεγγίσεων στα θέματα διοίκησης ολικής ποιότητας με έμφαση στη φύση των μηχανισμών διοίκησης ποιότητας. Το πρότυπο αυτό κάλυπτε τα θέματα διοίκησης ποιότητας σε όλη την έκταση της αλυσίδας, προμηθευτές, οργανισμός, πελάτες. Ήταν έντονα εστιασμένο στον στόχο της συνεχούς βελτίωσης της συνολικής επίδοσης και της αποδοτικότητας του οργανισμού. Το ISO 9004 μπορούσε να χρησιμοποιηθεί και ανεξάρτητα σαν πηγή κατευθυντήριων οδηγιών πάνω σε θέματα γενικής οργάνωσης για φορείς και οργανισμούς κάθε τύπου. Οι εταιρείες δεν μπορούν να πιστοποιηθούν στο πρότυπο αυτό επειδή περιλαμβάνει μόνο κατευθυντήριες οδηγίες και όχι πιστοποιήσιμες

απαιτήσεις για το σύστημα διοίκησης ποιότητας του οργανισμού. Η δομή του προτύπου ISO 9004 είναι όμοια με τη δομή του προτύπου ISO 9001. δηλαδή καλύπτει τις εξής θεματικές ενότητες:

- Σύστημα διοίκησης ποιότητας
- Τεκμηρίωση συστήματος διοίκησης ποιότητα
- Ευθύνη της διοίκησης
- Διαχείριση πόρων
- Υλοποίηση του προϊόντος
- Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα παραπάνω πρότυπο ISO 9000:1994 καταργήθηκε με την έλευση του καινούργιου προτύπου ISO 9001:2000 το οποίο και παρουσιάζεται στη συνέχεια.

### **2.1.5 Το νέο πρότυπο ISO 9001:2000**

Η νέα σειρά προτύπων στηρίζεται στη προσέγγιση της διαχείρισης διεργασιών. Αυτή η προσέγγιση αναγνωρίζει ότι η δουλειά πραγματοποιείται για την επίτευξη κάποιου στόχου. Επίσης αναγνωρίζει ότι ο στόχος επιτυγχάνεται πιο αποδοτικά όταν οι σχετικοί πόροι και δραστηριότητες διαχειρίζονται σαν διεργασία. Επιπρόσθετα πιστεύεται ότι οι στόχοι του οργανισμού, οι οποίοι εξυπηρετούν την αποστολή του, μπορούν να επιτευχθούν πιο αποτελεσματικά όταν ο οργανισμός διοικείται σαν ένα σύστημα αλληλοσυνδεόμενων εργασιών.

Σαν επακόλουθο αποτελεί το γεγονός ότι το σύστημα αυτό πρέπει να σχεδιασθεί έτσι ώστε να βοηθήσει τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων και πρέπει να αλληλοσυνδεθούν όλες οι διεργασίες που απαιτούνται για την πραγματοποίηση των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Οι στόχοι προκύπτουν από της προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών (πελάτες, προμηθευτές, εργαζόμενοι, μέτοχοι, κοινωνικό σύνολο). Όλοι οι παραπάνω ενδιαφερόμενοι έχουν στόχους οι οποίοι είναι αλληλοεξαρτώμενοι με συνέπεια να μην υπάρχουν συστήματα τα οποία να λειτουργούν ανεξάρτητα - στην πραγματικότητα θα πρέπει να υπάρξει ένα μόνο σύστημα.

Στην προσέγγιση διαχείρισης διεργασιών έχουμε διαχείριση μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών έτσι ώστε όλοι να είναι ικανοποιημένοι και όχι μόνο οι πελάτες. Η ικανοποίηση των εργαζομένων ή το ενδιαφέρον για την κοινωνία ή το περιβάλλον δεν επιδέχονται λιγότερη σημασία σε σχέση με την ικανοποίηση του πελάτη. Αυτή είναι μία ξεκάθαρη αλλαγή στη φιλοσοφία του νέου προτύπου.

### **2.1.6 ISO 14000:1996**

Τα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης σχεδιάζονται σύμφωνα με το πρότυπο ISO 14000:1996.

Το πρότυπο αυτό οριοθετεί μια κοινή γλώσσα για τις περιβαλλοντικές πτυχές που μπορεί να βοηθήσει τις εταιρίες να αναπτύξουν μια φιλική προς το περιβάλλον πολιτική, σε όλες τις διαδικασίες τους. Ανακυκλώνοντας τις αχρησιμοποίητες πρώτες ύλες διασφαλίζεται σεβασμός προς το περιβάλλον και πιθανόν και όφελος. Ένα ολοκληρωμένο σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης, εφόσον εφαρμοστεί σωστά, βελτιώνει την εικόνα, τις διαδικασίες της επιχείρησης και συμβάλει στο να κερδίζει παγκόσμιο επιχειρηματικό σεβασμό σε επίπεδο περιβαλλοντικής διαχείρισης. Έτσι καταλαβαίνουμε ότι το ISO 14000 εξασφαλίζει σημαντικά στοιχεία όπως παραδοσιακά περιβαλλοντικά ζητήματα, ασφάλεια κατά τη διαδικασία παραγωγής, δημόσια ασφάλεια και ασφάλεια προϊόντος καθώς και υγεία και ασφάλεια του προσωπικού.

### **2.1.7 ISO 14001: 2004**

Το ISO 14001 αποτελεί διεθνές πρότυπο της σειράς ISO 14000 το οποίο εκδόθηκε αρχικά το 1996 από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) και εφαρμόζεται εθελοντικά. Στα τέλη του 2004 κυκλοφόρησε η νέα έκδοση 14001:2004. Το πρότυπο αυτό ορίζει τις απαιτήσεις για ένα σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης το οποίο παρέχει τη δυνατότητα σε μία επιχείρηση, να διαμορφώσει μία περιβαλλοντική πολιτική και αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους. Για το λόγο αυτό λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις της νομοθεσίας και πληροφορίες σχετικά με σημαντικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις που η ίδια η επιχείρηση προκαλεί.

### **2.1.8 ISO 17025**

Το ISO 17025 είναι ένα διεθνές πρότυπο το οποίο περιλαμβάνει συνολικά τις απαιτήσεις που θα πρέπει να πληρεί ένα εργαστήριο προκειμένου να διαπιστευθεί. Διαπίστευση εργαστηρίου είναι η επίσημη αναγνώριση από έναν αναγνωρισμένο αρμόδιο φορέα ότι ένα εργαστήριο δοκίμων είναι τεχνικά ικανό να διεξάγει συγκεκριμένους τύπους δοκίμων ή διακριβώσεων. Το πρότυπο 17025 αντικαθιστά μία σειρά παλαιότερων προτύπων και οδηγιών από τα οποία γνωστότερα ήταν η σειρά προτύπων EN 45000 και το βασικό της πρότυπο EN 45001.

### **2.1.9 Σειρά προτύπων OHSAS18000**

Η σειρά προτύπων OHSAS 18000 αναπτύχθηκε από το Βρετανικό ίδρυμα προτύπων. Η σειρά περιλαμβάνει τα εξής πρότυπα:

- OHSAS 18001:1999 επαγγελματικά, διοικητικά σύστημα-προδιαγραφές ασφαλείας
- OHSAS 18002:2000 επαγγελματικά, διοικητικές σύστημα-οδηγίες ασφαλείας
- OHSAS 8800:1996 Βρετανικά πρότυπα για τα συστήματα διαχείρισης υγιεινής και ασφαλείας της εργασίας.

Το πρότυπο OHSAS 18001 περιλαμβάνει τις απαιτήσεις και τις προδιαγραφές και τον τρόπο αξιολόγησης Συστημάτων Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην εργασία. Το πρότυπο αυτό αναπτύχθηκε για την υποστήριξη των επιχειρήσεων στην ικανοποίηση με αποδοτικό τρόπο, των υποχρεώσεων τους σε θέματα υγιεινής και ασφαλείας. Το πρότυπο αυτό εστιάζεται στον εντοπισμό των επιχειρησιακών στοιχείων που έχουν αντίκτυπο στην υγιεινή και ασφάλεια, στον καθορισμό των

στόχων για την υγιεινή και ασφάλεια και στη λειτουργία ενός συστήματος διαχείρισης για την επίτευξη των στόχων αυτών. Σημαντικό στοιχείο του πρότυπου είναι επίσης ο προσανατολισμός τους στη συνεχή βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία, μέσω των ανάλογων εργαλείων διοίκησης όπως είναι οι εσωτερικές επιθεωρήσεις σε καθορισμένα χρονικά διαστήματα.

Το πρότυπο OHSAS 18002 αναπτύχθηκε ως συμπλήρωμα του OHSAS 18001 και περιλαμβάνει και επεξηγήσεις των απαιτήσεων του πρότυπο OHSAS 18001 και κατευθυντήριες οδηγίες για την υλοποίηση των απαιτήσεων του OHSAS 18001. Από τα παραπάνω πρότυπα, μόνο το πρότυπο OHSAS 18001 μπορεί να πιστοποιηθεί.

## **2.2 Αναφορά στα συστήματα HACCP**

Η ανάλυση Επικινδυνότητας στα κρίσιμα σημεία ελέγχου (HACCP) είναι ένα σύστημα που εφαρμόζεται στις βιομηχανίες τροφίμων για την εξασφάλιση της ασφάλειας των τροφίμων. Το HACCP είναι ένα προληπτικό σύστημα το οποίο επικεντρώνει σε σημεία που σχετίζονται με κινδύνους (φυσικούς, χημικούς, μικροβιολογικούς) στα τρόφιμα καθ' όλη την παραγωγική διαδικασία, μέχρι την τελική τους χρήση από τους καταναλωτές. Το σύστημα προεκτείνεται πολύ πιο πριν από τη στιγμή που οι πρώτες ύλες φθάσουν στη βιομηχανία-ανάπτυξη, παραγωγή και συγκομιδή των πρώτων υλών- και επεκτείνεται και πολύ πιο μετά αφού τα έτοιμα προϊόντα απομακρύνονται από τη βιομηχανία-διακίνηση, διανομή, αγορά, κατανάλωση.

Σύμφωνα με τα παραπάνω το σύστημα αυτό σχεδιάζεται με σκοπό την εξάλειψη προβλημάτων έχοντας επιβεβαιώσει την ύπαρξη σημείων ελέγχου σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας όπου είναι δυνατόν να παρουσιαστούν επικίνδυνες ή κρίσιμες καταστάσεις.

Το σύστημα HACCP χρησιμοποιεί το στοιχείο της πρόληψης για να επιτύχει την ασφάλεια στα τρόφιμα καταρρίπτοντας την παλαιότερη προσέγγιση του ελέγχου στις πρώτες ύλες, στα ενδιάμεσα και στα τελικά προϊόντα. Εισάγει, δηλαδή την έννοια της συνεχούς ανάλυσης, παρακολούθησης και ελέγχου όλων των λειτουργιών σε όλα τα παραγωγικά στάδια της επιχείρησης τροφίμων. Με αυτό τον τρόπο εντοπίζεται η αιτία του προβλήματος πριν αυτό παρουσιαστεί και οι διορθωτικές ενέργειες είναι πολύ πιο εύκολες και απλές από τη διόρθωση του συμπτώματος όπως γινόταν παλιότερα.

Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στις γενικές αρχές του συστήματος HACCP:

- Προσδιορισμός των πιθανών κινδύνων που σχετίζονται με την παραγωγή των τροφίμων σε όλα τα στάδια, από την ανάπτυξη και την συγκομιδή των πρώτων υλών, την παραγωγική διαδικασία, την επεξεργασία και διανομή, μέχρι την τελική προετοιμασία και την κατανάλωση τους.
- Προσδιορισμό των σημείων/ διεργασιών/ φάσεων λειτουργίας, που μπορούν να ελεγχθούν, για να εξαφανίσουν ένα κίνδυνο ή να ελαχιστοποιήσουν τη πιθανότητα εμφάνισης του.

- Καθορισμό των κρίσιμων ορίων, τα οποία πρέπει να ικανοποιούνται, ώστε να εξασφαλίζεται ότι κάθε CCP βρίσκεται υπό έλεγχο.
- Εγκατάσταση ενός συστήματος παρακολούθησης των CCP και των κρίσιμων ορίων του.
- Καθορισμό διορθωτικών ενεργειών οι οποίες και θα εφαρμόζονται όταν το σύστημα ελέγχου δείχνει ότι κάποιο CCP δεν είναι υπό έλεγχο.
- Ολοκληρωμένο σύστημα αρχειοθέτησης και καταγραφής του σχεδίου HACCP
- Ύπαρξη διαδικασιών τεκμηρίωσης επαλήθευσης του συστήματος HACCP

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι μέχρι πρότινος η πιστοποίηση των εταιρειών βάσει των αρχών του HACCP γινόταν μέσω του πιστοποιητικού ΕΛΟΤ 1416. Το πιστοποιητικό αυτό είναι του ΕΛΟΤ και αναγνωριζόταν μόνο εντός της Ελληνικής περιφέρειας. Μέσα στο 2005 εκδόθηκε από τον οργανισμό ISO το ISO 22000:2005, το οποίο αφορά την πιστοποίηση του συστήματος διαχείρισης της ασφάλειας των τροφίμων και αποτελεί πλέον ένα διεθνές πρότυπο για την πιστοποίηση του HACCP στις επιχειρήσεις τροφίμων.

### **2.3 Ανάλυση προτύπου ISO 22000:2005**

#### Γενικά

Το νέο πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 22000 «Σύστημα διαχείρισης ασφάλειας τροφίμων- Απαιτήσεις για τους οργανισμούς της αλυσίδας τροφίμων» αποσκοπεί στην εναρμόνιση, σε παγκόσμια κλίμακα του τρόπου εφαρμογής των διεθνώς αποδεκτών αρχών HACCP από τις επιχειρήσεις της αλυσίδας τροφίμων ώστε να διατίθενται ασφαλή τρόφιμα στον καταναλωτή. Η παγκοσμιοποίηση του εμπορίου τροφίμων οδήγησε σε αύξηση της πολυπλοκότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας τροφίμων σε σοβαρές επιπτώσεις κατά την εμφάνιση των κινδύνων για την ασφάλεια τροφίμων. Η ευρεία περιβαλλοντική ρύπανση και οι αστοχίες στον περιορισμό της επιμόλυνσης των τροφίμων από περιβαλλοντικούς ρυπαντές ή από συνθήκες πρακτικής παραγωγής και επεξεργασίας ενίσχυσαν την ανησυχία των πολιτικών για την διακινδύνευση από την κατανάλωση των τροφίμων. Η εμπειρία από τις διατροφικές κρίσεις είναι ότι οι κίνδυνοι εντοπίζονται σε επόμενα στάδια μακριά από το σημείο εισαγωγής τους όπου ο περιορισμός τους είναι αδύνατος. Η ανάγκη για επικοινωνία και πληροφόρηση για την προέλευση των τροφίμων και των συστατικών τους και τις συνθήκες που μπορεί να επηρεάσουν την ασφάλεια τροφίμων για τον έγκαιρο εντοπισμό των κινδύνων και τον έλεγχο τους γίνεται πιο επιτακτική. Παράλληλα η βελτίωση των αναλυτικών τεχνικών βοήθησε στον εντοπισμό των κινδύνων πλησιέστερα του σημείου εισαγωγής και υπό προϋποθέσεις, στην πιο αποτελεσματική διαχείριση τους.



### **2.3.1 Ασφάλεια Τροφίμων ΕΛΟΤ EN ISO 22000:2005**

Οι επιχειρήσεις της αλυσίδας τροφίμων που παράγουν ή διακινούν ζωοτροφές, πρώτες ύλες τροφίμων ή τρόφιμα οφείλουν να διασφαλίζουν το ενδεδειγμένο επίπεδο ελέγχου των κινδύνων για την ασφάλεια τροφίμων και να παρέχουν προϊόντα με το αποδεκτό επίπεδο κινδύνου. Η διασφάλιση της παροχής ασφαλών τροφίμων στον καταναλωτή προϋποθέτει την επικοινωνία ανάμεσα στις επιχειρήσεις της αλυσίδας τροφίμων για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των κινδύνων ώστε να προσδιορίζονται τα μέτρα ελέγχου των κινδύνων ανά επιχείρηση. Προϋπόθεση η ύπαρξη αποτελεσματικοί συστημάτων ιχνηλασιμότητας σε όλη την έκταση της αλυσίδας τροφίμων. Η απαιτούμενη επικοινωνία ανάμεσα στις επιχειρήσεις της αλυσίδας τροφίμων πρέπει να στηρίζεται στην ύπαρξη και ανταλλαγή αξιόπιστων δεδομένων για την προέλευση και τον προορισμό των τροφίμων, την πιθανότητα ύπαρξης επιμόλυνσης από περιβαλλοντικούς ρυπαντές, τα λαμβανόμενα προληπτικά μέτρα ελέγχου, την πιθανότητα πιθανών αστοχιών και το μέγεθος των επιπτώσεων στο καταναλωτή.

Η συστηματική προσέγγιση (οι δραστηριότητες διαχείρισης αντιμετωπίζονται ως ένα σύστημα δραστηριοτήτων) για τη διαχείριση της ασφάλειας τροφίμων επιβάλλεται σήμερα και συμβάλει στη δημιουργία επαρκούς εμπιστοσύνης για την επίτευξη του στόχου που είναι η ασφάλεια των τροφίμων και η μη πρόκληση βλάβης στην υγεία του καταναλωτή. Το κόστος - όφελος των μέτρων και των δραστηριοτήτων συνολικά του συστήματος διαχείρισης της ασφάλειας τροφίμων (ΣΔΑΤ), θα κρίνει την επιτυχία τους. Η μηχανιστική εφαρμογή, αδιακρίτως, μέτρων που περιγράφονται σε κλαδικούς οδηγούς υγιεινής και σχέδια HACCP χωρίς σύνδεση και εστίαση σε κινδύνους για την ασφάλεια τροφίμων ανά επιχείρηση είναι ατελέσφορη. Η εφαρμογή μέτρων ελέγχων πρέπει να προκύπτει από την ανάλυση κινδύνων, να είναι επικεντρωμένη στους εντοπισμένους πραγματικούς κινδύνους με την επικύρωση της αποτελεσματικότητας των προληπτικών μέτρων ελέγχου και την κατάλληλη παρακολούθηση της σωστής εφαρμογής τους.

Η αλυσίδα τροφίμων περιλαμβάνει την παραγωγή των υλικών που προορίζονται για να έρθουν σε επαφή με τα τρόφιμα ή τις πρώτες ύλες. Οι κίνδυνοι ασφάλειας τροφίμων μπορούν να περιληφθούν στα συστατικά του προϊόντος αλλά και στο χώρο που βρίσκονται τα προϊόντα με αποτέλεσμα τα προϊόντα να μην είναι υγιεινά και να προκαλέσουν μία δυσμενή αρρώστια στον άνθρωπο. Οι σχετικοί κίνδυνοι ασφαλείας τροφίμων είναι εκείνη που μπορούν άμεσα ή έμμεσα να μεταφερθούν στα τρόφιμα λόγω της προοριζόμενης χρήσης η και των υπηρεσιών που μπορούν να έχουν τη δυνατότητα να προκαλέσουν κίνδυνο.

### **2.3.2 Διαφορές ISO 22000 & ΕΛΟΤ1416**

Το νέο διεθνές πρότυπο ISO 22000 βασίστηκε σε υφιστάμενα εθνικά πρότυπα όπως το ισχύον Ελληνικό πρότυπο ΕΛΟΤ 1416:2000 «Σύστημα διαχείρισης της ασφάλειας των τροφίμων - Ανάλυση κινδύνων και κρίσιμα σημεία ελέγχου (haccp)» και στις εμπειρίες εφαρμογής τους.

Οι κυριότερες αλλαγές του ΕΛΟΤ EN ISO 22000 σε σχέση με το ΕΛΟΤ 1416, είναι:

- Επέκταση του πεδίου εφαρμογής του προτύπου για να περιληφθούν όλες οι επιχειρήσεις της αλυσίδας τροφίμων από τη παραγωγή ζωοτροφών και τη πρωτογενή παραγωγή αλλά και οι επιχειρήσεις έμμεσα εμπλεκόμενες στην αλυσίδα τροφίμων,

όπως προμηθευτές εξοπλισμών, συσκευάσεων, παρασιτοκτόνων, κτηνιατρικοί φαρμάκων, καθοριστικών/ απολυμαντικών, που μπορεί να εισάγουν κινδύνους στην αλυσίδα τροφίμων με τα προμηθευόμενα υλικά.

- Οι κίνδυνοι που απαιτούν έλεγχο περιλαμβάνουν τους κινδύνους που διαχειρίζονται με CCP (κρίσιμα σημεία ελέγχου, ουσιαστικά σημεία που απαιτούν συνεχή έλεγχο) αλλά και μέσω προαπαιτούμενων προγραμμάτων (παρακολούθηση με πιο αραιή συχνότητα)
- Προβλέπονται διαδικασίες για ανταπόκριση σε έκτακτα περιστατικά για την αντιμετώπιση κινδύνων που δεν περιλαμβάνονται συνήθως στην ανάλυση κινδύνων, όπως κίνδυνοι από φυσικές καταστροφές, περιβαλλοντική επιμόλυνση, διακοπή ρεύματος, βιοτρομοκρατία ή πριοτοσέλιδα με αντιστοιχία κινδύνων και πραγματικής διακινδυνεύσεις για τους καταναλωτές
- Πέραν των απαιτήσεων για την εσωτερική επικοινωνία εντός της επιχείρησης, προστίθενται απαιτήσεις για την εξωτερική επικοινωνία τόσο ανάμεσα στις επιχειρήσεις της αλυσίδας τροφίμων όσο των επιχειρήσεων αυτών με κρατικές αρχές κ.λ.π.
- Εναρμόνιση με άλλα πρότυπα για συστήματα διαχείρισης όπως το ISO 9001 2000. Οι αλλαγές που προέκυψαν είναι στη δομή του προτύπου, προσθήκη της διεργασίας βελτίωσης, παράθεση συγκεκριμένων εισερχομένων και αποτελεσμάτων στην ανασκόπηση από τη διοίκηση και απαίτηση για μετρήσιμους στόχους στην πολιτική.

## **2.4 Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη**

Πέρα από τα πρότυπα ποιότητας και διασφάλισης ποιότητας, υπάρχει ένα κενό στη βιβλιογραφία όσον αφορά την μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων αγαθών και υπηρεσιών, καθώς και του βαθμού ικανοποίησης των πελατών, ιδιαίτερα σε κλάδους στους οποίους οι δύο αυτές παράμετροι παίζουν πάρα πολύ σημαντικό ρόλο για την επιτυχία της επιχείρησης ή του οργανισμού. Για το λόγο αυτό, στα πλαίσια της παρούσας εργασίας γίνεται αναφορά σε τέτοια μοντέλα και μεθόδους μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών, κυρίως στους ευαίσθητους και απαιτητικούς τομείς του δημοσίου και του τουρισμού.

Η μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη, παρά το γεγονός ότι αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που απασχολούν επιχειρήσεις και οργανισμούς, δεν προσεγγίζεται επαρκώς σήμερα από προηγμένες επιστημονικές μεθόδους και μοντέλα μέτρησης της ικανοποίησης. Τόσο ο πελατοκεντρικός χαρακτήρας των σύγχρονων επιχειρήσεων, όσο και η εφαρμογή των βασικών αρχών συνεχούς βελτίωσης δικαιολογούν την ύπαρξη αυτής της προβληματικής. Αξιοσημείωτο είναι ότι αρκετές σύγχρονες μέθοδοι και τεχνικές του marketing-management προϋποθέτουν την ύπαρξη ενός προγράμματος μέτρησης της ικανοποίησης πελατών. Στο σημείο αυτό έρχεται να συνεισφέρει μια πρωτότυπη μεθοδολογία μέτρησης της ικανοποίησης, βασισμένη στον πολυκριτήριο χαρακτήρα της ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, καθώς και το ολοκληρωμένο σύστημα MUSA, το οποίο κατασκευάζει βαρόμετρα ικανοποίησης και υποστηρίζει τους μάνατζερς στο σχεδιασμό εκείνων των προϊόντων, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του πελάτη. Η πρωτότυπη αυτή μεθοδολογία βασίζεται στην πολυκριτήρια ανάλυση αποφάσεων, υιοθετώντας τις

βασικές αρχές της αναλυτικής-συνθετικής προσέγγισης και της θεωρίας των συστημάτων αξιών ή χρησιμότητας.

Οι κύριες παραδοχές που αφορούν την ανάπτυξη της μεθόδου MUSA εστιάζονται στα εξής σημεία:

1. Ορθολογικός καταναλωτής: Η συγκεκριμένη υπόθεση σχετίζεται με την ύπαρξη ορθολογικών (rational) πελατών και συναντάται στο σύνολο του χώρου της επιστήμης των Αποφάσεων.

2. Κριτήρια ικανοποίησης: Η μέθοδος MUSA υποθέτει την ύπαρξη ενός συνόλου χαρακτηριστικών του εξεταζόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, σύμφωνα με τα οποία οι πελάτες αντιλαμβάνονται την ικανοποίησή τους. Το σύνολο αυτό των χαρακτηριστικών αποτελεί τα κριτήρια ικανοποίησης των πελατών και οφείλει να πληροί συγκεκριμένες ιδιότητες.

3. Προσθετικό μοντέλο σύνθεσης: Τέλος, γίνεται η παραδοχή ύπαρξης ενός προσθετικού μοντέλου σύνθεσης του συνόλου των κριτηρίων ικανοποίησης και ειδικότερα μια προσθετική συνάρτηση αξιών (additive value function). Στα πλαίσια της πολυκριτήριας ανάλυσης αποφάσεων, οι συναρτήσεις αυτές πληρούν την ιδιότητα της μονοτονίας.

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη μέθοδος βασίζεται σε πρωτογενή δεδομένα που προέρχονται άμεσα από το σύνολο των πελατών μιας εταιρίας και για αυτό το λόγο κρίνεται απαραίτητη η ενσωμάτωσή της σε μια γενικότερη μεθοδολογία εφαρμογής προγραμμάτων μέτρησης ικανοποίησης. Τα βασικά στάδια της μεθοδολογίας υλοποίησης ερευνών ικανοποίησης, στα πλαίσια της οποίας εφαρμόζεται και το μοντέλο MUSA, περιλαμβάνουν:

1. Προκαταρκτική έρευνα: Το αρχικό αυτό στάδιο αφορά στο σαφή καθορισμό των στόχων της έρευνας, οι οποίοι αποτελούν τη βασική προϋπόθεση για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός προγράμματος μέτρησης ικανοποίησης. Ταυτόχρονα, το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τόσο την προκαταρκτική ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών, όσο και την έρευνα του περιβάλλοντος αγοράς, με στόχο τη συλλογή της απαιτούμενης πληροφορίας για την ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης της ικανοποίησης πελατών (καθορισμός διαστάσεων και κλιμάκων ικανοποίησης).

2. Διεξαγωγή έρευνας ικανοποίησης: Η φάση αυτή περιλαμβάνει τη σύνταξη του ερωτηματολογίου, την ταυτόχρονη οργάνωση του δικτύου δημοσκοπήσης (κατανομή δείγματος, τρόπος διάδοσης ερωτηματολογίων) και την πραγματοποίηση της έρευνας σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα πελατών της εταιρίας.

3. Αναλύσεις: Το σύνολο των αναλύσεων και της επεξεργασίας των δεδομένων της έρευνας συμπεριλαμβάνονται στο στάδιο αυτό. Οι αναλύσεις αφορούν στην εφαρμογή τόσο μεθόδων περιγραφικής στατιστικής, όσο και της πολυκριτήριας μεθόδου μέτρησης της ικανοποίησης MUSA.

4. Αποτελέσματα: Στο τελικό αυτό στάδιο εκτιμάται η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας και μορφοποιούνται οι τελικές προτάσεις για τη βελτίωση ή/και διατήρηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών, συνοψίζοντας τα σημαντικότερα συμπεράσματα των προηγούμενων αναλύσεων.

### 2.4.1 Μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών. Το μοντέλο SERVQUAL

Ο ρόλος της ποιότητας υπηρεσιών στην επιτυχία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων δεν μπορεί να αμφισβητηθεί. Είναι ζωτικής σημασίας για τους διευθυντές των ξενοδοχείων να κατανοήσουν τι ακριβώς θέλουν οι πελάτες. Ο συγκεκριμένος προσδιορισμός για τις προσδοκίες των πελατών, τις διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών και την σπουδαιότητα που θα έχουν αυτά για τους πελάτες σε κάθε τμήμα της βιομηχανίας ή του ξενοδοχείου, θα βοηθούσε τους διευθυντές στην βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τον κλάδο και τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνται και παρέχουν τις υπηρεσίες τους, οφείλουν:

- 1) να μετρούν και την ποιότητα των υπηρεσιών τους,
- 2) να ελέγχουν ή καλύτερα να εκτιμούν την αντίληψη που έχουν οι πελάτες τους, σε σχέση με την ποιότητα των υπηρεσιών που τους προσφέρεται.

Ταυτόχρονα όμως, και οι ίδιες οι επιχειρήσεις μετρούν και εκτιμούν τις δυνατότητές τους, για το εάν κι αυτές με τη σειρά τους ανταποκρίνονται και καλύπτουν τις προσδοκίες και τις ανάγκες των πελατών τους. Για αυτό τον σκοπό λοιπόν, χρησιμοποιούν στρατηγικά μοντέλα για να πραγματοποιήσουν τις μετρήσεις. Ένα από τα πιο διαδεδομένα και γνωστά μοντέλα που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις είναι το SERVQUAL. Το μοντέλο αυτό σχεδιάστηκε στα μέσα της δεκαετίας του '80 από τους Parasuraman, Berry, Zeithaml, του οποίου η ονομασία προέρχεται από τις λέξεις SERVice και QUALity και σημαίνει ποιότητα υπηρεσιών.

Το SERVQUAL, αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο (μια μέθοδο) του Μάρκετινγκ, το οποίο χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών, ως διαφορά μεταξύ της απόδοσης που αναμένεται από τους πελάτες και της απόδοσης που δίδεται πραγματικά. Το SERVQUAL, βασίζεται στην προσέγγιση της διάγνωσης των προσδοκιών των πελατών.

Το μοντέλο SERVQUAL, που στην ουσία πρόκειται για μια κλίμακα χρησιμοποιείται για την μέτρηση των αντιλήψεων των καταναλωτών σχετικά με την ποιότητα υπηρεσιών. Οι διαστάσεις της ποιότητας αρχικά ήταν 97, μειώθηκαν σε 22 και τελικά παρέμειναν οι 5 βασικές :

1. Απτότητα ( Tangibles ) αναφέρεται στα απτά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας όπως είναι οι φυσικές προσφερόμενες ευκολίες, η ελκυστικότητα του εσωτερικού και εξωτερικού σχεδίου του κτηρίου, αντικείμενα, εμφάνιση του προσωπικού
2. Αξιοπιστία ( Reliability ) Η ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει την εξυπηρέτηση που υποσχέθηκε, αξιοπιστία και με ακρίβεια
3. Ανταπόκριση ( Responsiveness ) Η προθυμία του προσωπικού να βοηθήσει τους πελάτες και η ικανότητα της εταιρείας να παρέχει άμεση εξυπηρέτηση
4. Ασφάλεια ( Assurance ) Η γνώση και η ευγένεια των υπαλλήλων, καθώς και η ικανότητα τους να εμπνέουν σιγουριά και εμπιστοσύνη στον πελάτη

5. Συναισθηματική κατανόηση ( Empathy ) Η ικανότητα των υπαλλήλων να ενδιαφέρονται, να φροντίζουν και να προσέχουν τον κάθε πελάτη εξατομικευμένα.

## **2.5 Πιστοποίηση ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες**

Η πιστοποίηση ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες του δημοσίου είναι μία ιδιαίτερα πολύπλοκη διαδικασία με τεράστια σημασία όμως, καθώς επιτρέπει στους δημόσιους οργανισμούς να είναι πιο ανταγωνιστικοί στο ευρωπαϊκό και διεθνές περιβάλλον. Παράλληλα αποτελεί και μία επιβράβευση για τις προσπάθειές του προσωπικού των ίδιων των οργανισμών. Τέλος οι πιστοποιήσεις αποτελούν και μία διασφάλιση ποιότητας για τους πολίτες – πελάτες, ενώ συγχρόνως η επιδίωξη απόκτησης τους αποτελεί την δέσμευση των οργανισμών στην προσπάθεια διαρκούς βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών τους.

Κάθε κράτος στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχει δικό του ανεξάρτητου οργανισμό πιστοποίησης ποιότητας για προϊόντα και υπηρεσίες στο εσωτερικό του. Στην Ελλάδα είναι ο ΕΛΟΤ. Παράλληλα με τον ΕΛΟΤ σύμφωνα με τα όσα ορίζει το άρθρο 9 του ν 3230/2004 Και κοινή υπουργική απόφαση στην Ελλάδα καθιερώνονται ειδικά βραβεία δημοσίων υπηρεσιών.

Όμως σε πανευρωπαϊκό επίπεδο η πιστοποίηση ποιότητας ενός οργανισμού γίνεται κυρίως από διεθνή ινστιτούτα το ISO και το EFQM.

### **2.5.1 ISO 9001:2008**

Ο στόχος του ινστιτούτου και των μελών του είναι, μέσω της τυποποίησης των διαδικασιών, η αύξηση της προστιθέμενης αξίας για τους καταναλωτές, η διευκόλυνση της διακίνησης υπηρεσιών και προϊόντων με την ταυτόχρονη διασφάλιση ποιότητας.

Η τυποποίηση αυτών των διαδικασιών γίνεται με τη συμβολή πληθώρας ειδικών σε κάθε τομέα, ενώ ανά χρονικά διαστήματα τα πρωτόκολλα που δημιουργούνται υπόκεινται σε αναθεωρήσεις και επικαιροποιήσεις.

Το πρότυπο ISO 9000, δημιουργήθηκε από μία επιτροπή αποτελούμενη από μία ομάδα 81 συμμετεχόντων εθνικών επιτροπών και 21 εθνικών επιτροπών με καθεστώς παρατηρητή. Στην Ελλάδα εκπρόσωπος του ISO είναι ο ΕΛΟΤ ή Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης.

Το ISO 9001 Αποτελεί το πρότυπο που πιστοποιεί την ποιότητα στον τομέα παροχής υπηρεσιών. Η τελευταία έκδοση του προτύπου είναι το ISO 9001:2008, Αλλά επίκειται αναθεώρηση του μέσα στο 2015. Επιπροσθέτως μέσα στο 2014 έχουν δημοσιευθεί και τα πρότυπα ISO 18091 και ISO/TS 17582. Το πρότυπο ISO 18091 Έχει ως αντικείμενο την τοπική αυτοδιοίκηση, Ενώ το ISO/TS 17582 Αφορά τα εκλεκτορικά σώματα που είναι υπεύθυνα για την οργάνωση και διεξαγωγή εκλογών. Γενικότερα το πρότυπο ISO 9001 Είναι φτιαγμένο έτσι ώστε να λειτουργεί σε συνεργασία και με άλλα πρότυπα όπως αυτά που αφορούν το περιβάλλον ή και μόνο

του.

Σύμφωνα με την ΕΛΟΤ το πρότυπο ISO 9001:2008 έχει ως στόχους:

- Την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών
- Την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Προκαταρκτική αξιολόγηση
- Επιθεώρηση αρχικής αξιολόγησης
- Επιθεωρήσεις επιτήρησης
- Επιθεωρήσεις επαναξιολόγησης
- Ειδικές επιθεωρήσεις
- Αποφάσεις για χορήγηση ανανέωση του ΠΣΣΔΠ

Θα πρέπει να επισημανθεί πως ο ΕΛΟΤ είναι ένας δημόσιος οργανισμός που δρα ανεξάρτητα. Εντούτοις όμως δεν παύει να αποτελεί μία έκφραση της Δημόσιας διοίκησης.

### **2.5.2 EFQM**

Το European Foundation for Quality Management Έχει θεσπίσει διαδικασίες αξιολόγησης και πιστοποίησης οργανισμών σε θέματα ποιότητας έχουν τα σωστά μέσα από τις διαδικασίες αυτές να ενεργοποιηθούν οι οργανισμοί προς το δρόμο της διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και προϊόντων. Παρά το ότι τα μέλη του ινστιτούτου ιδρυτικά και μεταγενέστερα είναι σχεδόν αποκλειστικά οργανισμοί στην παραγωγή προϊόντων μπορεί το πρότυπο να εφαρμοστεί και εφαρμόζεται και σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών.

Η αξιολόγηση γίνεται μετά από αίτηση του ενδιαφερόμενου οργανισμού από ειδική ομάδα που συγκροτείται για το σκοπό αυτό. Ομάδα που αποτελείται από ειδικούς επαγγελματίες που δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς και διάφορους οργανισμούς και όχι από υπαλλήλους του ινστιτούτου σε αντίθεση με τον ISO και τις εθνικές επιτροπές τυποποίησης.

Οι διακρίσεις που υπάρχουν είναι:

#### **1) Committed to Sustainability:**

Γίνεται μία ολική αξιολόγηση μιας ημέρας ενός οργανισμού και ειδικότερα της στρατηγικής δραστηριότητα και αειφόρο ανάπτυξη του. Αξιολογείται οργανισμός τους τομείς προσωπικό πλανήτης κέρδος και προϊόντα υπηρεσίες. Η διαβάθμιση της αξιολόγησης είναι από ένα αστέρι μέχρι τρία.

#### **2) Committed to Excellence:**

Γίνεται αξιολόγηση του βαθμού απουσιάσει στην επίτευξη της αριστείας στην

ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προϊόντων Η διαβάθμιση μπορεί να είναι από ένα αστρο πέντε άστρα.

### 3) Recognized for Excellence:

Ενώ η αξιολόγηση γίνεται ουσιαστικά από τους ανταγωνιστές ενός οργανισμού ως προς την ωριμότητα του.

### 4) EFQM Excellence Award:

Το ανώτερο βραβείο του ινστιτούτου όπου εδώ μετά από ενδελεχή έλεγχο των οργανισμών στην έδρα του και εκατοντάδες συνεντεύξεις προσωπικού πελατών αναγνωρίζονται οργανισμοί που πετυχαίνουν στην επιχειρηματική αριστεία. Εδώ οι ελεγκτές προτείνουν επιχειρήσεις και μία ανεξάρτητη επιτροπή αποφασίζει για το βραβείο. Απαραίτητη προϋπόθεση για να κερδίσει δεν είναι απλώς ένας οργανισμός να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές του, άλλα να επιτυγχάνει τα ίδια αποτελέσματα και στο μέλλον.

## 3.1 Η σημασία της ποιότητας από την πλευρά της επιχείρησης

Για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης σήμερα, η διοίκηση επιδιώκει τη βελτίωση ορισμένων κρίσιμων μεγεθών:

- αποδοτικότητα, η ικανότητα να πραγματοποιεί επαρκή κέρδη,
- παραγωγικότητα, η χρήση των μέσων παραγωγής χωρίς σπατάλη,
- ποιότητα των προϊόντων της, η ικανότητα ικανοποίησης των αναγκών των πελατών.

Για την επιχείρηση η ποιότητα είναι σημαντική, γιατί δημιουργεί καθαρό κέρδος και ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εκλείπουν οι περιττοί έλεγχοι, οι καθυστερήσεις, οι παρεξηγήσεις και το ανθυγιεινό εργασιακό περιβάλλον.

Η έλλειψη ποιότητας ή η προσφορά χαμηλής ποιότητας π.χ στο κατασκευαστικό τμήμα συνεπάγονται διάφορα «κόστη» για την επιχείρηση:

- Εξωτερικό κόστος (δυσανεστημένοι πελάτες και αρνητικά σχόλια για την επιχείρηση, δημιουργία κακής φήμης γι' αυτήν γεγονός που οδηγεί σε μακροπρόθεσμη ζημία κλπ.).
- Εσωτερικό κόστος (αποχωρήσεις εργαζομένων, παράπονα υπαλλήλων, μειωμένα έσοδα , μη λειτουργικές διαδικασίες κλπ.).

## 3.2 Ανάγκη για ποιότητα

Οι κυριότεροι λόγοι που οδήγησαν στην αλλαγή της παραγωγής των επιχειρήσεων και την συνακόλουθη στροφή προς την ποιότητα, είναι οι παρακάτω:

- Η ραγδαία άνοδος του πληθωρισμού ωθεί τους καταναλωτές στην επιλογή προϊόντων με ανθεκτικότητα και μακρά διάρκεια ζωής.

- Η αύξηση του ενεργειακού κόστους είχε σαν αποτέλεσμα να έλκονται οι καταναλωτές από αγαθά και υπηρεσίες που χαρακτηρίζονται από χαμηλή σπατάλη σε ενέργεια.
- Η αύξηση του κόστους συντήρησης και, κυρίως, επιδιόρθωσης των προϊόντων οδήγησε τους καταναλωτές να ενδιαφέρονται όλο και περισσότερο για τις παρεχόμενες εγγυήσεις.

Είναι κοινά αποδεκτό πως ο εικοστός αιώνας υπήρξε ο αιώνας της παραγωγικότητας, όμως μετά τις τεχνολογικές αλλαγές και την εξέλιξη που παρατηρήθηκε στο δεύτερο μισό του, κυρίως μετά το 1980, το συμπέρασμα που βγαίνει είναι πως ο εικοστός-πρώτος αιώνας θα είναι ο αιώνας της ποιότητας.

### **3.2.1 Ποιότητα και παραγωγικότητα**

Η σχέση ανάμεσα στην ποιότητα και την παραγωγικότητα υπήρξε ανέκαθεν αμφιλεγόμενη και αντικείμενο διλημάτων και διαφωνιών ανάμεσα σε πολλούς ερευνητές και μάνατζερ. Η παραδοσιακή άποψη είναι αυτή που θεωρεί τις δύο έννοιες συγκρουόμενες και την παραγωγικότητα αυτήν που υπερτερεί στο κομμάτι της λήψης μιας απόφασης. Κοινός τόπος των συμπερασμάτων που προέκυπταν ήταν πως η βελτίωση της ποιότητας μπορεί να προέλθει μόνο με μην ταυτόχρονη μείωση της παραγωγικότητας, και το αντίστροφο.

Η νέα άποψη που κέρδισε έδαφος στα τέλη του περασμένου αιώνα είναι πως οι δύο αυτές έννοιες μπορούν όχι απλά να συνυπάρξουν, αλλά να έχουν και μια θετική συσχέτιση.

Η άποψη αυτή επικράτησε και διατηρείται ενισχυμένη στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. Ενώ όμως βελτιώσεις στην ποιότητα οδηγούν σε αύξηση της παραγωγικότητας, το νέο δίλημμα που προέκυψε αφορούσε τη σχέση ποιότητας και κόστους.

Υπάρχει αρκετή αρθρογραφία η οποία αποδεικνύει την άποψη πως η βελτίωση της ποιότητας θα μειώσει τελικά και το κόστος, όμως ο καλύτερος και αποτελεσματικότερος τρόπος να γίνει αυτό αντιληπτό είναι μέσω της ανάλυσης και του υπολογισμού του συνολικού κόστους ποιότητας σε μια επιχείρηση.

### **3.2.2 Κόστος Ποιότητας**

Παλαιότερα, το κόστος ποιότητας αντιμετωπιζόταν ως αυτό το κόστος που απαιτείται για να παρέχονται προϊόντα υψηλής ποιότητας και προέκυπτε από την διαδικασία του προγραμματισμού, του σχεδιασμού και του ελέγχου της ποιότητας. Κατ' η επέκταση, η υψηλή ποιότητα ήταν άμεσα συνδεδεμένη με το υψηλό κόστος.

Τα τελευταία χρόνια όμως, αποδεικνύεται πως το συντριπτικά μεγαλύτερο ποσοστό του κόστους ποιότητας διαμορφώνεται και οφείλεται στο κόστος της κακής ποιότητας, το οποίο οφείλεται στο δυσβάσταχτο κόστος που προκύπτει από την επανεργασία των ελαττωματικών προϊόντων, των επιστροφών τους και, πρωτίστως,



την απώλεια των απογοητευμένων και δυσαρεστημένων πελατών και του χαμένου μεριδίου της αγοράς που προκύπτει από αυτό.

Μακροχρόνια λοιπόν, το συνολικό κόστος ποιότητας θα είναι σημαντικά μειωμένο αν βελτιωθεί η ποιότητα, αφού με αυτό τον τρόπο θα ελαττώνεται ή θα εξαλείφεται το κόστος της κακής ποιότητας που προαναφέρθηκε και που χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες:

- Κόστος πρόληψης
- Κόστος εκτίμησης
- Κόστος αποτυχίας

### **3.2.3 Ποιότητα και κέρδη**

Ο συνδυασμός της βελτίωσης της ποιότητας με την αύξηση των κερδών, μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την αύξηση των πωλήσεων και των εσόδων και μέσα από την μείωση των εξόδων.

Έτσι λοιπόν, η βελτίωση της ποιότητας οδηγεί στην αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη. Αυτό με τη σειρά του βελτιώνει τη φήμη της επιχείρησης και τη θέση της στην αγορά, οδηγώντας σε σημαντικές οικονομίες κλίμακας και αύξηση της τιμής του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας. Ο συνδυασμός όλων αυτών των παραγόντων έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των κερδών της επιχείρησης.

Επιπλέον, με βάση τα προαναφερόμενα για το κόστος ποιότητας, η βελτίωση της ποιότητας και της συμμόρφωσης με τα πρότυπα οδηγιών και προσέγγισης, θα μειώσει το κόστος της επιχείρησης και θα οδηγήσει σε περαιτέρω αύξηση των κερδών.

Από την ανάλυση που έγινε στην ενότητα αυτή, προκύπτει το ασφαλές συμπέρασμα πως η βελτίωση της ποιότητας θα οδηγήσει, μέσα από δύο διαφορετικά μονοπάτια, στην αύξηση του κέρδους της επιχείρησης.

### **3.3 Η σημασία της ποιότητας για τον πελάτη**

Η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας σε μια εταιρεία εμπνέει εμπιστοσύνη στον πελάτη, επιτυγχάνοντας συνεχώς τους προγραμματισμένους στόχους. Οι ικανοποιημένοι πελάτες οδηγούν σε μεγαλύτερες εισφορές, καλύτερη εικόνα και λαμπρότερο μέλλον της επιχείρησης. Η ικανοποίηση του πελάτη εξαρτάται κυρίως από τις απαιτήσεις του το χρόνο παράδοσης και τη τιμή πώλησης. Σε αντίθεση με τους ευχαριστημένους πελάτες οι δυσαρεστημένοι πελάτες που κάνουν κακή διαφήμιση και έχει ως αποτέλεσμα την αποτροπή νέων πιθανών αγοραστών. Η ευχέρεια των πελατών να επιλέγουν για συγκρίσιμη τιμή τη καλύτερη ποιότητα, προκαλεί έντονη πίεση στις επιχειρήσεις για συνεχείς βελτιώσεις για να ικανοποιήσουν τις συνεχώς αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών τους. Ο στόχος της διασφάλισης ποιότητας στον κατασκευαστικό κλάδο είναι η δημιουργία και η παροχή στο ν πελάτη ενός προϊόντος που θα έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Ικανοποίηση του συγκεκριμένου σκοπού, για τον οποίο κατασκευάζεται

- Κατασκευασμένο σύμφωνα με τις προδιαγραφές του έργου
- Value for money

### **3.4 Οφέλη εφαρμογής συστημάτων διασφάλισης ποιότητας**

Παρά τις δυσκολίες εφαρμογής τους η σωστή ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ΣΔΠ κατά τα πρότυπα ISO 9000 Μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη της επιχειρήσεις.

Τα οφέλη αυτά μπορούν να διαχωριστούν σε αυτά που αφορούν την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης και σε αυτά που Αφορούν την εξωτερική εικόνα και λειτουργία της επιχείρησης δηλαδή σε εσωτερικά και εξωτερικά.

Επίσης κάποια από αυτά τα οφέλη είναι περισσότερο άμεσα και μετρήσιμα και έτσι ευκολότερο αντιληπτά ενώ αλλά είναι μη μετρήσιμα μακροπρόθεσμα και έτσι δυσκολότερο αντιληπτά. Πράγματι ορισμένα από τα οφέλη που προσφέρει ανάπτυξη και πιστοποίηση του ΣΔΠ δεν είναι δυνατόν να ποσοτικοποιηθούν και να μετρηθούν άμεσα και αυτός αναφέρεται ως ένας από τους κύριους λόγους για τους οποίους καθυστέρησε η εφαρμογή τους στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Τα οφέλη πάντως που θα προκύψουν θα είναι ανάλογα της προσπάθειας που θα δαπανηθεί Για την δημιουργία του συστήματος ποιότητας και την πιστοποίηση. Εάν δαπανηθεί μόνον η ελάχιστη προσπάθεια που είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των προτύπων και την πιστοποίηση τότε και τα οφέλη θα είναι αντίστοιχα ελάχιστα. Εάν όμως η πιστοποίηση αντιμετωπιστεί με σοβαρότητα και δέσμευση σαν μέρος ενός ευρύτερου τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης σχετικά με την ποιότητα την ικανοποίηση των πελατών της και την βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας της τότε τα οφέλη μπορεί να είναι πολύ μεγαλύτερα.

Τα σημαντικότερα και συνηθέστερα οφέλη που παρουσιάζονται στις επιχειρήσεις σύμφωνα με τις δύο δημοσιευμένες μαρτυρίες ελληνικών και ξένων πιστοποιημένο επιχειρήσεων παρουσιάζονται στην συνέχεια διαχωρισμένα σε εσωτερικά και εξωτερικά ως προς την επιχείρηση. Τα εξωτερικά οφέλη όπως αύξηση ανταγωνιστικότητας ικανοποίηση απαιτήσεων της αγοράς και άλλα είναι αυτά που είναι περισσότερο γνωστά. Το ευτυχές όμως είναι ότι υπάρχουν και πολλά εσωτερικά οφέλη τα οποία αναφέρονται άμεσα στην λειτουργία και διαχείριση της επιχείρησης. Πολλοί μάνατζερ επιμένουν ότι Αξίζει να πιστοποιηθεί μία επιχείρηση όχι απλά επειδή το ζητάνε οι πελάτες της αλλά και επειδή τους βοηθάει στην αποδοτικότερη διαχείριση της επιχείρησης.

#### **3.4.1 Εσωτερικά οφέλη**

Όσον αφορά την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης για ανάπτυξη ενός ΣΔΠ μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις κυρίως με τους παρακάτω τρόπους:

1) Καταρχάς τα πρότυπα ΣΔΠ προσφέρουν εγγυήσεις την ίδια την επιχείρηση ότι μπορεί να παρέχει συνεχώς προϊόντα που ικανοποιούν την ποιότητα που ορίζουν οι προδιαγραφές της.

2) Εκσυγχρονίσουν την εσωτερική οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης. Παρέχουν νέες βελτιωμένες μεθόδους διαχείρισης των επιχειρήσεων και βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους χωρίς την ανάγκη πρόσθεσης των τεχνικών επενδύσεων.

3) Παρέχουν συγκεκριμένη δομή πλαίσιο και οργανώσεις τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας ενώνοντας και συγχρονίζοντας όλες τις μεμονωμένες και ανοργάνωτες προσπάθει σχετικά με την ποιότητα σε ένα ενιαίο συνεπές και ολοκληρωμένο σύστημα ποιότητας.

4) Βοηθούν στην ανάπτυξη συγκεκριμένων και σαφών καθηκόντων αρμοδιοτήτων και κανόνων λειτουργίας στο επίπεδο της παραγωγής μειώνοντας έτσι τις αυθαιρεσίες τις δυσνοήσεις Και τους αυτοσχεδιασμούς των εργαζομένων.

5) Η αποτροπή του αυτοσχεδιασμό και της προχειρότητας έχει ως αποτέλεσμα την ουσιαστική πρόληψη σφαλμάτων. Γενικότερα σε ολόκληρη την επιχείρηση καλλιεργείται η νοοτροπία της Έγκαιρης διάγνωσης και της πρόληψης αντί του εντοπισμού και της διόρθωσης. Με αυτό τον τρόπο προετοιμάζεται επιχείρηση για να προχωρήσει σε ακόμη πιο προκλητικές μεθόδους διαχείρισης της ποιότητας ώστε να ανταποκριθεί στην πρόκληση της εποχής για συνδυασμό υψηλής ποιότητας και χαμηλής τιμής. Άλλωστε οι βελτιώσεις που γίνονται στο Σύστημα ποιότητας της επιχείρησης και στροφή στην πρόληψη σαν μέσο διασφάλισης της ποιότητας δημιουργούν μια γερή βάση για μετέπειτα επέκταση σε ένα σύστημα ολικής ποιότητας.

6) Η αποσαφήνιση των αρμοδιοτήτων και καθηκόντων μέσα στην επιχείρηση ιδιαίτερα στις γκρίζες αμφισβητούμενες περιοχές των Διατμηματικών σχέσεων βοηθάει επίσης την βελτίωση των σχέσεων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων. Ακόμη βελτιώνονται οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων καθώς και μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης αφού όλες αυτές οι σχέσεις καθορίζονται και τεκμηριώνονται μακριά και με σαφήνεια. Ιδιαίτερα η αποσαφήνιση των σχέσεων εργοδοτών και εργαζομένων μπορεί να περιορίσει τις προστριβές και να αναπτύξει κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ τους.

7) Παρέχουν σαφής και άμεσες οδηγίες σε όλους όσους εμπλέκονται στην επιχείρηση μέσα από προσεκτικά διατυπωμένες και τεκμηριωμένες διαδικασίες διασφαλίζοντας έτσι την ομοιομορφία και σωστά κατανεμημένη επικοινωνία και τον απόλυτο έλεγχο όλων των διαδικασιών ακόμη και σε περιπτώσεις παραίτησης προσωπικού οι μετακινήσεις τους σε άλλες θέσεις εργασίας. Ακόμη ξεκάθαρες και καλά διατυπωμένο διαδικασίες διευκολύνουν σημαντικά την εκπαίδευση των νέων υπαλλήλων ή των υπαλλήλων που επιλέγονται για νέες θέσεις μέσα στην επιχείρηση.

8) Μειώνονται οι διακυμάνσεις και σταθεροποιείται η ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών με σημαντική ελάττωση των μη συμμορφούμενων Προϊόντων των ελαττωματικών και των παραπόνων των πελατών. Αυτό οφείλεται στην αύξηση της πειθαρχίας την καλύτερη και ξεκάθαρη επικοινωνία και στην ελάττωση της Σύγχυσης σχετικά με τις απαιτήσεις του προϊόντος ή και τις υπηρεσίες. Η τυποποίηση των διαδικασιών Που παράγουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες συνεπάγεται αυτόματα και την τυποποίηση της ποιότητας των προϊόντων ή και των υπηρεσιών που προσφέρουν. Επίσης λόγω της καλύτερης επικοινωνίας με τους πελάτες αναφέρονται ακόμη

βελτίωση σχετικά με τις αποστολές της επιχείρησης και το ποσοστό έγκαιρων παραδόσεων στους πελάτες.

9) Η σταθεροποίηση της ποιότητας και η μείωση των ελαττωματικών της επανάληψης εργασίας και των επιστροφών οδηγούν επίσης σε μείωση του κόστους ποιότητας και συγκεκριμένα του κόστους κακής ποιότητας. Η μεγαλύτερη άμεση αποζημίωση που είχαμε από την πιστοποίηση ήταν η ελάττωση των εσωτερικών αστοχιών από 15000 ανά εκατομμύριο σε 10000 ανά 1 εκατομμύριο μέσα σε 12 μήνες το οποίο μεταφράζεται σε κέρδη ύψους \$100000 για την ίδια περίοδο.

10) Η ανάγκη μελέτης και καταγραφής των διαδικασιών της επιχείρησης φέρνει στην επιφάνεια προβλήματα τα οποία προηγουμένως Κρυβόντουσαν και τα οποία τώρα επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να αντιμετωπίσει άρα και να θεραπεύσει. Μέσα από αυτή τη διαδικασία εξασφαλίζεται μακροπρόθεσμα ένας πιο υγιής οργανισμός.

11) Προσφέρουν συστηματικότερη προσέγγιση στην εκπαίδευση των εργαζομένων τόσο και κατά την πρόσληψη τους όσο και καθ όλη τη διάρκεια της εργασιακής τους ζωής.

12) Γίνεται πέρασμα αρμοδιοτήτων ευθυνών και εξουσία σε κατώτερες βαθμίδες του προσωπικού μειώνοντας έτσι τον αριθμό των αποφάσεων που λαμβάνονται στο ανώτερο επίπεδο της επιχείρησης. Έτσι το προσωπικό των ανώτερων βαθμίδων είναι πλέον ελεύθερο να ασχοληθεί περισσότερο με τα πιο σημαντικά θέματα έρευνας και τεχνολογίας παρά με τα καθημερινά συνήθη προβλήματα.

13) Συμβάλλουν επίσης την ανάπτυξη ομαδικότητας. Ένα σημαντικό Πάρα προϊόν που μπορεί να προκύψει στην προσπάθεια κατακτήσεις του πιστοποιητικού ISO 9000 Είναι το κτίσιμο της ομάδας κατά την ανάλυση και σύνθεση των διαδικασιών εάν δεν αφεθούν απλά στην αρμοδιότητα κάποιων ειδικών. Η εν δυνάμει ωρίμανση των ομάδων αυτών εν συνεχεία στα πλαίσια της ολικής ποιότητας ίσως αποδεκτή η ουσιαστικότερη συμβολή των προτύπων στο αέναο γίνεσθαι της ανταγωνιστικής υπεροχής.

14) Αυξάνεται η ευαισθητοποίηση των εργαζομένων Στο θέμα της ποιότητας αφού ενημερώνονται περισσότερο σχετικά με την έννοια και την σημασία της ποιότητας για την επιχείρηση καθώς και για την υπευθυνότητα και το ρόλο τους στην ικανοποίηση του πελάτη. Ολόκληρη επιχείρηση δείχνει μεγαλύτερη δέσμευση στην ποιότητα ενώ η επιτυχία της πιστοποίησης βοηθάει να αναπτυχθεί ένα δυνατό αίσθημα ενότητας και δέσμευσης. Όλοι σελίδα των εργαζομένων είναι πλέον συντονισμένοι λειτουργεί αρμονικά και όλοι μαζί τείνουν να υπηρετούν και να προασπίζουν τον ίδιο στόχο. Ο στόχος αυτός είναι η πρέπει να είναι η μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη από την πρώτη φορά και κάθε φορά με το μικρότερο δυνατό κόστος για την επιχείρηση.

Από έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε εταιρείες που εφήρμοσαν πρότυπα της σειράς ISO 9000 Φάνηκε πως οι εργαζόμενοι κατά την περίοδο εφαρμογή του συστήματος συμμετείχαν με ενδιαφέρον στις εξελίξεις Δείχνοντας έτσι ότι συμμερίζονται την ανάγκη για εκσυγχρονισμό και ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας.

15) Αναβαθμίζεται η απόδοση των εργαζομένων και αυξάνεται η παραγωγικότητα τους. Η μείωση των σκάρτων και της επανάληψης εργασίας η λειτουργία με αρχές και κανόνες η σαφής διατύπωση αρμοδιοτήτων και καθηκόντων καθώς και η διατύπωση αποτελεσματικότερων και αποδοτικότερο διαδικασιών στο στάδιο τεκμηρίωσης του συστήματος μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση της παραγωγικότητας. Η επιδίωξη της ποιότητας αποτελεί σημαντικό κίνητρο πίσω από το οποίο ενώνονται οι προσπάθειες των εργαζομένων. Μάλιστα Μερικοί μάνατζερ δηλώνουν ότι επιδίωξη της ποιότητας μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν το μεγαλύτερο κίνητρο αποδοτικότητα στην επιχείρηση επειδή αναγκάζει τους εργαζόμενους να έρθουν πρόσωπο με πρόσωπο με τον πραγματικό κόσμο με αυτό δηλαδή που θέλει ο πελάτης.

16) Θέτουν τα βασικά θεμέλια για συνεχή βελτίωση. Η τυποποίηση των διαδικασιών και οργανωμένη για τήρηση αρχείων ποιότητας επιτρέπουν την καλύτερη ανάλυση και κατανόηση των διαδικασιών παρέχοντας έτσι τη βάση για μελλοντικές συνεχείς βελτιώσεις τους. Επίσης οι συχνές εσωτερικές επιθεώρησης ποιότητας για τον εντοπισμό αδυναμιών Ελλείψεων εργασιών που δεν προσθέτουμε αξία βοηθούν στην συνεχή βελτίωση και στην ελάττωση του λειτουργικού κόστους. Τέλος εάν οι γραπτές διαδικασίες εξετάζονται τακτικά για την αποτελεσματικότητα τους και σχεδιάζονται οπότε αυτό κρίνεται απαραίτητο μπορεί να διασφαλιστεί η ικανοποίηση των εκάστοτε απαιτήσεων της επιχείρησης και των πελατών της.

17) Τα στοιχεία που προκύπτουν από την καταγραφή ταξινόμηση και διατήρηση όλων των μετρήσεων μέσα από τεκμηριωμένες και συμφωνημένες διαδικασίες βοηθούν την διοίκηση στην ανάλυση των αιτιών κακής ποιότητας και στην αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων. Η λήψη αποφάσεων βασίζεται πλέον σε γεγονότα στοιχεία και όχι απλά στο ένστικτο της διοίκησης.

18) Η μικρή τριών ετών διάρκεια του πιστοποιητικού Και οι συχνές περίπου κάθε έξι μήνες εξωτερικές επιθεώρησης από τον φορέα πιστοποίησης αναγκάζουν την επιχείρηση να βρίσκεται σε συνεχή αφύπνιση και να διατηρεί αναλλοίωτο αν όχι βελτιωμένο το σύστημα ποιότητας που έχει αναπτύξει. Διαφορετικά η εφαρμογή του συστήματος θα μπορούσαμε να το νησί μετά την πιστοποίηση για να ξαναφέρει την επιχείρηση στην προηγούμενη της κατάσταση. Ο βασικός λόγος για την αποτυχία πολλών ΣΔΠ είναι η ανικανότητα της διοίκησης των επιχειρήσεων από διατηρήσει αποτελεσματικά. Με την ISO 9000 Πιστοποίηση επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να το διατηρήσει και να το αναπτύξει.

### **3.4.2 Εξωτερικά οφέλη**

19) Καταρχήν ικανοποιούν την ήδη υπάρχουσα ζητήσει και πίεση από την αγορά ή και οχυρώνουν την επιχείρηση απέναντι στις μελλοντικές προκλήσεις.

20) Προσφέρουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ιδιαίτερα όταν η επιχείρηση που πιστοποιείται είναι η πρώτη στον κλάδο της. Η εφαρμογή και πιστοποίηση ενώ συστήματος ποιότητας από μία επιχείρηση Βελτιώνει σημαντικά την ανταγωνιστική θέση και την βοηθάει να ανταπεξέλθει στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις της αγοράς ενώ ταυτόχρονα βελτιώνει την φήμη της επιχειρήσεις αυξάνουν την εμπιστοσύνη των πελατών στα προϊόντα της της προσδίδουν ευρωπαϊκό κύρος και βελτιώνει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές. Σαν αποτέλεσμα αυξάνονται οι πωλήσεις και τα κέρδη της. Η πιστοποίηση από

διαπιστευμένους Φορείς πιστοποίησης αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για την ελληνική επιχείρηση διότι διασφαλίζει κάθε πελάτη σε οποιοδήποτε μέρος της γης και αν βρίσκεται ( Και αυτό ενδιαφέρει δικά της επιχείρησης που κάνουν ή θέλουν να κάνουν εξαγωγές) Ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση με την οποία πρόκειται να συνεργαστεί είναι αξιόπιστη και ως εκ τούτου η ποιότητα των προϊόντων τα οποία έχει αναθέσει σκέφτεται να αναθέσει ή ήδη προμηθεύεται βρίσκεται υπό συνεχή έλεγχο.

21) Η βελτίωση τόσο της εσωτερικής όσο και της εξωτερικής επικοινωνίας βοηθάει στην καλύτερη κατανόηση και αντιμετώπιση των απαιτήσεων των πελατών. Έτσι αυξάνουν την ικανοποίησή τους και διευκολύνουν την προσέλκυση νέων πελατών.

22) Υποστηρίζω και διευκολύνουν τις εξαγωγές όπου υπάρχουν. Βοηθούν στην ταχύτερη και ασφαλέστερη διείσδυση σε νέες αγορές και ειδικότερα σε αγορές του εξωτερικού και απλοποιούν της διαδικασίας σύναψη συμφωνιών και συμβολαίων Ιδιαίτερα στο κομμάτι που αφορά τον ποιοτικό έλεγχο.

23) Προσφέρουν καλύτερη και πληρέστερη αξιολόγηση και Ταξινόμηση των προμηθευτών εξαιτίας τις απαιτήσεις τους για σαφή και καλά καθορισμένα κριτήρια αξιολόγησης. Αυτόν τον τρόπο γίνεται καλύτερη αξιοποίηση των προμηθευτών βελτιώνεται το κλίμα συνεργασίας μαζί τους και πετυχαίνετε καλύτερη και σταθερότερη ποιότητα των προμηθειών. Σαν αποτέλεσμα μπορεί να σημειωθεί και να εξαλειφθεί τελείως για να άγγελε έχουν μειώνοντας έτσι μελλοντικά το κόστος επιθεώρησης Των εισερχομένων υλικών ( Πχ απαίτηση Συνεργασίας μόνο με πιστοποιημένους κατά ISO 9000 Προμηθευτές ) Ταυτόχρονα η απαίτηση Πιστοποίησης και από τους προμηθευτές αναπτύσσει μία φιλοσοφία μείωσης του αριθμού των προμηθευτών και συνεργασίας με λίγους και εκλεκτούς.

24) Ευθυγραμμίζουν τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση του ΣΔΠ της επιχείρησης από διαφορετικούς πελάτες. Έτσι όταν μία επιχείρηση έχει πολλούς διαφορετικούς πελάτες η σειρά ISO 9000 Προσφέρει έναν εύκολο και αποτελεσματικό τρόπο να τους ικανοποιεί όλους χωρίς να χρειάζεται να ικανοποιεί τις απαιτήσεις του καθενός ξεχωριστά. Πιστοποίηση από έναν τρίτο ανεξάρτητο Φορέα πιστοποίησης Σημαίνει ότι μία μοναδική επιθεώρηση μπορεί να επιβεβαιώσει Όλους τους πελάτες της επιχείρησης ότι τα προϊόντα και υπηρεσίες που τους παρέχει ικανοποιούν τις προδιαγεγραμμένες Απαιτήσεις ποιότητας. Γι' αυτό το λόγο αποφεύγονται οι τουλάχιστον μειώνονται αισθητά οι πλεονάζουσες επιθεώρησης από πολλούς διαφορετικούς πελάτες της επιχείρησης.

Επίσης οι πελάτες που χρειάζονται αισθητά λιγότερο χρόνο επιθεωρήσεις του συστήματος ποιότητας επιχειρήσεις να διαθέσουν αυτό το χρόνο στην ανάπτυξη συνεργασίας μαζί της δίνοντας την σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

25) Τέλος αναφέρεται ότι η ευρέως διαδεδομένη συμμόρφωση σε διεθνή πρότυπα μπορεί να βοηθήσει έναν ολόκληρο κλάδο να προστατευθεί από τον ανταγωνισμό. << Τα πρότυπα ISO 9000 Θα αποτελέσουν εμπόδιο σε νέες επιχειρήσεις να είσαι έρθουν σε μια αγορά βασισμένη στην χαμηλή τιμή>>.

Η πιστοποίηση κάρτα ISO 9000 Μπορεί να είναι επιλογή ή υποχρέωση αλλά σε κάθε περίπτωση φαίνεται πως μπορεί να προσφέρει πολλά και σημαντικά οφέλη στις

επιχειρήσεις που την εφαρμόζουν. Επόμενο βήμα θα πρέπει να είναι η σύνδεση όλων αυτών των ωφελειών με το γενικότερο όραμα της επιχείρησης ώστε να γίνει αντιληπτή η αξία των προτύπων και τις πιστοποίησης.

### 3.5 Λόγοι αποτυχίας της εφαρμογής των προτύπων

Σε αυτή την παράγραφο περιγράφονται η σημαντικότερη λόγοι για τους οποίους μπορεί να αποτύχει εφαρμογή των προτύπων ΣΔΠ. Ωστόσο αποτυχία δεν αναφέρεται στην τελική πιστοποίηση αλλά στην αποτυχία να αναπτυχθεί ένα ακέραιο αποδοτικό και ευέλικτο ΣΔΠ που θα βοηθήσει ουσιαστικά στην διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας καθώς και στην αισθητοποίηση και προετοιμασία της επιχείρησης για την υιοθέτηση περισσότερο προχωρημένο μέθοδο διαχείρισης της ποιότητας.

#### 1) Έλλειψη δέσμευσης από την διοίκηση:

Η έλλειψη δέσμευσης από την διοίκηση φαίνεται να είναι η βασική αιτία αποτυχίας των προγραμμάτων ανάπτυξης και πιστοποίηση συστημάτων ποιότητας κατά ISO 9000. Αυτό συμβαίνει όταν η διοίκηση αποτυγχάνει να αναγνωρίσει το μέγεθος της προσπάθειας και την δέσμευση που απαιτείται. Το έργο έχει νόημα να ξεκινήσει μόνον από την στιγμή που η ανώτατη διοίκηση έχει καταλάβει τις διαστάσεις του είναι αποφασισμένη να διαθέσει τους κατάλληλους πόρους. Πρέπει να καταλάβει πλήρως ποιες είναι οι απαιτήσεις της όλης προσπάθειας η χρήματα χρόνο και ανθρώπινη απασχόληση ώστε να αποφευχθούν μελλοντικές εκπλήξεις που μπορούν να σαμποτάρουν την εφαρμογή. << Πολλές επιχειρήσεις ανέβαλαν την διαδικασία όταν η ανώτατη διοίκηση συν το ποίηση ότι η προετοιμασία για την πιστοποίηση δεν ήταν μια απλή αίτηση για την απόκτηση ενός πιστοποιητικού. Είναι πολύ προτιμότερο σε αυτές τις περιπτώσεις να εγκαταλειφθεί η προσπάθεια σε αυτό το αρχικό στάδιο γιατί διαφορετικά η αποτυχία συνεπάγεται και την δαπάνη πόρων>>.

Αληθινός δέσμευση όμως δε σημαίνει απλά την παροχή των Απαραίτητων μέσων για την επίτευξη της προσπάθειας αλλά και την ενεργό συμμετοχή της διοίκησης σε όλες τις φάσεις της διαδικασίας από τον σχεδιασμό στην ανάπτυξη εφαρμογή και διατήρηση του. Σε ακραίες περιπτώσεις ίδιο κι εσύ καθορίζει απλά μία ομάδα υπεύθυνοι για την πιστοποίηση της παρέχει τις απαιτήσεις του προτύπου και αποσύρεται καθ όλη τη διάρκεια της προετοιμασίας έως ότου εμφανίστηκε πάλι για την απονομή του πιστοποιητικού ή την ρήξη ευθυνών σε περίπτωση αποτυχίας.

#### 2) Πίεση και στενά χρονικά περιθώρια:

Ένας άλλος λόγος που μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία την ανάπτυξη του συστήματος είναι η ύπαρξη στενό χρονικό περιθώριο για την εφαρμογή της. Πολύ συχνά επιβάλλονται από την αγορά αυστηρά χρονικά περιθώρια αναγκάζοντάς της επιχείρησης να πιστοποιηθούν σε όσο το δυνατόν συντομότερο διάστημα. Αυτός ο χρονικός περιορισμός όμως καταστρέφει την διαδικασία ανάλυσης του συστήματος και εκπαίδευσης των εργαζομένων και ενθαρρύνει την πρόχειρη ανάπτυξη και εφαρμογή. Η πίεση μπορεί να αναγκάσει τις επιχειρήσεις να καταφύγουν στον πλησιέστερο σύμβουλο για την ανάθεση της προετοιμασίας του συστήματος.

Μάλιστα στη χειρότερη περίπτωση κάποιες επιχειρήσεις επιχειρούν να χρησιμοποιήσουν ένα έτοιμο εγχειρίδιο ποιότητας μίας παραπλήσιας επιχειρήσεις προκειμένου να επιτύχουν την πιστοποίηση το ταχύτερο χρονικό διάστημα. Χρονική πίεση αστέρι από τις επιχειρήσεις την δυνατότητα επανεξέτασης των διαδικασιών που είναι από την τεκμηρίωση την δυνατότητα κατάλυση εκπαίδευσης και ενημέρωση του προσωπικού και την δυνατότητα ανάπτυξης ομαδικής εργασίας και συνεργασίας για την ανάπτυξη και τεκμηρίωση του συστήματος όλα από τα οποία θεωρούνται σημαντικά για την επιτυχία της προσπάθειας. Αντίθετα δίνεται υπερβολική έμφαση στην τεκμηρίωση και την χρήση συμβόλων και αγνοεί τη σημασία του ρόλου των εργαζομένων και της διοίκησης. << Η προφανής δυσκολία με την στρατηγική της βραχυπρόθεσμης επένδυσης είναι ότι δίνει Υπερβολική έμφαση στην τεκμηρίωση του συστήματος και πολύ συχνά απλά θέλει να αναγνωρίσει το γεγονός ότι αν και το σύνολο των διαδικασιών είναι δυνατόν να συνταχθούν από τους εξωτερικούς συμβούλους οι επιτυχίες εφαρμογή του συστήματος εναπόκειται αποκλειστικά στην δέσμευση της διοίκησης. Η Κινητήρια δύναμη θα πρέπει να προέρχεται από το εσωτερικό της επιχείρησης>>.

### 3. Τεκμηρίωση παλαιών διαδικασιών:

Ένα άλλο λάθος που γίνεται από πολλές επιχειρήσεις κατά την διαδικασία ανάπτυξης του συστήματος είναι η τεκμηρίωση των παλαιών διαδικασιών χωρίς προηγουμένως να γίνεται ανάλυση και αξιολόγησή τους. Ναι αυτή την προσέγγιση επιχειρήσεις χάνουν την ευκαιρία για Εντοπισμό πρόβλημα των αδυναμιών ελλείψεων ή Πλεονασμών στις προϋπάρχουσες διαδικασίες και έτσι στερούνται ένα από τα σημαντικότερα οφέλη της πιστοποίησης που είναι επανεξέταση και ο επανασχεδιασμός των λειτουργικών διαδικασιών η οποία οδηγεί στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του συστήματος ποιότητας. Σε μερικές περιπτώσεις μάλιστα είναι υπερβολική αυτοπεποίθηση της διοίκησης για την αποτελεσματικότητα του προηγούμενου συστήματος ποιότητας που λειτούργησε η οποία την αποτρέπει από την διαδικασία επανεξέτασης και επανασχεδιασμό του συστήματος ποιότητας και των επιμέρους διαδικασιών.

Στην πραγματικότητα επιχειρήσεις απλά γράφουν αυτά που κάνουν και στη συνέχεια κάνουν αυτά που γράφουν. Με αυτό τον τρόπο καταγράφουν μη βέλτιστες διαδικασίες και αναπτύσσουν ένα βέλτιστο σύστημα ποιότητας οποίος στη συνέχεια από χρεώνονται να υπακούουν πίστα. Επιπλέον το κόστος του συστήματος ποιότητας αυξάνει λόγω των τεκμηριώσεων της διατήρησης αρχείων της πιστοποίησης Και της συντήρησης του που έρχονται να προστεθούν σε ένα σύστημα το οποίο ήδη στοιχίζει περισσότερο από ότι θα έπρεπε.



#### 4. Ανεπαρκής εσωτερικές επιθεωρήσεις

Οι εσωτερικές επιθεωρήσεις ποιότητας αποτελούν μία από τις βασικές απαιτήσεις των προτύπων και μία από τις σημαντικότερες ευκαιρίες για συνεχή βελτίωση και εξέλιξη του ΣΔΠ.

<< Η βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται κυρίως λόγω των ετήσιων υποχρεωτικών Θεωρήσεων που αποτελούν καλή ευκαιρία αξιολόγησης αναθεωρήσεις και συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας>>.

Ωστόσο σε πολλές περιπτώσεις οι εσωτερικές επιθεωρήσεις είτε δεν είναι αρκετά συχνές είτε να γίνονται αποτελεσματικά είτε τα στοιχεία που προκύπτουν από αυτές δεν αξιοποιούνται κατάλληλα στερώντας σε κάθε περίπτωση την ανεκτίμητη ευκαιρία για ουσιαστική βελτίωση.

Σε αυτό το θέμα ο Sakofski επισημαίνει << Πολλές υπερχείλισης αντιμετωπίζουν την εσωτερική επιθεώρηση σαν ένα αναγκαίο κακό απαραίτητα απλά για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των προτύπων. Η διατήρηση ενός συστήματος επιθεωρήσης συνδέεται με κάποιο κόστος και γι' αυτό πολλές επιχειρήσεις του δίνουν χαμηλή προτεραιότητα >>.

Στην αναποτελεσματικότητα των εσωτερικών επιθεωρήσεων ποιότητας συμβάλλει επίσης η έλλειψη κατάλληλα εκπαιδευμένο επιθεωρητών ποσοστό εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

#### 5. Υπερβολική εξάρτηση από εξωτερικούς συμβούλους.

Η ανάθεση της όλης προσπάθειας και της υπευθυνότητας εξωτερικούς συμβούλους μειώνει την δέσμευση της διοίκησης και των εργαζομένων στην προσπάθεια και στερεί από την επιχείρηση την αίσθηση της ιδιοκτησίας του συστήματος και της ταύτισης με αυτό. Αυτή η ενέργεια μπορεί να υπονομεύσει την όλη προσπάθεια καθώς γίνεται πολύ δύσκολη η μετέπειτα δέσμευση στο σύστημα και η διατήρηση του. Οι εργαζόμενοι καλούνται να εφαρμόσουν ένα σύστημα το οποίο είναι ξένο ή ένα σύστημα το οποίο δεν εγκρίνουν με αποτέλεσμα να υπάρχει δυσαρέσκεια αμφισβήτηση η ακόμη και χαμηλό ηθικό. Επιπλέον ένα σύστημα που δημιουργείται κατά βάση από άτομα ξένα ως προς την επιχείρηση και τις διαδικασίες της δεν μπορεί να είναι το ίδιο αποτελεσματικό και ευέλικτο όσο θα ήταν εάν οι άνθρωποι που το σχεδιάζω είναι αυτή που το γνωρίζουν καλύτερα και θα το εφαρμόζουν στη συνέχεια. Η πραγματική κατανόηση του συστήματος αποτελεί την βάση για την μετέπειτα προσαρμογή και βελτίωση του. Ο Marash παρατηρεί σχετικά :<< Ένας μεγάλος αριθμός ειδικών είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν στην επικείμενη αλλαγή όπως συμβαίνει με όλες τις νέες φιλοσοφίες και Τεχνικές και μάλιστα πολύ απ' αυτούς αποδεικνύονται ανίκανοι. Πολλοί ειδικοί στα συστήματα ISO 9000 Απλά δεν έχουν τα κατάλληλα προσόντα να καθοδηγήσουν λανθασμένα της επιχείρησης λέγοντάς τους ότι αρκεί απλά να γράψουν αυτά που κάνουν και να κάνουν αυτά που γράφουν για να πιστοποιηθούν. Οι επιχειρήσεις που δέχονται λανθασμένες συμβουλές αντιλαμβάνονται την πιστοποίηση σαν χάσιμο χρόνου και χρημάτων>>.

## 6. Ατομικότητα:

Σε ορισμένες περιπτώσεις ο καθένας διευθύνει το δικό του πρόγραμμα ποιότητας αλλά όχι το συνολικό πρόγραμμα ποιότητας επιχειρήσεις χάνοντας έτσι την συνολική εικόνα και σημασία της διασφάλισης ποιότητας αλλά και ένα από τα σημαντικά έμμεσα οφέλη της που είναι η ανάπτυξη ομαδικότητας και συνεργασίας. Ο Lamprecht Παρατηρεί σχετικά << Ένα από τα πιο κοινά λάθη που κάνουν οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά Πιστοποίησης τους είναι η αντιμετώπιση κάθε παράγραφο των προτύπων σαν ξεχωριστό ανεξάρτητο. Αυτό οφείλεται στο ότι κατά την προετοιμασία του πίνακα υπευθυνότητων αναθέτονται σε κάθε τμήμα κάποιες παραγραφή χωρίς να γίνεται ξεκάθαρο ότι η πιστοποίηση είναι ομαδική προσπάθεια. Το πρόβλημα με αυτή την προσέγγιση είναι ότι κάθε τμήμα αντιμετωπίζει το πρότυπο από την στενή προοπτική της δικής του παραγράφου>>.

## 7. Υπερβολική γραφειοκρατία:

Σημαντικός λόγος αποτυχίας μπορεί επίσης να είναι υπερβολική τεκμηρίωση κυρίως λόγω άγνοιας και υποτροπή της όλης προσπάθειας σε ένα καθαρά γραφειοκρατικό Σύστημα που αποθαρρύνει την σκέψη και την εφευρετικότητα και να ενθαρρύνει την επανάληψη και τον εφησυχασμό. Τα αρνητικά αποτελέσματα σε αυτή την περίπτωση εντοπίζονται κυρίως από τους επικρατές των προτύπων και αναπτύχθηκαν περισσότερο στην προηγούμενη παράγραφο.

## 8. Η Πιστοποίηση γίνεται αυτοσκοπός:

Για πολλές επιχειρήσεις η πιστοποίηση γίνεται αυτοσκοπός. Η διοίκηση επιδιώκει την πιστοποίηση για την πιστοποίηση ενδιαφέρεται μόνο για τον τρόπο με τον οποίο θα επιτύχει και θα την διατηρήσει. Μερικές φορές μάλιστα η πιστοποίηση μπορεί να επιδιώκεται μόνο από μιμητισμό ή μόδα. Σε αυτή την περίπτωση το ΣΔΠ αναπτύσσεται ικανοποιώντας μόνον τις ελάχιστες απαραίτητες για την πιστοποίηση απαιτήσεις των προτύπων ενώ οτιδήποτε άλλο θεωρείται χάσιμο χρόνου και χρήματος. Η πιστοποίηση αντιμετωπίζεται απλά σαν ένα εργαλείο ανταγωνισμό στην εγχώρια και διεθνή αγορά και όχι σαν μέσο ουσιαστική βελτίωση της επιχείρησης μέσα από την βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας και οργάνωσης και της βελτίωσης της ποιότητας των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει. Όμως παρόλο που η πιστοποίηση μπορεί από μόνη της να προσφέρει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και πολύτιμο εργαλείο μάρκετινγκ το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα μπορεί πολύ εύκολα να χαθεί μόλις πιστοποιηθούν και ανταγωνιστές. Η ουσιαστική μακροπρόθεσμη προσφορά της έγκειται στην ανάπτυξη ενός ακέραιου και αποτελεσματικού ΣΔΠ το οποίο διαρκώς ελέγχεται και βελτιώνεται.

Σε αυτό το πνεύμα ο Conti σχολιάζει << Παρόλο που η έμφαση που δόθηκε στην πιστοποίηση εξασφαλίζει την ευρεία διάδοση μιας κουλτούρας διασφάλισης ποιότητας ανάμεσα στις μικρό και μεσαίο μεγάλο μέγεθος επιχείρησης οι οποίες παίζουν ζωτικό ρόλο στην οικονομία της Ευρώπης το ίδιο το πιστοποιητικό έγινε αυτοσκοπός για πάρα πολλές επιχειρήσεις. Παρά το γεγονός ότι η πιστοποίηση ανοίγει πόρτες ευρύτερες αγορές η πραγματική μακροπρόθεσμη προσθέτει αξία για οποιαδήποτε επιχείρηση που είναι δεσμευμένη στην ποιότητα εναπόκειται στην ανάπτυξη ενός έγκυρου συστήματος ποιότητας. Κάποια στιγμή πολλές επιχειρήσεις

έχουν ξεχάσει ή δεν κατάλαβα ποτέ ότι ένα ακέραιο ΣΔΠ αν και βασικό αποτελεί μόνο ένα βήμα στο δρόμο προς την διεθνή διαχείριση ποιότητας >>.

Ο γενικός διευθυντής της ευρωπαϊκής επιτροπής για την βιομηχανία A. Zuckerman, το 1994 Επισημάνε τον κίνδυνο της υπερβολικής έμφαση στην πιστοποίηση σχολιάζοντας την ανάγκη να σταματήσει η πίεση των επιχειρήσεων για την πιστοποίηση:<< Όλα αυτά τα εργαλεία όπως η σειρά ISO 9000 Και τα βραβεία ποιότητας είναι απλά εργαλεία αλλά οι άνθρωποι τα αντιμετωπίζουν σαν αυτοσκοπό και τέλος των προσπαθειών τους >>.

9. Σε μερικές περιπτώσεις μάλιστα η πιστοποίηση κατά ISO 9000 Χρησιμοποιείται από τα μέλη της διοίκησης αν ένας τρόπος διαφυγής από την προσωπική της ευθύνη για την διαχείριση και την βελτίωση της ποιότητας. Αντιλαμβανόμενοι ότι η παγκόσμια ευαισθητοποίηση σχετικά με την ποιότητα έχει αυξηθεί και αναγνωρίζοντας την ανάγκη αλλά και την ευθύνη να κάνουν κάτι περισσότερο για την διασφάλιση και τη βελτίωση της καταφέρουν τα πρότυπα ISO 9000 Τα οποία αποτελούν τον ευκολότερο και καλύτερα δομημένο δρόμο ανάπτυξη συστημάτων ποιότητας. Η πιστοποίηση στο τέλος της προσπάθεια σημαίνει την επιβράβευση της επιχείρησης αλλά και της διοίκησης της για την πρωτοβουλία της σχετικά με την ποιότητα και για τις περισσότερες απ' αυτές σημαίνει ταυτόχρονα και το τέλος στις υποχρέωσής τους. Μετά την πιστοποίηση το βάρος της ποιότητας επαφίεται αποκλειστικά στο ΣΔΠ η διοίκηση επαναπαύεται σε αυτό και πιστεύει ότι έχει τελειώσει με την ποιότητα καταδικάζοντας έτσι την όλη προσπάθεια σε αποτυχία. << Έχουμε πιστοποιηθεί>> Είναι πολύ συχνά η περήφανη ανακοίνωση των επιχειρήσεων αντί του << Έχουμε αρχίσει να λειτουργούμε το δικό μας ΣΔΠ και έχουμε δεσμευτεί να το κάνω πιο αποτελεσματικό μέρα με τη μέρα>>.

#### 10. Επανάπαυση στην πιστοποίηση

Τέλος αρκετές επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το είδος του κινητού που τους οδήγησε στην πιστοποίηση επαναπαύονται σε αυτήν θεωρώντας πως έχουν επιτύχει το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας και δε χρειάζεται να προσπαθήσουν άλλο. Πιστεύουν ότι η πιστοποίηση σημαίνει το τέλος της προσπάθειας τους και ότι το ΣΔΠ μπορεί πλέον από μόνο του να τους εξασφαλίσει το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας. Στην πραγματικότητα όμως η πιστοποίηση δεν είναι παρά μόνο η αρχή. Ένα σύστημα ποιότητας πρέπει να είναι δυναμικός συνεχώς προσαρμοζόμενο στις μεταβαλλόμενες εξωτερικές απαιτήσεις και συνθήκες. Ο σωστός τρόπος εφαρμογής των προτύπων είναι ο συνδυασμός Τυποποίησης και βελτίωσης. Η προσπάθεια θα πρέπει να είναι κυκλική: << Τυποποίηση-Έλεγχος-Βελτίωση-Τυποποίηση>>.

Όπως παρατηρεί ο Henkoff << Υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που πιστεύουν ότι με την ανάπτυξη και πιστοποίηση ενός ΣΔΠ κατά ISO 9000 Έχουν ταυτόχρονα και ένα πλήρες σύστημα ποιότητας. Δεν είναι όμως έτσι. Το ISO αποτελεί μόνο ένα κομμάτι του όλου συστήματος. Τα υπόλοιπα κομμάτια περιλαμβάνουν εκπαίδευση και ενδυνάμωση Των εργαζομένων benchmarking των ανταγωνιστών και θέσπιση και επίτευξη υψηλών στόχων συνεχούς βελτίωσης>>.

Από τις παραπάνω παρατηρήσεις καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι πιστοποίηση από μόνη της χωρίς την κατάλληλη ανάπτυξη και συνεχή βελτίωση ενός ατέραιου και

αποτελεσματικού ΣΔΠ δεν μπορεί να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Μάλιστα σε μερικές περιπτώσεις η προσπάθεια μπορεί να εγκαταλειφθεί πριν ακόμη από την πιστοποίηση όπου πολλές επιχειρήσεις να αποδίδουν στις ιδιαιτερότητες του κλάδου. Για αυτό το λόγο ο Juan σχολιάζει << Συνολικά η πρόγνωση μου για την Ευρώπη είναι μάλλον απαισιόδοξη κατά τη γνώμη μου πολλές επιχειρήσεις είναι υπονήφιεσ για μια μαζική απογοήτευση. Θα πιστοποιηθούν κατά ISO 9000 Αλλά αυτό από μόνο του δεν θα είναι αρκετό για να αποκτήσουν διεθνούς επιπέδου οικονομία>>.

## **Κεφάλαιο 4: Η ελληνική πραγματικότητα. Σχεδιασμός και διεξαγωγή έρευνας**

### **4.1 Ανάγκη για ποιότητα στην Ελλάδα**

Στον ελληνικό επιχειρηματικό κόσμο η δραστηριότητα του ποιοτικού ελέγχου ήταν άγνωστη μέχρι την δεκαετία του 1960. Στα τέλη της δεκαετίας αυτής παρατηρήθηκε δειλά δειλά μια τάση των ελληνικών επιχειρήσεων προς την εξωστρέφεια, κάτι που φανέρωσε τις αδυναμίες των ελληνικών επιχειρήσεων στην έλλειψη ανταγωνιστικότητας, καθώς και την έλλειψη προδιαγραφών στο θέμα της ποιότητας.

Στην δεκαετία του 1970 έγιναν τα πρώτα βήματα των ελληνικών επιχειρήσεων στην ποιότητα με πρωτοβουλίες του υπουργείου εθνικής αμύνης για τα υλικά των ενόπλων δυνάμεων και με την οργάνωση διαφόρων υπηρεσιών, αλλά κυρίως με την ίδρυση του ελληνικού οργανισμού Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) το 1978, με σκοπό τον ποιοτικό έλεγχο των καταναλωτικών αγαθών και των υπηρεσιών.

Η δεκαετία του 1980 ήταν όμως αυτή που έκανε συνείδηση στον έλληνα επιχειρηματία την έννοια της ποιότητας και άλλαξε όλη τη φιλοσοφία αντιμετώπισης ως προς την έννοια αυτή. Οι ελληνικές επιχειρήσεις είχαν πλέον αντιληφθεί την ανάγκη ποιοτικού ελέγχου και διασφάλισης ποιότητας για τα προϊόντα τους.

Έτσι, στη συνεχιζόμενη προσπάθεια ανάπτυξης της ελληνικής επιχειρηματικότητας και ανταγωνιστικότητας, φτάσαμε στο 1998, έτος ποιότητας όπως κηρύχθηκε από την ελληνική κυβέρνηση, κατά το οποίο όλος ο επιχειρηματικός κόσμος άρχισε να εστιάζει στην ποιότητα.

Το επιχειρηματικό περιβάλλον εξελίσσεται ως προς πολλούς παράγοντες και τομείς, όπως η τεχνολογία, οι καταναλωτικές συνήθειες, η διεθνοποίηση των αγορών, αλλά και η νομοθεσία. Ήταν λοιπόν επιβεβλημένη η ανάγκη των ελληνικών επιχειρήσεων, προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιβίωση και την μεγέθυνση τους, να αντιμετωπίσουν με διαφορετικό τρόπο και μεγαλύτερη σοβαρότητα το θέμα της ποιότητας.

Για πολλά χρόνια το θέμα της βελτίωσης ανταγωνιστικότητας και αύξησης της ποιότητας ήταν αντικείμενο προβληματισμού και συνεχών διαβουλεύσεων για την αντιμετώπιση του, χωρίς όμως τις ανάλογες δράσεις. Δυστυχώς όμως οι εξελίξεις προηγήθηκαν των δράσεων που θα έπρεπε να έχουν αναληφθεί, καθώς η ένταξη της χώρας μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, Έκανε φανερές όλες τις αδυναμίες των ελληνικών επιχειρήσεων να διατηρήσουν την θέση του στην αγορά, ενώ ήταν σχεδόν αδύνατο Να καταφέρουν να διεισδύσουν σε αγορές της ενωμένης Ευρώπης. Ξεκίνησαν λοιπόν μια σειρά από δράσεις, που στόχο είχαν όχι μόνο να βελτιώσουν

την ποιότητα, αλλά και να κάνουν συνείδηση στον έλληνα επιχειρηματία της ανάγκης για ποιότητα και ανταγωνιστικότητα.

Τέτοιες δράσεις αφορούσαν κυρίως εκδηλώσεις και Σεμινάρια σε όλων των ειδών τις επιχειρήσεις, για να εξοικειωθεί ο έλληνας επιχειρηματίας και manager με τις νέες μεθόδους και τα εργαλεία ποιότητας. Το 1991, έτος ποιότητας από τον ΣΕΒ, δημοσιεύτηκε η πρώτη εμπειρική έρευνα στην Ελλάδα από τον καθηγητή Ν. Βιτζακάκη, με στόχο την διερεύνηση και την μέτρηση της ποιότητας της ελληνικές επιχειρήσεις. τα συμπεράσματα και αποτελέσματα της έρευνας ήταν απογοητευτικά καθώς, η πλειονότητα των επιχειρήσεων ερμήνευε λάθος την έννοια της ποιότητας, ενώ δεν είχαν αναθέσει σε εξειδικευμένα στελέχη την υιοθέτηση πρακτικών ποιότητας. Υπήρχε όμως ένα Παράθυρο αισιοδοξίας που προερχόταν από το γεγονός πως οι επιχειρήσεις στη συντριπτική τους πλειοψηφία αναγνώρισαν την ανάγκη για ποιότητα και ήταν διατεθειμένες να στραφούν προς αυτή την κατεύθυνση, Ιδιαίτερα επιχειρήσεις που συνεργάζονταν με επιχειρήσεις του εξωτερικού και ήταν ήδη και περισσότερο ευαισθητοποιημένες σε θέματα ποιότητας.

Η δεινή θέση των ελληνικών επιχειρήσεων σε σχέση με την υπόλοιπη Ευρώπη στα θέματα της ποιότητας, καταδεικνύεται κι από μια πανευρωπαϊκή έρευνα που έγινε το 1992, όπου η Ελλάδα πήρε μια από τις τελευταίες θέσεις στην έμφαση και εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας, διασφάλισης ποιότητας και διοίκησης ολικής ποιότητας.

## **4.2 Η ελληνική πραγματικότητα**

Προτού προχωρήσουμε στην ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τη πρωτογενή έρευνα που διενεργήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, κρίνεται σκόπιμο να εξετάσουμε λίγο πιο αναλυτικά τις προσπάθειες για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών σε δύο, κατά τη γνώμη μας ιδιαίτερα σημαντικούς τομείς της οικονομίας.

### **4.2.1 Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στο δημόσιο: Ελληνικό μοντέλο**

Μετά την ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στα πλαίσια της προσπάθειας σύγκλισης μεταξύ όλων των μελών, η Ελλάδα ξεκίνησε να δημιουργεί τις δομές εκείνες που θα ελέγχουν την ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες, παράλληλα με την υιοθέτηση πολιτικών που θα τις βελτίωναν. Η προσπάθεια αυτή έγινε πιο εντατική μετά την ύφεση στην οποία περιήλθε η χώρα και την ένταξη της σε πρόγραμμα οικονομικής σταθερότητας το οποίο Άλλαξε την οργάνωση και το σύστημα παροχής υπηρεσιών του ελληνικού Δημοσίου. Μείωση των τοπικών διοικητικών οργάνων, συγχωνεύσεις δημόσιων οργανισμών κ.ά. αποτελούν στοιχεία των αλλαγών που συντελέστηκαν στο ελληνικό Δημόσιο. Η ανάλυση όλων αυτών και οι δυσκολίες που αντιμετωπίστηκαν, ξεφεύγουν από τα πλαίσια αυτής της εργασίας. Θα αναφερθούμε όμως σε κάποιες δράσεις που υιοθετήθηκαν από το ελληνικό Δημόσιο και που, κατά τη γνώμη μας, οδήγησαν σε μεγάλη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

- **Σύστημα διοίκησης βάση στόχων**

Το σύστημα αυτό προσδιορίζει Τους στόχους και τις επιδιώξεις της διοίκησης κάθε φορέα, καθώς και την υλοποίηση τους με συγκεκριμένες δράσεις. Οι στόχοι που οριοθετούνται παρακολουθούνται ως προς την επίτευξη τους ανά τακτά χρονικά διαστήματα μέσα από δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Δημόσιας διοίκησης.

Οι δείκτες αυτοί χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: γενικοί και ειδικοί.

Οι γενικοί δείκτες παρακολουθούν:

- το χρόνο Ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών
- το ποσοστό ικανοποίηση των αιτημάτων τους
- την εφαρμογή νέων τεχνολογιών
- το κόστος διαχείρισης
- την εμπιστοσύνη του πολίτη
- την ενίσχυση της διαφάνειας

Οι ειδικοί δείκτες διαφέρουν ανάλογα με το φορέα και δημιουργούνται από τους ίδιους.

- **Κοινωνία της πληροφορίας**

Η κοινωνία της πληροφορίας είναι μία μη κερδοσκοπική εταιρεία με αντικείμενο την βελτίωση της διοικητικής ικανότητας της Δημόσιας διοίκησης και την διαχείριση έργου και νέων τεχνολογιών.

- **E-government**
- **Σύζευξη**
- **Διαύγεια**
- **Διαδικτυακή πύλη Ερμής**
- **Taxisnet**
- **ΚΕΠ**

#### **4.2.2 Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στα ξενοδοχεία**

Τα τελευταία χρόνια έχουν παρατηρηθεί σημαντικές αλλαγές, ως προς την εφαρμογή ποιότητας, και στις τουριστικές υπηρεσίες, κυρίως μέσα από την επίτευξη της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις η στρατηγική της διοίκησης ολικής ποιότητας συνίσταται στην εφαρμογή συγκεκριμένων βημάτων:

- Ανάπτυξη και διατύπωση της αποστολής
- εκπόνηση μελέτη σκοπιμότητας
- ορισμός και κατάρτιση ομάδας ποιότητας
- Υλοποίηση του έργου
- μέτρηση ικανοποίησης των καταναλωτών
- εξακρίβωση αποτελεσμάτων

### **4.2.3 Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στον κατασκευαστικό κλάδο**

Ο κατασκευαστικός κλάδος παρουσιάζει ιδιαίτερη φύση και αρκετές ιδιομορφίες στο τομέα της οργάνωσης, γεγονός που κάνει την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας επιτακτική. Η εισαγωγή πρότυπων μεθόδων παραγωγής και κατασκευής θα συντελούσε στην ανάπτυξη του κλάδου, και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του.

Ο Κατασκευαστικός κλάδος χαρακτηρίζεται από παροχή έργων χαμηλής ποιότητας, έλλειψης εμπιστοσύνης μεταξύ εργοδότη και εργολήπτριας εταιρείας .

Η ανάγκη βελτίωσης των εκτελούμενων έργων αποτελεί κοινή διαπίστωση εδώ και πολλά χρόνια. Τα αίτια της κακής ποιότητας των έργων του κλάδου αυτού μπορούν να αναζητηθούν σε πολλές κατηγορίες. Ενδεικτικά αναφέρεται ο κακός σχεδιασμός, ο κακός προγραμματισμός, η απαρχαιωμένες προδιαγραφές, ο πλημμελής έλεγχος, η συχνή τροποποίηση του συμβατικού αντικειμένου, η κακή χρηματοδότηση.

Για τους λόγους αυτούς προκύπτει ως επιτακτική ανάγκη η εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας στον κατασκευαστικό κλάδο, με την ανάπτυξη δύο παράλληλων επιπέδων για την γενική λειτουργία της επιχείρησης και την εξειδικευμένη λειτουργία του έργου.

Η μεθοδολογία για την εφαρμογή αυτού του συστήματος είναι η ακόλουθη:

- Καθορισμός στόχων
- δέσμευση της διοίκησης στην διαδικασία
- διάκριση επιμέρους σταδίων
- καταμερισμός ευθυνών
- καθορισμός προτύπων
- Αντιμετώπιση του έργου ως αλυσίδα έργων
- ταύτιση του εργαζόμενου με επιθεωρητή ποιότητας στην εργασία του

### **4.3 Σχεδιασμός και διεξαγωγή έρευνας**

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας κατασκευάστηκε και διανεμήθηκε σε 30 επιχειρήσεις του νησιού, πιστοποιημένες σύμφωνα με το Επιμελητήριο Δωδεκανήσου, ερωτηματολόγιο για την διερεύνηση σημαντικών ζητημάτων που αφορούν την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών των ελληνικών επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της έρευνας αναλύονται παρακάτω, ενώ το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται στο παράρτημα αυτής της εργασίας.

#### **4.3.1 Σκοπός της έρευνας**

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της ελληνικής πραγματικότητας και της εμπειρίας των επιχειρήσεων στην εφαρμογή πρότυπων διαχείρισης ποιότητας.

Τα βασικά ερωτήματα της συγκεκριμένης έρευνας ταξινομούνται στις παρακάτω κατηγορίες:

- Τα κίνητρα που οδήγησαν τις επιχειρήσεις να πιστοποιηθούν
- Τα κριτήρια επιλογής του φορέα πιστοποίησής τους

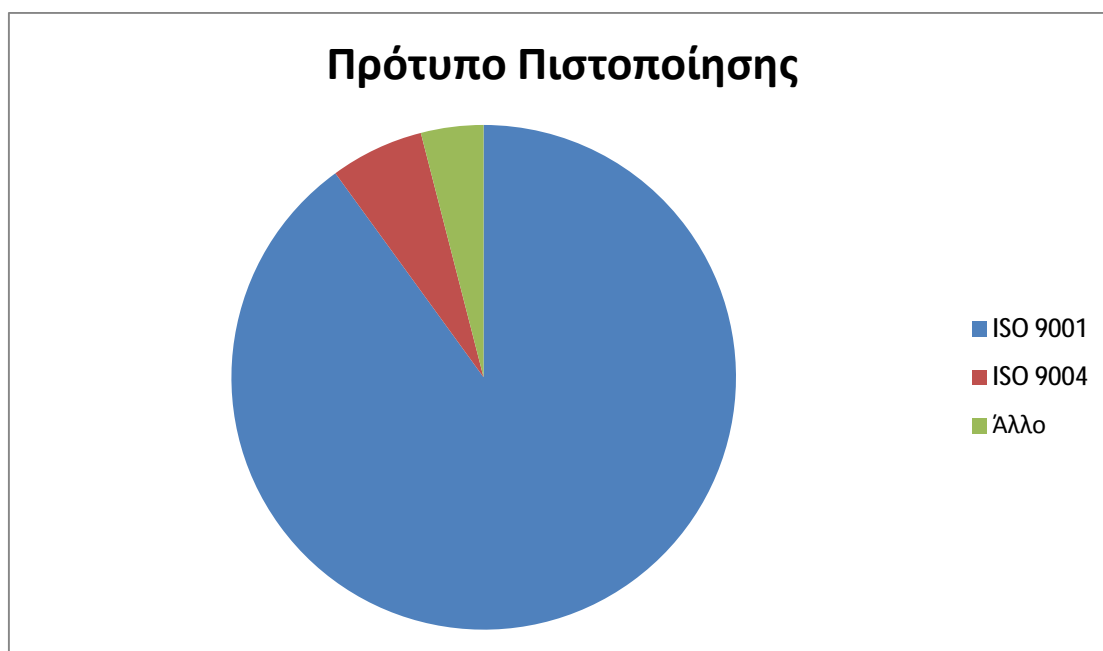
- Τις δυσκολίες τις οποίες αντιμετώπισαν οι επιχειρήσεις σε όλο το χρονικό διάστημα ένταξης τους στις απαιτήσεις του προτύπου
- Τα οφέλη που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις μετά την πιστοποίησή τους
- Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στη διατήρηση της πιστοποίησής τους και τους πιθανούς λόγους αποτυχίας
- Τα κριτήρια επιλογής συμβούλου εφαρμογής
- Τις επιδόσεις του συμβούλου εφαρμογής

Η εξαγωγή των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων της έρευνας βασίστηκε στην ανάλυση των δεδομένων από τις απαντήσεις που δόθηκαν από 30 επιχειρήσεις. Τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων περιγράφονται αναλυτικά, ενώ πρέπει να τονιστεί πως το δειγματοληπτικό πλαίσιο της έρευνας είναι οι επιχειρήσεις του Νομού Δωδεκανήσου πιστοποιημένες με πρότυπα διαχείρισης ποιότητας και πως το δείγμα της έρευνας επιλέχθηκε από το Επιμελητήριο Δωδεκανήσου.

#### 4.3.2 Αποτελέσματα έρευνας

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε προκύπτει πως η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων, σε ποσοστό πάνω από 90%, έχουν πιστοποιηθεί με τη σειρά συστημάτων ISO 9001, που αποτελεί το Υπόδειγμα για την διασφάλιση της ποιότητας στο σχεδιασμό, ανάπτυξη, παραγωγή, εγκατάσταση και εξυπηρέτηση.

Ένα πολύ μικρό ποσοστό έχει στραφεί στο ISO 9004, κυρίως για θέματα ολικής ποιότητας που όμως αποτελεί ακόμα άγνωστη επιλογή για τις ελληνικές επιχειρήσεις, ενώ μικρή διαφοροποίηση από την επιλογή του ISO 9001 παρατηρείται σε συγκεκριμένους κλάδους (τουρισμός, εστίαση και επιλεγμένα είδη παροχής υπηρεσιών, όπως ασφαλιστικές εταιρείες ή φροντιστήρια μέσης εκπαίδευσης), όπου επιλέγονται πιο εξειδικευμένα για τον κλάδο πρότυπα πιστοποίησης, όπως αναλύθηκε στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

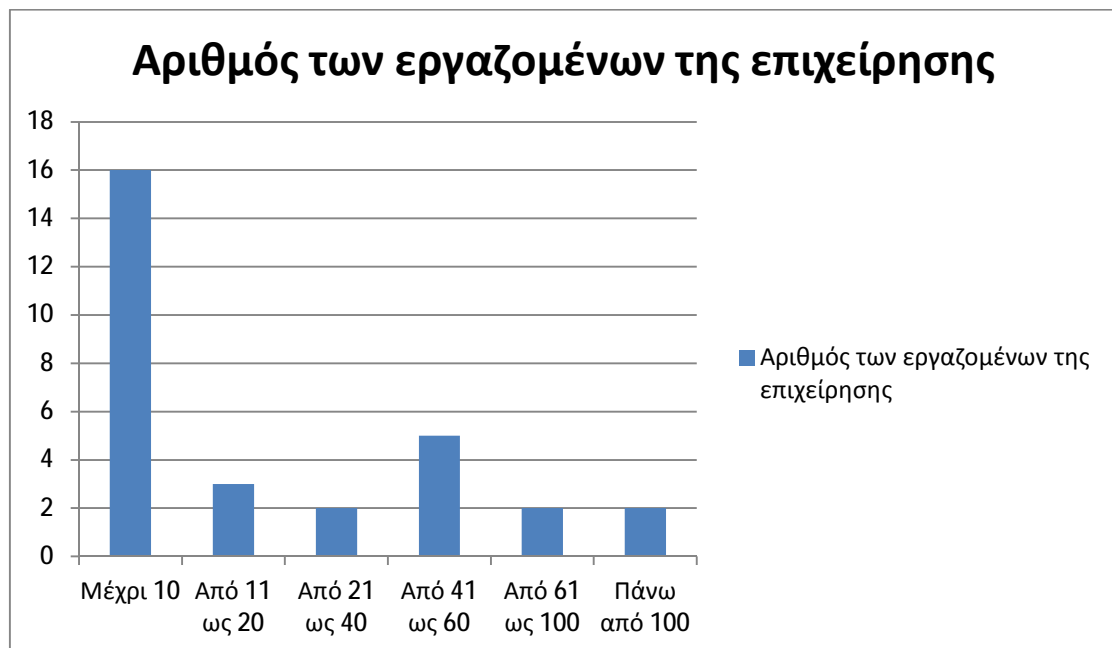


Γράφημα 1: Με ποιο πρότυπο ποιότητας έχει πιστοποιηθεί η επιχείρησή σας;



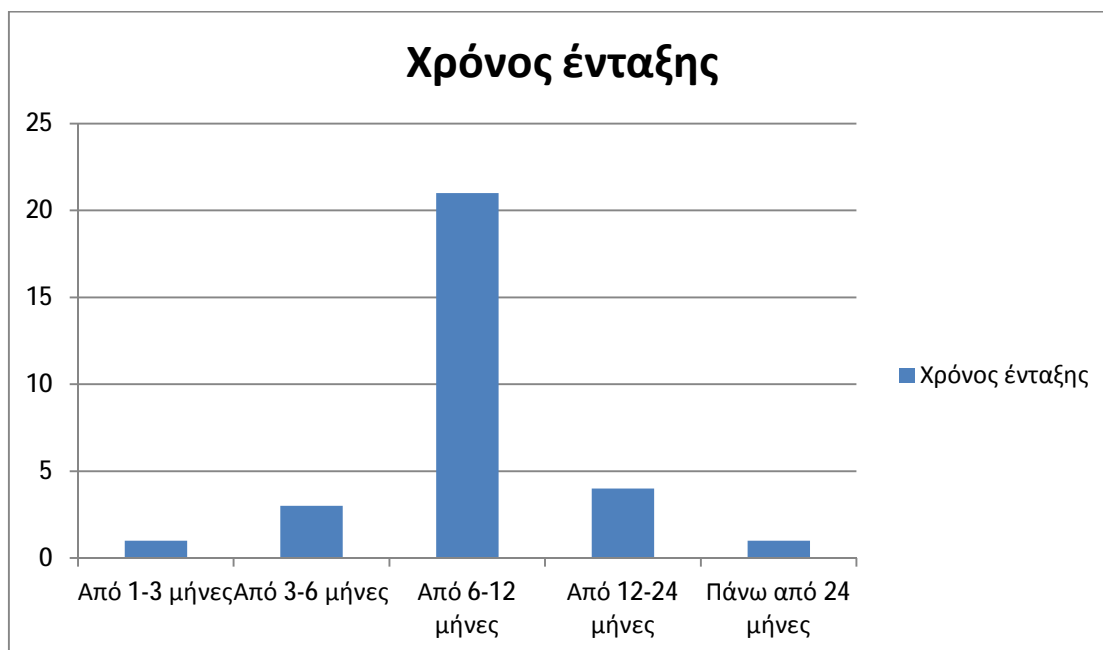
Όσον αφορά το έτος πιστοποίησης, γίνεται φανερό από την έρευνα πως η στροφή των ελληνικών επιχειρήσεων προς την ποιότητα ξεκίνησε στα μέσα της προηγούμενης δεκαετίας και κορυφώθηκε προς τα τέλη της και τις αρχές της τρέχουσας δεκαετίας. Επιπλέον, παρατηρείται πως οι επιχειρήσεις που πιστοποιήθηκαν για πρώτη φορά την προηγούμενη δεκαετία έχουν σε πολύ μεγάλο ποσοστό προχωρήσει σε νέα πιστοποίηση (με το ποσοστό να πλησιάζει το 100% σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες).

Στην ερώτηση «Ποιος είναι ο αριθμός των εργαζομένων της επιχείρησής;», παραπάνω από τις μισές επιχειρήσεις του δείγματος απάντησαν ότι απασχολούν μέχρι 10 εργαζομένους, που δηλώνει πως ακόμα και μικρές ή μικρομεσαίες επιχειρήσεις στρέφονται στην κατεύθυνση της ποιότητας.



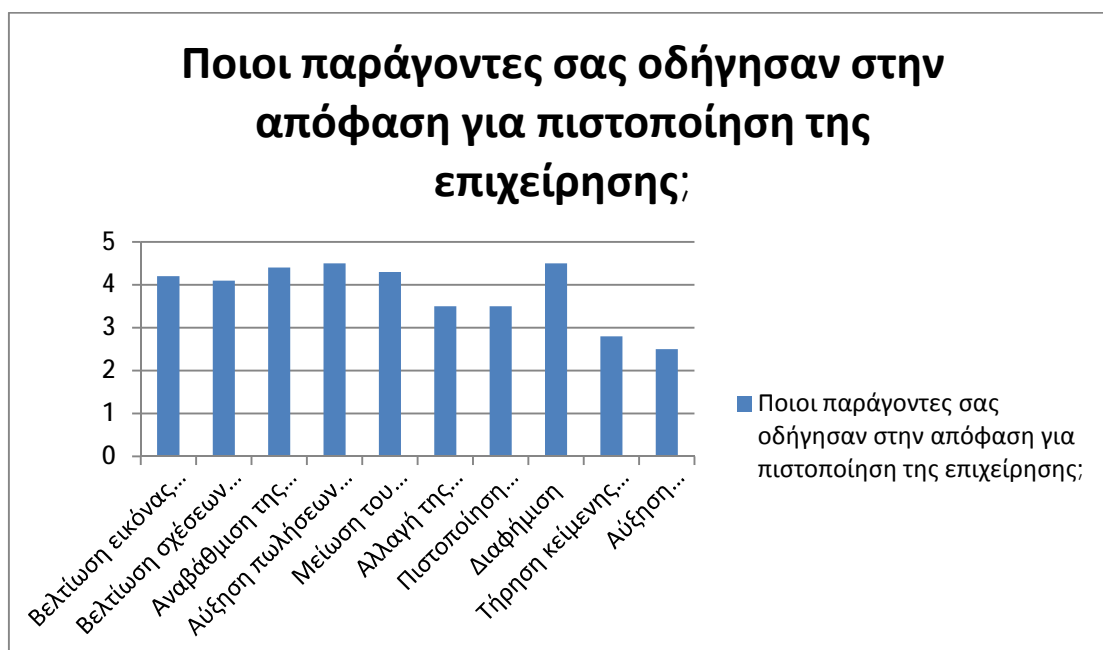
Γράφημα 2: Πόσους εργαζόμενους απασχολεί η επιχείρησή σας;

Στην ερώτηση, «Πόσο χρόνο χρειάστηκε η επιχείρησή σας για να ενταχθεί στο πρότυπο διασφάλισης ποιότητας;», όπως φαίνεται στο «Γράφημα 3», το 70% του δείγματος απάντησε ότι χρειάστηκε 7-12 μήνες για να αποκτήσει την πιστοποίηση σύμφωνα με το πρότυπο, ενώ μόνο το 3% χρειάστηκε παραπάνω από 18 μήνες και μόνο το 5% λιγότερο από 6 μήνες.



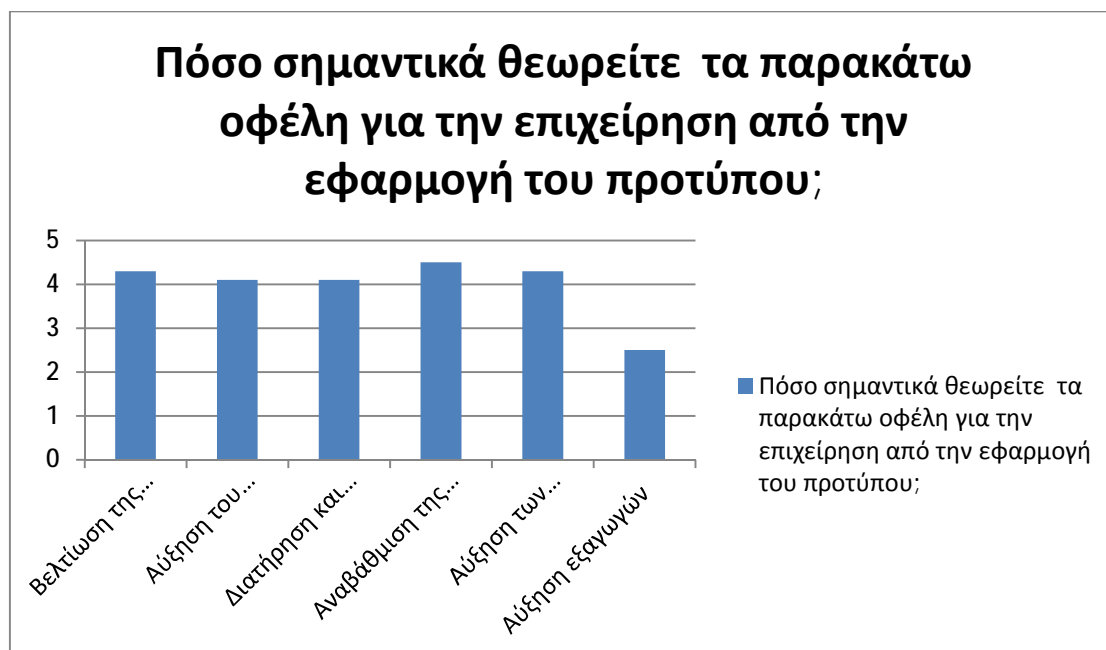
Γράφημα 3: Πόσο χρόνο χρειάστηκε η επιχείρησή σας για να ενταχθεί στο πρότυπο διασφάλισης ποιότητας;

Στην ερώτηση «Ποιοι παράγοντες σας οδήγησαν στην απόφαση για πιστοποίηση της επιχείρησής σας», φαίνεται πως το σημαντικό στοιχείο για τις επιχειρήσεις, αλλά και για τα στελέχη τους, βάσει των απαντήσεων που έδωσαν, είναι η βελτίωση της εικόνας και της φήμης της επιχείρησης, των σχέσεων με τους πελάτες της και της εμπιστοσύνης αυτών προς την επιχείρηση, αφού στην συντριπτική τους πλειονότητα οι απαντήσεις στις κατηγορίες αυτές ήταν <<πολύ>>. Αντίθετα, η αύξηση της εξωστρέφειας φαίνεται πως δεν είναι στις προτεραιότητες των επιχειρήσεων και των στελεχών τους.



Γράφημα 4: Ποιοι παράγοντες σας οδήγησαν στην απόφαση για πιστοποίηση της επιχείρησής;

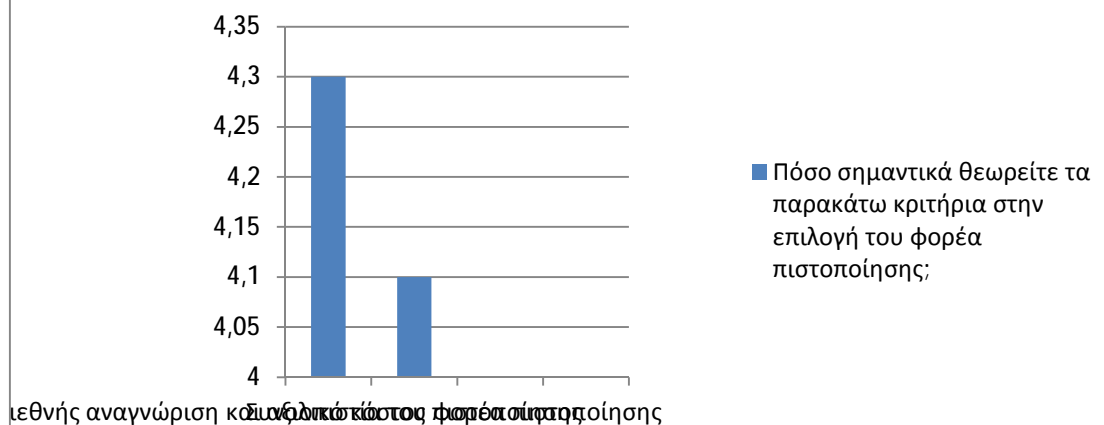
Ανάλογες απαντήσεις και συμπεράσματα προκύπτουν και από την ερώτηση << Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παρακάτω οφέλη για την επιχείρηση από την εφαρμογή του προτύπου>>, αφού δεν έχει γίνει συνείδηση στην ελληνική επιχείρηση η αύξηση του επιπέδου των εξαγωγών, όπως φαίνεται από τις απαντήσεις στο παρακάτω γράφημα.



Γράφημα 5: Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παρακάτω οφέλη για την επιχείρηση από την εφαρμογή του προτύπου;

Σχετικά με τα κριτήρια επιλογής του φορέα πιστοποίησης, οι απαντήσεις ήταν μοιρασμένες και στις δύο επιλογές που υπήρχαν, καθώς αυτές ακριβώς οι επιλογές καθορίζουν την απόφαση των επιχειρήσεων σε ποσοστό 95%-100%, ο συνδυασμός αξιοπιστίας του φορέα πιστοποίησης και κόστους αυτής, με την παρατήρηση πως μόνο ο ικανοποιητικός συνδυασμός και των δύο σε έναν ελάχιστο βαθμό θα οδηγούσε στην απόφαση επιλογής, καθώς ο βαθμός συσχέτισης τους φαίνεται να είναι πολύ μεγάλος.

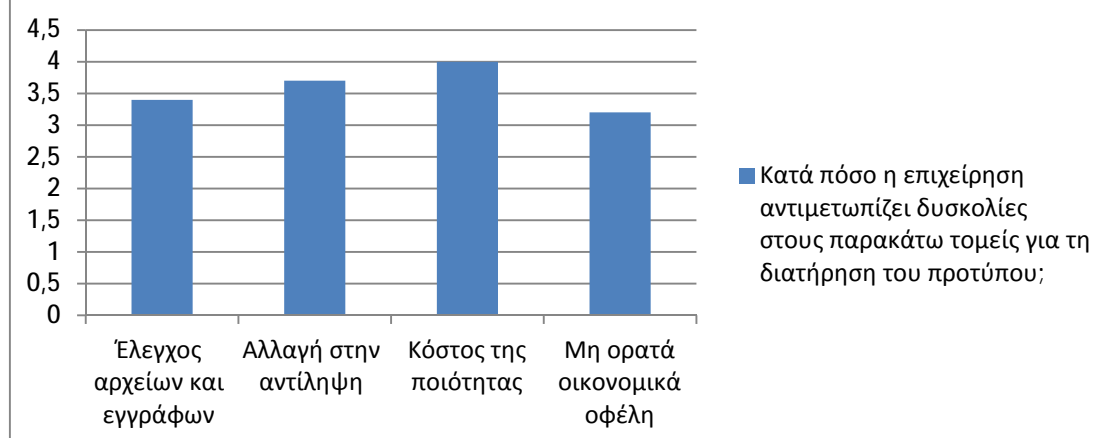
## Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παρακάτω κριτήρια στην επιλογή του φορέα πιστοποίησης;



Γράφημα 6: Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παρακάτω κριτήρια στην επιλογή του φορέα πιστοποίησης;

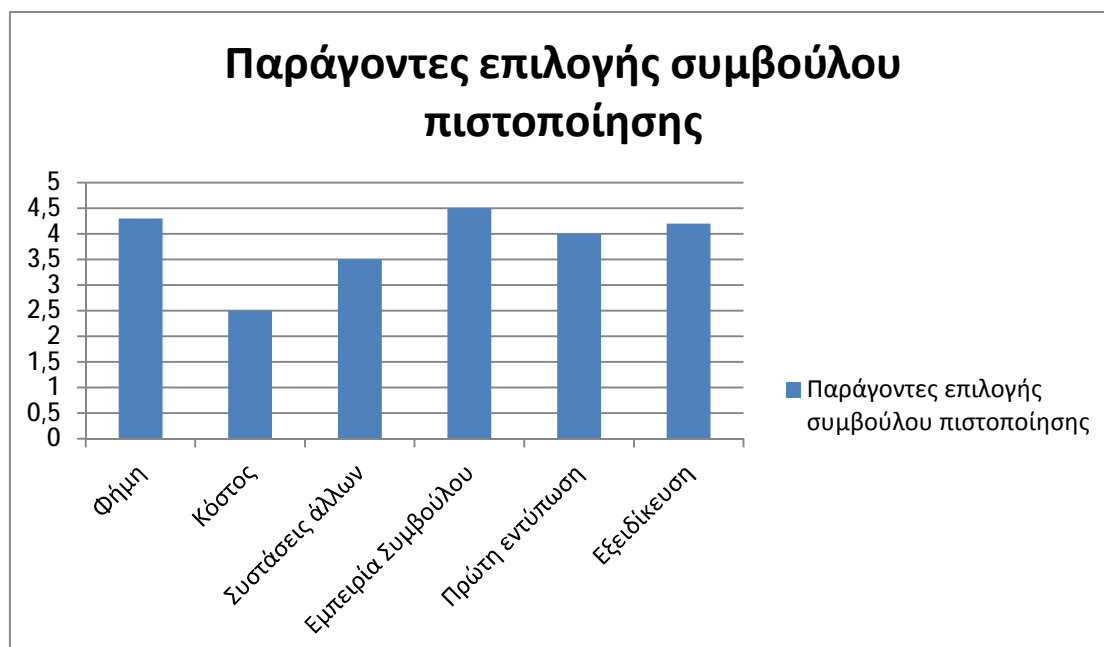
Τέλος, όσον αφορά το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου, φαίνεται πως η προσαρμογή στα νέα δεδομένα της πιστοποίησης δεν έχει ολοκληρωθεί ακόμα και δεν υπάρχει η αντίστοιχη εμπειρία από την ελληνική επιχείρηση, συνεπώς, όπως φαίνεται στο παρακάτω γράφημα, προκύπτουν αρκετές δυσκολίες στη διατήρηση του προτύπου, κυρίως οικονομικής, αλλά και τεχνικής φύσεως.

## Κατά πόσο η επιχείρηση αντιμετωπίζει δυσκολίες στους παρακάτω τομείς για τη διατήρηση του προτύπου;



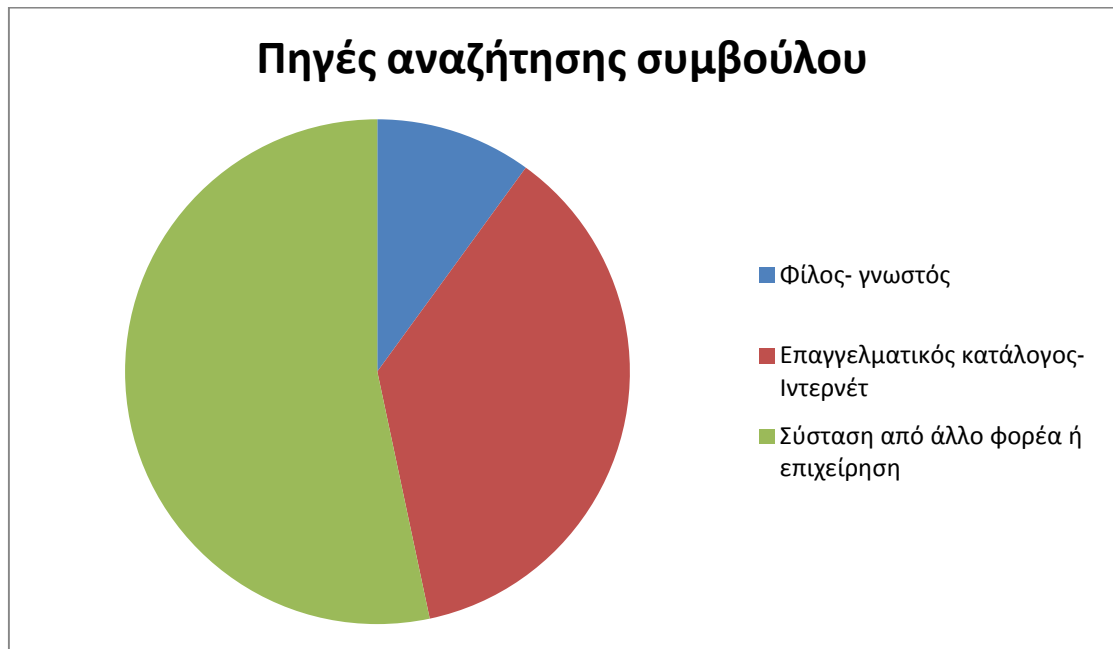
Γράφημα 7: Κατά πόσο η επιχείρηση αντιμετωπίζει δυσκολίες στους παρακάτω τομείς για τη διατήρηση του προτύπου;

Στο δεύτερο κομμάτι του ερωτηματολογίου αυτό που αφορά την επιλογή του συμβούλου, από τις απαντήσεις προκύπτει πως οι επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει τη σημαντικότητα αυτής της επιλογής, καθώς σε ποσοστό 80% το σημαντικότερο κριτήριο της επιλογής ήταν η εξειδικευμένη γνώση και ικανότητες του συμβούλου εφαρμογής και λιγότερο το κόστος κάτι που δείχνει την ώριμη αντιμετώπιση των επιχειρήσεων στο θέμα αυτό.



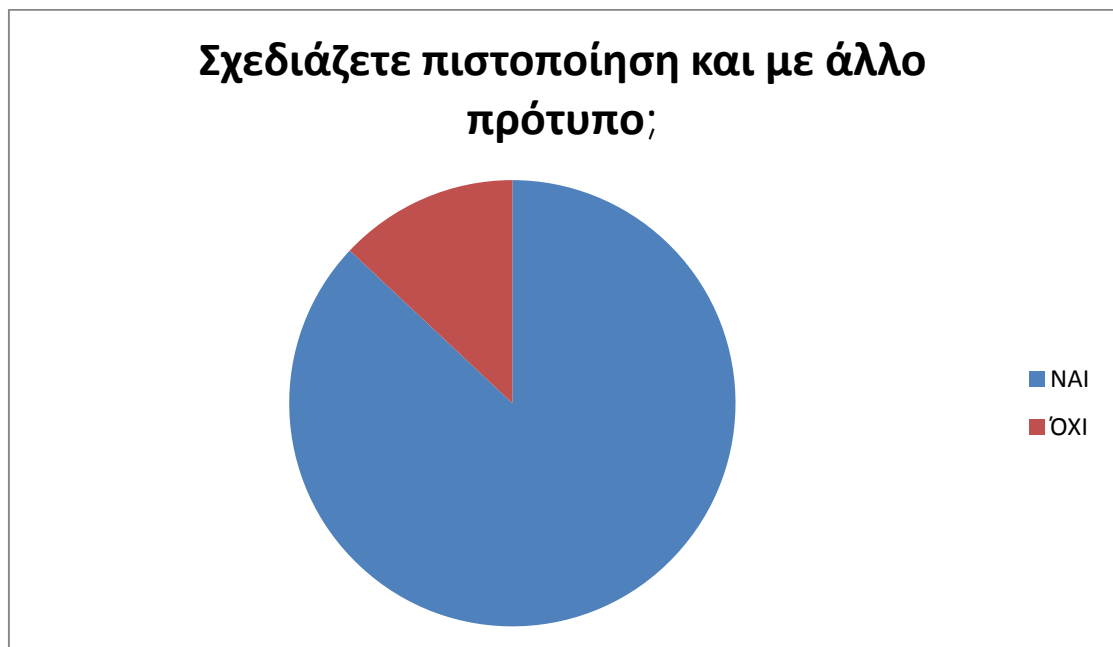
Γράφημα 8: Ποιοι παράγοντες σας οδήγησαν στην επιλογή συμβούλου πιστοποίησης;

Όσον αφορά τις πηγές αναζήτησης συμβούλου, φαίνεται πως η αξιοπιστία και η εγκυρότητα του συμβούλου σχετίζονται θετικά με την εμπειρία του (Σύσταση από άλλη επιχείρηση) καθώς και με τη διαφήμιση (επαγγελματικός κατάλογος-διαδίκτυο), ενώ οι προσωπικές γνωριμίες παίζουν μικρότερο ρόλο σε αυτή τη σημαντική απόφαση, όπως φαίνεται στο παρακάτω αντίστοιχο διάγραμμα.



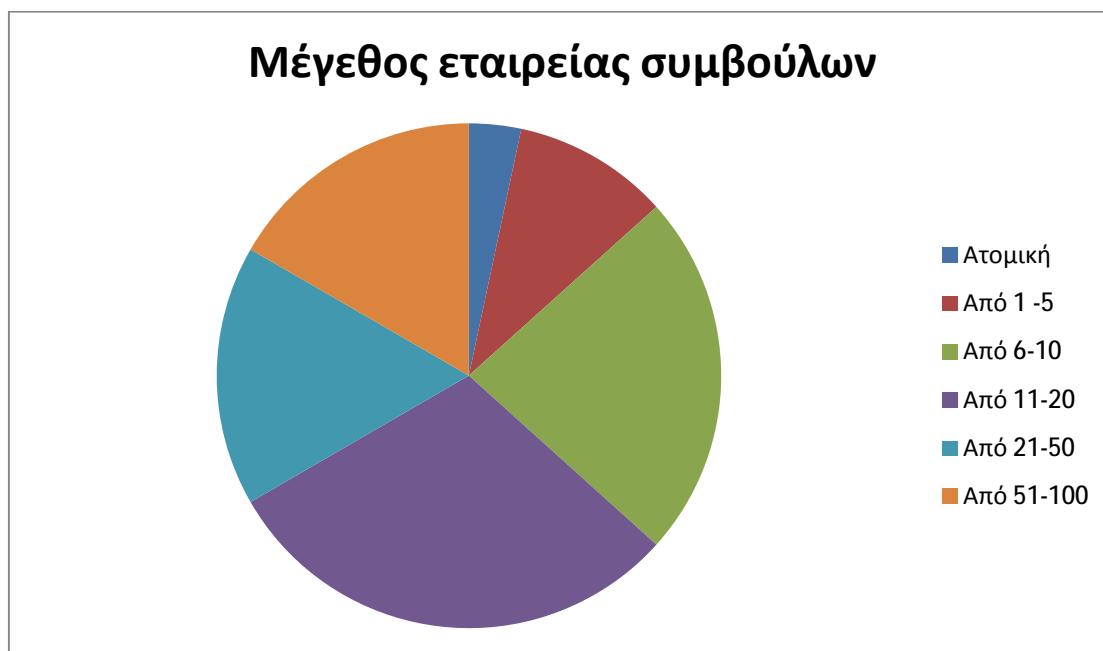
Γράφημα 9: Από ποιες πηγές αναζητήσατε υπηρεσίες συμβούλου για την πιστοποίηση του οργανισμού σας;

Έχει ενδιαφέρον η παρατήρηση πως οι πιστοποιημένες επιχειρήσεις δηλώνουν, σε ποσοστό που ξεπερνάει το 85% πως σχεδιάζουν την πιστοποίηση τους και με άλλο πρότυπο, αν και με εξαίρεση τις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις, η υλοποίηση αυτής της σκέψης δεν έχει ωριμάσει.



Γράφημα 10: Η επιχείρηση σχεδιάζει την πιστοποίηση της και με άλλο πρότυπο;

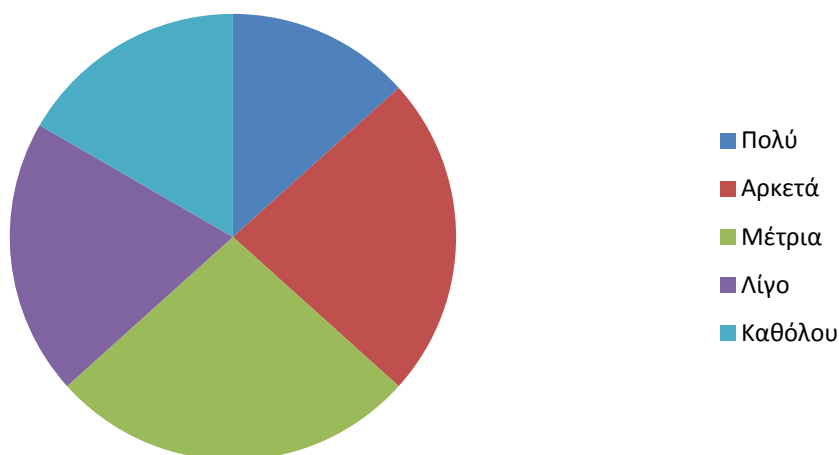
Στην ερώτηση για το μέγεθος της εταιρείας συμβούλων για την πιστοποίηση, η πλειονοψηφία των οργανισμών απευθύνθηκε σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις, δείχνοντας μια δυσπιστία και έλλειψη εμπιστοσύνης σε μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις αυτού του είδους (γράφημα 11), κάτι που συμβαδίζει και με την απάντηση στην ερώτηση για τις πηγές αναζήτησης, καθώς η πλειονότητα των επιχειρήσεων (ποσοστό 83%) συνδύασε συστάσεις από άλλους φορείς, αλλά και δική τους έρευνα στο διαδίκτυο με έμφαση στην εμπειρία και στο πελατολόγιο των συμβούλων πιστοποίησης, όπως αναλύθηκε σε προηγούμενο γράφημα.



Γράφημα 11: Μέγεθος της εταιρείας συμβούλων

Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει η αντίφαση των απαντήσεων των ερωτηθέντων στις ερωτήσεις για το βαθμό ικανοποίησης από τις υπηρεσίες του συμβούλου και την επιλογή του ίδιου ή διαφορετικού για τη νέα πιστοποίηση της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, ενώ οι περισσότερες επιχειρήσεις εξέφρασαν πολλά και σημαντικά παράπονα από τον σύμβουλό τους και ο βαθμός ικανοποίησης ήταν σχετικά χαμηλός, (Γράφημα 12), σε ποσοστό 97% η επιλογή για το νέο πρότυπο πιστοποίησης ήταν η ίδια, όπως φαίνεται και στο αντίστοιχο γράφημα στη συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου. (Γράφημα 13)

## Βαθμός ικανοποίησης από τις υπηρεσίες του συμβούλου



Γράφημα 12: Σε ποιο βαθμό είσατε ικανοποιημένος από τις υπηρεσίες του συμβούλου:

Αυτό μπορεί να οφείλεται σε διάφορους λόγους, επισημαίνουμε όμως ως, κατά προσωπική γνώμη, σημαντικότερο την απόκλιση που υπάρχει σε αυτές τις απαντήσεις ανάμεσα σε μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις (με τις πρώτες να έχουν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης), συνεπώς σε αυτές τις ερωτήσεις παρουσιάζεται ανομοιογένεια στο δείγμα, καθώς και το γεγονός πως η πιστοποίηση στις ελληνικές επιχειρήσεις, ως κάτι καινούριο και άγνωστο, αντιμετωπίστηκε αρχικά με δυσπιστία και ως επιβεβλημένο αντί για συνειδητή επιλογή, με συνέπεια τη δημιουργία προστριβών κατά τη διαδικασία πιστοποίησης, ανάμεσα στους συμβούλους και στην επιχείρηση, ενώ το επιπλέον κόστος που επιβαρύνθηκαν οι επιχειρήσεις επέτεινε την αμφισβήτηση και τη δυσπιστία ως προς τη δουλειά των συμβούλων.

Η τελευταία παρατήρηση είναι μάλλον εμπειρική διαπίστωση, καθώς στην ερώτηση για τους παράγοντες που οδήγησαν στην επιλογή συμβούλου πιστοποίησης (Γράφημα 8), το κόστος αυτής δεν έχει σημαντικό ποσοστό συμμετοχής, με βάση τις απαντήσεις, αντιθέτως οι σημαντικότεροι παράγοντες επηρεασμού έχουν να κάνουν με την εμπειρία του συμβούλου και τις καλές συστάσεις (ποσοστό 95% απάντησε «πολύ» σε αυτές τις επιλογές, σε αντίθεση με το «κόστος υπηρεσίας» που είχε μόλις 18% επιλεγμένες απαντήσεις στο «πολύ»).

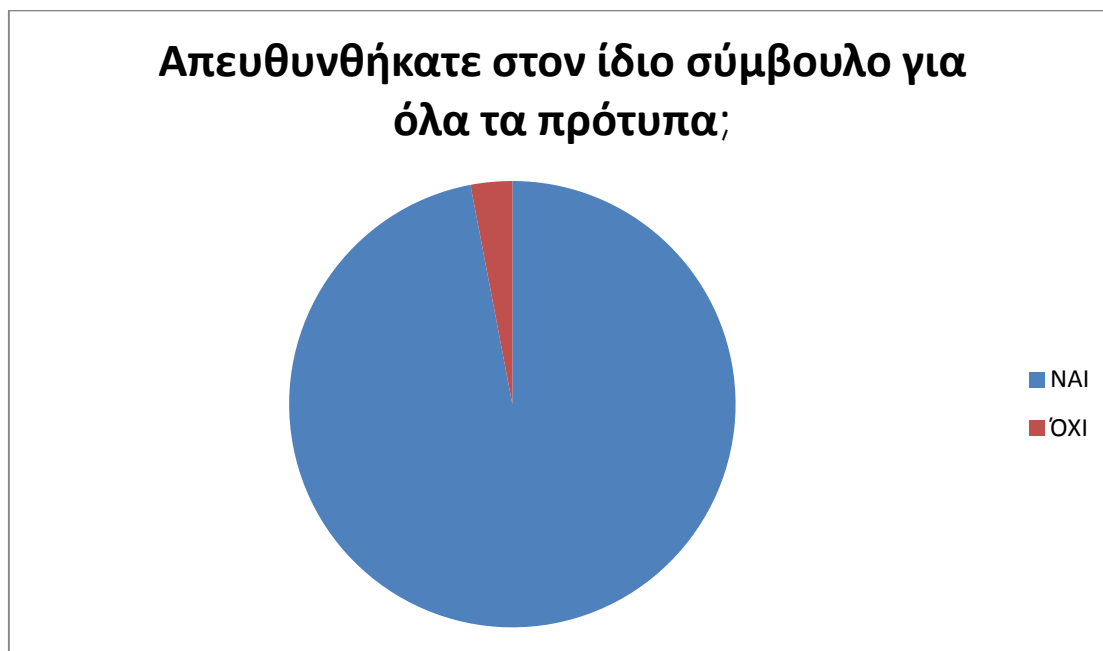
Στο τρίτο και τελευταίο κομμάτι του ερωτηματολογίου διερευνήθηκαν τα μελλοντικά σχέδια και οι προοπτικές των επιχειρήσεων.

Από τις απαντήσεις στην ερώτηση «Η επιχείρηση σκοπεύει στη διατήρηση του προτύπου», προκύπτουν ασφαλή συμπεράσματα, αφού το ποσοστό στην απάντηση να ξεπέρασε το 90%, δείγμα του ότι η στροφή των ελληνικών επιχειρήσεων προς την ποιότητα είναι δεδομένη και χαρακτηρίζεται ως δρόμος χωρίς επιστροφή.



Οι απαντήσεις στην ερώτηση για το αν η επιχείρηση σχεδιάζει την πιστοποίηση της και με άλλο πρότυπο αναλύθηκαν προηγουμένως, τονίζουμε όμως ξανά, σε αντιστοιχία με την προηγούμενη ερώτηση, τη συντριπτική κυριαρχία του «Ναι».

Τέλος, από τις απαντήσεις στην τελευταία ερώτηση, όπως αναλύθηκε προηγουμένως, προκύπτει πως οι επιχειρήσεις αποφεύγουν τις αλλαγές συμβούλου, ιδιαίτερα αυτές που επέλεξαν συνειδητά την πρώτη φορά, αφού σε ποσοστό 98% δηλώνουν πως θα απευθυνθούν ή έχουν ήδη απευθυνθεί στον ίδιο σύμβουλο.



Γράφημα 13: Εάν έχετε πιστοποιηθεί με περισσότερα από ένα πρότυπα, απευθυνθήκατε στον ίδιο σύμβουλο για όλα;

#### 4.4 Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία, μέσα από την πρωτογενή έρευνα και τη χρήση ερωτηματολογίου, έδωσε κάποιες πρόσθετες πληροφορίες στο θέμα της επιλογής και εφαρμογής προτύπων διασφάλισης ποιότητας, καθώς και στο εξίσου σημαντικό ζήτημα της επιλογής και αξιολόγησης συμβούλων εφαρμογής στις επιχειρήσεις της περιοχής του δείγματος.

Από την έρευνα αυτή, προκύπτει ο συμπεράσμα πως οι κύριοι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις στην εφαρμογή Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας είναι η βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας, η βελτίωση της φήμης και του ονόματος της επιχείρησης, η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και το χτίσιμο μιας σχέσης αμιβαίας εμπιστοσύνης με τους πελάτες. Τα στελέχη των επιχειρήσεων θεωρούν τους ίδιους ακριβώς λόγους ως πλεονέκτημα για την απόκτηση της πιστοποίησης. Η εφαρμογή συστημάτων ποιότητας, παρά τις δυσκολίες και τα προβλήματα που την συνοδεύουν, προσφέρει τεράστιες προοπτικές υποστήριξης της ανταγωνιστικής θέσης της εταιρείας, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Ενισχύεται επίσης η εμπιστοσύνη από μέρους των πελατών, γεγονός που σταδιακά οδηγεί σε αύξηση του κύκλου εργασιών της εταιρείας και μείωση του κόστους.

Οι επιχειρήσεις, σχεδόν στο σύνολό τους, θεωρούν ότι η πιστοποίηση και η συνακόλουθη ποιότητα θα τους προσδώσει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, γεγονός που τις κάνει να παραμερίζουν τον παράγοντα κόστος και να δίνουν μεγάλη σημασία και προτεραιότητα στην επιλογή του φορέα πιστοποίησης, με σαφή προτίμηση σε συμβούλους με κύρος, φήμη και μεγάλη εξειδίκευση στο αντικείμενο αυτό.

Κλείνοντας το κομμάτι αυτό, με τα αποτελέσματα της έρευνας και τα συμπεράσματα που προκύπτουν, αξίζει να σημειώσουμε την αίσθηση που δημιουργήθηκε, κι ας μην αποτυπώνεται με αριθμούς από συγκεκριμένη ερώτηση, πως ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας δεν αποτελεί από μόνο του εχέγγυο για επιτυχία, και δεν είναι κάτι που συμβαίνει τυχαία σε μια επιχείρηση, αλλά είναι ένα πολύ σημαντικό βήμα προς αυτή, ένα βήμα που πρέπει να γίνει με οργάνωση και προγραμματισμό για να έχει τα κατάλληλα και προσδοκώμενα αποτελέσματα.

#### **4.5 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Η παρούσα εργασία, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, προσπάθησε να δώσει κάποιες πρόσθετες πληροφορίες στο θέμα της επιλογής και εφαρμογής προτύπων διασφάλισης ποιότητας, καθώς και στο εξίσου σημαντικό ζήτημα της επιλογής και αξιολόγησης συμβούλων εφαρμογής στις επιχειρήσεις της περιοχής του δείγματος. Ταυτόχρονα όμως δημιούργησε και κάποιους προβληματισμούς και ερωτήματα, τα οποία πιθανώς να αξίζει να διερευνηθούν σε μελλοντικές μελέτες followup.

Το κύριο ερώτημα που προκύπτει είναι το κατά πόσο οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν προσπαθήσει να εκμεταλλευτούν στο έπακρο τις προοπτικές που ανοίγονται από την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας και την εναρμόνισή τους με τις απαιτήσεις της ενωμένης Ευρώπης. Δυστυχώς, παρά τα αντιθέτως αναμενόμενα, η επιλογή της εφαρμογής συστήματος ποιότητας δεν έχει οδηγήσει τις ελληνικές επιχειρήσεις στο γεωγραφικό άνοιγμα των δραστηριοτήτων τους, ούτε καν σαν σκέψη και ενδεχόμενο.

Ένας άλλος προβληματισμός που χρήζει περαιτέρω διερεύνησης είναι το κατά πόσο η πολλαπλή πιστοποίηση έχει διερευνηθεί ενδελεχώς και έχουν προκύψει σημαντικά και αδιάσειστα στοιχεία για την αναγκαιότητά της και τις επιπλέον προοπτικές και δυνατότητες που ανοίγονται στην επιχείρηση.

Τέλος, θα είχε ιδιαίτερη σημασία η εξέταση των διαφορών που παρατηρούνται τόσο διαχρονικά όσο και ανάμεσα σε διαφορετικές γεωγραφικές ζώνες, στη βάση της φιλοσοφίας πως η εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας είναι, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, μια δυναμική διαδικασία, ιδιαίτερα όμως ευάλωτη σε τέτοιους παράγοντες επηρεασμού.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

---

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

Αρβανιτογιάννης Ι.Σ., Τζούρος Ν., (2006). «Το νέο πρότυπο ποιότητας & ασφάλειας τροφίμων ISO 22000. Παρουσίαση και Ερμηνεία», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.  
Αυγερινός Ι., (1998), ISO 14000 ΚΑΙ ISO 9000. Εκδόσεις, «ΕΛΛΗΝ»

Βαρουφάκης Γ., (1996). «Αρχαία Ελλάδα και Ποιότητα», Εκδόσεις Αίολος. Αθήνα.

Γιαννοπούλου Γ.(2004). Ολική ποιότητα στον τουρισμό. Εκδόσεις Έλλην. Αθήνα.

Μουμτζόγλου Α.(2001), Η ποιότητα στις υπηρεσίες-Συστήματα διασφάλισης ποιότητας(TQM), Εκδόσεις management

Πίτσικα Μ., (1996). «Πιστοποίηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας ISO 9001 EN 29000», Τεχνικά Χρονικά, Ιανουάριος-Φεβρουάριος 1996.

Ποιοτικός έλεγχος – Σταμάτης Ανδιανόπουλος Εκδόσεις Ν.Σ. Γαλαίος & Σια Ο.Ε. Εκδ. 1989.

ΠΡΟΤΥΠΟ ΕΛΟΤ EN ISO 10005:1995 «Διαχείριση της ποιότητας – Κατευθυντήριες οδηγίες για τα σχέδια για την ποιότητα»

Τσακνής Γ., (2009). «Διασφάλιση Ποιότητας», Εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα.

Τσιότρας (2002), Βελτίωση Ποιότητας, Μπένος

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

ASQC, Quality Costs, What and How, 2nd ed., Milwaukee, WI, ASQC Quality Press, 1971

Barnet & Kemp (2001), Η ποιότητα στις Υπηρεσίες-Συστήματα διασφάλισης ποιότητας.

Besterfield D.H., Quality Control 4th ed., New Jersey, Prentice-Hall International, 1994

Crosby P. B., (1979). "Quality is free", McGraw - Hill, New York.

Deming W. E., (1986). "Out of Crisis". Massachusetts Institute of Technology. Center of Advanced Engineering Study, Cambridge, MA. 43

Drucker P.F., (1985). "The Practice of Innovation", Innovation and Entrepreneurship Practice and Principles, Harper & Row, New York.

Early R., (1995). "Guide to Quality Management Systems for the Food Industry", Blackie Academic & Professional, imprint of Chapman & Hall, London.

EUCAT S.A. Consulting Engineers & Scientists, CMC International, (1996). «Επιθεώρηση, Αξιολόγηση και Πιστοποίηση Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας ως προς ΕΑΟΤ/EN/ISO 9000:1994», EUCATS.A.

Gavin. R.F.. Brent R., (1991). "Measuring service qualities in the travel and tourism industry", Journal of Travel Research, fall.

Gehani R. R., (1993). "Quality value-chain: A meta-synthesis of frontiers of quality movement", Academy of Management Executive.7.

Gould W. A., (1992). "Total Quality Management for the Food Industries", CTI Publications Inc., Baltimore, Maryland.

Hoyle D., (1996). "ISO 9000: Quality System Assessment Handbook", ButterworthHeinemann, Linacre House, Jordan Hill, Oxford.

Ishikawa K.(1985), Clu D. J. transs ,What is total quality control?, PrenticeHall Inc. Englewood Cliffs.

James P. T. J. (2005), «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

Lamprecht .L., (1992). “ISO 9000 preparing for registration”. Milwaukee, WI. ASQC Quality Press.

Meegan S.T., Taylor W.A., (1997). “Factors influencing a successful transition from ISO 9000 to TQM: the influence of understanding and motivation”, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 14, No. 2/3.

Motwani J., Kumar A., Cheng C.H., (1996). “A roadmap to implementing ISO 9000”, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 13, No. 1. 44

National Institute Of Standards and Technology (2005)

Reed R., Lemak J.D. Montgomery C.J., (1996). “What do you want your TQM Process to accomplish?”, Chemtech (6).

Singels J., Ruel G., Van de Water H., (2001). “ISO 9000 series - Certification and performance”, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 18, No.1.

Tsiotras G., Gotzamani K., (1996). “ISO 9000 as an entry key to TQM: the case study of Greek industry”, International Journal of Quality and Reliability Management. Vol. 13, No 4.

Zeithaml V., Parasuraman A., Berry L., (1990). “Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations”, Free Press, N.York.

Zhu Z. and Scheuermann L., (1999). “A comparison of quality programmes: Total quality management and ISO 9000". Total quality management. Vol. 10, No.2.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

1α. Με ποιο πρότυπο ποιότητας έχει πιστοποιηθεί η επιχείρησή σας:

1β. το έτος απόκτησης του πιστοποιητικού για κάθε πρότυπο.

Πρότυπα Συστήματα	Πιστοποίηση	Έτος Πιστοποίησης
1. ISO 9001		
2. ISO 14001		
3. OHSAS 18001 /ΕΛΟΤ 1801		
4. SA 8000		
5. ISO 27001		
6. ISO 22000		
7. Άλλο:		

2. Ποιος είναι ο αριθμός των εργαζομένων της επιχείρησής:

- Μέχρι 10
- 11-20
- 21-40
- 41-60
- 61-100
- Πάνω από 100

3. Πόσος χρόνος χρειάστηκε για να ενταχθεί η επιχείρηση στο πρότυπο διασφάλισης ποιότητας:

- 1-3 μήνες
- 3-6 μήνες
- 6-12 μήνες
- 12-24 μήνες
- 24 και άνω

4.

Ποιο παράγοντες σας οδήγησαν στην απόφαση για πιστοποίηση της επιχείρησής;	Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
Βελτίωση της εταιρικής εικόνας και φήμης					
Βελτίωση σχέσεων με τους πελάτες					
Αναβάθμιση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών					
Αύξηση πωλήσεων και κερδών					
Μείωση του κόστους παραγωγής					
Αλλαγή της νοοτροπίας των Εργαζομένων					
Πιστοποίηση ανταγωνιστών					
Διαφήμιση- Φήμη					
Τήρηση κείμενης νομοθεσίας					
Αύξηση εξωστρέφειας					

5.

Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παρακάτω οφέλη για την επιχείρηση από την εφαρμογή του προτύπου;	Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
Βελτίωση της εικόνας και της φήμης					
Αύξηση του επιπέδου εμπιστοσύνης προς την επιχείρηση					
Διατήρηση και βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες					
Αναβάθμιση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών					
Αύξηση των πωλήσεων και των κερδών					
Αύξηση εξαγωγών					

6.

Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παρακάτω κριτήρια στην επιλογή του φορέα πιστοποίησης;	Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
Διεθνής αναγνώριση και αξιοπιστία του φορέα πιστοποίησης					
Συνολικό κόστος πιστοποίησης					



7.

Κατά πόσο η επιχείρηση αντιμετωπίζει δυσκολίες στους παρακάτω τομείς για τη διατήρηση του προτύπου;	Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
Έλεγχος αρχείων και εγγράφων					
Αλλαγή στην αντίληψη της ποιότητας και του τρόπου εργασίας στελεχών και εργαζομένων					
Κόστος της ποιότητας					
Μη ορατά οικονομικά οφέλη					

8. Η επιχείρηση σχεδιάζει την πιστοποίηση της και με άλλο πρότυπο; Αν ναι, με ποιο:

9. Εάν έχετε πιστοποιηθεί με περισσότερα από ένα πρότυπα, απευθυνθήκατε στον ίδιο σύμβουλο για όλα;

Ναι

Όχι

10. Παρακαλώ σημειώσετε το μέγεθος της εταιρείας συμβούλων που απευθυνθήκατε για την πιστοποίηση του οργανισμού σας κατά το πρότυπο σύστημα διαχείρισης ποιότητας ISO 9001;

- Ατομική
- 1-5
- 6-10
- 11-20
- 21-50
- 51-100

11. Από ποιες πηγές αναζητήσατε υπηρεσίες συμβούλου για την πιστοποίηση του οργανισμού σας ISO 9001;

Επαγγελματικός κατάλογος- Ιντερνέτ	
Σύσταση από άλλο φορέα ή επιχείρηση	
Φίλος- γνωστός	

12.

	Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
Σε ποιο βαθμό είσαστε ικανοποιημένος από τις υπηρεσίες του συμβούλου:					

13.

Ποιοι παράγοντες σας οδήγησαν στην επιλογή συμβούλου πιστοποίησης;	Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου
Φήμη συμβούλου					
Κόστος υπηρεσίας					
Συστάσεις από άλλους					
Εμπειρία συμβούλου					
Καλή πρώτη εντύπωση					
Εξειδίκευση και σαφήνεια προσφοράς					