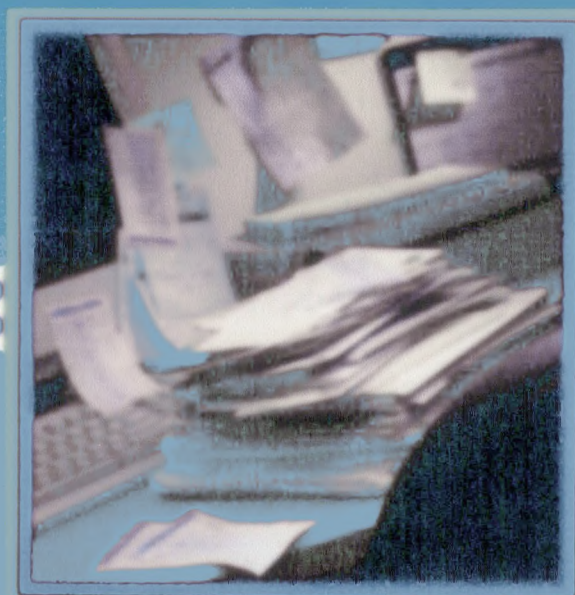


ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ο ΡΟΛΟΣ & Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ISO 9001:2000
ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ (ΤΡΟΦΙΜΩΝ) & ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ



ΕΠΙΘΗΤΗΣ
ΒΕΤΣΟΠΟΥΛΟΣ ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΣ
ΜΕΝΤΖΕΛΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ
ΜΗΤΣΑΚΗ ΕΥΑΧΟΙΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|----------|---|
| Πρόλογος | 1 |
| Εισαγωγή | 2 |

Κεφάλαιο 1^ο

Η έννοια της ποιότητας και η σημασία της στην επιχείρηση

| | |
|---|----|
| 1. Εισαγωγή | 6 |
| 2. Έννοια της ποιότητας | 7 |
| 3. Η σημασία της ποιότητας | 8 |
| 4. Η στρατηγική σημασία της ποιότητας | 11 |
| 4.1. Θετικές επιπτώσεις από καλή ποιότητα | 13 |
| 4.2. Αρνητικές επιπτώσεις από έλλειψη ποιότητας | 13 |
| 5. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας | 14 |
| 6. Αντικειμενικοί σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας | 18 |
| 7. Οφέλη από εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας | 19 |

Κεφάλαιο 2^ο

Σύστημά Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2000

| | |
|---|----|
| 1. Εισαγωγή | 23 |
| 2. Η έννοια του ISO | 23 |
| 3. Η σειρά των προτύπων ISO 9000 | 24 |
| 4. Τα πρότυπα ISO 9001 - ISO 9002 | 25 |
| 5. ISO 9001 και ISO 9004 | 27 |
| 6. Αιτίες για τις αλλαγές στο πρότυπο ISO 9001:2000 | 27 |
| 7. Οι αλλαγές του προτύπου ISO 9001:2000 | 29 |
| 8. Σύντομη παρουσίαση του προτύπου ISO 9001 | 30 |
| 9. Βασικές έννοιες και ορισμοί | 32 |
| 9.1. Διεργασία | 32 |
| 9.2. Διαδικασία | 34 |
| 9.3. Έγγραφα (πληροφορίες) | 36 |
| 9.4. Αρχεία | 37 |
| 9.5. Πολιτική για την ποιότητα | 38 |
| 9.6. Αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα | 39 |
| 9.7. Σχέδια για την ποιότητα | 40 |
| 9.8. Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας | 41 |
| 9.9. Ποιότητα | 43 |
| 9.10. Ικανοποίηση του πελάτη | 45 |
| 9.11. Διαρκής βελτίωση | 45 |

Κεφάλαιο 3°

Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2000 στις ελληνικές επιχειρήσεις

| | |
|---|----|
| 1. Ανταγωνιστικότητα βασισμένη στην ποιότητα | 48 |
| 2. Εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας | 50 |
| 3. Συστήματα διασφάλισης ποιότητας και παραπλάνηση του καταναλωτή | 51 |
| 4. Ποιότητα και ικανοποίηση πελατών στη σημερινή βιομηχανική επιχείρηση | 52 |
| 5. Η Ελληνική Βιομηχανία στον 21° αιώνα. Γνώση, Ποιότητα και Καινοτομία | 56 |
| 6. Τα προϊόντα ISO 9000 και η έννοια της ποιότητας | 59 |
| 7. Από τη Διασφάλιση της Ποιότητας στη Διαχείριση της Ποιότητας | 61 |
| 8. Οι Ελληνικές επιχειρήσεις και η πραγματική αξία της πιστοποίησης | 64 |
| 9. Η Εφαρμογή των Προτύπων ISO 9000 στην ελληνική αγορά: Συνέπειες και πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις | 66 |
| 10. Η έκδοση ISO 9001:2000 κινητήριος μοχλός εξελίξεων στην-οργάνωση των επιχειρήσεων | 67 |
| 11. Οι αλλαγές στην πολιτική ποιότητας των επιχειρήσεων με το ISO 9001:2000 | 71 |
| 16. Διαπιστώσεις από την εφαρμογή των νέων προτύπων στις ελληνικές επιχειρήσεις | 75 |
| 17. Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας: Πρόβλημα ή ευκαιρία; | 78 |

Κεφάλαιο 4°

Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε θέματα τροφίμων και γεωργίας

| | |
|--|-----|
| 1. Γεωργία και αγορά τροφίμων | 82 |
| 2. Τάσεις – Προσανατολισμός της αγοράς | 82 |
| 3. Παράγοντες κλειδιά της αγοράς | 83 |
| 4. Παραγωγή προϊόντος για διακίνηση στην αγορά | 84 |
| 5. Λήψη αποφάσεων στη λιανική αγορά | 84 |
| 6. Αντίληψη της ποιότητας εκ μέρους του καταναλωτή | 85 |
| 7. Ανταγωνισμός στη διακίνηση τροφίμων | 87 |
| 8. Ο ρόλος των αγοραπωλησιών στην ανάπτυξη της γεωργίας | 94 |
| 9. Συμπεριφορά καταναλωτών ως προς τρόφιμα και προϊόντα αγροτικής προέλευσης | 97 |
| 9.1. Ανθρωπογενείς παράγοντες | 101 |
| 9.2. Περιβαλλοντικοί παράγοντες | 102 |

Κεφάλαιο 5°

Εφαρμογή του ISO 9001:2000 σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών & τροφίμων

| | |
|---|-----|
| 1. Εφαρμογή του ISO 9001:2000 στην εταιρεία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών GROUP “Υ” CONSULTING ΕΠΕ | 106 |
| 1.1. Συστήματα ποιότητας | 106 |
| 1.2. Πολιτική ποιότητας | 107 |

| | |
|---|-----|
| 1.3. Συμπεράσματα | 108 |
| 1.4. Εγχειρίδιο ποιότητας | 108 |
| 1.5. Διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας | 110 |
| 2. Εφαρμογή του ISO 9001:2000 στην επιχείρηση «ΑΦΟΙ ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ ΑΒΕΕ» | 112 |
| 2.1. Οργανωτική δομή της επιχείρησης | 113 |
| 2.2. Το χρονικό μιας εξελικτικής πορείας με γνώμονα την ποιότητα | 114 |
| 2.3. Διασφάλιση ποιότητας και διαχείριση περιβάλλοντος | 119 |
| 2.4. Το σύστημα διασφάλισης ποιότητας ως εργαλείο ανάπτυξης και βελτίωσης | 120 |
| 3. Εφαρμογή του ISO 9001:2000 στην εταιρεία ΕΒΓΑ | 121 |
| 3.1. Στατιστικός έλεγχος διεργασίας | 121 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

Το Στρατηγικό Σχέδιο για την ποιότητα στην Ελλάδα (2001-2006)

| | |
|---|-----|
| 1. Εισαγωγή | 126 |
| 2. Η Εθνική Πολιτική Ποιότητας | 129 |
| 2.1. Τυποποίησης | 130 |
| 2.2. Διαπίστευση | 131 |
| 2.3. Πιστοποίηση | 131 |
| 2.4. Μετρολογία | 132 |
| 2.5. Παροχή κινήτρων προς επιχειρήσεις | 132 |
| 2.6. Το σύστημα παρακολούθησης και εποπτείας της αγοράς | 133 |
| 3. Το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης | 134 |
| 4. Οι εξελίξεις στην ανταγωνιστικότητα και ο ΕΛΟΤ | 136 |
| 5. Πρόγραμμα ανταγωνιστικότητας (ΕΠΑΝ) | 139 |
| 6. Δύο σενάρια για τη μετά-ISO εποχή | 142 |
| Προτάσεις | 147 |
| Συμπεράσματα | 150 |
| Βιβλιογραφία | 153 |

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το θέμα της πτυχιακής μας εργασίας «Ο ρόλος και η σημασία εφαρμογής του ISO 9001:2000 στις επιχειρήσεις παραγωγής τροφίμων και παροχής υπηρεσιών» διενεργήθηκε στα πλαίσια της πρακτικής μας εξάσκησης στο ΤΕΙ Μεσολογγίου.

Ένα θέμα αρκετά επίκαιρο για το οποίο αντλήσαμε στοιχεία για την συγγραφή του τόσο από την υπάρχουσα βιβλιογραφία όσο και τον έντυπο τύπο (περιοδικά, έντυπα, internet κ.τ.λ.), ο οποίος αρκετά συχνά παρουσιάζει άρθρα και έρευνες για το πολυσυζητημένο σύστημα ποιότητας, για «το δρόμο προς τον ευτυχισμένο πελάτη».

Η πτυχιακή αυτή εργασία μας χωρίζεται σε έξι κεφάλαια. Μέσα από αυτά προσπαθούμε να εστιάσουμε την πολιτική και την έννοια της ποιότητας, εξηγώντας την σπουδαιότητά της για τις επιχειρήσεις, παρουσιάζοντας το νέο πρόγραμμα ISO 9001:2000, το οποίο προσφέρει ποιότητα στο σχεδιασμό και στην αξιοπιστία του προϊόντος και μέσω του οποίου επιτυγχάνεται η ολική ποιότητα αλλά και στα μέσα τα οποία χρησιμοποιούνται για να επιτευχθεί βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών με απώτερο σκοπό τα προϊόντα να αναγνωρίζονται διεθνώς ως τα καλύτερα και με αντικειμενικό στόχο την κυριαρχία στην αγορά και τη σημαντική ανταγωνιστική ισχύ.

Συγκεκριμένα το πρώτο κεφάλαιο της εργασίας μας αναφέρεται στην ποιότητα, την έννοια και την σπουδαιότητα αυτής για τις επιχειρήσεις και παρουσιάζονται, αλλά και στην διοίκηση ολικής ποιότητας και τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της.

Το δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο πρότυπο ISO 9001:2000 και αποσαφηνίζονται και εξηγούνται βασικές έννοιες και η σχετική ορολογία που χρησιμοποιεί το πρότυπο ISO 9001:2000.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το πρόγραμμα ISO 9001:2000 σε σχέση με τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει την εφαρμογή της διοίκησης της ολικής ποιότητας σε επιχειρήσεις τροφίμων και γεωργίας, όπως αυτές αναλύονται μέσα από στατιστικές έρευνες χρόνων.

Στο επόμενο κεφάλαιο (πέμπτο) δίνονται παραδείγματα πρακτικής εφαρμογής σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και τροφίμων.

Τέλος στο έκτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο στρατηγικό σχέδιο για την ποιότητα στην Ελλάδα.

Ευελπιστούμε ότι η εργασία μας αυτή θα βοηθήσει τον αναγνώστη να κατανοήσει τη σημασία της ολικής ποιότητας και τη θέση που πρέπει να κατέχει μέσα σε κάθε επιχείρηση.

Τέλος θέλουμε να ευχαριστήσουμε όσους βοήθησαν για την διεκπεραίωση της εργασίας μας αυτής και να τονίσουμε ότι για όποια παράληψη την ευθύνη φέρουν οι συγγραφείς που θα δεχθούν ευχαρίστως κάθε καλοπροαίρετη κριτική.-

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το θέμα της πτυχιακής μας εργασίας «Ο ρόλος και η σημασία εφαρμογής του ISO 9001:2000 στις επιχειρήσεις παραγωγής τροφίμων και παροχής υπηρεσιών» διενεργήθηκε στα πλαίσια της πρακτικής μας εξάσκησης στο ΤΕΙ Μεσολογγίου.

Ένα θέμα αρκετά επίκαιρο για το οποίο αντλήσαμε στοιχεία για την συγγραφή του τόσο από την υπάρχουσα βιβλιογραφία όσο και τον έντυπο τύπο (περιοδικά, έντυπα, internet κ.τ.λ.), ο οποίος αρκετά συχνά παρουσιάζει άρθρα και έρευνες για το πολυσυζητημένο σύστημα ποιότητας, για «το δρόμο προς τον ευτυχισμένο πελάτη».

Η πτυχιακή αυτή εργασία μας χωρίζεται σε έξι κεφάλαια. Μέσα από αυτά προσπαθούμε να εστιάσουμε την πολιτική και την έννοια της ποιότητας, εξηγώντας την σπουδαιότητά της για τις επιχειρήσεις, παρουσιάζοντας το νέο πρόγραμμα ISO 9001:2000, το οποίο προσφέρει ποιότητα στο σχεδιασμό και στην αξιοπιστία του προϊόντος και μέσω του οποίου επιτυγχάνεται η ολική ποιότητα αλλά και στα μέσα τα οποία χρησιμοποιούνται για να επιτευχθεί βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών με απώτερο σκοπό τα προϊόντα να αναγνωρίζονται διεθνώς ως τα καλύτερα και με αντικειμενικό στόχο την κυριαρχία στην αγορά και τη σημαντική ανταγωνιστική ισχύ.

Συγκεκριμένα το πρώτο κεφάλαιο της εργασίας μας αναφέρεται στην ποιότητα, την έννοια και την σπουδαιότητα αυτής για τις επιχειρήσεις και παρουσιάζονται, αλλά και στην διοίκηση ολικής ποιότητας και τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της.

Το δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο πρότυπο ISO 9001:2000 και αποσαφηνίζονται και εξηγούνται βασικές έννοιες και η σχετική ορολογία που χρησιμοποιεί το πρότυπο ISO 9001:2000.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το πρόγραμμα ISO 9001:2000 σε σχέση με τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει την εφαρμογή της διοίκησης της ολικής ποιότητας σε επιχειρήσεις τροφίμων και γεωργίας, όπως αυτές αναλύονται μέσα από στατιστικές έρευνες χρονών.

Στο επόμενο κεφάλαιο (πέμπτο) δίνονται παραδείγματα πρακτικής εφαρμογής σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και τροφίμων.

Τέλος στο έκτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο στρατηγικό σχέδιο για την ποιότητα στην Ελλάδα.

Ευελπιστούμε ότι η εργασία μας αυτή θα βοηθήσει τον αναγνώστη να κατανοήσει τη σημασία της ολικής ποιότητας και τη θέση που πρέπει να κατέχει μέσα σε κάθε επιχείρηση.

Τέλος θέλουμε να ευχαριστήσουμε όσους βοήθησαν για την διεκπεραίωση της εργασίας μας αυτής και να τονίσουμε ότι για όποια παράληψη την ευθύνη φέρουν οι συγγραφείς που θα δεχθούν ευχαρίστως κάθε καλοπροαίρετη κριτική.-

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Έχει γίνει κοινή συνείδηση πλέον στους επιχειρηματίες και τα στελέχη των επιχειρήσεων πως για να πετύχει η επιχείρηση τους εκτός του ότι πρέπει να εφαρμόσουν τις σύγχρονες αντιλήψεις του μάρκετινγκ, πρέπει να υπάρχει αρχικά η σωστή υποδομή και διοίκηση σ' αυτές. Δηλαδή να υπάρχει ένα σύνολο δραστηριοτήτων, μέτρων και εφαρμογών αυτών, τα οποία να αποβλέπουν στο να εξασφαλίσουν αποτελεσματικό προγραμματισμό, οργάνωση, ηγεσία, έλεγχο και στελέχωση των οικονομικών, ανθρώπινων και φυσικών πόρων.

Σήμερα οι επιχειρήσεις προσανατολίζονται και δραστηριοποιούνται μέσα σε ένα περιβάλλον του μεταβάλλεται ραγδαία. Μέσα σ' αυτό το περιβάλλον (οι επιχειρήσεις) πρέπει συνέχεια να αναπτύσσονται, διαφορετικά μένουν εκτός της παραγωγικής διαδικασίας. Η έννοια του προσανατολισμού προς τον καταναλωτή πρέπει να εμπνέει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, αφού η επιτυχία της θα εξαρτηθεί τελικά, από την ικανότητα εκτίμησης μιας πραγματικής ανάγκης των καταναλωτών και την παραγωγή εκείνου του προϊόντος ή υπηρεσίας για την ικανοποίηση αυτή της συγκεκριμένης ανάγκης. Ο έξυπνος επιχειρηματίας σε καμιά περίπτωση δε θα προχωρήσει την παραγωγή ενός προϊόντος, εάν δεν έχει εξακριβωθεί πως υπάρχει ζήτηση στην αγορά για το συγκεκριμένο προϊόν, επομένως δεν υπάρχει θέμα παραγωγής ενός προϊόντος, εάν δεν είναι δυνατόν να πουληθεί.

Εκτός αυτού η υποστήριξη προς τον πελάτη, ο προσανατολισμός στον πελάτη και η ικανοποίηση του πελάτη αποτελούν τους μείζονες αντικειμενικούς στόχους μιας προσανατολισμένης στην ποιότητα επιχείρησης.

Μια νέα έννοια που έχει προστεθεί τα τελευταία χρόνια στις σύγχρονες αγορές είναι η ποιότητα προϊόντων, αγαθών και υπηρεσιών. Πριν από λίγα χρόνια η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών ήταν κυρίως μια υποκειμενική ιδιότητα. Παρόλο που θεωρείτο ως επιθυμητός στόχος για τον κατασκευαστή και τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, ωστόσο δεν είχε καθοριστεί με σαφήνεια και ήταν δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί. Ίσως οι αγοραστές συνέδεαν την ποιότητα με μια γνωστή εμπορική επωνυμία ή (ορισμένες φορές λανθασμένα) με τις υψηλές τιμές.

Πολλοί κατασκευαστές βασίζονταν στην υπόθεση ότι η επιθεώρηση και ο έλεγχος μετά από την παραγωγή θα ανακάλυπτε όλα τα ελαττώματα της παραγωγής και τα ελαττωματικά συστατικά.

Άλλοι αποδέχονταν ότι ορισμένα προϊόντα μπορεί να αποτύγχαναν πολύ γρήγορα κατά τη χρήση τους ώστε οι πελάτες να έπρεπε να τα επιστρέψουν για ανταλλαγή ή επιδιόρθωση.

Καθώς η πολυπλοκότητα των προϊόντων αυξανόταν όλο και περισσότερα πράγματα δεν γίνονταν καλά. Η αγορά προϊόντων θεωρείτο λαχείο και τα ελαττώματα σε πολλά προϊόντα θεωρούνταν ως αναπόφευκτο γεγονός. Ένα ακραίο παράδειγμα ήταν η περίπτωση των πρώτων ανάλογων και ψηφιακών Η/Υ, που κατασκευάζονταν με θερμονικές βαλβίδες πριν την εποχή των ημιαγωγών και των μικροτσιπ. Η απόδοση των βαλβίδων κατά τη χρήση επιδεινωνόταν συνεχώς και αργά ή γρήγορα (συχνά γρήγορα) έπαυε να υπάρχει. Ο κίνδυνος αποτυχίας της βαλβίδας αποτελούσε περι-

ορισμό για την ισχύ του Η/Υ επειδή όσο περισσότερες βαλβίδες χρειάζονταν στο σχεδιασμό, τόσο μικρότερο ήταν το μεσοδιάστημα μεταξύ των αποτυχιών του συστήματος.

Η ποιότητα της υπηρεσίας που παρεχόταν στη βιομηχανία και το κοινό από πολλούς οργανισμούς (επιχειρήσεις) απείχε πολύ από το επιθυμητό. Καθυστερήσεις στην παράδοση και σφάλματα στην παροχή των προϊόντων και των υπηρεσιών ήταν ένα σύνηθες φαινόμενο. Οι κατασκευές δεν μπορούσαν να βασιστούν στην ποιότητα των προμηθευτών τους και έπρεπε να διεξάγουν τις δικές τους εσωτερικές επιθεωρήσεις και δοκιμές των προϊόντων, σπαταλώντας χρόνο και προσθέτοντας κόστος αλλά όχι αξία στα προϊόντα τους. Η υπηρεσία που παρεχόταν από ορισμένα μονοπώλια δημόσιων υπηρεσιών ήταν τόσο κακή ώστε αποτελούσε πλούσια πηγή υλικού για σατυρικούς και κωμικούς συγγραφείς.

Πολλοί παράγοντες συνδυάστηκαν για να επιφέρουν τη σημαντική αλλαγή τόσο στην αντίληψη όσο και την επίτευξη της ποιότητας. Η αξιοπιστία των προϊόντων από τα υπερπόντια εδάφη και ιδιαίτερα από την Ιαπωνία, εισήγαγαν νέες έννοιες σχετικά με την αξία και ανάγκασαν τις εταιρίες να λάβουν πιο σοβαρά υπόψη τους την ποιότητα. Οι αγοραστές έχουν γίνει πιο διορατικοί με μεγαλύτερες προσδοκίες για ποιότητα. Τα σύγχρονα υλικά και οι παραγωγικές τεχνικές έχουν επιτρέψει να γίνουν σημαντικές βελτιώσεις στην αξιοπιστία των συστατικών και τη συνέπεια των διαστάσεων και της απόδοσης. Ένα αναπτυσσόμενο νομοθετικό και μηχανικό πλαίσιο προτύπων, με αυξανόμενη διεθνή εναρμόνιση, παρέχει μια ποιοτική αρχή για τους κατασκευαστές και τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών.

Τώρα είναι αποδεκτό πλέον το γεγονός ότι η διοίκηση ποιότητας είναι σημαντική όχι μόνο για τον μηχανικό εξοπλισμό και τις υπηρεσίες, αλλά επίσης και για το λογισμικό του Η/Υ από το οποίο εξαρτώνται τόσες πολλές υπηρεσίες, προϊόντα και εγκαταστάσεις εργοστασίων. Το ιστορικό των επικίνδυνων περιστατικών που προέκυπταν από τα σφάλματα του λογισμικού έχει προκαλέσει αυτό το ενδιαφέρον. Τώρα η σπουδαιότητα της ποιότητας του λογισμικού αναγνωρίζεται και υποστηρίζεται από τις ίδιες τις διαδικασίες καταγραφής και πιστοποίησης της ποιότητας.

Το ενδιαφέρον και η αφοσίωση στην ποιότητα που υπάρχει σήμερα από τους σχεδιαστές, τους κατασκευαστές και τους διευθυντές της βιομηχανίας παροχής υπηρεσιών είναι μεγαλύτερα από ποτέ. Συνειδητοποιούν ότι η ποιότητα και η αξιοπιστία δεν είναι μόνο επιθυμητά στόχοι, αλλά ζωτικοί παράγοντες της εμπορικής επιτυχίας και επιβίωσης.

Οι οργανισμοί (επιχειρήσεις) που δεν έχουν πιστοποίηση του σχετικού εθνικού ή διεθνούς προτύπου αναμφίβολα θα αισθάνονται ότι απειλούνται στις αγορές όπου η πιστοποίηση θεωρείται ως προαναφερόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή ως προϋπόθεση για σύναψη συμβολαίων. Η απειλή είναι πραγματική. Συνεπώς, υπάρχει μια ισχυρή κατευθυνόμενη από την αγορά τάση να υιοθετήσουν όλοι οι οργανισμοί κάθε είδους και μεγέθους συστήματα ποιότητας και να αποκτήσουν την πιστοποίηση, συχνά ζητώντας βοήθεια από εξωτερικούς συμβούλους και αφιερώνοντας μεγάλη προσπάθεια και σημαντικά έξοδα.

Η επίτευξη υψηλής ποιότητας προφανώς χρειάζεται κατανόηση και εφαρμογή των κατάλληλων μεθόδων, πρακτικών και διαδικασιών. Η επιτυχία κάθε ποιοτικής πρωτοβουλίας ή η επίτευξη

της βελτίωσης της ποιότητας σε όλη την εταιρία εξαρτάται από την ανώτατη διοίκηση. Πολλοί ερευνητές του θέματος υποστηρίζουν ότι υπήρχαν πολλές περιπτώσεις όπου η αφοσίωση από την πλευρά της διοίκησης στην ποιότητα δεν υπήρχε. Υπάρχουν και οι περιπτώσεις, όπου ορισμένες εταιρίες ελπίζουν λανθασμένα ότι θα μπορέσουν να επιβιώσουν υποστηρίζοντας όμως φαινομενικά την ποιότητα, ακόμα και αν έχουν καταφέρει να αποκτήσουν την κατάλληλη πιστοποίηση. Επίσης οι ειδικοί τονίζουν ότι η αφοσίωση στην ποιότητα πρέπει να επεκτείνεται πέρα από τις διαδικασίες, τις τεχνικές και τα πιστοποιητικά, ούτως ώστε η παιδεία ποιότητας να καθιερώνεται σε όλη την επιχείρηση και έτσι να γίνεται κατανοητό από όλη τη διοίκηση και το προσωπικό, ότι η ποιότητα μπορεί πάντοτε και πρέπει πάντοτε να βελτιώνεται συνεχώς.-

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1. Εισαγωγή

Σε όλο τον κόσμο η φήμη της βιομηχανίας τροφίμων και ποτών έχει πληγεί σημαντικά από διαφόρων ειδών κρίσεις. Αμέτρητα προβλήματα, αληθινά ή μη, έχουν γίνει αντικείμενο πρωτοσέλιδων άρθρων από τον τύπο για πολλά χρόνια. Δηλητηριασμένα ή αλλοιωμένα προϊόντα, αυγά μολυσμένα με σαλμονέλα, κρέας ακατάλληλο για βρώση. Στις μέρες μας η απαίτηση των καταναλωτών σε όλο τον κόσμο θα μπορούσε να συνοψισθεί ως εξής: Ασφαλή προϊόντα, καλύτερης ποιότητας στη χαμηλότερη τιμή και στο μικρότερο χρόνο παραγωγής. Όμως η απαίτηση αυτή θα πρέπει να είναι συμβατή και με την απαίτηση των εταιριών για λογικό κέρδος, ένα αρκετό δύσκολο και επίπονο έργο.

Αρκετές επιχειρήσεις αντιλαμβάνομενες τις απαιτήσεις των καιρών και τα έντονα προβλήματα που έχουν δημιουργηθεί λόγω ακαταλληλότητας ορισμένων προϊόντων, προκειμένου να διαφυλάξουν τη φήμη τους, αλλά και για την καλύτερη εδραίωση τους και επέκτασή τους στην αγορά, εφαρμόζουν διάφορα επίσημα εγκεκριμένα συστήματα ποιότητας.

Σύμφωνα με την ορολογία σύστημα ποιότητας είναι η οργανωτική δομή, οι διαδικασίες και τα μέσα μιας επιχείρησης για τη διαχείριση της ποιότητας, ώστε να παρέχονται στον πελάτη προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις απαιτήσεις του, καθώς ανταποκρίνονται στις δεσμεύσεις της επιχείρησης απέναντί του. Η διαχείριση της ποιότητας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων της διοίκησης, οι οποίες α) προσδιορίζουν την πολιτική για την ποιότητα, στους στόχους και τις ευθύνες της και β) θέτουν σε εφαρμογή το σχεδιασμό και τον έλεγχο, για τη διασφάλιση και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας. (Charles, 1995, σ.32)

Στο πλαίσιο αυτό, οι περισσότερες επιχειρήσεις σε ολόκληρο τον κόσμο, στην προσπάθεια ανταπόκρισης στις προσκλήσεις των καιρών μας, έχουν υιοθετήσει Συστήματα Ποιότητας με στόχο τη βελτίωση της απόδοσής τους και τη διεύρυνση του κύκλου των εργασιών τους. Τα Διεθνή Πρότυπα του ISO επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι εταιρείες. Σε αναπτυσσόμενες οικονομίες, τα Πρότυπα αυτά συνήθως χρησιμοποιούνται για να βοηθήσουν στην άνοδο των επιπέδων αναφοράς και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Λαμβάνεται δε όλο και περισσότερο υπόψη στις επιχειρησιακές διαπραγματεύσεις και συναλλαγές, καθώς και στην επιδίωξη των επιχειρήσεων για καλύτερη αποτελεσματικότητα και διοικητικό έλεγχο. Στην Ελλάδα ισχύουν οι γενικότερες τάσεις αύξησης των πιστοποιημένων κατά ISO εταιριών και υπολογίζεται ότι στο τέλος του 2003 είχαν εκδοθεί περισσότερα από 27.800 πιστοποιητικά. (Plant Μέθοδοι, 2004 σ.7)

Πολλά από τα οφέλη που προκύπτουν από την πιστοποίηση μπορούν να χαρακτηρισθούν και ως εξωτερικά, γεγονός που συνήθως ανταποκρίνεται και στους αρχικούς λόγους που ώθησαν στην απόφαση για πιστοποίηση της εταιρίας. Το κυριότερο χαρακτηριστικό της πιστοποίησης αυτής σήμερα είναι ότι παγκοσμίως έχει καταστεί πλέον αναγκαία συνθήκη για το άνοιγμα του δρόμου προς νέες αγορές.

Παράλληλα, συντελεί αποτελεσματικά (άμεσα και έμμεσα) στα εξής:

- Αύξηση του βαθμού ικανοποίησης πελατών
- Μεγαλύτερη οργάνωση και υποχρεωτική τάξη
- Δημόσιες σχέσεις, διαφήμιση, προβολή

- Βελτίωση της αντίληψης για την ποιότητα και βελτίωση της ποιότητας
- Μη αποκλεισμός από διαγωνισμούς
- Επέκταση και βελτίωση του μεριδίου αγοράς
- Βελτίωση αποτελεσματικότητας και μείωση απωλειών
- Πρόσβαση στις διεθνείς αγορές
- Μείωση των τυχόν ελέγχων από τους πελάτες, αφού η πιστοποίηση αποτελεί εξ ορισμού εγγύηση τήρησης προδιαγραφών (Charles, 1995, σ.34)

2. Έννοια της ποιότητας

Ποιότητα. Η λέξη αυτή πρέπει να έχει χρησιμοποιηθεί περισσότερο τα τελευταία δέκα χρόνια απ' ό τι τους δέκα προηγούμενους αιώνες και παρόλα αυτά όσο περισσότερο την ακούμε τόσο πιο συγκεχυμένο φαίνεται να γίνεται το νόημά της.

Ένας ευρύτατα αποδεκτός ορισμός της ποιότητας είναι: «Ποιότητα είναι το να ανταποκρίνεται ή ακόμα και να ξεπερνάς τις προσδοκίες του πελάτη» ή ακόμα «Το σύνολο των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, που αναφέρονται στη δυνατότητά τους να ικανοποιούν μια εκφρασμένη ή συναγόμενη ανάγκη (του πελάτη)». Με απλά λόγια καταλληλότητα του προϊόντος για το σκοπό για τον οποίο προορίζεται. (Μαρκανιώτη, 1993, σ. 9)

Κάποτε ο ορισμός της λέξης ήταν «να συμφωνεί με τις προδιαγραφές», μέχρι που έγινε κατανοητό ότι ορισμένες φορές οι προδιαγραφές δεν ικανοποιούν ακριβώς και σαφώς τη συγκεκριμένη ανάγκη του πελάτη και ότι, παρόλο που κάποιο εμπόρευμα ή υπηρεσία μπορεί πραγματικά να ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές του, ωστόσο εξακολουθεί να μην ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών.

Γι' αυτό, ο λειτουργικός ορισμός της ποιότητας εξελίσσεται, υπό το φως αυτής της ενδεχόμενης ασυμφωνίας, στο «να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών». Αυτός ο ορισμός φαίνεται να είναι ο πλέον χρήσιμος απ' όλους, δεδομένου ότι οι «προσδοκίες των πελατών», που υποτίθεται ότι πρέπει να ικανοποιηθούν, έχουν κατανοηθεί πλήρως από αυτόν που έχει αναλάβει να τις ικανοποιήσει και συνεπώς να παράσχει την «ποιότητα». Αυτό δεν ισχύει πάντοτε.

Αυτός ο ορισμός έχει εξελιχθεί σε «Ποιότητα είναι η προσφορά αγαθών τα οποία δεν επιστρέφονται, σε πελάτες που επιστρέφουν». Παρόλο που αυτός ο ορισμός ενέχει κάποια επιτήδευση, ωστόσο εμπεριέχει κάποια εμπορική αλήθεια, όμως βασίζεται στην πραγματική επίτευξη των αντιληφθέντων ποιοτικών προϋποθέσεων, με συνέπεια και ομαλότητα. Και αυτό δεν είναι εύκολο.

Η ποιοτική λειτουργία είναι μία υπηρεσία συγκέντρωσης πληροφοριών. Από τη μάζα των δεδομένων που υπάρχουν σε κάθε παραγωγική διαδικασία και κάθε υπηρεσία στον πολύπλοκο κόσμο του εμπορίου, η ποιότητα αποσπά αυτό που είναι περισσότερο σημαντικό και με την ανάλυση αυτής της επεξεργασίας δεδομένων αρχίζει να ελέγχει τη μελλοντική συμπεριφορά της επεξεργασίας προς ακόμα μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη – προς ολόένα και καλύτερη ποιότητα.

Επειδή όλα τα σύγχρονα εμπορικά συστήματα δημιουργούν κολοσσιαίες ποσότητες δεδομένων, η ποιότητα χρησιμοποιεί τα μαθηματικά μεγάλων αριθμών – τις στατιστικές μεθόδους – για να εκμαιεύσει το χρήσιμο νόημα από τις τρομαχτικά τεράστιες ποσότητες δεδομένων. Γι' αυτό έχει προκύψει η πεποίθηση ότι η ποιότητα είναι κάτι παραπάνω από εφηρμοσμένη στατιστική. (Μαρκανιώτη, 1993, σ. 10-11)

Η ποιότητα κάνει χρήση του στατιστικού τρόπου σκέψης μόνο ως εργαλείο διευκόλυνσης, επειδή δεν υπάρχει κανέλα άλλο εργαλείο τόσο κατάλληλο γι' αυτή τη διεργασία όσο αυτό που παρέχουν η μαθηματική στατιστική. Αυτό το γεγονός τείνει να εξαγριώνει τους ανθρώπους: οι μνήμες της κενής ακατανόησής σε συνδυασμό με την άλγεβρα των σχολικών χρόνων καλύπτουν το αντικείμενο με πέπλα μυστηρίου. Όλα φαίνονται τόσο πολύπλοκα, και είναι καλύτερα να τα αναλάβουν οι ειδικευμένοι επαγγελματίες που έχουν ξεδιαλύνει τα μυστήριά της. (Μαρκανιώτη, 1993, σ. 12)

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι ποιότητα είναι:

- Να δίνουμε στον πελάτη αυτό που θέλει σήμερα, σε μια τιμή που δέχεται πρόθυμα να πληρώσει, με ένα κόστος που να μπορούμε να διατηρούμε ξανά και ξανά και αύριο να του δίνουμε κάτι ακόμα καλύτερο.
- Ο βαθμός συμφωνίας μεταξύ της προσδοκίας και της πραγματικότητας δηλαδή αυτό που παίρνει κανείς, να είναι αυτό που θέλει. Η προσδοκία έναντι της εκπλήρωσης

3. Η σημασία της ποιότητας

Η ποιότητα είναι σχετική. Εξαρτάται έως ένα μεγάλο βαθμό από τα οικονομικά, από τον αμείλικτο νόμο της προσφοράς και της ζήτησης. Όταν υπάρχει πλεόνασμα χρημάτων με σκοπό την έλλειψη αγαθών ή υπηρεσιών για να δαπανηθεί γι' αυτές, η ποιότητα είναι δευτερεύουσας σημασίας έναντι της απλής διαθεσιμότητας.

Στην οικονομία της ελεύθερης αγοράς, η έλλειψη των καταναλωτικών αγαθών δεν επιτρέπεται να υπάρχει για μεγάλο χρονικό διάστημα. Οι δυνάμεις της αγοράς, αντιδρούν στην έλλειψη ισορροπίας του πολύ χρήματος που επιδιώκει ελάχιστα αγαθά. Η ισορροπία αποκαθίσταται. Σύντομα, υπάρχει αφθονία αγαθών που μπορούν να απορροφήσουν το χρήμα που υπάρχει στην οικονομία. Το σύστημα γέρνει προς την άλλη κατεύθυνση και πλημμυρίζει την αγορά με πλεόνασμα αγαθών, με τις αντίπαλες επωνυμίες να συναγωνίζονται για την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών. Η ποιότητα, που δεν μετρούσε καθόλου όταν τα αγαθά ήταν ανεπαρκή, μετρά περισσότερο από οτιδήποτε άλλο τώρα που είναι άφθονα. Επομένως η ποιότητα είναι συνάρτηση της προσφοράς, αφού οι αγορές των πωλητών έχουν παραχωρήσει τη θέση τους σε αυτές των αγοραστών. Από τους τρεις παράγοντες που διέπουν τις αποφάσεις για αγορές-τιμή, υπηρεσία και ποιότητα – την εποχή που τα αγαθά ήταν λιγοστά, η υπηρεσία ήταν το άλφα και το ωμέγα, το «φτάζτο ...πούλα το» ήταν η εντολή της ημέρας. Έτσι ήταν τα πράγματα πριν να εκραγεί η επανάσταση της ποιότητας για να καταστρέψει την αυταρέσκεια ακόμη περισσότερο. Μόλις τα αγαθά έγιναν άφθονα, η τιμή έγινε ο διαιτητής, όμως οι πόλεμοι των τιμών είναι πολύ δαπανηροί για να αντέξουν παρά πολύ, γι' αυτό η ποιότητα γίνεται αναπόφευκτα ο βασικός αγοραστικός καθοριστικός παράγοντας, για να χρησιμοποιήσουμε τη γλώσσα του ειδικού επί

των αγορών. Αυτό το συμπέρασμα έχει προκύψει από επίσημη έρευνα, καθώς επίσης και από γενική παρατήρηση και ιστορικές γνώσεις. (Μαρκανιώτη, 1993, σ. 19)

Αυτό το οικονομικό πλαίσιο που τονίζει τη σπουδαιότητα της ποιότητας, καθώς αυτή χρησιμοποιείται ως ένα ανταγωνιστικό πλαίσιο του μάρκετινγκ ανεξάρτητο από τη βιομηχανία (ή τις υπηρεσίες), εξισορροπείται συμμετρικά από μία εφάμιλλη έμφαση στην οικονομία της ποιότητας εντός μίας επιχείρησης.

Αλλά και στα πλαίσια του μάνατζμεντ εντός της επιχείρησης η ποιότητα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μια υπηρεσία συγκέντρωσης πληροφοριών. Μια υπηρεσία που βοηθά τη διοίκηση χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες πληροφορίες αλλά και τους διαθέσιμους της πόρους να κατασκευάζει και να διαθέτει στην αγορά ποιοτικά προϊόντα.

Ποιοι είναι όμως οι πόροι που βρίσκονται στη διάθεση του κατασκευαστή;

Υπάρχουν τέσσερις πόροι: α) οι πρώτες ύλες β) ο μηχανικός εξοπλισμός, γ) ο χρόνος και δ) το ανθρώπινο δυναμικό. Το «κόλπο» στη βιομηχανική διοίκηση είναι η καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου και του μηχανικού εξοπλισμού, μέσω των δυνατοτήτων (ή, όπως αποκαλούνται στις μέρες μας, των «ικανοτήτων») του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε οι πρώτες ύλες που έχουν αγοραστεί να μετατραπούν σε πωλήσιμα κατεργασμένα προϊόντα.

Από πρώτη άποψη φαίνεται αρκετά απλό. Αλλά δεν είναι εύκολο. Αυτή η αναλογία της μετατροπής - ο λόγος των πρώτων υλών που εισάγονται στο εργοστάσιο και αυτών που τελικά φεύγουν από αυτό ως κατεργασμένα προϊόντα (σε αντίθεση με το προϊόν που έχει καταστραφεί ή επιστραφεί) αποτελεί έγκυρη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης. Γι' αυτό το λόγο, ίσως, πολλές εταιρίες δεν μπορούν να την εκτιμήσουν. Η μεγιστοποίηση αυτής της αναλογίας είναι η δουλειά της ποιότητας.

Σε αυτό το σημείο βρισκόμαστε σε αυτό το αρχαίο και τετριμμένο αδιέξοδο της σημασιολογίας λέγοντας αυτό το παλιό αίνιγμα «ποιος είναι υπεύθυνος για την ποιότητα;»

Συνήθως υποστηρίζουμε ότι η ποιοτική λειτουργία δεν μπορεί να είναι «υπεύθυνη» για την ποιότητα, εφόσον αυτοί που την ασκούν δεν κάνουν τίποτε άλλο από το να τη μετρούν. Και αφού η ποιότητα δεν είναι ευθύνη της ποιότητας πρέπει συνεπώς να είναι ευθύνη της παραγωγής.

Η αλήθεια όμως είναι ότι η επεξεργασία είναι αυτή που είναι υπεύθυνη για την ποιότητα. Η δουλειά των ανθρώπων που εργάζονται στο τμήμα ποιότητας είναι να μετρούν τη δυνατότητα της επεξεργασίας, να ζυγίζουν τα δεδομένα στο ένα άκρο στο οποίο βρίσκονται οι ανάγκες των πελατών ενώ στο άλλο να αυξάνεται η μετρημένη δυνατότητα αυτής της επεξεργασίας ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες αυτές. Η «ευθύνη» για την ποιότητα ανήκει στην επεξεργασία και συνεπώς σε αυτούς των οποίων την καθοδήγηση έγκειται ολόκληρη η επεξεργασία πλούτου-γενιάς, είτε αυτοί ονομάζονται «παραγωγή» ή «ποιότητα» ή οτιδήποτε άλλο. (Μαρκανιώτη, 1993, σ. 27)

Πολλοί υποστηρίζουν ότι όσο καλύτερη είναι η ποιότητα τόσο λιγότερο κοστίζει. Αυτό είναι προφανές. Η κατασκευή ελαττωματικών προϊόντων απορροφά τόση δυνατότητα του μηχανικού εξοπλισμού όσο και η κατασκευή σωστών προϊόντων, συνεπώς για να βελτιωθεί η ποιότητα πρέπει να εισάγουμε μεγαλύτερη παραγωγική δυνατότητα στην προσοδοφόρα απασχόληση.

Η ποιότητα δεν είναι μόνο δωρεάν, είναι πραγματικά κερδοφόρα. Κάθε κέρμα που δεν ξοδεύεται για να γίνουν λάθη, γίνεται κέρδος ... Εάν συγκεντρωθούμε στο να σιγουρέψουμε την ποιότητα, αυξάνουμε τα κέρδη κατά ένα ποσοστό 5% έως 10% των πωλήσεων. Είναι πολλά λεφτά και δωρεάν.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης δεν προέρχεται μόνο από την τιμή των προϊόντων της, ούτε από τα ίδια τα προϊόντα, τα περισσότερα από τα οποία αντιγράφονται εύκολα από τον ανταγωνισμό. Προέρχεται από την ανώτερη ποιότητα σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό.

Η καλή ποιότητα δεν αντιγράφεται εύκολα από τον ανταγωνισμό. Αποτελεί την προστιθέμενη αξία που αναζητεί ο πελάτης. Η σύγχρονη έννοια του προϊόντος δεν σημαίνει πλέον το χειροπιαστό προϊόν ή υπηρεσία. Τα προϊόν είναι πλέον ένα πακέτο με δύο αναπόσπαστα στοιχεία: Τεχνικά χαρακτηριστικά + εξυπηρέτηση

Η εξυπηρέτηση περιέχει συνήθως όλα εκείνα τα στοιχεία που δεν αναφέρονται στο προϊόν αυτό καθ' αυτό, αλλά στον τρόπο που αυτό υποστηρίζεται.

Παραδείγματος χάριν ένα ασφαλιστικό πρόγραμμα Α είναι πολύ καλύτερο από ένα άλλο Β, με τα ίδια ακριβώς τεχνικά χαρακτηριστικά, αλλά το Α συνοδεύεται από την ανάλογη εξυπηρέτηση που το διαφοροποιεί από το Β. Και τι εννοούμε; Όταν ο ασφαλιστής Α είναι συνεπής στις υποσχέσεις του, όταν το ταμείο Α είναι ανοικτό περισσότερες ώρες, όταν ο ταμίας Α χαμογελά, όταν η αποζημίωση Α εκδίδεται εγκαίρως και το ποσόν αναλύεται με ακρίβεια στον πελάτη.

Έτσι ο πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει ακριβότερα για να έχει την υποστήριξη και εξυπηρέτηση που συνοδεύει το προϊόν.

Γιατί όμως η ποιότητα να ενδιαφέρει μίαν επιχείρηση ή έναν επαγγελματία προσωπικά;

Θα μπορούσε να πει κανείς ότι «δεν έχει τόσο μεγάλη σημασία η απώλεια ενός πελάτη όταν υπάρχουν χιλιάδες άλλοι «διαθέσιμοι». Οι στατιστικές αναφέρουν ότι ο ευχαριστημένος πελάτης επηρεάζει μόνο άλλους 8, ενώ ο δυσαρεστημένος «μολύνει» άλλους 22. Άρα χρειάζονται τρεις ικανοποιημένοι πελάτες για να αντισταθμίσουν απλά τις συνέπειες ενός δυσαρεστημένου. Η διατήρηση ενός πελάτη επιπλέον, στοιχίζει 5 φορές φθηνότερα από την απόκτηση ενός καινούργιου. Ο πελάτης συνήθως χάνεται για λόγους που έχουν σχέση με την κακή εξυπηρέτηση και την κακή ποιότητα.

Έχει στατιστικά αποδειχθεί ότι 60% των πελατών χάνονται γιατί δεν είναι ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση που του παρείχε ένας από τους υπαλλήλους ή κάποια υπηρεσία της εταιρείας.

Επίσης ο αυξανόμενος ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο, η «κατάργηση» των συνόρων με την απλοποίηση των τελωνειακών και δασμολογικών περιορισμών και συμπαραγωγές που αφαιρούν την εθνική «ταυτότητα» από την τεχνολογία, έχουν δημιουργήσει απαιτητικούς πελάτες που αναζητούν και προμηθεύονται ότι καλύτερο υπάρχει σε προϊόντα και υπηρεσίες. Οι εταιρείες, στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν, επανεξετάζουν και τροποποιούν τα συστήματα με τα οποία λειτουργούν.

Συμπερασματικά λοιπόν θα λέγαμε ότι η ποιότητα είναι σημαντική για τους πελάτες, για την εταιρεία, αλλά και για τα στελέχη της, για τους εξής λόγους:

Για μεν του πελάτες:

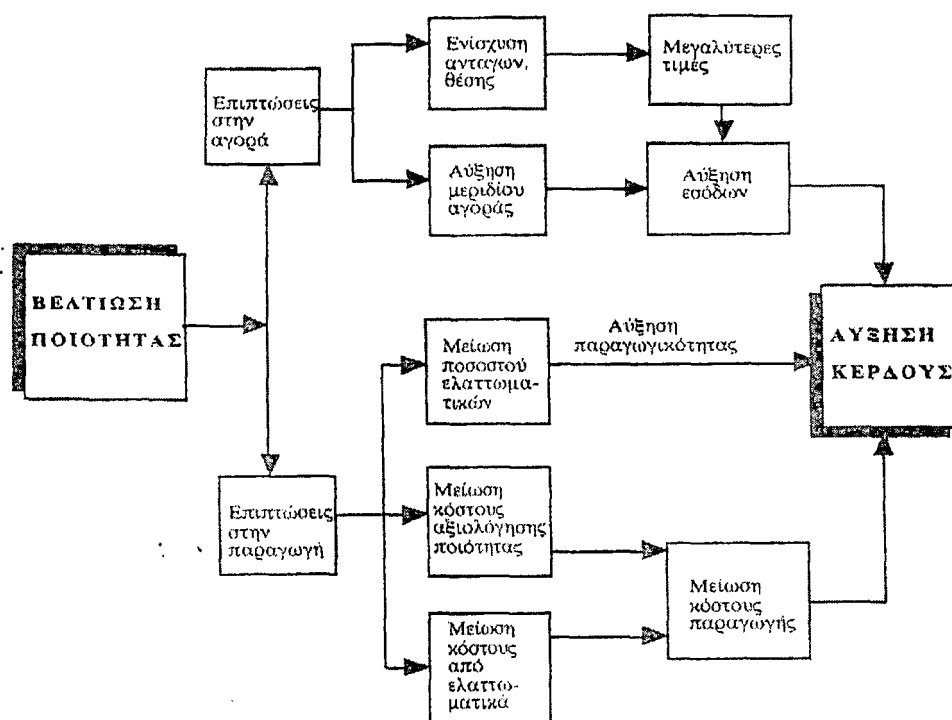
- Θέλουν αξιόπιστες υπηρεσίες
- Θέλουν να καλύψουν τις ανάγκες τους.
- Θέλουν καλή τοποθέτηση των χρημάτων τους
- Θέλουν προσοχή και σωστή συμπεριφορά
 - Για μεν τα στελέχη:
- Χρειάζονται ικανοποίηση από την εργασία τους
- Θέλουν σεβασμό από τον πελάτη
- Θέλουν να απαλλαγούν από τον εκνευρισμό και το στρες
- Θέλουν εργασιακή ασφάλεια
- Θέλουν να νοιώθουν υπερηφάνεια για την εταιρεία που εργάζονται
- Η ποιότητα δημιουργεί πελάτες πιο πιστούς και με περισσότερη ανοχή στα τυχόν λάθη.
 - Για την εταιρεία:
- Τη θέλουν οι πελάτες
- Το μέλλον της εξαρτάται από αυτήν
- Υπάρχουν πάντα περισσότερα κέρδη από ότι ζημίες (Μαρκανιώτη, 1993, σ. 34-35)

4. Η στρατηγική σημασία της ποιότητας

Οι σημαντικές θετικές επιπτώσεις από τη βελτίωση της ποιότητας εκδηλώνονται όχι μόνο στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή στην αγορά, αλλά και μέσα στην επιχείρηση. Τις επιπτώσεις σε ότι αφορά την αγορά μπορεί και πρέπει να αξιοποιούν οι υπεύθυνοι για θέματα στρατηγικού σχεδιασμού και μάρκετινγκ, ενώ οι επιπτώσεις μέσα στην επιχείρηση έχουν σχέση με τη μείωση του κόστους. Και στις δύο περιπτώσεις το τελικό αποτέλεσμα είναι η αύξηση της αποδοτικότητας, δηλαδή της ικανότητας πραγματοποίησης κέρδους για την επιχείρηση. Οι συμπληρωματικοί τρόποι με τους οποίους η βελτίωση της ποιότητας επηρεάζει ευνοϊκά το κέρδος απεικονίζονται στο Διάγραμμα 1.

Στο Διάγραμμα 1 παρατηρούμε ότι οι βελτιώσεις στην ποιότητα που προσφέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση στον πελάτη ενισχύουν σημαντικά την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Τούτο η διοίκηση μπορεί μετά από ένα χρονικό διάστημα να το εκμεταλλευθεί, προσφέροντας τα προϊόντα της σε μεγαλύτερη τιμή. Αυτό το κάνει άφοβα γνωρίζοντας ότι η ποιοτική υπεροχή τους διασφαλίζει ένα ικανοποιητικό επίπεδο ζήτησης. Οι βελτιώσεις στην ποιότητα που γίνονται αντιληπτές από το αγοραστικό κοινό οδηγούν σε αύξηση του μεριδίου της αγοράς.

Από εμπειρικές έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ποιότητας και μεριδίου της αγοράς. Έχουμε συνεπώς αύξηση των εσόδων της επιχείρησης είτε από μεγαλύτερες τιμές, είτε από αυξημένες πωλήσεις, ή από τον συνδυασμό και των δύο. Όταν η αύξηση αυτή των εσόδων που συνδέεται με καλύτερη ποιότητα είναι μεγαλύτερη από την αύξηση του κόστους έχουμε μια καθαρή αύξηση του κέρδους.



Διάγραμμα 1: Επιπτώσεις από τη βελτίωση της ποιότητας στο οικονομικό αποτέλεσμα

Πηγή: Μαρκανιώτη, 1993, σ. 37

Με τη βελτίωση της ποιότητας όμως είναι συχνά δυνατόν να έχουμε και ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Από εμπειρικές μελέτες γνωρίζουμε επίσης ότι το κόστος που έχει σχέση με την ποιότητα ανέρχεται σε 25-30% των πωλήσεων. Το κόστος αυτό δημιουργείται κατά την αξιολόγηση της ποιότητας σε διάφορες φάσεις και από το κόστος που προκαλούν τα ελαττωματικά. Τα ελαττωματικά αναφέρονται σε μονάδες του προϊόντος που δεν τηρούν τις προδιαγραφές που προσδιορίστηκαν κατά τη σχεδίαση του.

Η βελτίωση της ποιότητας μεταφράζεται αυτομάτως σε μείωση του ποσοστού των ελαττωματικών. Τούτο έχει ως αποτέλεσμα την άμεση αύξηση της παραγωγικότητας, διότι για την ίδια ποσότητα τελικού προϊόντος, η επιχείρηση έχει χρησιμοποιήσει λιγότερες ποσότητες υλικών, λιγότερες ώρες εργασίας και μηχανών, λιγότερη ενέργεια, κ.ά. Ταυτόχρονα, η μείωση του ποσοστού ελαττωματικών έχει και μία σειρά από άλλες ευεργετικές επιπτώσεις, π.χ. τη μείωση των αποθεμάτων στην παραγωγική διαδικασία, που οδηγούν σε μία έμμεση αύξηση της παραγωγικότητας από πρόσθετο περιορισμό χώρων αποθήκευσης, μεταφορικών μέσων, κ.λ.π. Κάθε αύξηση της παραγωγικότητας ισοδυναμεί με μείωση του κόστους και συνεπώς για σταθερές τιμές έχουμε μία αύξηση στο περιθώριο κέρδους ανά μονάδα προϊόντος. Σε αυτή τη μείωση μπορούμε να προσθέσουμε και τη μείωση του κόστους για την αξιολόγηση της ποιότητας και τη μείωση του κόστους από τη δημιουργία ελαττωματικών μέσα κι έξω από την επιχείρηση. Βλέπουμε λοιπόν ότι και από τη μείωση του κόστους οδηγούμαστε σε αύξηση του κέρδους από τη βελτίωση της ποιότητας. (ΕΛΟΤ, 2003, σ. 19-21)

4.1. Θετικές επιπτώσεις από καλή ποιότητα

Ορισμένες έρευνες που έχουν γίνει πρόσφατα έχουν αποκαλύψει τα ακόλουθα:

(α) Η σχετική ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών μιας επιχείρησης, όπως την αντιλαμβάνονται οι αγοραστές, επηρεάζει καθοριστικά την αύξηση και διατήρηση του μεριδίου αγοράς. Ο όρος «σχετική ποιότητα» περιγράφει την παρεχόμενη ποιότητα σε σχέση με αυτήν των ανταγωνιστών.

(β) Οι μεταβολές στη σχετική ποιότητα έχουν πολύ πιο σημαντικές επιπτώσεις στο μερίδιο της αγοράς, δηλαδή στο ύψος των πωλήσεων, από τις μεταβολές στην τιμή του προϊόντος.

(γ) Οι επιχειρήσεις με προϊόντα στο υψηλότερο 33% της αγοράς, από πλευράς σχετικής ποιότητας, δηλαδή αυτές που υπερέχουν έναντι του υπολοίπου 67% των ανταγωνιστών, εμφανίζουν διπλάσια κέρδη, σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις που ανήκουν στο χαμηλότερο 33% της αγοράς.

Μία σφυγμομέτρηση που έγινε πρόσφατα για λογαριασμό της Εταιρείας Ελέγχου Ποιότητας διαπίστωσε ότι οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν σημαντικά περισσότερο για την αγορά προϊόντων καλής ποιότητας, σε σύγκριση με αυτό για προϊόντα μέσης ποιότητας. Ειδικότερα, οι καταναλωτές εμφανίζονται πρόθυμοι να πληρώσουν:

- Τα διπλάσια χρήματα για ένα καλό ζευγάρι παπούτσια.
- 50% και πάνω για μία καλή τηλεόραση ή οικιακή συσκευή.
- 30% ή περισσότερο για ένα καλό αυτοκίνητο, κ.λ.π.

Επιπλέον οι προσπάθειες για τη βελτίωση της ποιότητας είχαν σημαντικό αντίκρουσμα σε αυξημένα κέρδη.

Τέλος έχει παρατηρηθεί ότι οι βραβευμένες επιχειρήσεις για την ποιότητα σημειώνουν επίσης σημαντικές βελτιώσεις σε δείκτες για την αξιοπιστία, την έγκαιρη παράδοση παραγγελιών, το τζίράρισμα αποθεμάτων, το χρόνο εισαγωγής νέων προϊόντων και φυσικά τη μείωση του κόστους από έλλειψη ποιότητας. (ΕΛΟΤ, 2003, σ. 22-23)

4.2. Αρνητικές επιπτώσεις από έλλειψη ποιότητας

Η μεγάλη σημασία της ποιότητας για τη σύγχρονη επιχείρηση αποκαλύπτεται ακόμα πιο εντυπωσιακά από τις αρνητικές συνέπειες που προκύπτουν, όταν αυτή δεν ικανοποιεί τους πελάτες της με τα προϊόντα της και τον τρόπο εξυπηρέτησης τους. Διάφορες εμπειρικές έρευνες έχουν διαπιστώσει τα ακόλουθα:

(α) Περίπου η μία στις τέσσερες συναλλαγές μιας επιχείρησης δημιουργεί κάποιο πρόβλημα με τους πελάτες.

(β) Από τους πελάτες εκείνους με κάποιο πρόβλημα το 70-90% δεν παραπονιέται. Συνεπώς, για κάθε ένα παράπονο που δέχεται η επιχείρηση αντιστοιχούν τρεις πελάτες που δεν έμειναν ικανοποιημένοι, αλλά δεν ακούγονται.

(γ) Από τους δυσαρεστημένους πελάτες που δεν παραπονούνται μόνον ο ένας στους δέκα επιστρέφει για συναλλαγές με την ίδια επιχείρηση.

(δ) Το κόστος για την προσέλκυση ενός νέου πελάτη είναι για μια επιχείρηση πέντε φορές μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης ενός παλαιού πελάτη.

(ε) Ο τρόπος που αντιμετωπίζονται από την επιχείρηση οι πελάτες εκείνοι που έχουν παράπονα επηρεάζει καθοριστικά την μετέπειτα συμπεριφορά τους. Στην περίπτωση κακής μεταχείρισης μετά την υποβολή παραπόνων το 83%, δηλαδή οι 4 στους 5, στην επόμενη συναλλαγή επιλέγουν άλλη επιχείρηση. Στην περίπτωση καλής μεταχείρισης το 70-90% επιστρέφει και για άλλες συναλλαγές στην ίδια επιχείρηση.

(στ) Η δυσαρέσκεια του πελάτη με ένα είδος προϊόντος επιδρά αρνητικά στην αξιολόγηση και των άλλων προϊόντων κι υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση.

(ζ) Το 20-50% του λειτουργικού κόστους μιας επιχείρησης συνδέεται με προβλήματα ποιότητας που δεν θα υπήρχαν, αν κάθε δραστηριότητα γινόταν σωστά την πρώτη φορά. (ΕΛΟΤ, 2003, σ. 24-25)

5. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένας νέος τρόπος μάνατζμεντ, δηλαδή μία νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μιας επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Αυτό ισχύει τόσο για επιχειρήσεις στον ιδιωτικό τομέα όσο και τους Οργανισμούς και Υπηρεσίες στο δημόσιο τομέα. (Gower, 1997, σ.7)

Ως βασικό προσανατολισμό η διοίκηση ολικής ποιότητας έχει την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Στο πλαίσιο της διοίκησης ολικής ποιότητας, η έννοια του πελάτη αποκτά νέα διάσταση, διότι είναι διευρυμένη, ώστε να καλύπτει όχι μόνο τους εξωτερικούς αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης.

(α) Οι εξωτερικοί πελάτες είναι οι τελικοί καταναλωτές ή χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν επίσης και οι υπεύθυνοι για τη διανομή και διάθεση του προϊόντος.

(β) Οι εσωτερικοί πελάτες είναι τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι οι οποίοι συμβάλλουν στη δημιουργία των προϊόντων και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητα μέσα στην επιχείρηση.

Η διοίκηση μίας επιχείρησης μπορεί να οδηγηθεί στην αξιολόγηση και υιοθέτηση της διοίκησης ολικής ποιότητας για ένα ή περισσότερους από τους ακόλουθους λόγους:

(α) Η ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης σε μία έντονα ανταγωνιστική και κορεσμένη διεθνή αγορά.

(β) Η αδυναμία των γνωστών συμβατικών προσεγγίσεων για τη διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας.

(γ) Η αναποτελεσματικότητα «μηχανιστικών διαδικασιών», όπως π.χ. οι χάρτες ελέγχου ποιότητας, χωρίς την απαραίτητη διοικητική υποδομή για τη βελτίωση της.

Χωρίς την εστίαση της συνολικής προσπάθειας στον ανθρώπινο παράγοντα και στις διαδικασίες παραγωγής και υποστήριξης, είναι αδύνατο να πετύχουμε σημαντικά μακροπρόθεσμα οφέλη.

Η αποτελεσματική εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση ορισμένων αρχών στη διεξαγωγή των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης.

Αρχή 1η: Πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση της. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων λειτουργεί σήμερα με βάση τα χαρακτηριστικά του συμβατικού μανάτζμεντ. Με λίγες εξαιρέσεις, η διοίκηση δίνει την πρώτη προτεραιότητα στο κόστος, τη δεύτερη στην έγκαιρη διεκπεραίωση των παραγγελιών, ενώ η ποιότητα έρχεται συνήθως τρίτη σε σημασία. Η ιεράρχηση αυτή των παραπάνω στρατηγικών στόχων απορρέει συνήθως από μία ευρέως διαδεδομένη αντίληψη για την ανάγκη δημιουργίας βραχυπρόθεσμων κερδών. Αυτό κάνει τη διοίκηση να υποχωρεί σε πιέσεις για έγκαιρη παράδοση παραγγελιών εις βάρος της ποιότητας, επιτρέποντας έτσι την προώθηση στην αγορά ενός σημαντικού ποσοστού ελαττωματικών προϊόντων. Κάτι ανάλογο παρατηρούμε και στον τομέα των υπηρεσιών.

Μακροχρόνια, η αντίληψη αυτή έχει ως αποτέλεσμα τη χαμηλή ποιότητα προϊόντων κι υπηρεσιών, την μη ικανοποίηση του πελάτη και τη συρρίκνωση του μεριδίου της αγοράς. Με την νέα προσέγγιση του μανάτζμεντ ολικής ποιότητας υιοθετείται η αρχή ότι η ποιότητα θα πρέπει να έχει κάθε φορά την πρώτη προτεραιότητα. Αυτό συνήθως ενισχύει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, διότι η καλύτερη ποιότητα οδηγεί στη μείωση του κόστους και στη συμπίεση του χρόνου διεκπεραίωσης των παραγγελιών. (Gower, 1997, σ.10-13)

Αρχή 2η: Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη. Συχνά η κύρια αιτία κακής ποιότητας είναι η άγνοια ή περιφρόνηση των αναγκών του πελάτη. Τούτο είναι παράδοξο, αν σκεφθεί κανείς ότι ο κυρίαρχος σήμερα ορισμός της ποιότητας είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη. Είναι ευνόητο ότι για να είναι σε θέση μια επιχείρηση να ικανοποιήσει κάθε φορά με συνέπεια τις απαιτήσεις του πελάτη πρέπει να γνωρίζει:

- α. Ποιοί είναι οι πελάτες της;
- β. Ποιες είναι οι ανάγκες τους;
- γ. Ποιες είναι οι προσδοκίες τους από την επιλογή του συγκεκριμένου είδους;

Τα αποτελέσματα ορισμένων ερευνών και η εμπειρία πολλών επιχειρήσεων που έχουν προχωρήσει στην εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας επιβεβαιώνουν την ανάγκη επαναπροσδιορισμού της ιεράρχησης των κριτηρίων αποτελεσματικότητας:

Κατά το σχεδιασμό της ποιότητας των προϊόντων και του τρόπου εξυπηρέτησης τους, είναι απαραίτητο οι υπεύθυνοι να διεξάγουν τις απαραίτητες έρευνες της αγοράς που θα δώσουν απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα. Ενδεικτικά, ορισμένες αυτοκινητοβιομηχανίες, όπως η Ford, η Honda και η Toyota κατά τη σχεδίαση νέων μοντέλων αυτοκινήτων, όπως π.χ. του Taurus, του Lexus κ.ά., πραγματοποίησαν διεξοδικές έρευνες της αγοράς. Τα στοιχεία που συνέλεξαν από μεγάλα δείγματα πιθανών πελατών τους αποδείχθηκαν πολύτιμα για τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών των νέων αυτών προϊόντων. Η συλλογή τέτοιων στοιχείων είναι σκόπιμο να επαναλαμβάνεται σε τακτικά χρονικά διαστήματα μετά την εισαγωγή ενός προϊόντος στην αγορά, ώστε να είναι γνωστές οι επιθυμητές αλλαγές στα χαρακτηριστικά του για την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των πελατών.

Είναι αρκετά συνηθισμένο για διοικητικά στελέχη και εργαζόμενους σε πολλές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στην Ελλάδα, οι πελάτες ν' αντιμετωπίζονται σαν αναγκαίο κακό. Τα σχόλια που γίνονται γι' αυτούς αποκαλύπτουν συχνά μία στάση αδιαφορίας, περιφρόνησης, αν όχι ενόχλησης στην προσπάθεια τους να εξυπηρετήσουν τους πελάτες της επιχείρησης. Η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας απαιτεί μία δραστική μεταβολή νοοτροπίας που θα πρέπει να διαπνέει όλα τα στελέχη κι όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση.

Όταν η ανάγκη για εστίαση στις ανάγκες του πελάτη γίνει κατανοητή όχι μόνο για τους εξωτερικούς πελάτες, αλλά και για τους εσωτερικούς, τότε η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα ν' αξιοποιήσει κάθε ευκαιρία για τη βελτίωση της ποιότητας όχι μόνο των προϊόντων κι υπηρεσιών, αλλά και όλων των διαδικασιών για την παραγωγή και την στήριξη της. Σε κάθε θέση εργασίας ο εργαζόμενος τώρα λειτουργεί ως «πελάτης» αυτού στην προηγούμενη και ως «προμηθευτής» αυτού στην επόμενη. Η λειτουργία κάθε διαδικασίας διεξάγεται αποτελεσματικά μόνον όταν σε αυτή την αλυσίδα αλληλεξάρτησης ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει και ικανοποιεί τις ανάγκες του άλλου. Το ίδιο ισχύει και για τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων του, όπως επίσης και μεταξύ του ενός τμήματος της επιχείρησης με τα άλλα, π.χ. μεταξύ παραγωγής και μάρκετινγκ. (Gower, 1997, σ.14)

Αρχή 3η: Έμφαση στην πρόληψη κακής ποιότητας. Η έμφαση στην πρόληψη αναγκάζει τους υπεύθυνους να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην καλή σχεδίαση του προϊόντος, ώστε τα λειτουργικά και αισθητικά χαρακτηριστικά του να καλύπτουν αποτελεσματικά τις ανάγκες του πελάτη. Εξίσου σημαντική είναι και η σωστή σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας, ώστε να μη δημιουργεί ελαττωματικά.

Όταν η βελτίωση της ποιότητας επιδιώκεται με κύριο μέσο τον έλεγχο για ελαττωματικά, τότε το κόστος ποιότητας αυξάνεται εντυπωσιακά, όσο ο έλεγχος απομακρύνεται χρονικά από το στάδιο που εκτελείται η κάθε επεξεργασία. Ο έλεγχος της ποιότητας μετά την παραγωγή όχι μόνον αυξάνει το κόστος από τη συσσώρευση ελαττωματικών, αλλά και περιορίζει τη δυνατότητα εντοπισμού των αιτιών. Με την πάροδο του χρόνου χάνεται η ικανότητα συσχέτισης των συμπτωμάτων κακής ποιότητας με τα αίτια που τα προκάλεσαν.

Συνεπώς, η αντίληψη για την «ενσωμάτωση» της καλής ποιότητας στα χαρακτηριστικά του προϊόντος και της παραγωγικής διαδικασίας στον τρόπο που αρχικά έχουν σχεδιαστεί, οδηγεί σε πολύ καλύτερα αποτελέσματα από την προσπάθεια ελέγχου για τη διασφάλιση της ποιότητας μετά την παραγωγή και πώληση του προϊόντος στον πελάτη. (Gower, 1997, σ.15)

Αρχή 4η: Μάνατζμεντ στηριζόμενο σε αντικειμενικά στοιχεία. Η συλλογή και η αντικειμενική ανάλυση στοιχείων είναι βασική προϋπόθεση για τα ακόλουθα:

- (α) Τον προσδιορισμό του προβλήματος.
- (β) Την σωστή ανάλυση των αιτιών που προκαλούν το πρόβλημα.
- (γ) Την λήψη αποφάσεων σχετικά με τις ενδεδειγμένες ενέργειες για την επίλυση του προβλήματος, όταν και όπου χρειάζεται.

Η άσκηση του μάνατζμεντ που στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία και γεγονότα απαιτεί συστηματική και συνεχή εκπαίδευση η οποία:

- Πρέπει ν' αρχίζει από τα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης.
 - Πρέπει να μην αντιδρά υπερβολικά σε μεμονωμένα συμβάντα, αλλά να στηρίζεται σε γενικότερα χαρακτηριστικά και τάσεις.
 - Πρέπει να δέχεται τα αρνητικά ευρήματα μιας ανάλυσης ως ευκαιρίες για εξουδετέρωση προβλημάτων, αντί της συνήθους αντιδράσεως προς τους «αγγελιοφόρους κακών μαντάτων».
- (Gower, 1997, σ.16)

Αρχή 5η: Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων. Η παραδοσιακή αντιμετώπιση της ποιότητας χωρίς ή με περιορισμένη συμμετοχή των εργαζομένων μετακινεί την ευθύνη οργανωτικά σε ένα εξειδικευμένο τμήμα ελέγχου ποιότητας και χρονικά σε διαφορετική περίοδο από αυτή της παραγωγής. Η προσέγγιση αυτή λειτουργεί αρνητικά για δύο λόγους. Πρώτο, εφησυχάζει τους εργαζόμενους ότι τυχόν προβλήματα με την ποιότητα θα γίνουν αντιληπτά από τους ειδικούς και υπεύθυνους. Δεύτερο, η χρονική καθυστέρηση από τη στιγμή που αρχίζει η παραγωγή ελαττωματικών μέχρι τον εντοπισμό τους από τους ειδικούς καθιστά δύσκολη τη διάγνωση των αιτιών που προκάλεσαν το πρόβλημα, διότι χάνονται τα ίχνη του «κακοποιού» της ποιότητας.

Η ανάθεση της ευθύνης για την ποιότητα κι η εκχώρηση αρμοδιότητας στους εργαζόμενους να παρεμβαίνουν στην παραγωγική διαδικασία για την αποφυγή ελαττωματικών περιορίζουν σημαντικά και τα δύο παραπάνω προβλήματα. Το ειδικό τμήμα ελέγχου ποιότητας περιορίζεται έτσι στον έλεγχο για ποιότητα που δεν είναι τεχνικά εφικτός στις διάφορες θέσεις εργασίας και σε συμβουλευτικό ρόλο στις ομάδες βελτιώσεων των εργαζομένων που επιδιώκουν συστηματικά την επίλυση προβλημάτων ποιότητας για προϊόντα και διαδικασίες. (Gower, 1997, σ.17)

Αρχή 6η: Μάνατζμεντ με μικτές διαλειτουργικές ομάδες. Η φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας αφορά την ανάπτυξη της ικανότητας μιας επιχείρησης να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις που έχουν οι εξωτερικοί και οι εσωτερικοί πελάτες της. Η παραδοσιακή προσέγγιση για την αντιμετώπιση των προβλημάτων έρευνας της αγοράς, σχεδίασης του προϊόντος, σχεδίασης της παραγωγικής διαδικασίας, κ.ά. από ειδικές ομάδες σε διαδοχικές φάσεις οδηγεί συχνά σε προβλήματα επικοινωνίας και συντονισμού διαφορετικών λειτουργιών μιας επιχειρήσεως που επιβαρύνουν το κόστος, επιμηκύνουν το χρόνο εισαγωγής νέων προϊόντων και δημιουργούν πολλές ευκαιρίες για προβλήματα με την ποιότητα. Η προσέγγιση αυτή μοιάζει με αγώνα σκυταλοδρομίας.

Η δημιουργία μικτών ομάδων στις οποίες εκπροσωπούνται όλες οι σχετικές λειτουργίες μιας επιχείρησης, ακόμα κι οι προμηθευτές της, συμβάλλει στην ταυτόχρονη αντιμετώπιση των δυσκολιών που δημιουργούνται από την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή μια νέας τεχνολογίας και την αντιμετώπιση τους με τρόπο συνεπή με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή που μοιάζει με αγώνα κωπηλασίας περιορίζει εντυπωσιακά τον απαιτούμενο χρόνο από τη σύλληψη της ιδέας για ένα νέο προϊόν μέχρι της εισαγωγής του στην αγορά, το κόστος παραγωγής του και την ποιότητα του. Αυτό οφείλεται στην ολοκληρωμένη και ταυτόχρονη θεώρηση όλων των παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα. (Gower, 1997, σ.18)

6. Αντικειμενικοί σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η πρωτοβουλία για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στηρίζεται στην πεποίθηση ότι με το νέο τρόπο μανατζμεντ η επιχείρηση θα είναι σε θέση να γίνει πιο αποτελεσματική στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Οι αντικειμενικοί σκοποί που εξυπηρετούνται με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι ακόλουθοι:

1.- *Η αύξηση της ικανοποίησης τον πελάτη:* Σ' ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον η επιβίωση κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα της ν' αναπτύξει και να διατηρήσει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Η ικανότητα για την προσέλκυση και ιδιαίτερα τη διατήρηση πελατών εξαρτάται καθοριστικά από την ποιότητα του πακέτου «προϊόν-εξυπηρέτηση». Η ευχέρεια πελατών να επιλέγουν για συγκρίσιμη τιμή την καλύτερη ποιότητα, δημιουργεί έντονη πίεση στις επιχειρήσεις για συνεχείς βελτιώσεις για να ικανοποιήσουν τις συνεχώς αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών τους.

2.- *Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών:* Για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει συστηματικές βελτιώσεις όχι μόνο στα λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος (ασφάλεια στη χρήση, οικονομία, απλότητα στη λειτουργία), αλλά και στον τρόπο εξυπηρέτησης του μετά την πώληση. Αυτό σημαίνει ότι ένα προϊόν με καλή ποιότητα στα χαρακτηριστικά που αξιολογεί ο πελάτης δεν μπορεί να σταθεί για πολύ στην αγορά χωρίς υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση σε ότι αφορά την εγκατάσταση, συντήρηση κι επισκευή του. Όσο οι ανταγωνιστές βελτιώνουν την ποιότητα των δικών τους προϊόντων προσφέροντας στην αγορά πιο ελκυστικές επιλογές, τόσο πιο επιτακτική γίνεται η ανάγκη για συνεχείς βελτιώσεις.

3.- *Η διασφάλιση μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας:* Αυτή επιτυγχάνεται αφ' ενός με τη μείωση κάθε μορφής σπατάλης αναφορικά με το ποσοστό σκάρτων, με περιττές εσωτερικές μεταφορές, κ.λ.π., αφ' ετέρου με τον περιορισμό κάθε είδους αποθέματος σε πρώτες ύλες, ημικατεργασμένα και τελικά προϊόντα.

4.- *Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και της ευελιξίας για αναγκαίες προσαρμογές.* α. Σε αλλαγές προϊόντων και διαδικασιών, β. Σε αλλαγές στις τάσεις της αγοράς.

5.- *Η συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης παραγγελιών:* Όσο πιο γρήγορα ικανοποιούνται οι παραγγελίες των πελατών τόσο μεγαλύτερη αξία προσφέρει η επιχείρηση. Μεγάλοι χρόνοι για την εκτέλεση παραγγελιών δημιουργούν τα εξής προβλήματα:

α. Αναγκάζουν τον πελάτη να διατηρεί περισσότερα αποθέματα για την ομαλή λειτουργία του. Αυτό επιβαρύνει σημαντικά το κόστος λειτουργίας και συμβάλλει σε διάφορα προβλήματα ποιότητας.

β. Περιορίζει την ευελιξία του πελάτη να προσαρμοσθεί στις αλλαγές στη ζήτηση της αγοράς.

γ. Δημιουργεί ευκαιρίες για ζημιές από περιττές μετακινήσεις, αποθηκεύσεις κι ενέργειες που αυξάνουν το κόστος, χωρίς να προσθέτουν αξία στο προϊόν.

6.- *Η βελτίωση της αξιοποίησης κι αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.* Μέχρι τώρα η επικρατούσα αντίληψη της διοίκησης είναι ότι οι εργαζόμενοι απασχο-

λούνται για να εκτελούν τις προβλεπόμενες για την κάθε θέση δραστηριότητες με βάση τις γνώσεις και δεξιότητες για τις οποίες επιλέχθηκαν. Δηλαδή, η διοίκηση σκέφτεται, προγραμματίζει, ελέγχει και αξιολογεί, ενώ οι εργαζόμενοι εκτελούν.

Η νοοτροπία αυτή αφήνει αναξιοποίητη τη μεγάλη πείρα, την κρίση και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων στην επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει καθημερινά η κάθε επιχείρηση. Η αναγνώριση του ανθρώπινου παράγοντα ως του πιο πολύτιμου συντελεστή στην παραγωγική διαδικασία και η φροντίδα για την αναβάθμιση και ανάπτυξη του με τη διεύρυνση του ρόλου των εργαζομένων και τη συστηματική και συνεχή εκπαίδευση έχει αποδειχθεί ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

7.- *Η αύξηση του βαθμού αξιοποίησης νέας τεχνολογίας:* Ξεκινώντας με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, γίνεται πιο εύκολη η αποτελεσματική αξιοποίηση του εξοπλισμού που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών, κ.ά. και των πιο αποτελεσματικών μεθόδων οργάνωσης για την απασχόληση τους. (Gower, 1997, σ.31-34)

7. Οφέλη από εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η συνεχώς αυξανόμενη απήχηση του νέου τρόπου μανάτζμεντ που εκφράζει η διοίκηση ολικής ποιότητας συνδέεται με τα αποτελέσματα που συνοδεύουν την επιτυχή εφαρμογή του. Για τις επιχειρήσεις που ξεπέρασαν τις δυσκολίες προσαρμογής της οργανωτικής διάρθρωσης και των διοικητικών συστημάτων για την ανάπτυξη νέων τρόπων αντιμετώπισης της ποιότητας και άλλων κριτηρίων ανταγωνιστικότητας, τα σημαντικά οφέλη παίρνουν δύο μορφές. Από τη μία πλευρά ενισχύθηκαν περισσότερο τα θετικά χαρακτηριστικά που επιδιώκει να αναπτύξει η κάθε επιχείρηση και από την άλλη περιορίστηκαν τα αρνητικά εκείνα χαρακτηριστικά που θέλει να εξουδετερώσει.

Ενίσχυση θετικών Χαρακτηριστικών

1. Αύξηση της απόδοσης των επενδύσεων κατά 40%.
2. Δυνατότητα αύξησης της παραγωγής χωρίς πρόσθετους οικονομικούς πόρους κατά 20%.
3. Αύξηση της ικανότητας ανάπτυξης καινοτομιών χωρίς πρόσθετους οικονομικούς πόρους κατά 20%.
4. Αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης που εκδηλώνεται με μείωση αδικαιολόγητων απουσιών και παραιτήσεων.
5. Αύξηση της αφοσίωσης των πελατών της επιχείρησης που επιτρέπει καλύτερη διάθεση των περιορισμένων οικονομικών πόρων στη βελτίωση της ποιότητας σε σχέση με τη διαφήμιση για την προσέλκυση νέων πελατών για την αντικατάσταση των δυσαρεστημένων πελατών που οδηγήθηκαν σε ανταγωνιστές.

Περιορισμός Αρνητικών Συνεπειών

1. Μείωση του κόστους παραγωγής κατά 20%-50%.
2. Μείωση αναγκαίων αποθεμάτων για συγκρίσιμα επίπεδα εξυπηρέτησης κατά 40%.
3. Συμπίεση του χρόνου παραγωγής κατά 60% - 70%.

4. Μείωση των προστριβών μεταξύ εργαζομένων από νέους τρόπους δραστηριοποίησης και «ενδυνάμωσης» τους με αυξημένες ευθύνες.
5. Μείωση των προστριβών μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης από την επίλυση προβλημάτων με μικτές ομάδες βελτίωσης στις οποίες εκπροσωπούνται όλοι οι ενδιαφερόμενοι και από αλλαγή έμφασης στους στρατηγικούς στόχους αντί στους στόχους του κάθε τμήματος.

Με την κατάλληλη στρατηγική αποτελεσματικών οικονομικών, ψυχολογικών και κοινωνικών κινήτρων η διοίκηση ολικής ποιότητας συμβάλλει στην μεγαλύτερη ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην ανάπτυξη αυξημένης υπευθυνότητας και σε μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα στις αλλαγές στο περιβάλλον. Είναι φυσικό οι παραπάνω αλλαγές να βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης να προσφέρει μεγαλύτερη αξία στους πελάτες και να αντιμετωπίζει καλύτερα τον ανταγωνισμό.

Η υιοθέτηση της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι μία στρατηγική επιλογή από τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης. Η επιλογή αυτή μεταφράζεται σ' ένα νέο τρόπο συμπεριφοράς και λειτουργίας με μακροχρόνιες συνέπειες για όλα τα τμήματα και δραστηριότητες. Η διοίκηση ολικής ποιότητας έχει τις ανάγκες των πελατών. Σε ότι αφορά τους πελάτες, η έννοια του πελάτη διευρύνεται να καλύψει όχι μόνο τους εξωτερικούς πελάτες της επιχειρήσεως, δηλαδή τους καταναλωτές ή χρήστες των προϊόντων της, αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες, δηλαδή τους εργαζόμενους στην παραγωγή κι άλλες δραστηριότητες.

Η προσέγγιση του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας στηρίζεται σε μία διαφορετική αντίληψη για την άσκηση της διοίκησης με κύρια χαρακτηριστικά την ενδοϋποκίνηση και τον αυτοέλεγχο σε κάθε δραστηριότητα που προσθέτει αξία στο προϊόν, είτε άμεσα από τον ανθρώπινο παράγοντα είτε με τη βοήθεια συγκεκριμένης τεχνολογίας. Σε αντίθεση με το παραδοσιακό μάνατζμεντ, η διοίκηση ολικής ποιότητας καταργεί τη διάκριση μεταξύ διοικούντων που σκέπτονται, προγραμματίζουν κι ελέγχουν και διοικούμενων που ελέγχονται.

Σε σύγκριση με τη τεχνική του στατιστικού ελέγχου ποιότητας που έχει στατικό χαρακτήρα και σκοπό τη διατήρηση της διαχρονικής σταθερότητας των διαφόρων διαδικασιών, η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας διακρίνεται για το δυναμικό χαρακτήρα της. Αυτός συνεπάγεται συνεχή εκπαίδευση κι εκμάθηση νέων τεχνικών, συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων ως άτομα, και επιμονή στη συνεχή βελτίωση προϊόντων και διαδικασιών με τη συγκρότηση ειδικών ομάδων βελτίωσης από διοικητικά στελέχη κι εργαζόμενους.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας, σε σύγκριση με άλλες προσεγγίσεις που δίνουν έμφαση σε ένα κυρίαρχο χαρακτηριστικό αποτελεσματικότητας, έχει συνθετικό χαρακτήρα καλύπτοντας όλους τους βασικούς δείκτες ανταγωνιστικότητας και ένα ευρύ φάσμα μεθόδων οργάνωσης της εργασίας και τεχνικών για τη βελτίωση προϊόντων και διαδικασιών. Κατά την εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας θεωρείται αυτονόητο ότι οι εργαζόμενοι θα παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας μόνον όταν η έννοια της ποιότητας έχει αφομοιωθεί από όλους σε μία επιχείρηση. Ο βαθμός αφομοιώσεως εκφράζεται καθημερινά στην ποιότητα των σχέσεων τόσο μεταξύ των εργαζομένων και του έργου τους, όσο και στις μεταξύ τους σχέσεις κι επικοινωνίες.

Οι υπεύθυνοι για τη διοίκηση με τις αποφάσεις τους διαμορφώνουν τα χαρακτηριστικά του συστήματος. Οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται μέσα σε αυτό το σύστημα. Από διάφορες μελέτες έχει διαπιστωθεί ότι το 80-85% των προβλημάτων ποιότητας συνδέεται με αποφάσεις των διοικητικών στελεχών. Πρέπει συνεπώς η διοίκηση με τη βοήθεια των εργαζομένων που έχουν άμεση αντίληψη των σχετικών προβλημάτων να επιδιώκει συνεχώς με κάθε τρόπο τη βελτίωση του συστήματος.

Η παρατηρούμενη πολυπλοκότητα κάθε επιχείρησης αφήνει αρκετά περιθώρια γι' αποκλίσεις από τις προδιαγραφές προϊόντων και διαδικασιών. Η διοίκηση πρέπει να ερμηνεύει και να ελέγχει με στατιστικές μεθόδους τόσο πριν από την παραγωγή (off-line), όσο και κατά τη διάρκεια της παραγωγής (on-line) τις ανεπιθύμητες αποκλίσεις από τους στόχους ποιότητας, ώστε να εντοπίζει τα αίτια και με την εξουδετέρωσή τους να βελτιώνει την ποιότητα.

Είναι απαραίτητο να συνειδητοποιείται από όλους η ανάγκη βελτίωσης όχι μόνον των προϊόντων, αλλά και των παραγωγικών και άλλων διαδικασιών. Τούτο γίνεται πιο εύκολα κι αποτελεσματικά, όταν στη διαδικασία βελτιώσεων συμμετέχουν ενεργά και συστηματικά οι εργαζόμενοι. (Gower, 1997, σ.42-47)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 20

ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO 9001:2000

1. Εισαγωγή

Η επιβίωση ενός οργανισμού σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον και η ενδεχόμενη επιτυχία του βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ποιότητα των προϊόντων ή και των υπηρεσιών που προσφέρει. Η ποιότητα ορίζεται συνήθως ως «το σύνολο των ιδιοτήτων και των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας που στηρίζεται στην ικανότητα του να ικανοποιεί δηλωμένες ή επιβαλλόμενες ανάγκες». (Αρβανιτογιάννης, 2002, σ.103) Η ποιότητα εκφράζεται μέσω δύο διαφορετικών διεργασιών: του Ελέγχου Ποιότητας και της Διασφάλισης Ποιότητας. Ο Έλεγχος Ποιότητας αποτελεί μέρος της διοίκησης ποιότητας, στοχεύει στην εκπλήρωση των απαιτήσεων ποιότητας και ασκείται σε όλα τα επίπεδα στα οποία εστιάζεται η Διασφάλιση Ποιότητας παρέχοντας ενδείξεις ότι οι απαιτήσεις ποιότητας θα εκπληρωθούν.

Μετά το τέλος του Πρώτου Παγκόσμιου Πολέμου το 1920 αναπτύχθηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο ένα από τα πρώτα Πρότυπα Ποιότητας, το οποίο ονομαζόταν Πρότυπο Πυρομαχικών.

Το 1972 το Ινστιτούτο Βρετανικών Προτύπων (BSI) δημοσίευσε έναν οδηγό για τη Διασφάλιση Ποιότητας, ο οποίος αργότερα (1979) εξελίχθηκε σε ένα νέο πρότυπο, γνωστό ως BS 5750, ώστε να χρησιμοποιείται για εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους αλλά και στη διασφάλιση ποιότητας. Το πρότυπο αυτό έτυχε διεθνούς αποδοχής και πάνω σε αυτό βασίστηκε το διεθνές πρότυπο ISO 9000.

Ο ISO (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης-International Organization for Standardization) είναι μια διεθνής ομοσπονδία των εθνικών οργανισμών προτύπων που αντιπροσωπεύει περισσότερες από 160 χώρες. Προωθεί την ανάπτυξη της τυποποίησης και των σχετιζόμενων δραστηριοτήτων και διευκολύνει την ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο, ενώ αναπτύσσει επιστημονική, τεχνολογική και οικονομική συνεργασία. Ο ISO απαρτίζεται από περισσότερες από 170 τεχνικές επιτροπές, 650 υποεπιτροπές, περίπου 2000 ομάδες εργασίας και 20 ομάδες μελέτης. Η προσπάθεια να τυποποιηθούν οι διάφορες διεργασίες άρχισε πριν από περισσότερα από 20 χρόνια στη Μ. Βρετανία και ήταν με το ISO που έτυχε παγκόσμιας αποδοχής. (Αρβανιτογιάννης, 2002, σ.103-104)

2. Η έννοια του ISO

ISO ονομάζεται ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης που έχει σκοπό τη δημιουργία προτύπων σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο ISO ιδρύθηκε το 1947 με έδρα τη Γενεύη και έχει μέλη του τους Εθνικούς Οργανισμούς Τυποποίησης όλων σχεδόν των χωρών.

Μέχρι σήμερα ο ISO έχει εκδώσει περισσότερα από 13.700 πρότυπα, τα οποία έχουν συνταχθεί από 3.000 Τεχνικές Επιτροπές, στις οποίες συμμετέχουν εκπρόσωποι των χωρών-μελών, ειδικοί στο συγκεκριμένο αντικείμενο που αφορά το κάθε πρότυπο.

Μέλος του ISO είναι ο ΕΛΟΤ (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης), ο οποίος εκδίδει τα πρότυπα στην ελληνική γλώσσα.

Η εφαρμογή ενός προτύπου της σειράς ISO 9000 είναι προαιρετική, δηλαδή μια επιχείρηση το εφαρμόζει μόνον εφόσον το επιθυμεί. Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις υπο-

χρεούνται να το εφαρμόσουν, όπως, για παράδειγμα, όταν κάποια επιχείρηση επιθυμεί να συμμετάσχει σε διαγωνισμούς που απαιτούν πιστοποίηση του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας των επιχειρήσεων που συμμετέχουν σύμφωνα με τα πρότυπα της σειράς ISO 9000.

Κύριος στόχος των προτύπων είναι να διευκολύνουν το διεθνές εμπόριο με τη δημιουργία ενός κοινά αποδεκτού «κώδικα επικοινωνίας» μεταξύ των επιχειρήσεων, των πελατών και των προμηθευτών.

Μολονότι προαναφέραμε ότι τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι προαιρετικά, πολλές κυβερνήσεις, μεγάλοι οργανισμοί ή μεγάλοι πελάτες ευνοούν ή και επιβάλλουν, άμεσα ή έμμεσα, με νομοθετικές ή άλλες ενέργειες, την εφαρμογή τους από τις επιχειρήσεις με τις οποίες συναλλάσσονται. Συγκεκριμένα, σε δημόσιους διαγωνισμούς, κρατικές προμήθειες κ.λ.π., καθώς και σε διαδικασίες επιλογής προμηθευτών τις οποίες ακολουθούν μεγάλες επιχειρήσεις, οι πιστοποιημένες, σύμφωνα με τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, επιχειρήσεις, συνήθως, αξιολογούνται ευνοϊκότερα από ότι οι μη πιστοποιημένες επιχειρήσεις.

Πρέπει να σημειωθεί ότι ο ISO δεν διαθέτει μηχανισμούς για να ελέγξει κατά πόσο μία επιχείρηση εφαρμόζει ή όχι τα πρότυπα της σειράς ISO 9000. Ο έλεγχος του αν και κατά πόσο μια επιχείρηση εφαρμόζει τα πρότυπα αποτελεί αντικείμενο των Οργανισμών Πιστοποίησης και όχι του ISO. (Κατσαμπάνης Π., 2003, σ.7)

3. Η σειρά των προτύπων ISO 9000

Η μεγάλη πλειονότητα των προτύπων του ISO αφορούν απαιτήσεις που αποσκοπούν στο να διασφαλίσουν ότι συγκεκριμένα προϊόντα, πρώτες ύλες ή υπηρεσίες διαθέτουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ιδιότητες, όπως αντοχή, διαστάσεις κ.ά., σε συγκεκριμένο βαθμό.

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, αντίθετα με τα υπόλοιπα πρότυπα που αφορούν χαρακτηριστικά προϊόντων, αφορούν απαιτήσεις για τα συστήματα διαχείρισης της ποιότητας των επιχειρήσεων. Δηλαδή θέτουν απαιτήσεις σχετικά με τη σωστή οργάνωση διαφόρων λειτουργιών μιας επιχείρησης που σχετίζονται με την ποιότητα, όπως η διοίκηση, η παραγωγή, οι πωλήσεις, οι προμήθειες, οι μετρήσεις και οι ποιοτικοί έλεγχοι, καθώς και η εκπαίδευση του προσωπικού.

Αυτό σημαίνει ότι η κοινά κρατούσα άποψη ότι «ένα συγκεκριμένο προϊόν έχει ISO 9000» δεν ισχύει. Τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9000 μπορούν να καλύψουν μόνον οι ίδιες οι επιχειρήσεις ως οντότητες και, για να ακριβολογούμε, τα συστήματα διαχείρισης της ποιότητας των επιχειρήσεων και όχι τα προϊόντα τους.

Αναφορικά με τη σχέση ανάμεσα στα πρότυπα της σειράς ISO 9000 που αναφέρονται σε απαιτήσεις των συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας και τα πρότυπα που αφορούν απαιτήσεις για τα προϊόντα, διευκρινίζεται ότι βασική απαίτηση του προτύπου ISO 9001 είναι ότι «τα προϊόντα της επιχείρησης πρέπει να καλύπτουν τυχόν υπάρχοντα πρότυπα (προδιαγραφές) προϊόντων ή άλλη υπάρχουσα νομοθεσία».

Έτσι, μια πιστοποιημένη κατά ISO 9001 επιχείρηση επιβάλλεται να διαθέτει προϊόντα που να είναι σύμφωνα με τα ισχύοντα πρότυπα (προδιαγραφές) που αφορούν τα συγκεκριμένα αυτά

προϊόντα. Έμμεσα, δηλαδή, τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 επιβάλλουν την εφαρμογή και των άλλων προτύπων στις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα αν αυτά επιβάλλονται ή όχι από νομοθετικές ρυθμίσεις.

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι γενικού χαρακτήρα, δηλαδή μπορούν να εφαρμοστούν σε οποιαδήποτε επιχείρηση ανεξάρτητα από το είδος των προϊόντων ή των υπηρεσιών που αυτή παρέχει. Μπορούν, επίσης, να εφαρμοσθούν όχι μόνο σε επιχειρήσεις, αλλά και σε κάθε κατηγορία ή τύπο οργανισμού π.χ. σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, Δημόσιες Υπηρεσίες, Νοσοκομεία, Κοινωνικές Οργανώσεις, Συλλόγους κ.λ.π.

Η αρχική έκδοση του προτύπου ISO 9001 κυκλοφόρησε το 1987. Παράλληλα με το πρότυπο ISO 9001 εκδόθηκαν και άλλα πρότυπα που αφορούσαν στο σύστημα διαχείρισης της ποιότητας των επιχειρήσεων. Όλα αυτά συναποτελούσαν μια οικογένεια ή, αλλιώς, τη σειρά των προτύπων ISO 9000. Η σειρά των προτύπων ISO 9000 (έκδοσης 1994) αποτελείται από 27 πρότυπα και πληροφοριακά έγγραφα.

Η πρώτη αναθεώρηση του προτύπου ISO 9001 μετά το 1987 έγινε το 1994, ενώ νεότερη αναθεώρηση έγινε με την τρέχουσα έκδοση που κυκλοφόρησε τον Δεκέμβριο του 2005. Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 προβλέπεται να αναθεωρούνται κάθε πέντε χρόνια προκειμένου να ανταποκρίνονται καλύτερα στις νέες ανάγκες που πρέπει να καλύπτουν.

Τα κύρια πρότυπα της σειράς ISO 9000 σήμερα είναι τα εξής:

- ISO 9000: Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας - Βασικές αρχές και λεξιλόγιο
- ISO 9001: Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας - Απαιτήσεις
- ISO 9004: Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας - Οδηγίες για συνεχή βελτίωση
- ISO 19011: Οδηγίες για επιθεώρηση περιβαλλοντικών συστημάτων ή και συστημάτων ποιότητας. (Κατσαμπάνης Π., 2003, σ.8-9)

4. Τα πρότυπα ISO 9001 - ISO 9002

Τα πρότυπα ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 της έκδοσης του 1994 έχουν ενσωματωθεί στην έκδοση του 2000 σε ένα πρότυπο, το πρότυπο ISO 9001. Σύμφωνα με τη σειρά των προτύπων ISO 9000 του 1994, το πρότυπο ISO 9002:1994 έχει τις ίδιες απαιτήσεις με το πρότυπο ISO 9001:1994 εκτός από τις απαιτήσεις της παραγράφου του προτύπου ISO 9001:1994, οι οποίες αφορούν στον σχεδιασμό. Επομένως, μία επιχείρηση πιστοποιημένη κατά ISO 9002:1994 παρέχει αποδείξεις ότι εφαρμόζει όλες τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:1994 εκτός από τις απαιτήσεις οι οποίες αφορούν στον σχεδιασμό. Ως επακόλουθο, οι επιχειρήσεις που είτε είναι εμπορικές, δηλαδή δεν σχεδιάζουν τα προϊόντα που διαθέτουν στην αγορά είτε παράγουν τα προϊόντα σύμφωνα με τα σχέδια των πελατών, πιστοποιούνται, συνήθως, με το πρότυπο ISO 9002:1994.

Το πρότυπο ISO 9003 ήταν μειωμένων απαιτήσεων και αφορούσε στις απαιτήσεις για την εφαρμογή συστήματος διασφάλισης ποιότητας στον τελικό έλεγχο. Με το νέο πρότυπο ISO 9001:2000 τα πρότυπα ISO 9002 και ISO 9003 καταργούνται.

Τα πιστοποιητικά που έχουν εκδοθεί σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9001, ISO 9002 και ISO 9003 έκδοσης 1994 έχουν πάψει να ισχύουν από τον Δεκέμβριο του 2003.

Οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 μπορούν να εφαρμοσθούν από όλες τις επιχειρήσεις. Τι συμβαίνει, όμως, με τις επιχειρήσεις εκείνες στις οποίες μερικές από τις απαιτήσεις του προτύπου δεν έχουν εφαρμογή, όπως, για παράδειγμα, συμβαίνει με τις επιχειρήσεις που παράγουν τα προϊόντα τους σύμφωνα με τα σχέδια των πελατών τους και δεν τα σχεδιάζουν οι ίδιες; Οι επιχειρήσεις αυτές πρέπει να ακολουθούν τις απαιτήσεις του προτύπου που αναφέρονται στον σχεδιασμό ή όχι;

Το νέο πρότυπο ISO 9001:2000 επιτρέπει τη μη εφαρμογή ορισμένων από τις απαιτήσεις του. Για παράδειγμα, με την εφαρμογή των νέων προτύπων, οι επιχειρήσεις στις οποίες ο σχεδιασμός προϊόντος δεν είναι αναγκαίος, π.χ. οι εμπορικές επιχειρήσεις, πιστοποιούνται σήμερα σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001 χωρίς να εφαρμόζουν, όμως, τις σχετικές απαιτήσεις του προτύπου αυτού όσον αφορά τον σχεδιασμό. Διευκρινίζεται ότι σύμφωνα με το νέο πρότυπο ISO 9001:2000 οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να μην εφαρμόσουν ορισμένες απαιτήσεις όπως π.χ. Υλοποίηση του προϊόντος του προτύπου. Στις απαιτήσεις αυτές περιλαμβάνονται και οι απαιτήσεις του σχεδιασμού, απαιτήσεις οι οποίες διαφοροποιούσαν τα πρότυπα ISO 9001 και ISO 9002 στην έκδοση 1994.

Η δυνατότητα, πάντως, μη εφαρμογής ορισμένων από τις παραπάνω απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 δεν πρέπει να επηρεάζει την ικανότητα της επιχείρησης να παράγει ή να διαθέτει προϊόντα και υπηρεσίες που να είναι σύμφωνα είτε με τις απαιτήσεις των πελατών είτε με υπάρχοντα πρότυπα ή άλλες νομικές διατάξεις και κανονισμούς. Χρήσιμο είναι να επισημανθούν τα εξής:

α) Μία επιχείρηση η οποία σχεδίαζε η ίδια τα προϊόντα της, μπορούσε να πιστοποιηθεί σύμφωνα με τη σειρά των προτύπων ISO 9000 του 1994 είτε με το πρότυπο ISO 9001:1994, οπότε και εφαρμόζε τις απαιτήσεις του προτύπου αναφορικά με τον σχεδιασμό, είτε με το πρότυπο ISO 9002, οπότε και δεν πιστοποιούσε τη διαδικασία σχεδιασμού. Με το νέο πρότυπο ISO 9001:2000, όμως, αν μια επιχείρηση σχεδιάζει τα προϊόντα της, πράγμα που, προφανώς, ασκεί επίδραση στην ποιότητα των προϊόντων της, πρέπει, τότε, υποχρεωτικά να εφαρμόζει τις απαιτήσεις του προτύπου αναφορικά με τον σχεδιασμό. Η ενδεχόμενη μη εφαρμογή των απαιτήσεων του προτύπου για το σχεδιασμό προϊόντων, προφανώς, επιδρά στην ικανότητα της επιχείρησης να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών ή άλλες διατάξεις και, άρα, δεν επιτρέπεται σύμφωνα με το νέο πρότυπο.

β) Ακόμα και αν μια επιχείρηση έχει αναθέσει με σύμβαση υπεργολαβίας το σχεδιασμό των προϊόντων της, το γεγονός αυτό δε συνεπάγεται ότι δεν πρέπει να ελέγχει τη διεργασία του σχεδιασμού του υπεργολάβου. Αντιθέτως, το πρότυπο ISO 9001:2000 προβλέπει ότι η επιχείρηση οφείλει να ελέγχει το σχεδιασμό των προϊόντων της, που εκτελεί ο υπεργολάβος, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου και να συμπεριλάβει τον έλεγχο αυτό στο σύστημα διαχείρισης της ποιότητας

που εφαρμόζει. Το ίδιο ισχύει και για άλλες εργασίες που η επιχείρηση αναθέτει σε τρίτους. (Κατσαμπάνης Π.,2003, σ.9-10)

5. ISO 9001 και ISO 9004

Στη σειρά των προτύπων ISO 9000 έκδοσης 2000 υπάρχουν μεταξύ των άλλων προτύπων δύο αλληλοσυσχετιζόμενα πρότυπα, το πρότυπο ISO 9001 και το πρότυπο ISO 9004.

Τα πρότυπα ISO 9001 και ISO 9004 έχουν κοινά σημεία, αλλά μπορούν να λειτουργούν και αυτόνομα. Το πρότυπο ISO 9001 περιέχει εκείνες τις απαιτήσεις που πρέπει να εκπληρώνει το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας μιας επιχείρησης προκειμένου η τελευταία να πιστοποιηθεί και επικεντρώνεται, κυρίως, στο πώς και στο κατά πόσο μια επιχείρηση είναι συνεπής στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών της.

Το πρότυπο ISO 9004 περιέχει γενικότερες οδηγίες για το πώς πρέπει να είναι οργανωμένη μία επιχείρηση με στόχο τη συνεχή βελτίωση της. Παράλληλα, υποδεικνύει στη διοίκηση της επιχείρησης τις ενέργειες που πρέπει να λαμβάνει προς αυτήν την κατεύθυνση.

Διευκρινίζουμε ότι το πρότυπο ISO 9001 στοχεύει στην ικανοποίηση των πελατών, ενώ το πρότυπο ISO 9004 επικεντρώνεται στην ικανοποίηση όλων των επηρεαζόμενων από τη λειτουργία της επιχείρησης μερών (π.χ. μετόχων, προσωπικού, πελατών, προμηθευτών και της κοινωνίας γενικότερα).

Παράλληλα, σημειώνεται ότι το πρότυπο ISO 9001 επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας μιας επιχείρησης, όπως, για παράδειγμα, κατά πόσο τα παραγόμενα προϊόντα της είναι σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών, καθώς και τον τρόπο βελτίωσης της ποιότητας. Το πρότυπο ISO 9004 καλύπτει τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001, αλλά προχωρεί ακόμη μερικά βήματα πιο μπροστά. Στοχεύει όχι μόνο στην αποτελεσματικότητα, αλλά και στην αποδοτικότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας. Περιλαμβάνει, δηλαδή, και έννοιες, όπως μείωση της ανάλωσης πρώτων υλών, αύξηση της παραγωγικότητας κ.λ.π.

Διευκρινίζεται ότι μια επιχείρηση που θέλει να πιστοποιηθεί κατά το πρότυπο ISO 9001 οφείλει, καταρχήν, να εφαρμόσει τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001 και επικουρικά, αν το επιθυμεί, τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9004. Το πρότυπο ISO 9004 αποτελεί ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001, επειδή παρέχει χρήσιμες οδηγίες, χωρίς, ωστόσο, η εφαρμογή του να είναι υποχρεωτική από τις επιχειρήσεις που θέλουν να πιστοποιηθούν σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000. (Κατσαμπάνης Π.,2003, σ.10)

6. Αιτίες για τις αλλαγές στο πρότυπο ISO 9001:2000

Οι βασικές αιτίες για τις αλλαγές στο πρότυπο ISO 9001:2000 σε σχέση με το πρότυπο ISO 9001:1994 μπορούν να συνοψισθούν στα ακόλουθα:

1.- Το παλαιό πρότυπο απαιτούσε την εφαρμογή τουλάχιστον 18 συγκεκριμένων απαιτήσεων στη λειτουργία μιας επιχείρησης, χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις επιμέρους διαδικασίες της. Η ανάγκη συνυπολογισμού του γεγονότος ότι τα τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες προκύπτουν από ενδιά-

μεσα στάδια παραγωγής, καθώς και από όλες τις επιμέρους λειτουργίες μιας επιχείρησης, ήταν η βασική αιτία της τελευταίας αναθεώρησης. Το νέο πρότυπο αποκαλεί αυτά τα ενδιάμεσα στάδια, καθώς και τις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης, διεργασίες.

Η ανάλυση της επιχείρησης σε διεργασίες επιτυγχάνει με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα την παρακολούθηση και τον έλεγχο των προϊόντων και των υπηρεσιών και, γενικότερα, των εξερχόμενων από καθένα ενδιάμεσο στάδιο και από κάθε μία επιμέρους επιχειρηματική λειτουργία, δηλαδή από την καθεμιά διεργασία.

Το πρότυπο ISO 9001:2000 επιβάλλει τον έλεγχο όλων των διεργασιών μιας επιχείρησης και δεν περιορίζεται στην αποσπασματική εφαρμογή μερικών απαιτήσεων σε επιμέρους επιχειρηματικές λειτουργίες.

2.- Εκτός από το πρότυπο ISO 9001 υπάρχει και το πρότυπο ISO 14001, το οποίο αναφέρεται στο περιβάλλον. Τα πρότυπα ISO 9001:1994 και ISO 14001 δεν έχουν σαφή αλληλοσύνδεση μεταξύ τους. Είναι ευνόητο πως πρέπει να υπάρχει συμβατότητα του προτύπου ISO 9001 με το πρότυπο ISO 14001, ώστε να μπορούν να ενσωματωθούν τα συστήματα διαχείρισης της ποιότητας και περιβαλλοντικής προστασίας μιας επιχείρησης σε ένα ενιαίο σύστημα διοίκησης. Αυτό καθίσταται πλέον δυνατό με το νέο πρότυπο ISO 9001:2000 που αλληλοσυνδέεται με το πρότυπο ISO 14001.

3.- Με την πάροδο του χρόνου, λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων και της διαφοροποίησης των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών, η ανάγκη για συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας γίνεται όλο και πιο έντονη.

Κατά συνέπεια, και τα συστήματα διαχείρισης, της ποιότητας πρέπει διαρκώς να προσαρμόζονται και να βελτιώνονται. Το νέο πρότυπο σε σύγκριση με το πρότυπο του 1994 εμπεριέχει μια νέα απαίτηση, την απαίτηση για διαρκή βελτίωση.

4.- Η λειτουργία μιας επιχείρησης πρέπει να καλύπτει εκτός από τις ανάγκες των πελατών και τις ανάγκες των μετόχων, των εργαζομένων και της κοινωνίας γενικότερα, άρα οι απαιτήσεις των προτύπων πρέπει να έχουν μία ευρύτερη θεώρηση. Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 του 1994 ήταν, κυρίως, επικεντρωμένα στην ικανοποίηση των απαιτήσεων για παραγωγή προϊόντων σύμφωνα με τις προδιαγραφές των προμηθευτών προς τις επιχειρήσεις. Αντίθετα, τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 του 2000 και, ειδικότερα, το πρότυπο ISO 9004:2000 καλύπτουν ευρύτερες απαιτήσεις.

5.- Η εφαρμογή των προτύπων της σειράς ISO πρέπει να είναι όσο το δυνατόν ευκολότερη και να μην χρησιμοποιεί τις δυσνόητες έννοιες και όρους που εμπεριείχε η σειρά των προτύπων ISO 9000 έκδοσης 1994. Στο σημείο αυτό, τα πρότυπα της σειράς ISO 9001 του 2000 έχουν βελτιωθεί σημαντικά.

6.- Τέλος, η δομή, η ορολογία και οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001 πρέπει να είναι γενικότερες, δηλαδή να μπορούν να εφαρμοσθούν σε κάθε τύπο επιχείρησης, π.χ. σε εμπορικές επιχειρήσεις ή επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, και να μην υποδηλώνουν ότι το πρότυπο ISO 9001 μπορεί να εφαρμοσθεί μόνο σε παραγωγικές επιχειρήσεις. (Κατσαμπάνης Π., 2003, σ.11-12)

7. Οι αλλαγές του προτύπου ISO 9001:2000

Το πρότυπο ISO 9001, ανταποκρινόμενο στις παραπάνω διαπιστώσεις, συμπεριέλαβε τις ακόλουθες βασικές αλλαγές στην έκδοση του 2000 αναφορικά με την έκδοση του 1994.

1.- Επιβάλλει την ανάλυση μιας επιχείρησης σε επιμέρους διεργασίες με σαφή καθορισμό των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των διεργασιών. Στόχος της ανάλυσης είναι να αξιολογούνται ευκολότερα όχι μόνο τα εξερχόμενα κάθε διεργασίας, αλλά και η συνολική αποτελεσματικότητα της συγκεκριμένης διεργασίας με βάση μετρήσιμα και αντικειμενικά κριτήρια.

2.- Οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:1994 συνιστούσαν 20 ξεχωριστές ενότητες, καθεμιά από τις οποίες συνδεόταν με τις υπόλοιπες με όχι συγκεκριμένο και σαφή τρόπο. Αντίθετα στο πρότυπο ISO 9001:2000, οι απαιτήσεις είναι καταρχήν γενικότερου χαρακτήρα και, επιπλέον, έχουν ομαδοποιηθεί και αφορούν τις τέσσερις βασικές ομάδες διεργασιών, οι οποίες περιλαμβάνουν όλες τις διεργασίες που εκτελούνται σε κάθε επιχείρηση. Οι ομάδες των διεργασιών αυτών είναι:

- Διεργασίες διοίκησης (τι πρέπει να κάνει η Ανώτατη Διοίκηση της επιχείρησης),
- Διεργασίες διαχείρισης πόρων (πώς πρέπει να διατίθενται και να οργανώνονται οι διάφοροι πόροι, όπως το προσωπικό, οι μηχανές, το περιβάλλον εργασίας της επιχείρησης),
- Διεργασίες παραγωγής (με ποιες διεργασίες παράγονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες από την αρχική παραγγελία μέχρι την παράδοση, όπως παραγγελιοληψία, σχεδιασμός, παραγωγή, προμήθεια πρώτων υλών),
- Διεργασίες μέτρησης, ανάλυσης και βελτίωσης (με ποιες μεθόδους παρακολουθούμε και μετράμε όχι μόνον την παραγωγή, αλλά και την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων της διοίκησης, την ορθολογική διάθεση των αναγκαίων πόρων, καθώς και πώς επιτυγχάνουμε τη διαρκή βελτίωση).

Η ανάλυση μιας επιχείρησης σε επιμέρους διεργασίες, η οποία στο νέο πρότυπο ονομάζεται «προσέγγιση ως διεργασία», όχι μόνο επιτρέπει την καλύτερη κατανόηση, αλλά συμβάλλει και στην ευκολότερη εφαρμογή των απαιτήσεων του προτύπου ISO 9001.

3.- Η Ανώτατη Διοίκηση της επιχείρησης αποκτά τώρα έναν περισσότερο σημαντικό ρόλο.

Σύμφωνα με το νέο πρότυπο, ανάμεσα στα καθήκοντα της είναι και τα εξής:

- να μετρά την αποδοτικότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, το οποίο πρέπει να βελτιώνεται διαρκώς,
- να παρακολουθεί κατά πόσο οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι,
- να εξασφαλίζει την ύπαρξη μετρήσιμων αντικειμενικών σκοπών (στόχων) αναφορικά με την ποιότητα σε όλες τις διεργασίες της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, η ενδυνάμωση της σημασίας για συνεχή βελτίωση του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας και για αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη, καθώς και η ύπαρξη μετρήσιμων αντικειμενικών σκοπών (στόχων) αναφορικά με την ποιότητα, αποτελούν νέα ποιοτικά χαρακτηριστικά του προτύπου.

4.- Το πρότυπο ISO 9001:2000 περιλαμβάνει λιγότερες απαιτήσεις για τεκμηρίωση των λειτουργιών της επιχείρησης στο εγχειρίδιο ποιότητας από εκείνες που επέβαλλε το πρότυπο ISO 9001:1994. Επίσης, η παρουσίαση του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας στο εγχειρίδιο ποιότητας δεν περιορίζεται μόνο στην αναλυτική περιγραφή με τεκμηριωμένες διαδικασίες ή οδηγίες εργασίας των είκοσι επιχειρηματικών λειτουργιών που αντιστοιχούσαν στις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:1994. Το νέο πρότυπο μειώνει τον αριθμό των υποχρεωτικά τεκμηριωμένων διαδικασιών από είκοσι (ή, ορθότερα, δεκαοκτώ) σε έξι και, παράλληλα, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ύπαρξη αντικειμενικών αποδείξεων από τις οποίες να προκύπτει ότι η επιχείρηση εφαρμόζει τις απαιτήσεις του. Η υποχρεωτική τεκμηρίωση των έξι διαδικασιών που επιβάλλει το νέο πρότυπο σε μία επιχείρηση δε σημαίνει ότι δεν πρέπει να τεκμηριώνονται ενδεχομένως και άλλες διαδικασίες, αν αυτό απαιτείται από τις ανάγκες της επιχείρησης.

5.- Η ορολογία του νέου προτύπου γίνεται περισσότερο αντιληπτή και κατανοητή από όλους και όχι μόνο από τους ειδικούς που ασχολούνται με θέματα ποιότητας.

6.- Τέλος, το νέο πρότυπο παρέχει μεγαλύτερη ευελιξία σε μια επιχείρηση, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα μη εφαρμογής ορισμένων από τις απαιτήσεις, εφόσον αυτές δεν μπορούν να εφαρμοσθούν στη συγκεκριμένη επιχείρηση και με την προϋπόθεση ότι η μη εφαρμογή τους δεν επηρεάζει την ικανότητα της επιχείρησης να παράγει ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Αντίθετα, τα πρότυπα ISO 9001:1994 και ISO 9002:1994 δεν επέτρεπαν καμία εξαίρεση από τις απαιτήσεις τους εκτός, φυσικά, από την απαίτηση για το σχεδιασμό, η οποία διαφοροποιούσε τα δύο πρότυπα. (Κατσαμπάνης Π., 2003, σ.13-14)

8. Σύνοψη παρουσίαση του προτύπου ISO 9001

Οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000, επιγραμματικά είναι οι εξής:

- Να προσδιορίζουμε τις ανάγκες και τις απαιτήσεις (χαρακτηριστικά προϊόντων ή υπηρεσιών, ποσότητες, χρόνους παράδοσης κ.λ.π.) που έχουν οι πελάτες μας.
- Να προσδιορίζουμε την πολιτική για την ποιότητα και τους αντικειμενικούς στόχους για την ποιότητα που θα εφαρμόσουμε.
- Να προσδιορίζουμε με ποιες επιμέρους εργασίες (διεργασίες) παράγουμε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας και με ποιες μεθόδους και κριτήρια μετράμε τις διεργασίες αυτές.
- Να ξεκαθαρίσουμε και να περιγράψουμε το πώς εκτελούνται ορισμένες ουσιώδους σημασίας εργασίες (τεκμηριωμένες διαδικασίες) στην επιχείρηση μας, όπως το πώς αποδεσμεύονται τα ελαττωματικά προϊόντα, το πώς διακινούνται όλες οι πληροφορίες που είναι αναγκαίες για τη λειτουργία της επιχείρησης μας κ.λ.π.
- Να βελτιώνουμε συνεχώς την ποιότητα των προϊόντων μας, καθώς και την απόδοση του συστήματος ποιότητας με επιθεωρήσεις, διορθωτικές ενέργειες κ.λ.π.
- Να τηρούμε αποδείξεις (αρχεία) ότι εφαρμόζουμε όλα τα παραπάνω.
- Να παρακολουθούμε αν και κατά πόσο είναι ευχαριστημένοι οι πελάτες μας.

Μία επιχείρηση μπορεί να αποδείξει ότι εφαρμόζει τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001 με τους ακόλουθους τρεις τρόπους:

- Πρώτον, ένα στέλεχος της επιχείρησης μπορεί να συντάξει έκθεση επιθεώρησης για την εφαρμογή και λειτουργία του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας της επιχείρησης. Η έκθεση αυτή μπορεί να αποδεικνύει ότι το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας καλύπτει τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001.
- Δεύτερον, ένας πελάτης μπορεί να επιθεωρήσει και να ελέγξει εάν το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας της επιχείρησης είναι σύμφωνο με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001. Αυτό μπορεί να συμβεί στην περίπτωση ανάθεσης εκτέλεσης μιας σύμβασης.
- Τρίτον, ένας Οργανισμός Πιστοποίησης επιθεωρεί την επιχείρηση. Κατά τη διάρκεια της επιθεώρησης ο Οργανισμός Πιστοποίησης ελέγχει αν το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας είναι σύμφωνο με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001 και ανάλογα χορηγεί ή όχι το σχετικό πιστοποιητικό.

Συνήθως, με τον όρο «πιστοποίηση» εννοούμε τη διαδικασία με την οποία ένας τρίτος, δηλαδή όχι η ίδια η επιχείρηση ή οι πελάτες της, αλλά ο Οργανισμός Πιστοποίησης, πιστοποιεί ότι το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας της επιχείρησης καλύπτει τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001.

Οι Οργανισμοί Πιστοποίησης είναι στην πλειοψηφία τους μεγάλοι Ιδιωτικοί Οργανισμοί, οι οποίοι δεν πρέπει να έχουν διασύνδεση ή εξάρτηση από την επιχείρηση την οποία επιθεωρούν. Η πιστοποίηση μίας επιχείρησης γίνεται σε συγκεκριμένα αντικείμενα δραστηριότητας της (πεδία). Προκειμένου οι Οργανισμοί να πιστοποιούν επιχειρήσεις πρέπει να έχουν διαπιστευτεί οι ίδιοι από έναν Οργανισμό Διαπίστευσης. Οι Οργανισμοί Διαπίστευσης σε κάθε χώρα ορίζονται από τις αρμόδιες κρατικές αρχές. Στην Ελλάδα ο επίσημος φορέας διαπίστευσης είναι το ΕΣΥΔ.

Στο πιστοποιητικό μιας επιχείρησης αναγράφεται το ειδικότερο πεδίο πιστοποίησης, δηλαδή σε ποια ή ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες της συγκεκριμένης επιχείρησης εφαρμόζονται οι απαιτήσεις του προτύπου. Ενδεικτικά, μια επιχείρηση παραγωγής και εμπορίας ετοιμών ενδυμάτων που διαθέτει τμήμα σχεδιασμού πιστοποιείται για «σχεδιασμό, παραγωγή και εμπορία ενδυμάτων», ενώ μια επιχείρηση που παράγει ενδύματα με τη μέθοδο «φασόν» πιστοποιείται για «παραγωγή ετοιμών ενδυμάτων χωρίς σχεδιασμό». Επίσης, στο πιστοποιητικό αναγράφεται το πρότυπο και η έκδοση του προτύπου με το οποίο έγινε η πιστοποίηση, όπως ISO 9002:1994 ή ISO 9001:2000κ.λ.π.

Η πιστοποίηση διαρκεί κατά κανόνα τρία χρόνια, ενώ εκτός από την αρχική επιθεώρηση προβλέπονται δύο πρόσθετες ενδιάμεσες ετήσιες επιθεωρήσεις από τον Οργανισμό Πιστοποίησης κατά τη διάρκεια της τριετίας.

Το κόστος της πιστοποίησης είναι ανάλογο με τον αριθμό των ημερών που θα χρειαστούν ο επιθεωρητής ή οι επιθεωρητές του Οργανισμού Πιστοποίησης προκειμένου να ολοκληρώσουν την επιθεώρηση. Ο αριθμός των ημερών επιθεώρησης υπολογίζεται ανάλογα με τον αριθμό

των εργαζομένων της επιχείρησης. Το κόστος πιστοποίησης, σε τελική ανάλυση, είναι συνήθως ανάλογο του αριθμού των εργαζομένων της επιχείρησης.

Τι ισχύει όμως για τις ήδη πιστοποιημένες επιχειρήσεις;

Τα νέα πρότυπα της σειράς ISO 9000 εκδόθηκαν τον Δεκέμβριο του 2000 και το μεταβατικό διάστημα παράλληλης ισχύος και των δύο προτύπων (εκδόσεων 1994 και 2000) έληξαν το Δεκέμβριο του 2003. Ύστερα από το Δεκέμβριο του 2003, τα πρότυπα ISO 9000 έκδοσης 1994 έπαυσαν να ισχύουν.

Καταρχήν, επιχειρήσεις που δεν έχουν πιστοποιηθεί μέχρι σήμερα είναι σκόπιμο να πιστοποιηθούν με το πρότυπο ISO 9001:2000. Αν είχαν πιστοποιηθεί με το παλιό πρότυπο, έκδοσης 1994, η πιστοποίηση αυτή ίσχυε έως και τον Δεκέμβριο του 2003. Δηλαδή, η πιστοποίηση ίσχυε για χρονικό διάστημα μικρότερο των 3 ετών, το οποίο είναι το σύνηθες χρονικό διάστημα ισχύος του πιστοποιητικού που χορηγούν οι Οργανισμοί Πιστοποίησης.

Εφόσον τα πιστοποιητικά των επιχειρήσεων που έχουν ήδη πιστοποιηθεί με τα πρότυπα ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 έκδοσης 1994 έπαυσαν να ισχύουν με το πέρας του Δεκεμβρίου 2003, οι επιχειρήσεις αυτές σταδιακά θα έπρεπε να ενσωματώσουν στο σύστημα διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόζουν τις πρόσθετες απαιτήσεις του νέου προτύπου, ώστε σε επόμενη επιθεώρηση να πιστοποιηθούν με βάση το νέο πρότυπο ISO 9001:2000. (Κατσαμπάνης Π., 2003, σ.15-16)

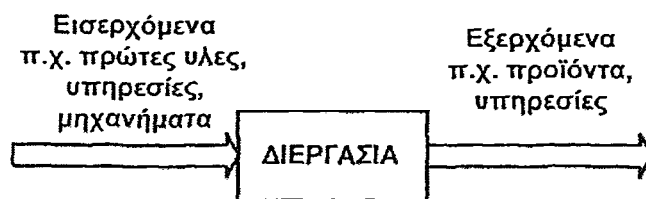
9. Βασικές έννοιες και ορισμοί

Πολλοί υποστηρίζουν, και όχι άδικα, ότι οι όροι που χρησιμοποιεί το πρότυπο ISO 9001:2000 έχουν λίγο διαφορετική ερμηνεία από αυτήν που τους δίνουμε στην καθημερινή μας ζωή. Το γεγονός αυτό καθιστά την κατανόηση του προτύπου δυσχερή. Βέβαια, αν ο αναγνώστης του προτύπου συμβουλευθεί και το πρότυπο ISO 9000:2000 που έχει τίτλο «Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας - θεμελιώδεις αρχές και λεξιλόγιο», θα διαπιστώσει ότι ο κάθε όρος που συναντάται στο πρότυπο ISO 9001:2000 έχει καθορισθεί με σαφήνεια και πληρότητα.

Προκειμένου να καταστήσουμε το πρότυπο ISO 9001:2000 καλύτερα κατανοητό, ας εξετάσουμε μερικές χρήσιμες βασικές έννοιες, καθώς και τη σημασία τους στο πρότυπο. Αυτές είναι οι ακόλουθες: Διεργασία, διαδικασία, έγγραφα (πληροφορίες), αρχεία, πολιτική για την ποιότητα, αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα, σχέδια ποιότητας, τεκμηρίωση, σύστημα διαχείρισης της ποιότητας, ποιότητα, διαρκής βελτίωση και ικανοποίηση πελάτη (Κατσαμπάνης Π., 2003, σ.19)

9.1. Διεργασία

Το πρότυπο ISO 9001 στηρίζεται στην ανάλυση μιας επιχείρησης στις επιμέρους διεργασίες της. Σύμφωνα με τον ορισμό που υπάρχει στο πρότυπο ISO 9000:2000, διεργασία είναι ένα «σύνολο αλληλοσχετιζόμενων ή αλληλοεπιδρουσών δραστηριοτήτων οι οποίες μετασχηματίζουν τα εισερχόμενα δηλ. τις πρώτες ύλες, τα ημιέτοιμα προϊόντα, τις πληροφορίες κ.λ.π. σε έτοιμα προϊόντα ή ημιέτοιμα ή υπηρεσίες». Στο σχήμα 1 απεικονίζεται μια διεργασία.



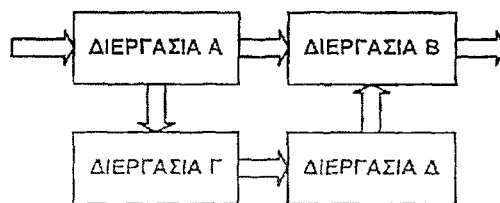
Σχήμα 1

Πηγή: Κατσαμπάνης Π., 2003, σ.23

Το σύνολο μιας επιχείρησης μπορεί να θεωρηθεί ως μία διεργασία. Εισερχόμενα είναι οι πρώτες ύλες, οι υπηρεσίες τρίτων που χρησιμοποιεί, όπως οι υπηρεσίες μεταφορών, τα μηχανήματα που διαθέτει κ.λ.π. Εξερχόμενα είναι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παρέχει στους πελάτες της. Είναι προφανές ότι τα εξερχόμενα μιας διεργασίας μπορεί να μην είναι τελειωμένα προϊόντα αλλά ημιέτοιμα. Τα ημιέτοιμα αυτά μπορεί να είναι εισερχόμενα σε μια άλλη, επόμενη διεργασία κ.λ.π.. (Κατσαμπάνης Π., 2003, σ.20)

Στο σχήμα 2 παρουσιάζεται η αλληλεπίδραση των διεργασιών μίας επιχείρησης, η οποία σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001 πρέπει να προσδιορισθεί και να περιγραφεί στο εγχειρίδιο για την ποιότητα.

Διευκρινίζεται ότι, ενώ το πρότυπο επιβάλλει την περιγραφή της αλληλεπίδρασης των διεργασιών, δεν καθορίζει με ποιο τρόπο πρέπει να γίνει η περιγραφή αυτή και τι μορφή πρέπει να έχει.



Σχήμα 2

Πηγή: Κατσαμπάνης Π., 2003, σ.23

Παράλληλα, στόχος του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001, είναι η μέτρηση της αποτελεσματικότητας των διεργασιών μιας επιχείρησης, δηλαδή το κατά πόσο μία διεργασία επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, σε μια διεργασία παραγωγής πλαστικών εξαρτημάτων η μέτρηση της αποτελεσματικότητας μπορεί να είναι το ποσοστό των προϊόντων που είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί.

Ειδικότερα η διοίκηση της επιχείρησης έχει άμεση επικοινωνία με τους πελάτες και διαθέτει τους αναγκαίους πόρους για την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί τους πόρους αυτούς και παράγει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της λαμβάνοντας υπόψη κατά την παραγωγή των προϊόντων ή την παροχή των υπηρεσιών τις απαιτήσεις των πελατών. Ταυτόχρονα, η επιχείρηση παρακολουθεί την πορεία και την εξέλιξη όλων των διεργασιών της με τις διεργασίες μέτρησης της ανάλυσης και βελτίωσης, προκειμένου να διασφαλίσει ότι τα παραγόμενα προϊόντα είναι σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών. Επίσης, η επιχείρηση παρακολουθεί αν οι πελάτες της είναι ικανοποιημένοι. Τέλος, η διαρκής βελτίωση είναι αναπόσπαστο μέρος του συστήματος δι-

αχείρισης της ποιότητας της επιχείρησης και αποτελεί στόχο για την καθημιά επιμέρους διεργασία. (Κατσαμπάνης Π.,2003, σ.24)

Η κάθε κύρια διεργασία μίας επιχείρησης μπορεί, επίσης, να αναλυθεί σε επιμέρους διεργασίες. Ενδεικτικά παραδείγματα για τις διεργασίες αυτές είναι τα ακόλουθα:

Διεργασίες διοίκησης:

- Προσδιορισμός πολιτικής και στόχων ποιότητας
- Διεργασία ενδοεπιχειρησιακής πληροφόρησης για την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας
- Διεργασία ανασκοπήσεων του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας
- Διεργασίες διαχείρισης των πόρων:
- Προσδιορισμός καταλληλότητας του προσωπικού, εξοπλισμού, υποδομής και περιβάλλοντος εργασίας
- Εκπαίδευση προσωπικού

Διεργασίες υλοποίησης του προϊόντος:

- Προσδιορισμός των φάσεων παραγωγής
- Παραγγελιοληψία και επικοινωνία με τους πελάτες
- Σχεδιασμός και ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών
- Προμήθειες πρώτων υλών και υπηρεσιών τρίτων
- Παραγωγή
- Συντήρηση εξοπλισμού και διακρίβωση των οργάνων μετρήσεως και ελέγχου της παραγωγής

Διεργασίες μέτρησης της ανάλυσης και βελτίωσης:

- Παρακολούθηση της ικανοποίησης των πελατών
- Εσωτερικές επιθεωρήσεις
- Ποιοτικοί έλεγχοι των προϊόντων και των διεργασιών παραγωγής
- Χειρισμός ελαττωματικών προϊόντων
- Ανάλυση αποτελεσμάτων ποιοτικών ελέγχων
- Επεξεργασία στατιστικών στοιχείων
- Διορθωτικές ενέργειες
- Προληπτικές ενέργειες
- Διεργασίες διαρκούς βελτίωσης

Σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000, είναι αναγκαίο να προσδιορισθεί η αλληλεπίδραση μεταξύ των διεργασιών της επιχείρησης, ενώ οι διεργασίες οφείλουν να ελέγχονται κατά την εκτέλεση τους και να βελτιώνονται συνεχώς. (Κατσαμπάνης Π.,2003, σ.25)

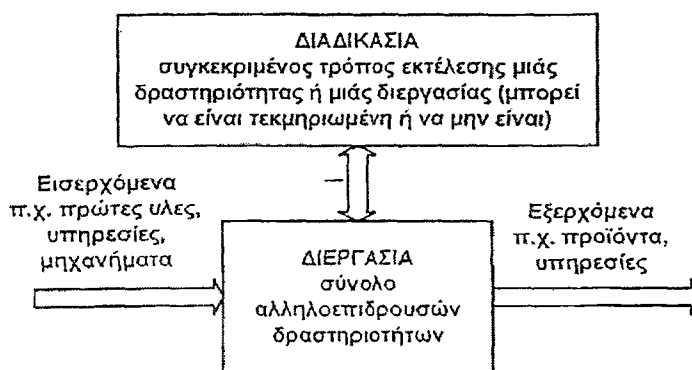
9.2. Διαδικασία

Σύμφωνα με τον ορισμό που υπάρχει στο πρότυπο ISO 9000:2000, διαδικασία είναι ο «καθορισμένος τρόπος εκτέλεσης μίας δραστηριότητας ή μίας διεργασίας». Αν, δηλαδή, καθορί-

σουμε ένα συγκεκριμένο τρόπο εκτέλεσης μιας δραστηριότητας ή μιας διεργασίας (δηλαδή ποιος κάνει τι, πότε, πώς), τότε έχουμε μια διαδικασία.

Οι διαδικασίες μπορεί να είναι τεκμηριωμένες ή όχι. Αν μια διαδικασία καταγραφεί με οποιονδήποτε τρόπο, όπως σε χαρτί, σε ηλεκτρονικό αρχείο, βίντεο κ.λ.π. και καθιερωθεί να εφαρμόζεται σε μόνιμη βάση, τότε αποτελεί «γραπτή» ή «τεκμηριωμένη διαδικασία». Είναι προφανές ότι μια διαδικασία μπορεί να εφαρμόζεται χωρίς, όμως, να είναι τεκμηριωμένη, δηλαδή καταγεγραμμένη. Στη διαδικασία αυτή δεν μπορεί να δοθεί ο ορισμός της τεκμηριωμένης διαδικασίας. Ο όρος «τεκμηρίωση» συνδέεται με τη δυνατότητα πιστής αναπαραγωγής του αρχικού δεδομένου. Για παράδειγμα, μία γραπτή διαδικασία είναι τεκμηριωμένη, γιατί το έντυπο στο οποίο έχει καταγραφεί μπορεί εύκολα να αναπαραχθεί με φωτοτύπηση.

Στο σχήμα 3 περιγράφεται η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στη διεργασία και στη διαδικασία.



Σχήμα 3

Πηγή: Κατσαμπάνης Π., 2003, σ.25

Το πρότυπο ISO 9001 επιβάλλει σε μια επιχείρηση να διαθέτει τουλάχιστον τις παρακάτω έξι τεκμηριωμένες διαδικασίες: 1) Έλεγχος εγγράφων, 2) Έλεγχος αρχείων, 3) Εσωτερικές επιθεωρήσεις, 4) Έλεγχος μη συμμορφούμενου προϊόντος, 5) Διορθωτικές ενέργειες, 6) Προληπτικές ενέργειες

Το παλαιότερο πρότυπο ISO 9001:2000 απαιτούσε την ανάπτυξη τεκμηριωμένων διαδικασιών αντίστοιχων με τις είκοσι απαιτήσεις του προτύπου. Αν από αυτές αφαιρεθούν οι απαιτήσεις «Ταυτότητα και ιχνηλασιμότητα» και «Στατιστικά στοιχεία», οι οποίες θα μπορούσαν και να μην εφαρμοσθούν, οι υποχρεωτικές τεκμηριωμένες διαδικασίες ανέρχονταν σε δεκαοκτώ. Αντίθετα, το πρότυπο ISO 9001:2000 έχει περιορίσει τις υποχρεωτικά τεκμηριωμένες διαδικασίες σε έξι.

Για παράδειγμα, το πρότυπο ISO 9001:1994 απαιτούσε τεκμηριωμένη διαδικασία για τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση αγόραζε τις πρώτες ύλες από τους προμηθευτές της. Το πρότυπο ISO 9001:2000 δεν επιβάλλει υποχρεωτικά ανάλογη τεκμηριωμένη διαδικασία όπως αυτή των Αγορών. Αν μια επιχείρηση εφαρμόζει την απαίτηση των Αγορών του νέου προτύπου, παρέχοντας τις ανάλογες αντικειμενικές αποδείξεις και τα αναγκαία αρχεία που απαιτεί η συγκεκριμένη παράγραφος και, παράλληλα, δεν επιβάλλεται η ύπαρξη τεκμηριωμένης διαδικασίας, προκειμένου

να μη γίνονται λάθη κατά την αγορά πρώτων υλών, τότε, η επιχείρηση, προφανώς, δεν είναι υποχρεωμένη να αναπτύξει τεκμηριωμένη διαδικασία για τις αγορές πρώτων υλών.

Αν, όμως, είτε γίνονται λάθη στις αγορές είτε υπάρχει κίνδυνος να γίνουν λάθη, τότε η επιχείρηση πρέπει προοδευτικά να λάβει πρόσθετα μέτρα, όπως επαναπροσδιορισμό των κριτηρίων και των μεθόδων ελέγχου της διεργασίας των αγορών, έκδοση γραπτής οδηγίας εργασίας για τη μέθοδο που πρέπει να ακολουθείται για τις αγορές, η οποία οδηγία, προφανώς, θα διαθέτει το στοιχείο της τεκμηρίωσης και, τέλος, αν το επιθυμεί, σύνταξη και εφαρμογή μιας τεκμηριωμένης διαδικασίας.

9.3. Έγγραφα (πληροφορίες)

Είναι γνωστό ότι για να λειτουργήσει μια επιχείρηση χρειάζεται πληροφορίες, όπως είναι οι παραγγελίες και οι συμβάσεις πελατών, τα πρότυπα τα οποία πρέπει να καλύπτουν τα προϊόντα της επιχείρησης κ.λ.π. Οι πληροφορίες αυτές, σύμφωνα με την ορολογία του προτύπου, ονομάζονται «έγγραφα». Έγγραφα, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9000:2000, ονομάζονται οι «πληροφορίες και το μέσον στο οποίο περιέχονται» με τη διευκρίνιση ότι το μέσον μπορεί να είναι χαρτί, δίσκος Η/Υ, CD-ROM, φωτογραφία κ.λ.π.

Τα έγγραφα μιας επιχείρησης μπορεί να αφορούν: προδιαγραφές προϊόντων, οδηγίες εργασίας, εξωτερικά έντυπα (νομοθεσία, τιμοκατάλογοι προμηθευτών κ.λ.π.), εγχειρίδια μηχανολογικού εξοπλισμού, φόρμες για συμπλήρωση από το προσωπικό της επιχείρησης, παραγγελίες πελατών, πολιτική για την ποιότητα, αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα, εγχειρίδιο για την ποιότητα, τεκμηριωμένες διαδικασίες κ.λ.π.

Η χρησιμότητα των παραπάνω πληροφοριών σε μία επιχείρηση είναι πολλαπλή.

- Πρώτον, διευκολύνουν την πληροφόρηση και ενημέρωση των λοιπών εργαζομένων της επιχείρησης, εκτός φυσικά από τον αρχικό αποδέκτη ή εκδότη τους.
- Δεύτερον, μπορεί να αποτελέσουν απόδειξη ότι έχει εκτελεσθεί μια εργασία. Σε αυτή την περίπτωση, τα έγγραφα αυτά ονομάζονται αρχεία.
- Τρίτον, περιγράφουν συγκεκριμένες μεθόδους εργασίας ή άλλες δεσμεύσεις ή υποχρεώσεις της επιχείρησης.
- Τέταρτον, διευκολύνουν και επιτρέπουν τη διάχυση της πληροφόρησης, της γνώσης και της τεχνογνωσίας μέσα στην επιχείρηση. Ας μην ξεχνάμε ότι σε πολλές επιχειρήσεις υπάρχουν «στεγανά» στην ανταλλαγή και διακίνηση των πληροφοριών και της τεχνογνωσίας.
- Πέμπτον, υποβοηθούν τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τόσο τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας τους, όσο και τη σπουδαιότητα της εργασίας τους μέσα στην επιχείρηση.
- Έκτον, επιτρέπουν σε εξωτερικούς επιθεωρητές πελατών ή Οργανισμών Πιστοποίησης να ελέγχουν καλύτερα την επιχείρηση και, ειδικότερα, κατά πόσο αυτή εφαρμόζει συγκεκριμένες μεθόδους εργασίας. Έτσι, οι πελάτες αποκτούν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στο ότι η επιχείρηση εφαρμόζει τις δέουσες μεθόδους εργασίας για την παραγωγή προϊόντων σύμφωνα με τις απαιτήσεις τους.

Τα χρησιμοποιούμενα σε μία επιχείρηση έγγραφα-πληροφορίες πρέπει να έχουν καταρχήν ταυτότητα, δηλαδή τίτλο, ημερομηνία έκδοσης, καθώς και ημερομηνία αναθεώρησης, εάν έχουν αναθεωρηθεί. Παράλληλα πρέπει να είναι διαθέσιμα σε όποιες θέσεις εργασίας είναι απαραίτητα. Επίσης, πρέπει να είναι ευανάγνωστα, εντοπίσιμα και, ταυτόχρονα, να είναι γραμμένο σε ευδιάκριτο σημείο ποιος έχει εγκρίνει την έκδοση και την κυκλοφορία τους μέσα στην επιχείρηση.

Τα αναγκαία έγγραφα, που πρέπει να διαθέτει μία επιχείρηση σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000 είναι τα εξής:

- Πολιτική για την ποιότητα
- Αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα
- Εγχειρίδιο για την ποιότητα
- Τεκμηριωμένες διαδικασίες (τουλάχιστον οι έξι υποχρεωτικές)
- Πληροφορίες, για να διασφαλίσει τον αποτελεσματικό σχεδιασμό, λειτουργία και έλεγχο των διεργασιών της.
- Αρχεία

Προσοχή πρέπει να δοθεί στις πληροφορίες που είναι αναγκαίες για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό, έλεγχο και λειτουργία των διεργασιών, οι οποίες μπορεί να είναι είτε οδηγίες εργασίας είτε, πιθανότατα, πρόσθετες τεκμηριωμένες διαδικασίες πλέον των έξι υποχρεωτικών, τις οποίες το πρότυπο επιβάλλει. (Κατσαμπάνης Π., 2003, σ.32-33)

9.4. Αρχεία

Στην προηγούμενη παράγραφο διευκρινίσαμε ότι σε μια επιχείρηση κυκλοφορεί μια ειδική κατηγορία εγγράφων που αποδεικνύουν ότι έχει εκτελεσθεί μια δραστηριότητα ή μια εργασία. Για παράδειγμα, σε μια παραγωγική διαδικασία, ένα έντυπο ποιοτικού ελέγχου συμπληρωμένο με ημερομηνία και υπογραφή μπορεί να αποδεικνύει ότι τη συγκεκριμένη ημερομηνία ένας εργαζόμενος έχει εκτελέσει τον έλεγχο αυτό. Τα έγγραφα αυτά τα ονομάζουμε αρχεία. Δηλαδή το αρχείο αποδεικνύει ότι μια εργασία έχει εκτελεσθεί.

Στην καθομιλουμένη, επηρεασμένοι από την ορολογία των Η/Υ για τις βάσεις δεδομένων, με τον όρο «αρχείο» εννοούμε, συνήθως, ένα σύνολο δεδομένων που έχουν καταγραφεί πιθανώς και σε διαφορετικούς χρόνους. Το πρότυπο ISO 9000:2000 ορίζει την έννοια του αρχείου λίγο διαφορετικά. «Αρχείο είναι το έγγραφο στο οποίο δηλώνονται ρητά τα επιτευχθέντα αποτελέσματα ή παρέχεται απόδειξη των δραστηριοτήτων οι οποίες εκτελέστηκαν». Δηλαδή δίνει στον όρο «αρχείο» την έννοια της «μεμονωμένης καταγραφής» ή, καλύτερα, της «εγγραφής». Στο προηγούμενο παράδειγμα, αρχείο δεν είναι μόνο το σύνολο των συμπληρωμένων εντύπων ποιοτικού ελέγχου σε μια χρονική περίοδο, αλλά και το κάθε ένα μεμονωμένο συμπληρωμένο έντυπο ποιοτικού ελέγχου.

Επίσης στην καθομιλουμένη με τον όρο «αρχείο» εννοούμε ένα σύνολο ή μια σειρά εγγράφων, συνήθως ταξινομημένων. Για παράδειγμα, αναφερόμαστε σε αρχείο νόμων για θέματα υγιεινής και ασφάλειας, αρχείο προτύπων ISO που αφορούν μια συγκεκριμένη κατηγορία μηχανών, αρχείο πληροφοριακού υλικού (φυλλαδίων, τιμοκαταλόγων των προμηθευτών μιας εμπορικής επι-

χείρησης. Στις περιπτώσεις αυτές, ο όρος «αρχείο» μπορεί να χρησιμοποιείται, επειδή έτσι έχει επικρατήσει στη γλώσσα μας, χωρίς, όμως, να έχει την ακριβή σημασία της «απόδειξης» που ορίζει το πρότυπο ISO 9000:2000, αλλά έχοντας τη σημασία ενός συνόλου «εγγράφων», σύμφωνα πάντα με την ορολογία του προτύπου ISO 9000:2000.

Ένα έγγραφο μέσα στην επιχείρηση μπορεί να έχει διπλή ιδιότητα. Μπορεί να αποτελεί τόσο πληροφορία όσο και αρχείο. Μια σύμβαση με πελάτη που περιέχει τους όρους εκτέλεσης της αποτελεί έγγραφο. Παράλληλα, μπορεί να είναι και αρχείο, αν η σύμβαση αυτή φέρει την υπογραφή του επιχειρηματία. Στην περίπτωση αυτή, η υπογραφή μπορεί να αποτελεί απόδειξη ότι ο επιχειρηματίας έχει ελέγξει ότι η σύμβαση αυτή είναι δυνατόν να εκτελεσθεί, για παράδειγμα, με προηγούμενο έλεγχο και αναδιαμόρφωση του προγράμματος παραγωγής.

Τα αρχεία πρέπει να είναι ευανάγνωστα, εύκολα εντοπίσιμα και ανακτήσιμα.

Βασική διαφορά μεταξύ των εγγράφων (πληροφοριών) και των αρχείων είναι ότι τα έγγραφα μπορεί να αναθεωρούνται, ενώ τα αρχεία δεν αναθεωρούνται. Σε περίπτωση επανάληψης ενός ελέγχου δεν έχουμε αναθεώρηση του παλαιού αρχείου, αλλά, προφανώς, ένα νέο αρχείο. (Κατσαμπάνης Π., 2003, σ. 34-35)

9.5. Πολιτική για την ποιότητα

Σύμφωνα με τον ορισμό που υπάρχει στο πρότυπο ISO 9000:2000, η πολιτική για την ποιότητα ή, αλλιώς, πολιτική ποιότητας ορίζεται ως «το σύνολο των προθέσεων και η κατεύθυνση ενός οργανισμού, ως προς την ποιότητα, όπως αυτές εκφράζονται επίσημα από την Ανωτάτη Διοίκηση».

Δηλαδή, η πολιτική για την ποιότητα είναι οι προθέσεις της Διοίκησης της επιχείρησης που αναφέρονται στην ποιότητα των παραγομένων προϊόντων ή υπηρεσιών, καθώς και το πώς ασκείται στην πράξη η διοίκηση προκειμένου να υλοποιηθούν οι προθέσεις αυτές. Ως παραδείγματα προθέσεων της διοίκησης μιας επιχείρησης αναφέρουμε την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, το να μην παράγονται ελαττωματικά προϊόντα, την ύπαρξη συνέπειας στις ημερομηνίες των παραδόσεων, τον χρόνο εξυπηρέτησης και τη συνεχή μείωση των παραπόνων των πελατών, τη συμμετοχή όλου του προσωπικού στην επίτευξη των στόχων κ.λ.π.

Βάση της πολιτικής για την ποιότητα μπορεί να αποτελούν οι οκτώ αρχές διαχείρισης της ποιότητας που περιγράφονται στην παράγραφο 4.3. του προτύπου ISO 9004:2000, οι οποίες σε ελεύθερη απόδοση είναι οι εξής:

1. Προσανατολισμός στις ανάγκες του πελάτη. Να γνωρίζουμε τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών μας και να τις υπερκαλύπτουμε.
2. Αποτελεσματική διοίκηση με σαφή καθορισμό σκοπών και στόχων.
3. Συμμετοχή όλου του προσωπικού, ώστε να έχουμε την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων του.
4. Ανάλυση της επιχείρησης σε επιμέρους διεργασίες, ώστε να προγραμματίζονται και να ελέγχονται πιο αποτελεσματικά οι επιμέρους δραστηριότητες της επιχείρησης.

5. Η επιχείρηση να διοικείται ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα διεργασιών.
6. Διαρκής βελτίωση.
7. Λήψη αποφάσεων που βασίζονται σε ανάλυση υπαρχόντων αντικειμενικών δεδομένων και στοιχείων.
8. Αμοιβαία επωφελής συνεργασία με τους προμηθευτές.

Τέλος, το πρότυπο ISO 9001:2000 επιβάλλει η πολιτική ποιότητας να αποτελεί πλαίσιο για τους αντικειμενικούς σκοπούς για την ποιότητα. Δηλαδή, πρακτικά, η πολιτική για την ποιότητα μπορεί να αναφέρει ονομαστικά τους αντικειμενικούς σκοπούς για την ποιότητα που θέτει η διοίκηση χωρίς να τους ποσοτικοποιεί ή να αναφέρει το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο πρέπει να επιτευχθούν. (Κατσαμπάνης Π., 2003, σ. 36-37)

9.6. Αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα

Το πρότυπο ISO 9000:2000 ορίζει την έννοια του αντικειμενικού σκοπού για την ποιότητα (ή αλλιώς στόχου ποιότητας) ως «κάτι το οποίο επιδιώκεται ή στοχεύεται, συναφές με την ποιότητα». Επίσης, διευκρινίζει ότι οι αντικειμενικοί σκοποί στηρίζονται, γενικά, στην πολιτική για την ποιότητα, όπως αυτή καθορίζεται στις σχετικές λειτουργίες και επίπεδα μέσα στην επιχείρηση.

Πολύ απλά, αν εκφραστούν οι προθέσεις της Διοίκησης της επιχείρησης αναφορικά με την ποιότητα σε συγκεκριμένα σημεία ή δεδομένα που πρέπει να επιτευχθούν, τότε θα έχουμε, σε γενικές γραμμές, τους αντικειμενικούς σκοπούς για την επιχείρηση. Σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000, οι αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα πρέπει να εκφράζονται σε ποσοτικά μεγέθη για να είναι μετρήσιμοι.

Παραδείγματα στόχων ποιότητας είναι τα ακόλουθα: η μείωση από 3% σε 2% του ποσοστού των ελαττωματικών προϊόντων, η μείωση μηνιαίως από 10 σε 8 του αριθμού των παραγγελιών που εκτελούνται εκτός των συμβατικών ορίων, η μείωση του χρόνου εκτέλεσης μιας παραγγελίας από 3 ημέρες στις 2 ημέρες και, τέλος, αν σήμερα έχουμε κατά μέσο όρο πέντε παράπονα πελατών την ημέρα, η μείωση αυτών στα τέσσερα. Οι προηγούμενοι στόχοι θα πρέπει να επιτευχθούν μέσα σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο, όπως έτος, μήνας κ.λ.π.

Το πρότυπο ISO 9001:2000 απαιτεί οι αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα να είναι μετρήσιμοι. Οι μετρήσιμοι αντικειμενικοί σκοποί επιτρέπουν να διαπιστωθεί αν υπάρχει βελτίωση. Ας μην ξεχνάμε, επίσης, ότι το πρότυπο ISO 9001:2000 επιβάλλει τη συνεχή βελτίωση. Είναι ευνόητο ότι δεν μπορείς να αποδείξεις ότι έχει υπάρξει βελτίωση σε ένα μέγεθος, όπως, για παράδειγμα, μείωση του αριθμού των παραπόνων των πελατών μηνιαίως, αν, προηγουμένως, δεν έχεις καταμετρήσει τα παράπονα αυτά.

Επίσης, ο κάθε αντικειμενικός σκοπός για την ποιότητα μπορεί να αναλύεται σε επιμέρους σκοπούς ανά διεργασία, προκειμένου να εξειδικεύεται σε όλα τα επίπεδα διοίκησης μέσα στην επιχείρηση, σύμφωνα με την ορολογία και τη δομή των προτύπων.

Στο σημείο αυτό, υπογραμμίζεται ότι ο όρος «αντικειμενικός σκοπός για την ποιότητα» περιλαμβάνει τον όρο «στόχος ποιότητας». Όταν ο αντικειμενικός σκοπός για την ποιότητα (quality

objective) ποσοτικοποιηθεί, άρα, δηλαδή, μπορεί να μετρηθεί, τότε μπορούμε να πούμε ότι αποτελεί στόχο ποιότητας (quality goal). Στην καθομιλουμένη, όμως, οι όροι «αντικειμενικός σκοπός για την ποιότητα» και «στόχος ποιότητας» χρησιμοποιούνται με την ίδια σημασία. Για το λόγο αυτό, στο παρόν βιβλίο οι όροι αυτοί χρησιμοποιούνται εκ περιτροπής χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η παραπάνω διαφοροποίηση στη σημασία τους. (Κατσαμπάνης Π., 2003, σ. 37-38)

9.7. Σχέδια για την ποιότητα

Σύμφωνα με τον ορισμό του προτύπου ISO 9000:2000, ως σχέδιο για την ποιότητα ορίζεται το «Έγγραφο το οποίο καθορίζει ποιες διαδικασίες και ποιοι συνδεδεόμενοι πόροι πρέπει να εφαρμοσθούν πότε και από ποιόν σε ένα συγκεκριμένο έργο, προϊόν, διεργασία ή σύμβαση». Δηλαδή, ένα σχέδιο για την ποιότητα καθορίζει με ποιες διαδικασίες, πόρους, ελέγχους κ.λ.π., πότε και από ποιον πρέπει να υλοποιηθεί ένα συγκεκριμένο έργο, προϊόν ή σύμβαση.

Τα σχέδια για την ποιότητα συνήθως αφορούν επιχειρήσεις μοναδιαίας παραγωγής, όπως τεχνικές εταιρείες, ναυπηγεία, επιχειρήσεις παραγωγής εξειδικευμένων προϊόντων, τα προϊόντα των οποίων διαφέρουν μεταξύ τους, και όχι επιχειρήσεις μαζικής παραγωγής τυποποιημένων προϊόντων. Όταν έχουμε μαζική παραγωγή, οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 συνήθως καλύπτονται με διαδικασίες που έχουν εφαρμογή στο σύνολο των προϊόντων της επιχείρησης.

Τελικά, μπορούμε να πούμε ότι σχέδιο ποιότητας είναι το έγγραφο που «γεννιέται και πεθαίνει με μία παραγγελία, σύμβαση ή προϊόν».

Στο σημείο αυτό, είναι σκόπιμο να διευκρινίσουμε δύο όρους που απαντούν στο πρότυπο, τη «σχεδίαση» μαζί με τον συναφή όρο «σχέδιο», αντιδιαστέλλοντάς τους με τον όρο «σχεδιασμός».

Οι όροι «σχεδίαση» και «σχέδιο» αποτελούν μετάφραση των αγγλικών όρων "planning" και "plan" και έχουν την έννοια του «σχεδιάζω-προγραμματίζω» μία σειρά δραστηριοτήτων, δεδομένων ή πόρων.

Η παραπάνω ερμηνεία των όρων «σχεδίαση» και «σχέδιο» γίνεται φανερή από τον προαναφερθέντα ορισμό του «σχεδίου ποιότητας», καθώς και από τον ορισμό του όρου «σχεδίαση της ποιότητας» που, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9000, είναι «το μέρος της διαχείρισης της ποιότητας, το οποίο εστιάζεται στον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα των αναγκαίων λειτουργικών διεργασιών και των συναφών πόρων, με σκοπό την εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα».

Έχοντας την ίδια σημασία με αυτή που δηλώνει το ρήμα «σχεδιάζω-προγραμματίζω», ο όρος «σχεδίαση» αναφέρεται σε άλλα σημεία του προτύπου, όπως στη «Σχεδίαση», στη «Σχεδίαση του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας», στη «Σχεδίαση της υλοποίησης του προϊόντος», στον «Έλεγχο της παραγωγής και της παροχής υπηρεσιών».

Από την άλλη, ο όρος «σχεδιασμός» αποτελεί μετάφραση του αγγλικού όρου "design" και, πολλές φορές, χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με τον όρο «ανάπτυξη» ως «σχεδιασμός και ανάπτυξη». Σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9000, ο όρος «σχεδιασμός και ανάπτυξη» σημαίνει «το σύ-

νολο των διεργασιών, το οποίο μετασχηματίζει απαιτήσεις σε καθορισμένα χαρακτηριστικά ή σε προδιαγραφή ενός προϊόντος, μίας διεργασίας ή ενός συστήματος». Δηλαδή, ο όρος «σχεδιασμός» επικεντρώνεται στον καθορισμό των χαρακτηριστικών. (Κατσαμπάνης Π., 2003, σ. 39)

9.8. Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας

Είναι κατανοητό ότι όταν κάποιος αναγνώσει τις οδηγίες του προτύπου ISO 9001:2000, θα του δημιουργηθούν οι απορίες όπως: Τι είναι ένα «σύστημα διαχείρισης της ποιότητας» σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000; Πότε μπορούμε να πούμε ότι μία επιχείρηση έχει εγκατεστημένο ένα σύστημα διαχείρισης της ποιότητας και από τι αποτελείται αυτό; Μήπως το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας είναι ένα δύσχυρο εγχειρίδιο για την ποιότητα, το οποίο βρίσκεται τοποθετημένο σε ένα ράφι και επιδεικνύεται μόνο στον Οργανισμό Πιστοποίησης κατά την ετήσια Επιθεώρηση;

Είναι εύκολο να απαντηθούν τα ανωτέρω ερωτήματα. Σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9000, το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας ορίζεται ως: «Σύστημα διαχείρισης για την διεύθυνση και τον έλεγχο ενός οργανισμού όσον αφορά την ποιότητα».

Ο ανωτέρω ορισμός, ωστόσο, δεν δίνει μία ολοκληρωμένη εικόνα για το τι αποτελεί στην πράξη ένα σύστημα διαχείρισης της ποιότητας. Περισσότερο αναλυτική περιγραφή για το τι είναι ένα σύστημα διαχείρισης της ποιότητας υπάρχει στις παραγράφους του κειμένου με τίτλους «Γενικές απαιτήσεις» και «Σύστημα διαχείρισης της ποιότητας του προτύπου».

Στο σημείο αυτό, το πρότυπο εξηγεί ποιες λειτουργίες πρέπει να εκτελούνται σε μία επιχείρηση προκειμένου αυτή να διαθέτει ένα σύστημα διαχείρισης της ποιότητας σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση πρέπει:

1. Να αναλύσει με ποιες επιμέρους διεργασίες, πρώτον διοικείται, δεύτερον παρέχει τους αναγκαίους πόρους (ανθρώπινο δυναμικό, μηχανήματα κ.λ.π.) προκειμένου να παράγει τα προϊόντα της, τρίτον με ποιες διεργασίες παράγει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της και, τέταρτον, πώς μετρά, αναλύει και βελτιώνει τα χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει στους πελάτες της. Επίσης, πρέπει να υπολογίσει και την αποτελεσματικότητα ολόκληρου του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας που εφαρμόζει.
2. Να διευκρινίσει και να καθορίσει με ποια σειρά εκτελούνται οι διεργασίες αυτές, όπως υποβολή προσφοράς - λήψη παραγγελίας - παραγωγή - ποιοτικός έλεγχος - αποστολή προϊόντων στον πελάτη
3. Να καθορίσει με ποιες μεθόδους και με ποια κριτήρια ελέγχονται οι διεργασίες. Για παράδειγμα, πώς ελέγχονται τα εισερχόμενα και τα εξερχόμενα, καθώς και οι παράμετροι της κάθε διεργασίας.
4. Να διαθέτει τους πόρους, όπως προσωπικό, μηχανήματα κ.λ.π., καθώς και τις αναγκαίες πληροφορίες, ώστε να εκτελούνται σωστά οι διεργασίες. Παραδείγματα σωστής διάθεσης πόρων είναι: α) το προσωπικό να είναι εκπαιδευμένο και να αξιολογείται αν είναι κατάλληλο για την εργασία που εκτελεί, β) ο μηχανολογικός εξοπλισμός να βρίσκεται σε καλή κατάσταση και να συντηρείται ορθά, γ) ο κάθε εργαζόμενος να διαθέτει όλες τις αναγκαίες πληροφορίες για την

εργασία που εκτελεί. Για παράδειγμα, ο υπεύθυνος για την συσκευασία και την αποστολή των παραγγελιών πρέπει να διαθέτει αντίγραφο της παραγγελίας του πελάτη, ώστε να γνωρίζει τι θα πρέπει να του αποστείλει

5. Να παρακολουθεί, να μετρά και να αναλύει τις διεργασίες αυτές. Συνήθως η παρακολούθηση ή ο έλεγχος μιας παραγωγικής διεργασίας εκτελείται από μία διεργασία ελέγχου που χρησιμοποιεί μια συσκευή ελέγχου. Σε μια διεργασία μέτρησης βάρους, για παράδειγμα, η συσκευή ελέγχου είναι μια ζυγαριά. Είναι προφανές ότι η ζυγαριά, η οποία είναι το μέσο του ελέγχου της διεργασίας παραγωγής, πρέπει να ελέγχεται περιοδικά ως προς την ακρίβεια της. Ο έλεγχος της ακρίβειας της ζυγαριάς είναι μία άλλη διεργασία, η διεργασία του καλιμπραρίσματος. Η διεργασία αυτή εκτελείται με τη βοήθεια πρότυπων βαρών και σύμφωνα με σχετικά υπάρχοντα πρότυπα, τα οποία καθορίζουν τη μεθοδολογία ελέγχου συσκευών μέτρησης βάρους.
6. Να εφαρμόζει ενέργειες ώστε να επιτυγχάνει τα επιδιωκόμενα και προκαθορισμένα αποτελέσματα, όπως καλύτερη ποιότητα προϊόντων, περισσότερο ευχαριστημένους πελάτες, καθώς επίσης και τη διαρκή βελτίωση των διεργασιών.

Επίσης, η καθεμιά από τις διεργασίες της επιχείρησης, όπως η διεργασία ανασκόπησης της διοίκησης, η διεργασία διάθεσης αναγκαίων πόρων, οι πωλήσεις, η παραγωγή, ο σχεδιασμός, η προμήθεια πρώτων υλών, ο ποιοτικός έλεγχος κ.λ.π., πρέπει να εκτελείται σύμφωνα με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις που αναφέρονται στις αντίστοιχες παραγράφους του προτύπου.

Μπορούμε λοιπόν να ισχυρισθούμε ότι μία επιχείρηση διαθέτει σύστημα διαχείρισης της ποιότητας σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000, εάν εφαρμόζει όλες τις παραπάνω ενέργειες και παρέχει τις ανάλογες αντικειμενικές αποδείξεις.

Είναι γνωστό ότι, σε πολλές περιπτώσεις, η έλλειψη τεκμηρίωσης, δηλαδή η έλλειψη τεκμηριωμένων διαδικασιών, οδηγιών εργασίας, πληροφοριών κ.λ.π., είναι η αιτία εμφάνισης μη συμμορφώσεων, όπως ελαττωματικών προϊόντων, καθυστερήσεων και άλλων. Παράλληλα, όμως, αν και η τεκμηρίωση είναι αναγκαία, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της παραγράφου. «Απαιτήσεις για την τεκμηρίωση του προτύπου», η οποία περιγράφει τις τεκμηριωμένες απαιτήσεις ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, δεν αποτελεί από μόνη της ικανή συνθήκη για να συμπεράνουμε ότι στη συγκεκριμένη επιχείρηση υπάρχει και λειτουργεί αποτελεσματικά ένα σύστημα διαχείρισης της ποιότητας.

Αντίθετα, μια επιχείρηση μπορεί να διαθέτει σύστημα διαχείρισης της ποιότητας και να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας χωρίς να διαθέτει επαρκή τεκμηρίωση, εφαρμόζοντας, όμως, όλες τις απαιτήσεις για το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας. Στην περίπτωση αυτή, έχουμε ένα σύστημα διαχείρισης της ποιότητας μη επαρκώς τεκμηριωμένο, αλλά αποτελεσματικό.

Ένα σύστημα διαχείρισης της ποιότητας πρέπει να στηρίζεται περισσότερο στον συνεχή και αποτελεσματικό έλεγχο και τη βελτίωση των διεργασιών της επιχείρησης και λιγότερο στην τεκμηρίωση, η οποία, όμως, είναι προφανές ότι είναι και αναγκαία και πολύτιμη.

Η ύπαρξη τεκμηρίωσης που υλοποιείται περιστασιακά προκειμένου να υπάρχει συμφωνία με το πρότυπο ISO 9001:2000, ώστε να πειστεί ο επιθεωρητής του Οργανισμού Πιστοποίησης

ότι εφαρμόζονται οι απαιτήσεις του προτύπου, έχει πολύ μικρή αξία. Αντίθετα, οι προσπάθειες της διοίκησης της επιχείρησης, κατά τη διάρκεια της εγκατάστασης και εφαρμογής ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, πρέπει πρώτα να επικεντρωθούν στη «μετάφραση» και εφαρμογή των απαιτήσεων στις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης και, εν συνεχεία, να προσδιοριστεί ποια είναι η αναγκαία τεκμηρίωση.

Διευκρινίζεται ότι το πρότυπο ISO 9001:2000, ενώ καθορίζει σαφώς «ποιες είναι οι απαιτήσεις», δεν διευκρινίζει «πώς πρέπει να εφαρμοσθούν οι απαιτήσεις». Η μέθοδος και ο τρόπος εφαρμογής των απαιτήσεων του προτύπου αποτελεί ευθύνη της επιχείρησης, καθώς και του συμβούλου που καθοδηγεί την ανάπτυξη και την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας στη συγκεκριμένη επιχείρηση. (Κατσαμπάνης Π., 2003, σ. 40-42)

9.9. Ποιότητα

Σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9000:2000, ποιότητα είναι «ο βαθμός στον οποίο ένα σύνολο εγγενών χαρακτηριστικών πληρεί απαιτήσεις».

Διευκρινίζουμε ότι ο ανωτέρω ορισμός είναι γενικός, δηλαδή μπορεί να αφορά προϊόντα, υπηρεσίες, επιχειρήσεις, συστήματα, κ.λ.π., ενώ, παράλληλα, παραπέμπει και στους επιμέρους ορισμούς των εννοιών «χαρακτηριστικό» και «απαίτηση». Ο ορισμός της ποιότητας μπορεί να γίνει περισσότερο αντιληπτός και κατανοητός, αν, καταρχήν, προσθέσουμε σε αυτόν και τους ορισμούς των εννοιών «χαρακτηριστικά» και «απαιτήσεις», σύμφωνα πάντα με την ορολογία του προτύπου ISO 9000:2000, και, στη συνέχεια, εξηγήσουμε ότι η έννοια της ποιότητας αφορά προϊόντα ή υπηρεσίες που μία επιχείρηση παρέχει στους πελάτες της. Σύμφωνα με τις προηγούμενες διευκρινίσεις, ο ορισμός της ποιότητας διαμορφώνεται, τελικά, ως εξής:

«Ποιότητα είναι ο βαθμός στον οποίο καλύπτονται οι ανάγκες ή οι προσδοκίες πελατών οι οποίες διατυπώνονται ρητά ή είναι συνεπαγόμενες ή είναι υποχρεωτικές από ένα σύνολο εγγενών ιδιοτήτων οι οποίες χαρακτηρίζουν ένα προϊόν ή μία υπηρεσία».

Ενδεικτικά παραδείγματα ιδιοτήτων προϊόντων ή υπηρεσιών είναι τα ακόλουθα:

- Φυσικές ιδιότητες, π.χ. αντοχή, βάρος, διαστάσεις.
- Χρονικές ιδιότητες, π.χ. έγκαιρη παράδοση.
- Αισθητικές ιδιότητες, π.χ. συμφωνία με κριτήρια καλαισθησίας.
- Λειτουργικές ιδιότητες, π.χ. ασφάλεια στη χρήση.

Η ποιότητα μπορεί να χαρακτηρίζεται με διάφορους προσδιορισμούς, όπως άριστη, καλή, πολύ καλή, κακή κ.λ.π.

Σύμφωνα με τον ανωτέρω ορισμό της ποιότητας, το κατά πόσον οι ιδιότητες ενός προϊόντος καλύπτουν τις ανάγκες ή τις προσδοκίες των πελατών προσδιορίζει, τελικά, αν ένα προϊόν μπορεί να χαρακτηριστεί ως καλής ή κακής ποιότητας. Πρέπει, ωστόσο, να σημειωθεί ότι οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών συχνά μεταβάλλονται και μπορεί να περιλαμβάνουν μία μεγαλύτερη κλίμακα ιδιοτήτων του προϊόντος ή της υπηρεσίας που, πιθανώς, έχουμε αρχικά εκτιμήσει. Ακολουθούν μερικά παραδείγματα που επιβεβαιώνουν τα ανωτέρω:

Ένα φαγητό που σερβίρετε σε ένα εστιατόριο με μεγάλη χρονική καθυστέρηση, ακόμα και στην περίπτωση που έχει παρασκευασθεί με εξαιρετικά υλικά και έχει μαγειρευτεί με ιδιαίτερη επιμέλεια και τέχνη, δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι καλύπτει την προσδοκία και την ανάγκη που έχει ο πελάτης για γρήγορη εξυπηρέτηση.

Άλλο παράδειγμα είναι ένα ένδυμα, το οποίο μπορεί να έχει τέλεια ραφή και το υλικό του να είναι ύφασμα πολύ καλής ύφανσης, αλλά το σχέδιο και το χρώμα του να μην συμφωνούν με τη μόδα δηλαδή με τις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών όσον αφορά τα προτιμώμενα σχέδια και χρώματα. Και σε αυτή την περίπτωση, το συγκεκριμένο ένδυμα δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ότι είναι καλής ποιότητας.

Εκτός, όμως, από την κάλυψη των απαιτήσεων και των προσδοκιών των πελατών, ο ορισμός της ποιότητας αναφέρεται εξίσου στην αναγκαιότητα κάλυψης και «υποχρεωτικών αναγκών», δηλαδή αναγκών που επιβάλλονται από τη νομοθεσία ή από υπάρχοντα πρότυπα, τα οποία αναφέρονται στις ιδιότητες των προϊόντων μιας επιχείρησης. Παράδειγμα εφαρμογής της έννοιας των «υποχρεωτικών αναγκών» έχουμε σε μια μηχανή, η οποία είναι μεν καλαίσθητα σχεδιασμένη, αλλά η λειτουργία της δεν είναι ασφαλής. Η ανάγκη για την ασφαλή λειτουργία μιας μηχανής εκτός από αυτονόητη καθίσταται, παράλληλα, και υποχρεωτική, σύμφωνα με την υπάρχουσα νομοθεσία που αφορά τις μηχανές. Στην περίπτωση αυτή, η συγκεκριμένη μηχανή δεν μπορεί, επίσης, να χαρακτηριστεί ως προϊόν καλής ποιότητας. Ανάλογη περίπτωση είναι ένα αυτοκίνητο που διαθέτει πολύ άνετους χώρους, καλές επιδόσεις ταχύτητας, δεν παρουσιάζει συχνές βλάβες, αλλά δεν είναι ασφαλές στις συγκρούσεις. Το αυτοκίνητο αυτό δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως προϊόν καλής ποιότητας.

Έτσι λοιπόν, η έννοια της ποιότητας, αν και απλή, αναφέρεται στη σύγκριση των πολλών και διαφορετικών ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας με τις αντίστοιχες ανάγκες ή προσδοκίες των πελατών. Τα κριτήρια χαρακτηρισμού ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας ως καλής ή κακής ποιότητας είναι σύνθετα. Ένα προϊόν μπορεί να καλύπτει είτε όλα τα κριτήρια είτε μερικά από αυτά. Όμως, ο όρος «καλή ποιότητα» είναι συνάρτηση του κατά πόσο το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας καλύπτει τις απαιτήσεις των πελατών.

Σχετικές με την έννοια της ποιότητας είναι και οι έννοιες της «μη συμμόρφωσης» και του «ελαττώματος». «Μη συμμόρφωση», σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9000:2000, είναι «η μη ικανοποίηση μιας απαίτησης». «Ελάττωμα» είναι «η μη ικανοποίηση μιας απαίτησης συναφούς προς μία σκοπούμενη ή καθορισμένη χρήση».

Παρατηρούμε ότι η έννοια της «μη συμμόρφωσης» είναι ευρύτερη. Περιλαμβάνει εκτός από τυχόν ελαττώματα στα προϊόντα και άλλες περιπτώσεις, όπως αδυναμία εκτέλεσης μιας παραγγελίας, καθυστερήσεις στην παράδοση κ.λ.π. Η έννοια «ελάττωμα» και, συνακόλουθα, η έννοια «ελαττωματικό προϊόν» προσδιορίζει ότι το προϊόν δεν είναι κατάλληλο για χρήση. Άρα, είναι δυνατόν να προκύψουν νομικές ευθύνες από τη διάθεση ελαττωματικού προϊόντος και, κατά συνέπεια, η έννοια του ελαττωματικού προϊόντος πρέπει να χρησιμοποιείται με μεγάλη προσοχή.

Ένα ελαττωματικό προϊόν μπορεί είτε να ξαναυποστεί επεξεργασία είτε να διατεθεί για χρήση διαφορετική από την αρχικά σκοπούμενη είτε, τέλος, να απορριφθεί ως ακατάλληλο και να μην διατεθεί στους πελάτες. (Κατσαμπάνης Π.,2003, σ. 42-43)

9.10. Ικανοποίηση του πελάτη

Σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9000:2000, η ικανοποίηση του πελάτη είναι «η αντίληψη του πελάτη σε ότι αφορά τον βαθμό στον οποίο έχουν ικανοποιηθεί οι απαιτήσεις του». Επίσης, ο όρος «απαιτήσεις» ορίζεται ως οι «ανάγκες ή οι προσδοκίες οι οποίες διατυπώνονται ρητά, συνήθως συναγόμενες ή υποχρεωτικές».

Παρατηρούμε ότι η ικανοποίηση του πελάτη έχει άμεση σχέση όχι μόνο με τις ανάγκες του, αλλά και με τις προσδοκίες του. Ένας πελάτης έχει, συνήθως, μια διαμορφωμένη άποψη και αναμένει συγκεκριμένα πράγματα από την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Αν και μετά την αγορά του προϊόντος ο πελάτης νιώθει πως έχουν καλυφθεί οι προσδοκίες και οι ανάγκες του, τότε είναι ευχαριστημένος. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις υποβαθμίζουν τις προσδοκίες που έχουν οι πελάτες, γιατί συνήθως επικεντρώνονται μόνο στο κατά πόσο τα προϊόντα της επιχείρησης καλύπτουν μερικές από τις ανάγκες των πελατών.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα του γεγονότος αυτού αποτελεί η αγορά ενδυμάτων. Οι ανάγκες που καλύπτει η αγορά ενός απλού ενδύματος είναι, με μια πρώτη εκτίμηση, η προστασία από το ψύχος, καθώς και η κάλυψη εκείνων των σημείων του ανθρώπινου σώματος, τα οποία, ανάλογα με τον τόπο και τον χρόνο, επιβάλλεται από τις εκάστοτε κρατούσες και διαρκώς μεταβαλλόμενες ηθικοκοινωνικές αντιλήψεις και απόψεις να καλύπτονται.

Εκτός, όμως, από τις ανωτέρω ανάγκες, ο πελάτης επιδιώκει να καλύψει και άλλες ανάγκες του με την αγορά του συγκεκριμένου ενδύματος. Πρώτον, επιδιώκει να προβληθεί και να επιδειχθεί, δεύτερον να κάνει την αγορά του σε ωραίο περιβάλλον, τρίτον να ταυτισθεί, πιθανά υποσυνείδητα, με ότι προβάλλουν οι διαφημίσεις της εταιρείας που το εμπορεύεται κ.λ.π. Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι οι ανάγκες και οι προσδοκίες του πελάτη δεν είναι μονοδιάστατες αλλά πολυδιάστατες. Το κριτήριο του κατά πόσο ο πελάτης είναι ικανοποιημένος είναι η σχέση της αντίληψης του πελάτη πριν αγοράσει ένα προϊόν ή μία υπηρεσία με την αντίληψη που θα διαμορφώσει αφότου το έχει αγοράσει και πιθανά καταναλώσει.

Το πρότυπο ISO 9001: 2000 δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ικανοποίηση του πελάτη και επιβάλλει στην επιχείρηση να παρακολουθεί τις σχετικές πληροφορίες που σχετίζονται με την ικανοποίηση των πελατών και να προσδιορίσει την μέθοδο λήψης και χρήσης των πληροφοριών αυτών. (Κατσαμπάνης Π.,2003, σ. 43-44)

9.11. Διαρκής βελτίωση

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η διαρκής βελτίωση είναι βασική απαίτηση του προτύπου ISO 9001:2000. Το πρότυπο ISO 9000:2000 ορίζει τη διαρκή βελτίωση ως «επαναλαμβανόμενη δραστηριότητα με σκοπό την αύξηση της δυνατότητας ικανοποίησης των απαιτήσεων».

Η διαρκής βελτίωση είναι μία διεργασία με εισερχόμενα και εξερχόμενα. Εισερχόμενα είναι τα αποτελέσματα των επιθεωρήσεων και των ανασκοπήσεων της διοίκησης κ.λ.π., ενώ τα εξερχόμενα είναι διορθωτικές ή προληπτικές ενέργειες

Το πρότυπο ISO 9001:2000 επιβάλλει στις παραγράφους «Γενικές Απαιτήσεις» και «Παρακολούθηση και μέτρηση διεργασιών» τη διαρκή βελτίωση των διεργασιών μιας επιχείρησης.

Παράλληλα, στην παράγραφο «Διαρκής βελτίωση», το πρότυπο επιβάλλει την διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας. Με απλά λόγια, η βελτίωση αυτή σημαίνει μικρότερο ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων σε κάθε διεργασία, μεγαλύτερη ακρίβεια στα χαρακτηριστικά των προϊόντων (διαστάσεις, σύσταση κ.λ.π.), συχνές αναθεωρήσεις προς το καλύτερο της πολιτικής και των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα, καλύτερη αξιοποίηση των στατιστικών στοιχείων, συνεχείς διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες για την βελτίωση των διεργασιών, καθώς και αλλαγές στις μεθόδους εργασίας κ.λ.π. (Κατσαμπάνης Π.,2003, σ. 46)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

**ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO 9001:2000
ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

1. Ανταγωνιστικότητα βασισμένη στην ποιότητα

«Εξάγουμε τα προϊόντα μας σε χορτασμένους λαούς. Αυτό δεν πρέπει να το ξεχνάμε ποτέ», τονίζει συχνά ένας επιτυχημένος Έλληνας επιχειρηματίας, του οποίου η επιχείρηση εμφανίζει για αρκετά χρόνια σημαντικές εξαγωγικές επιδόσεις και δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην ποιότητα. Η ρήση αυτή αποκτάει ακόμη μεγαλύτερη αξία σήμερα. Κι' αυτό επειδή ο ανταγωνισμός που στηρίζεται στην ποιότητα αποτελεί ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα του περιβάλλοντος στο πλαίσιο του οποίου καλείται να δραστηριοποιηθεί η ελληνική επιχείρηση και γενικότερα η ελληνική παραγωγή και οικονομία στην εντός ΟΝΕ εποχή. Θα πρέπει να αποφασίσουμε ως χώρα ότι τη μάχη της φθηνιάς η Ελλάδα δε θα την κερδίσει ποτέ. Και ευτυχώς, αφού η χώρα μας διαθέτει πλέον ένα βιοτικό και γενικότερα ένα κοινωνικο-οικονομικό επίπεδο που δεν επιτρέπει η αναπτυξιακή επίδοσή μας και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά μας να είναι το πολύ χαμηλό κόστος εργασίας και μάλιστα της ανειδίκευτης εργασίας.

Έτσι, για παράδειγμα, η στήριξη σε δραστηριότητες φασόν που μετακινούνται ήδη στις γειτονικές βαλκανικές χώρες ή στο φθινό τουρισμό δεν μπορεί να αποτελεί την προοπτική του ελληνικού παραγωγικού συστήματος και της ελληνικής οικονομίας για το μέλλον.

Η Ελλάδα θα πρέπει να κερδίσει τη μάχη της ποιότητας. Θα πρέπει να κερδίσει τη μάχη του ποιοτικού και διαφοροποιημένου προϊόντος, των εξειδικευμένων αγορών υψηλών απαιτήσεων, των καταναλωτών με υψηλότερο εισόδημα. Τα ελληνικά προϊόντα και οι ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να εμφανίσουν συνέχεια και βεβαιότητα στην ποιότητα. Η ποιότητα θα πρέπει να οργανωθεί και να διαπιστωθεί.

Για την ελληνική οικονομία, η ολοκλήρωση και η ενίσχυση του Εθνικού Συστήματος Ποιότητας και η ανάπτυξη της κουλτούρας και της πρακτικής της ποιότητας στις επιχειρήσεις και τη Δημόσια Διοίκηση αποτελεί βασική αναπτυξιακή προτεραιότητα για την προώθηση της ανταγωνιστικότητας που βασίζεται στην ποιότητα. Για την ελληνική οικονομία, η ολοκλήρωση και η ενίσχυση του Εθνικού Συστήματος Ποιότητας και η ανάπτυξη της κουλτούρας και της πρακτικής της ποιότητας στις επιχειρήσεις και τη δημόσια διοίκηση αποτελεί βασική αναπτυξιακή προτεραιότητα για την προώθηση της ανταγωνιστικότητας που βασίζεται στην ποιότητα.

Σήμερα, σε πολλές αγορές, η ποιότητα δεν αποτελεί καν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά ανταγωνιστική προϋπόθεση για την είσοδο και την παραμονή μιας επιχείρησης σε μια απαιτητική αγορά. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ευρωπαϊκή Ένωση και παράγουν προϊόντα χαμηλής και μέσης τεχνολογικής έντασης χωρίς να έχουν το πλεονέκτημα του χαμηλού εργατικού κόστους, υφίστανται έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις από χώρες λιγότερο ανεπτυγμένες, με αποτέλεσμα το μέλλον τους να είναι εξαιρετικά επισφαλές. Αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται σ' αυτή τη θέση. Υφίστανται τις επιπτώσεις του συνδρόμου του εγκλωβισμού. Αυτό σημαίνει ότι τα προϊόντα τους είναι αφενός συγκριτικά ακριβότερα από τα αντίστοιχα των παραγωγών χαμηλού κόστους - χωρίς το μειονέκτημα αυτό να αντισταθμίζεται από τα ποιοτικά τους χαρακτηριστικά - και αφετέρου είναι ποιοτικά υποδεέστερα από τα αντίστοιχα προϊόντα των ποιοτικότερων παραγωγών, χωρίς το μειονέκτημά τους αυτό να αντισταθμίζεται επαρκώς από τη χαμηλότερη τιμή

τους. Η μετατόπιση από τον ανταγωνισμό τιμών στον ανταγωνισμό ποιότητας, αποτελεί για τις επιχειρήσεις αυτές μία αναγκαστική στρατηγική επιλογή.

Ασφαλώς, η ποιότητα είναι μια πολυσύνθετη έννοια που αγκαλιάζει όλες τις πτυχές της επιχειρηματικής και οικονομικής δραστηριότητας. Από το σχεδιασμό και την παραγωγή αγαθών, τις παρεχόμενες υπηρεσίες (δημόσιες και ιδιωτικές), έως τη συνολική λειτουργία και διοίκηση των επιχειρήσεων. Αν και οι παράγοντες που προσδιορίζουν την ανταγωνιστικότητα μιας χώρας είναι πολλοί, ειδικότερα για τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης - που συγκριτικά με άλλες περιοχές του κόσμου είναι μια «ζώνη υψηλών μισθών»- ιδιαίτερη βαρύτητα παρουσιάζουν οι προσδιοριστικοί παράγοντες που διαμορφώνουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που βασίζονται στην ποιότητα. Η υψηλότερη ποιότητα επιτρέπει την τιμολόγηση ενός προϊόντος σε υψηλότερα επίπεδα χωρίς τον κίνδυνο απώλειας μεριδίου αγοράς. Οι στόχοι μιας ευρύτερης πολιτικής για την ποιότητα στο πλαίσιο της στρατηγικής για τη σύγκλιση της ανταγωνιστικότητας μπορούν να συνοψιστούν ως ακολούθως:

- Η σύγκλιση της υποδομής ποιότητας με αυτήν των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Η βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των ελληνικών επιχειρήσεων μέσω της αναβάθμισης της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και με την υιοθέτηση συστημάτων διοίκησης της ποιότητας.
- Η ενίσχυση της αξιοπιστίας των ελληνικών προϊόντων και υπηρεσιών στις απαιτητικές διεθνείς αγορές.
- Η αποφυγή του αθέμιτου ανταγωνισμού στην εσωτερική αγορά από προϊόντα υποβαθμισμένης ποιότητας.
- Η προστασία του καταναλωτή από επικίνδυνα για την υγεία και την ασφάλεια του προϊόντα.
- Η προστασία του περιβάλλοντος μέσω της υιοθέτησης συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης, αλλά και της προώθησης προϊόντων και τεχνολογιών φιλικών προς το περιβάλλον.

Οι στόχοι της πολιτικής ποιότητας προωθούνται με τα ακόλουθα μέσα:

- Την ενίσχυση του Εθνικού Συστήματος Ποιότητας (Τυποποίηση, Διαπίστευση Πιστοποίηση, Μετρολογία κ.ά.), που αποτελεί την απαραίτητη υποδομή και διαμορφώνει το κατάλληλο περιβάλλον για την εφαρμογή μιας πολιτικής ποιότητας.
- Την παροχή κινήτρων προς τις επιχειρήσεις για την υιοθέτηση προτύπων και τεχνικών ποιότητας.
- Την ενίσχυση της ζήτησης προϊόντων και υπηρεσιών ποιότητας μέσω της ενημέρωσης και της ευαισθητοποίησης των χρηστών και των καταναλωτών.
- Τη λειτουργία ενός αξιόπιστου συστήματος παρακολούθησης και εποπτείας της αγοράς.

Στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανταγωνιστικότητα» η διάσταση της ποιότητας είναι ισχυρά παρούσα. Ειδικότερα, προωθείται το πρόγραμμα «Ποιότητα για την Ανταγωνιστικότητα», που αποτελεί μία ολοκληρωμένη παρέμβαση του Υπουργείου Ανάπτυξης στον τομέα της ποιότητας με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των ελληνικών επιχειρήσεων και την ολοκλήρωση των αναγκαίων υποδομών για την προώθηση της ποιότητας.

Πιο συγκεκριμένα, το Πρόγραμμα αυτό περιλαμβάνει:

- ❖ Δράσεις θεσμικού χαρακτήρα.
- ❖ Δράσεις χρηματοδοτικού χαρακτήρα για την ενίσχυση επιχειρήσεων και εργαστηρίων
- ❖ Δράσεις χρηματοδοτικού χαρακτήρα για την ενίσχυση των προγραμμάτων των Οργανισμών της Ποιότητας (ΕΛΟΤ, ΕΣΥΔ, ΕΙΜ, ΕΦΕΤ)
- ❖ Δημιουργία νέων υποδομών.

Από τις δράσεις θεσμικού χαρακτήρα προωθείται το νέο θεσμικό πλαίσιο για την οργάνωση και τη λειτουργία του Εθνικού Συμβουλίου Διαπίστευσης ως μιας αυτοτελούς, ευέλικτης και αποτελεσματικής δομής.

Από τις δράσεις χρηματοδοτικού χαρακτήρα έχει ήδη προκηρυχθεί ο πρώτος κύκλος του Προγράμματος «Πιστοποιηθείτε», που ενισχύει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις προκειμένου να υιοθετήσουν το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001/2000. Σήμερα, εκτιμάται ότι 2.500 περίπου επιχειρήσεις στον ελληνικό χώρο είναι πιστοποιημένες κατά τα πρότυπα της οικογένειας ISO-9000. Υπολογίζεται ότι το 2005 ο αριθμός των πιστοποιημένων επιχειρήσεων μπορεί να ανέλθει στις 4.000.

Τέλος, η καθιέρωση της μέτρησης δεικτών ικανοποίησης των καταναλωτών, όπως ο ECSI (European Customer Satisfaction Index) σε τομεακό, κλαδικό ή εθνικό επίπεδο επιτρέπει την εξαγωγή χρήσιμων και συγκριτικών αποτελεσμάτων και αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο δημόσιας πολιτικής στο πλαίσιο μιας στρατηγικής για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας που στηρίζεται στην ποιότητα.

2. Εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας

Η εφαρμογή Συστημάτων Ποιότητας στη χώρα μας έχει ήδη κλείσει τουλάχιστον μια επταετία και αυτό επιτρέπει την απόπειρα κριτικής όσον αφορά τα αποτελέσματα. Συνοπτικά τα αποτελέσματα θα μπορούσαν να συμπυκνωθούν παραφράζοντας τη γνωστή ρήση: το μεν πνεύμα πρόθυμο, η δε σάρξ ασθενής. Οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις ξεκινώντας την προσπάθειά τους για την ανάπτυξη Συστημάτων Ποιότητας κατά τα Πρότυπα ISO 9000, αναγνωρίζουν τον ορθολογισμό του Προτύπου και έχουν την πρόθεση η προσπάθεια αυτή να είναι ουσιαστική και αποτελεσματική και κυρίως να βοηθήσει τις επιχειρήσεις τους στην υιοθέτηση οργανωτικών δομών και διαδικασιών λειτουργίας που θα τις επιτρέψει να ανταποκριθούν στο ρόλο τους. Αυτός ο στόχος όμως δείχνει να χάνεται στη συνέχεια και η όλη προσπάθεια, ειδικά στα τελευταία στάδια πριν την επιθεώρηση του φορέα, να παίρνει ένα χαρακτήρα «ας πάρουμε το Πιστοποιητικό και βλέπουμε» και έτσι τελικά η απόκτηση του Πιστοποιητικού γίνεται ο αυτοσκοπός. Αυτό το «βλέπουμε» βέβαια δεν ολοκληρώνεται ποτέ κάτω από την πίεση της καθημερινότητας και της απογοήτευσης από την εφαρμογή του Συστήματος, το οποίο καταλήγει στην προσπάθεια «να μη χάσουμε το Πιστοποιητικό». Αν προσπαθήσει κάποιος να ερμηνεύσει τα παραπάνω θα καταλήξει σε δύο κυρίως λόγους. Ένα μεγάλο μέρος της ευθύνης για τα παραπάνω φέρει το ίδιο το Πρότυπο (παλαιά έκδοση) με την εμμονή του στην τυποποίηση και κυρίως στη διατήρηση της τεκμηρίωσης. Έτσι εξηγείται και το γεγονός ότι

πολλοί κατηγορούσαν δικαίως τα συστήματα γραφειοκρατικά. Το αποτέλεσμα ήταν να χάνεται η ουσία του Συστήματος, που ήταν και είναι η πρόληψη κακών προϊόντων και η ικανοποίηση του πελάτη. Βέβαια πρέπει να αναγνωρισθεί ότι το Πρότυπο έπρεπε να δοκιμασθεί διεθνώς και να περάσει και αυτό τη φάση της ωρίμανσής του. Πράγματι, όπως θα εξηγήσουμε παρακάτω, αυτό έχει επιτευχθεί σε κάποιο βαθμό στη νέα έκδοση του προτύπου.

Ο δεύτερος λόγος έχει να κάνει με την ωρίμανση της ελληνικής επιχείρησης και του θεσμικού περιβάλλοντος που την περιβάλλει. Ποια διοίκηση δε θα ήθελε το φως της. Να έχει υιοθετήσει διαδικασίες που αντιμετωπίζουν τις καθημερινές πρακτικές, ταυτόχρονα αυτές να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων και η επιχείρηση να λειτουργεί σαν μια καλοκουρδισμένη μηχανή. Αυτό όμως απαιτεί μια ιδιαίτερη εμμονή της διοίκησης στο στόχο της και κυρίως ένα μεσοπρόθεσμο διοικητικό και λειτουργικό προγραμματισμό, που σε πολλές επιχειρήσεις είναι κάτι που λείπει. Χωρίς να ευθύνεται πάντα άμεσα η ελληνική επιχειρηματικότητα, παρουσιάζεται στις περισσότερες περιπτώσεις έλλειψη μεσομακροπρόθεσμης στρατηγικής και προγραμματισμού. Αυτό βέβαια μπορεί να εξηγηθεί σε μεγάλο βαθμό βλέποντας την ιστορία ανάπτυξης της ελληνικής επιχείρησης και τα διαρθρωτικά προβλήματα και τις εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών. Στις μέρες μας η ελληνική επιχείρηση καλείται βεβιασμένα να προσαρμοσθεί σε ένα ανταγωνιστικό ευρωπαϊκό περιβάλλον, που παρουσιάζει μεγαλύτερη επιχειρηματική παράδοση από την ελληνική αγορά. Πιστεύουμε όμως ότι στα επόμενα χρόνια η ελληνική επιχείρηση θα μπορέσει τελικά να ανταποκριθεί στο ρόλο της παρ' όλα τα προβλήματα που παρουσιάζονται στο άμεσο περιβάλλον της. Έτσι τελικά φαίνεται ότι η νέα έκδοση του Προτύπου έρχεται σε μία ώριμη στιγμή για την ελληνική επιχείρηση. Το νέο Πρότυπο ξεπερνώντας τις αδυναμίες του, κυρίως σε θέματα τεκμηρίωσης, εστιάζεται πλέον στα αποτελέσματα και υιοθετεί μεταξύ άλλων τις μετρήσεις των αποτελεσμάτων των διεργασιών και τη μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη, προσφέροντας έτσι ένα χρηστικό εργαλείο διοίκησης.

Άρα συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι αναμένεται στα προσεχή χρόνια μέσα από φάσεις προσαρμογής των ελληνικών επιχειρήσεων και των ευκαιριών που της παρουσιάζονται να εκμεταλλευτεί καλύτερα τα συστήματα και κυρίως να έχει ουσιαστικά οφέλη από την υιοθέτησή τους σαν πραγματικό εργαλείο διοίκησης και λειτουργικής αναδόμησης.

3. Συστήματα διασφάλισης ποιότητας και παραπλάνηση του καταναλωτή

Πολλές είναι οι διαφημίσεις που δημοσιεύονται στα μέσα μαζικής ενημέρωσης σχετικά με τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας ISO-9000. Τα συστήματα αυτά που εφαρμόζονται σε ένα ευρύ φάσμα εταιρειών διάθεσης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών, έχουν ως στόχο από την πλευρά της επιχείρησης την απόλυτη ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών της, αλλά και τη συμμόρφωση με διεθνή standards, έτσι ώστε να παρέχεται επαρκής ασφάλεια στους πελάτες της εταιρείας, δηλαδή στους καταναλωτές.

Τα Πιστοποιητικά Διασφάλισης Ποιότητας, όπως έχει αποδειχθεί, αποτελούν ένα δυνατό εργαλείο Marketing και βελτιώνουν τη συνολική εικόνα της επιχείρησης, με αποτέλεσμα την προσέλκυση περισσότερων πελατών. Παράλληλα στη διεθνή και ευρωπαϊκή αγορά διακίνησης προ-

ϊόντων και υπηρεσιών, επικρατεί ένα δυνατό ρεύμα που επιβάλλει στις περισσότερες περιπτώσεις, την απόκτηση των πιστοποιητικών αυτών σαν ελάχιστη εξασφάλιση πριν την αγορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.

Ο τρόπος χρήσης όμως του πιστοποιητικού αυτού και η προβολή του από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης είναι ένα θέμα που πρέπει να απασχολήσει τους αρμόδιους φορείς λόγω του μεγάλου κινδύνου παραπλάνησης που εμπερικλείει για τους καταναλωτές. Έτσι πολύ συχνά ακούμε ή βλέπουμε σε διαφημίσεις ότι το Χ προϊόν είναι πιστοποιημένο με ISO-9000 ότι είναι υψηλών ποιοτικών προδιαγραφών και σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις η ένδειξη ISO-9000 είναι τυπωμένη πάνω στο προϊόν και όχι δίπλα στο όνομα της εταιρείας όπως θα έπρεπε.

Ο καταναλωτής πρέπει να ενημερωθεί ότι τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας ISO-9000 δεν έχουν σε καμία περίπτωση να κάνουν άμεσα με το προϊόν και την ποιότητά του (με την ευρεία έννοια του όρου) αλλά με την παροχή ενός οργανωμένου συστήματος διοίκησης, που ως στόχο έχει αφενός την τήρηση διαδικασιών και τεκμηρίωση ενεργειών, και αφετέρου την τυποποίηση των προϊόντων μέσω της τήρησης των διεθνών προδιαγραφών. Έτσι τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας παρέχουν την πλήρη καταγραφή, τεκμηρίωση και έλεγχο όλων των διαδικασιών της εταιρείας κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού και της παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών και πιο έμμεσα την ικανοποίηση του καταναλωτή μέσω διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών. Εδώ θα μπορούσε να αναφερθεί σαν παράδειγμα ένα κακά σχεδιασμένο προϊόν που ενδεχομένως δεν ικανοποιεί τις απαιτήσεις του καταναλωτή, αλλά προέρχεται από πιστοποιημένη με ISO-9000 εταιρεία. Η διαφορά του με ένα προϊόν που προέρχεται από μια μη πιστοποιημένη εταιρεία είναι ότι στην πρώτη εταιρεία τηρούνται οι προδιαγραφές ασφαλείας που έχουν να κάνουν με το συγκεκριμένο προϊόν και οι προδιαγραφές αυτές ελέγχονται τακτικά ότι τηρούνται, χωρίς καμία απόκλιση μέσω επιθεωρήσεων.

Η επιθυμία των καταναλωτών σε ολόκληρο τον κόσμο να απολαμβάνουν προϊόντα και υπηρεσίες ποιότητας γίνεται όλο και μεγαλύτερη και το γεγονός αυτό αποτελεί μια μορφή πίεσης για όλες τις επιχειρήσεις. Όμως η πίεση αυτή δεν είναι δυνατόν να μεταφράζεται σε παραπλανητικές διαφημίσεις που στόχο έχουν τον αποπροσανατολισμό του καταναλωτή, αλλά πρέπει να εστιαστεί στην προσπάθεια βελτίωσης των ήδη υπάρχοντων προϊόντων ή υπηρεσιών. Χρειάζονται έντονες και μεθοδικές προσπάθειες, ώστε να δημιουργηθεί Παιδεία Ποιότητας στους καταναλωτές και εφόσον υπάρξει επαρκής έλεγχος της χρήσης των πιστοποιητικών ποιότητας από τους αρμόδιους φορείς, τότε σίγουρα θα έχει γίνει ένα σημαντικό βήμα προς την προστασία των καταναλωτών.

4. Ποιότητα και ικανοποίηση πελατών στη σημερινή βιομηχανική επιχείρηση

Η ποιότητα είναι ένας από τους πλέον σημαντικούς συντελεστές για τη διασφάλιση οικονομικά βιώσιμων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι απαιτήσεις και οι ανάγκες των πελατών/χρηστών έχουν εκθετικά αυξηθεί - από τις αρχές της δεκαετίας του '80 - και η δυναμική προσαρμογή των παραγωγών/κατασκευαστών οδήγησε σε ακόμα υψηλότερες προσδοκίες και απαιτήσεις.

Αυτός ο κύκλος συνέβαλε ουσιαστικά στη μείωση του κόστους παραγωγής και στην ελάττωση του χρόνου ανάπτυξης των προϊόντων, ενώ ταυτόχρονα τα χαρακτηριστικά και οι δυνατές επιλογές αυξήθηκαν και η απόδοση των προϊόντων βελτιώθηκε έτσι ώστε και το υπάρχον βιοτικό επίπεδο να βελτιωθεί.

Τα τελευταία 20 χρόνια, η ποιότητα έχει προσλάβει ποικίλες εκφάνσεις. Έλεγχος Ποιότητας, όταν ο προσανατολισμός είναι το προϊόν. Διασφάλιση Ποιότητας, όταν ο προσανατολισμός είναι το σύστημα.

Επιπλέον, η Ποιότητα έχει κατά περίπτωση συμπιεστεί ή διασταλεί ώστε να αποτελεί ευθύνη άλλοτε όλων των εργαζομένων (ή κανενός), άλλοτε των ειδικών, άλλοτε της διοίκησης ή του εκπροσώπου της (ISO 9001). Αλλά, συχνή είναι και η διαφοροποίηση της Ποιότητας ως προς τις ιδιότητές της (χαρακτηριστικά ή μεταβλητές), την απόδοσή της (ικανοποίηση συγκεκριμένων απαιτήσεων ή προτύπων) και την αξιοπιστία της (απόδοση ως προς το χρόνο).

Η διαφοροποίηση της Ποιότητας - το πλάτος και το βάθος εφαρμογής των αρχών της ποιότητας σε μία επιχείρηση - οδήγησε στην ανάπτυξη τεχνικών, εργαλείων, μεθόδων διοίκησης, προτύπων, μοντέλων οργάνωσης, κ.λπ. Τα περισσότερα από αυτά έχουν κοινό τόπο τον Πελάτη.

Η σημερινή επιχείρηση, που θέλει να επιβιώσει και να αναπτυχθεί, χρησιμοποιεί QFD (εργαλείο της διοίκησης) για να μελετήσει τις απαιτήσεις και την ικανοποίηση του πελάτη, χρησιμοποιεί FMEA (εργαλείο τεχνικό) για να προσδιορίσει πιθανές αστοχίες, διεργασιών και προϊόντων, και τις επιπτώσεις στον Πελάτη, χρησιμοποιεί ISO 9001 (πρότυπο) για να τεκμηριώσει διορθωτικές ενέργειες σε παράπονα του πελάτη ή χρησιμοποιεί το EMBE (μοντέλο διοίκησης) για να βελτιωθεί, να μετρήσει την ικανοποίηση του Πελάτη και να αντιληφθεί ποια εικόνα έχει σχηματίσει ο Πελάτης για την επιχείρηση.

Όλες οι ενέργειες, οι μέθοδοι, οι στρατηγικές έχουν ως κοινό στόχο τον ικανοποιημένο και πιστό Πελάτη.

Ποια είναι η μαγική συνταγή για να εξασφαλίσει η επιχείρηση ένα μόνιμα ικανοποιημένο πελάτη;

Ένα παράδειγμα, όπως αυτό της εταιρείας INTRACOM θα μας δώσει την απάντηση.

Το 1988 αποφασίστηκε η πιστοποίηση του συστήματος ποιότητας της εταιρίας σύμφωνα με διεθνή πρότυπα. Το 1989 έγινε η πρώτη πιστοποίηση σύμφωνα με το πρότυπο AQAP-1, το 1990 έγινε η πιστοποίηση σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001 και το 1991 σύμφωνα με το πρότυπο AQAP-13.

Με αυτές τις πιστοποιήσεις ο πελάτης διασφαλίζεται ότι το υλισμικό και το λογισμικό σχεδιάζονται, αναπτύσσονται, παράγονται, εγκαθίστανται και συντηρούνται, σύμφωνα με συγκεκριμένες και επαναλαμβανόμενες διαδικασίες.

Το 1993, λαμβάνοντας υπόψη εγκαίρως τις οδηγίες της Ε.Ε. για την ασφάλεια των προϊόντων και την ηλεκτρομαγνητική συμβατότητά τους, ιδρύονται τα εργαστήρια «δοκιμών ηλεκτρομαγνητικής συμβατότητας» και «περιβαλλοντικών δοκιμών».

Στα εργαστήρια αυτά όλα τα προϊόντα της εταιρίας, από τα πρώτα στάδια της σχεδιάσής τους μέχρι τη βιομηχανοποίησή τους, αλλά και αργότερα κατά την παραγωγή τους, ελέγχονται έτσι ώστε να μπορούν να φέρουν τη σήμανση C.E.

Η σήμανση αυτή γνωστοποιεί στον ενημερωμένο πελάτη/χρήστη ότι το προϊόν ικανοποιεί ορισμένα επίπεδα ασφάλειας για τον χρήστη, ότι η ηλεκτρομαγνητική ενέργεια που ακτινοβολείται από το προϊόν είναι σε αυτά τα όρια που ορίζουν οι κανονισμοί της E.E. και δεν δημιουργεί προβλήματα σε άλλες συσκευές ή σε ζώντες οργανισμούς, και ότι το προϊόν είναι "άτρωτο" σε ηλεκτρομαγνητικές ακτινοβολίες που διαχέονται από άλλες συσκευές.

Από τις αρχές αυτής της δεκαετίας η εταιρία είχε διαπιστώσει ότι η ακρίβεια των μετρήσεων και η σωστή συντήρηση του εξοπλισμού ήταν άμεσα συνυφασμένα με το τελικό προϊόν και την ικανοποίηση του πελάτη. Σήμερα το Κέντρο Διακρίβωσης και Επισκευής Οργάνων είναι πιστοποιημένο - κατά ISO 9001 - και διαπιστευμένο - κατά EN 45001 - εργαστήριο και παρέχει ανάλογες υπηρεσίες και προς τρίτους.

Το 1995 αποφασίζεται η εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου για Επιχειρηματική Αριστεία. Είναι γνωστό ότι ένα από τα εννέα κριτήρια αυτού του μοντέλου ασχολείται άμεσα με τον πελάτη, ενώ έμμεσες αναφορές γίνονται και σε άλλα δύο κριτήρια.

Ως συνέπεια της απόφασης για εφαρμογή αυτού του μοντέλου εφαρμόζονται δύο τεχνικές. Με την τεχνική της αυτοαξιολόγησης (self-assessment) εντοπίζονται περιοχές όπου το σύστημα διοίκησης της ποιότητας έχει αδυναμίες και σημεία όπου είναι ιδιαίτερα ισχυρό. Στη συνέχεια προγραμματίζονται ανάλογες δράσεις έτσι ώστε οι αδυναμίες να εξαλειφθούν και τα δυνατά σημεία να συντηρηθούν.

Με την προγραμματισμένη και τακτική επανάληψη της αυτοαξιολόγησης μετράται ο βαθμός βελτίωσης και ο βαθμός ικανοποίησης όλων των εμπλεκομένων. Παράλληλα, η εταιρία συμμετέχει μαζί με τον ΕΛΟΤ και άλλες τρεις σημαντικές ελληνικές βιομηχανίες σε ένα πρόγραμμα εφαρμογής του Ευρωπαϊκού Μοντέλου για Επιχειρηματική Αριστεία.

Με αυτόν τον τρόπο η τεχνογνωσία μας διαχέεται στον τεχνικό χώρο και παράλληλα μαθαίνουμε από τους εταίρους μας στο πρόγραμμα.

Η δεύτερη τεχνική είναι η συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking). Η εφαρμογή αυτής της τεχνικής βοηθάει την εταιρία να εντοπίσει τις "καλύτερες πρακτικές" και να τις υιοθετήσει ή να τις προσαρμόσει στο δικό της περιβάλλον.

Η INTRACOM οργανώνει «ασκήσεις benchmarking» ανάμεσα στις εταιρίες του Ομίλου αλλά και συμμετέχει σε ανάλογα προγράμματα του European Foundation for Quality Management.

Πρόσφατα έχει αρχίσει να διαφαίνεται σκεπτικισμός γύρω από την υιοθέτηση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου για Επιχειρηματική Αριστεία ως εργαλείου βελτίωσης μέσα στις επιχειρήσεις. Κύρια ένσταση για αυτό αποτελεί το γεγονός ότι η αυτοαξιολόγηση, βάσει του Ευρωπαϊκού Μοντέλου για Επιχειρηματική Αριστεία, συνδέεται άρρηκτα με την απόδοση κάποιας μορφής βαθμολογίας.

Αυτό έχει ως συνέπεια τη δημιουργία ενός κλίματος «βαθμοθηρίας» με αποτέλεσμα να χάνεται ο ουσιαστικός λόγος διενέργειας της αυτοαξιολόγησης που δεν είναι άλλος από την ανεύ-

ρηση περιοχών για βελτίωση. Η επίτευξη υψηλής βαθμολογίας μετατρέπεται σε αυτοσκοπό με αποτέλεσμα να χάνεται στην πορεία η ουσιαστική χρησιμότητα του Μοντέλου αφενός ως εργαλείου αυτογνωσίας και βελτίωσης και αφετέρου ως μέτρου σύγκρισης έναντι τρίτων.

Στοιχεία όπως η καταγραφή και συνεχής παρακολούθηση των διαδικασιών, η εγκαθίδρυση ενός ολοκληρωμένου συστήματος μετρήσεων απόδοσης με δείκτες, η φροντίδα και η εκπαίδευση των ανθρώπων της επιχείρησης, η στενή συνεργασία με πελάτες και προμηθευτές, η συνεχής αναδιοργάνωση και η εισαγωγή καινοτομιών, είναι καθοριστικά για την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης και για τη διασφάλιση της ικανοποίησης των εργαζομένων, των πελατών, των μετόχων και του κοινωνικού συνόλου.

Για την επίτευξη αυτών των επιμέρους στόχων που διασφαλίζουν την επιχειρηματική επιτυχία σε όλα τα επίπεδα, η εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου για την Επιχειρηματική Αριστεία δεν αποτελεί μονόδρομο επιτυχίας. Υπάρχει πλήθος εργαλείων, μεθόδων και καλών πρακτικών, η υιοθέτηση των οποίων μπορεί να συγκλίνει προς το ίδιο αποτέλεσμα με αυτό του Μοντέλου.

Ως τέτοια παραδείγματα μπορούν να χαρακτηρισθούν η υιοθέτηση προτύπων για θέματα ποιότητας (μια από τις βασικές διαφοροποιήσεις της νέας έκδοσης του προτύπου είναι ο προσανατολισμός στον πελάτη), διαχείρισης περιβάλλοντος (η ορθολογιστική διαχείριση των πόρων επιδεικνύει κοινωνική υπευθυνότητα με στόχους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους τόσο για την εταιρία όσο και για την κοινωνία - έμμεσα/άμεσα προϊόντα), υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο εργασίας (η υλοποίηση ενός τέτοιου συστήματος προσδίδει κύρος στην εταιρία, ενώ παράλληλα αποδεικνύει έμπρακτα τη φροντίδα για τους ανθρώπους της - ευχαριστημένοι εργαζόμενοι σε ένα φιλικό και ευαισθητοποιημένο περιβάλλον είναι η καλύτερη εγγύηση για πρόοδο, διάκριση και πιστούς και ικανοποιημένους πελάτες), ασφάλειας δεδομένων, κοινωνικής ευθύνης κ.λπ.

Όλα αυτά συγκλίνουν, από διαφορετικές οπτικές γωνίες, προς τη σταδιακή δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συστήματος Διοίκησης Ποιότητας, όπως αυτό υποστηρίζεται τελικά και από το Ευρωπαϊκό Μοντέλο για την Επιχειρηματική Αριστεία.

Έτσι, ενώ τελικά ο στόχος για ακολουθία φιλοσοφίας και αρχών ποιότητας επιτυγχάνεται, αυτό γίνεται σταδιακά, σταθερά και με ένα επιπλέον πλεονέκτημα το οποίο δεν παρέχεται από τη χρησιμοποίηση του Μοντέλου. Η υιοθέτηση συγκεκριμένων προτύπων αποτελεί τυποποιημένη διαδικασία η οποία πιστοποιείται για την ορθή λειτουργία της από αναγνωρισμένους φορείς, αποτελεί δε διαπραγματευτικό όπλο σε πολλές περιπτώσεις έναντι του ανταγωνισμού.

Για τον ίδιο λόγο μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως μέσον προβολής ή marketing, κάτι που δεν είναι εφικτό να γίνει με μία διαδικασία αυτοαξιολόγησης η οποία αποτελεί καθαρά «εσωτερική υπόθεση» της όποιας επιχείρησης.

Ο δρόμος προς την ικανοποίηση του πελάτη και την επιχειρηματική επιτυχία δεν είναι μοναδικός. Οι τρόποι για τη σύνθεση του ίδιου αποτελέσματος είναι πολλοί. Τα βήματα για την επίτευξη αυτού του αποτελέσματος πρέπει να είναι μικρά, σίγουρα και γοργά ώστε να είμαστε ανταγωνιστικοί, χτίζοντας παράλληλα ένα γερό οικοδόμημα που θα προσφέρει διάκριση και θα ενισχύσει

αποτελεσματικά τους επιχειρηματικούς στόχους της εταιρίας. (Plant Μέθοδοι, ετήσια έκδοση 2001-2002)

5. Η Ελληνική Βιομηχανία στον 21^ο αιώνα. Γνώση, Ποιότητα και Καινοτομία

Αν δεχθούμε ότι στα ανθρώπινα πράγματα δεν υπάρχει παρθενογένεση, τότε ένας καλός τρόπος να διαβλέψουμε τι θα συναντήσουμε στον 21ο αιώνα είναι να κοιτάξουμε τις ήδη διαφαινόμενες τάσεις στο τέλος του 20ού. Τι βλέπουμε λοιπόν;

Πρώτα απ' όλα εντυπωσιάζει ο έντονα παγκοσμιοποιημένος χαρακτήρας των οικονομικών δραστηριοτήτων αλλά και των πολιτιστικών προτύπων. Το ενιαίο νόμισμα στην Ευρώπη εκφράζει συμβολικά την οικονομική συρρίκνωση του έθνους-κράτους και τη σπουδαιότητα υπερεθνικών οντοτήτων και μηχανισμών. Η λειτουργία των πλανητικών ΜΜΕ, η ενσωμάτωση όλο και περισσότερων χωρών σε υπερεθνικούς οργανισμούς, και η αποδοχή της φιλελεύθερης δημοκρατίας ως της πλέον κοινωνικά αποδεκτής μορφής διακυβέρνησης, υπογραμμίζουν την καθολίκευση μερικών πολιτιστικών και πολιτικών προτύπων.

Δεύτερον, η μεταποιητική βιομηχανία περιθωριοποιείται όλο και περισσότερο στις χώρες του ΟΟΣΑ. Ήδη και στην Ελλάδα, το 70% του ΑΕΠ παράγεται πλέον στον τομέα των υπηρεσιών.

Τρίτον, η ψηφιοποίηση της οικονομίας, κάτι που συνδέεται στενά με τα προηγούμενα δύο, καθότι χωρίς το μετασχηματισμό ένυλων δραστηριοτήτων σε συμβολικούς συνδυασμούς από 1 και 0, ούτε η παγκοσμιοποίηση, ούτε οι υπηρεσίες θα γνώριζαν τη σημερινή τους εξάπλωση. Η ψηφιοποίηση της οικονομίας συνεπάγεται την κυριαρχία των συμβόλων, των εικόνων και των ατομικών εμπειριών στην οικονομική δραστηριότητα. Πάνω από όλα όμως, η ψηφιακή οικονομία συνεπάγεται κινητικότητα, αλλαγή και αλληλεξάρτηση: εντείνονται η κινητικότητα του κεφαλαίου και η κινητικότητα της γνώσης (στο βαθμό που η γνώση κωδικοποιείται και γίνεται πληροφορία, δηλαδή συνδυασμός από 1 και 0) συνεπιφέροντας τόσο συνεχείς αλλαγές όσο και την αλληλεξάρτηση των οικονομικών υποκειμένων.

Η αύξηση της κινητικότητας, της αλλαγής και της αλληλεξάρτησης συνεπάγεται, με τη σειρά της, την αύξηση της πολυπλοκότητας, καθότι σε ένα δικτυακό σύστημα (όπως είναι οι σημερινές μορφές οικονομικής οργάνωσης) κάθε αλλαγή σε κάποιο κόμβο του συνεπάγεται αλλαγές στο ευρύτερο δίκτυο, άρα λοιπόν αύξηση της πολυπλοκότητάς του (ήτοι, της δυνατότητάς του να παίρνει διαφορετικές μορφές). Αυτό συμβαίνει τόσο σε επίπεδο μακρο-οικονομικού συστήματος, όσο και σε επίπεδο επιχείρησης. Πρέπει, κατά συνέπεια, να διαχειριστούμε τη νέα πολυπλοκότητα με νέα εργαλεία, να σκεφθούμε διαφορετικά, καθότι πρόκειται για πρωτόγνωρα φαινόμενα.

Δοθέντων των σημερινών τεχνολογιών επικοινωνιών και του έντονου ανταγωνισμού, η ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει όλο και περισσότερο εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες ποιότητας της προσδίδει μια στέρεη βάση για τη δημιουργία διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η εξατομικευση όμως είναι, από οργανωτικής απόψεως, ένα ιδιαίτερα δύσκολο φαινόμενο να χειριστεί μια επιχείρηση. Γιατί; Για το λόγο ότι οι προτιμήσεις των ατόμων-πελατών είναι εξ ορι-

σμού ιδιοσυγκρατικές και ευμετάβολες (άρα αυξάνουν την πολυπλοκότητα των απαιτήσεων που καλείται να ικανοποιήσει μια επιχείρηση), ενώ η επιχείρηση, προκειμένου να υπάρξει ως ένα οργανωμένο σύνολο, πρέπει να λειτουργεί με κάποιους γενικούς (άρα μη εξατομικευμένους) κανόνες.

Όσο αυξάνεται η εξατομίκευση, αυξάνεται και η πιθανότητα διαφορετικοί πελάτες να ζητούν διαφορετικά πράγματα, και ο μόνος τρόπος να ικανοποιηθούν τα άτομα-πελάτες είναι πρώτον, να ενισχύσει η επιχείρηση την πληροφοριακή της ισχύ (ιδανικά, να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή τι γίνεται, πού, και πότε, έτσι ώστε να βελτιστοποιείται ο συντονισμός μεταξύ των μερών της και να παρέχεται μια ολοκληρωμένη υπηρεσία στον πελάτη), και δεύτερον, να μεγιστοποιήσει την ευελιξία της. Αυτό θα συμβεί με την εκχώρηση αρμοδιοτήτων προς το κατώτερο δυνατό σημείο λήψης αποφάσεων, αφού μόνον οι άνθρωποι που έχουν επαφή με το συγκεκριμένο είναι σε θέση να ανταποκριθούν χωρίς χρονοτριβή σε ιδιοσυγκρατικές απαιτήσεις.

Η πρόκληση για τις ελληνικές επιχειρήσεις είναι, λοιπόν, διπλή: αφενός μεν να πληροφοριοποιήσουν στο έπακρο τις λειτουργίες τους, αφετέρου δε να εμπιστευθούν την κρίση και την πρωτοβουλία άρτια εκπαιδευμένων υπαλλήλων τους. Μόνον έτσι θα είναι σε θέση να παρέχουν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου, ιδιαίτερα σήμερα που η αποϋλοποίηση των οικονομικών συναλλαγών και η (εντεινόμενη) εξ αποστάσεως διεκπεραίωσή τους καθιστά την εμπειρία που αποκομίζει ο πελάτης από την επαφή του με μια επιχείρηση καθοριστικό παράγοντα στην κλίμακα των προτιμήσεών του.

Η κεντρική θέση που κατέχουν η πληροφορία και η γνώση στις σημερινές οικονομικές δραστηριότητες αναδεικνύει τη σημασία της μάθησης και της καινοτομίας, ως το πλέον αποτελεσματικό μέσο για την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μόνο μια εταιρία που μπορεί και μαθαίνει είναι σε θέση να βρίσκεται μπροστά από τον ανταγωνισμό. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό διότι, σήμερα περισσότερο έντονα από ποτέ άλλοτε, οι τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών καθιστούν εύκολη την αντιγραφή από ανταγωνιστές. Μόνον η ικανότητα μιας επιχείρησης να διαφοροποιείται αενάως, δηλαδή να καινοτομεί, αποτελεί εγγύηση για την ευημερία της.

Καινοτομία δεν σημαίνει απαραίτητα ρηξικέλευθες ιδέες (αυτό οφείλουμε να το έχουμε ήδη μάθει από τους Ιάπωνες), αλλά και πολλές μικρές βελτιώσεις. Η προσπάθεια για συνεχή βελτίωση, η καταπολέμηση του εφησυχασμού και της αυταρέσκειας, και η αξιοποίηση των σχολίων των πελατών ωθούν τα μέλη μιας επιχείρησης να προβληματίζονται διαρκώς για τη διαφοροποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν στους πελάτες τους. Η καινοτομία, όμως, έχει μερικές προϋποθέσεις και αυτό είναι που πρέπει να προβληματίσει τις ελληνικές επιχειρήσεις. Οι κυριότερες από αυτές είναι η πυκνή επικοινωνία, η ανοχή του διαφορετικού, η ανοιχτότητα στις νέες ιδέες (και όχι η αναγωγή στο παρελθόν), η ενθάρρυνση του πειραματισμού, η εξωστρέφεια. Αυτά όλα προϋποθέτουν αξιοκρατία, αλληλο-σεβασμό, θεσμική σταθερότητα, και διάθεση για σύνθεση. Δεν είναι εύκολα πράγματα, πλην όμως είναι άκρως αναγκαία.

Οι σχετικές έρευνες μας λένε ότι υπάρχουν πέντε παράγοντες διεθνώς οι οποίοι προσδιορίζουν την καινοτομικότητα ενός βιομηχανικού κλάδου.

- Πρώτον, η σχέση των εταιριών μεταξύ τους, ο ανταγωνισμός. Όταν σε ένα βιομηχανικό κλάδο αυξάνεται ο ανταγωνισμός, είναι πολύ πιο πιθανόν να αυξηθεί ο αριθμός παραγωγής καινοτομιών. Το βλέπουμε στην Ελλάδα, για παράδειγμα, στον τομέα των τηλεπικοινωνιών
- Δεύτερον, ο βαθμός στον οποίο οι εταιρίες προσπορίζονται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την πρόσβασή τους σε καινούργια γνώση. Στο μέτρο που η γνώση είναι σήμερα ο καθοριστικότερος παράγοντας για τη διαρκή καινοτομία και διαφοροποίηση των εταιριών, τίθεται το ερώτημα αν οι εταιρίες, η βιομηχανία δηλαδή εν συνόλω, έχει πρόσβαση στη γνώση. Σήμερα οι επιτυχημένες εταιρίες βιοτεχνολογίας συνάπτουν 100 τουλάχιστον συμφωνίες η κάθε μια με ερευνητικά ιδρύματα. Γιατί; Διότι καμία εταιρία βιοτεχνολογίας δεν διαθέτει τη σχετική γνώση στο σύνολό της και, κατά συνέπεια, επιβάλλεται να συνεργασθεί με άλλους. Ο τρόπος με τον οποίο συνδέονται τα Πανεπιστήμια (η έρευνα γενικότερα) και η βιομηχανία είναι από τα πιο σημαντικά σημεία, προκειμένου να παραχθεί η καινοτομία σε μια βιομηχανία.
- Τρίτον, το ξέρουμε από πάμπολλες έρευνες, και ο ΟΟΣΑ δεν παραλείπει να μας το υπενθυμίζει, η ύπαρξη καλά εκπαιδευμένου προσωπικού είναι εκ των ων ουκ άνευ συνθήκη για την ανάπτυξη της βιομηχανίας. Το παιχνίδι της ανταγωνιστικότητας μιας βιομηχανίας κρίνεται σήμερα όχι μόνο στα εργοστάσια, αλλά, πρωτίστως, στα σχολεία. Αξίζει να αναρωτηθεί κανείς κατά πόσον η ελληνική εκπαίδευση ανταποκρίνεται με επάρκεια στις απαιτήσεις της νέας εποχής. Αν πάντως σκεφθεί κανείς ότι στις σχετικές εξετάσεις για πρόσληψη καθηγητών στα σχολεία η συντριπτική πλειονότητα αποδείχθηκε αγράμματη (ποσοστά αποτυχίας στις θετικές επιστήμες πάνω από 80%) και ότι το ένα τρίτο της σχολικής χρονιάς 1998/99 χάθηκε λόγω καταλήψεων των σχολείων από τους μαθητές, τότε υπάρχει κάθε λόγος ανησυχίας. Στην κοινωνία της γνώσης, το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα δεν ασχολείται με τη γνώση, παρά μόνο με τις εξετάσεις. Τη ζημιά θα τη δούμε και στην ελληνική βιομηχανία.
- Τέταρτον, ο βαθμός ευκολίας προσβάσεως σε κεφάλαια για την υλοποίηση επιχειρηματικών ιδεών. Δεν αρκεί να έχει κανείς νέες ιδέες, πρέπει να έχει συγχρόνως τη δυνατότητα να τις υλοποιήσει, άρα να έχει εύκολη πρόσβαση σε κεφάλαια. Η Ευρώπη υστερεί σε αυτόν τον τομέα.
- Πέμπτον, η δημόσια πολιτική, δηλαδή ο ρόλος του κράτους στην υποβοήθηση της οικονομικής δραστηριότητας. Χωρίς το κατάλληλο νομικό πλαίσιο, χωρίς ένα σχετικά μικρό, αποτελεσματικό και ευέλικτο κράτος και χωρίς καλές υποδομές, δεν μπορεί να υπάρξει μια ευημερούσα βιομηχανία.
- Τέλος, η ελληνική βιομηχανία έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες. Η εκ παραδόσεως στενή σχέση κράτους και βιομηχανίας είναι άκρως απίθανο να συνεχισθεί. Η στρέβλωση του ανταγωνισμού και η χορήγηση προνομίων σε εκλεκτούς του κράτους, αν και δυστυχώς συναντάται ακόμη και σήμερα, φθίνει όλο και περισσότερο. Ήδη κομμάτια της ελληνικής βιομηχανίας εκτίθενται στο διεθνή ανταγωνισμό, και το κράτος αναλαμβάνει το ρόλο που του ανήκει - να είναι ο εγγυητής του ανταγωνισμού. Επιπλέον, από θεσμικής απόψεως, η σχετικά προσωποπαγής δομή που διέκρινε την οργάνωση της ελληνικής βιομηχανίας αποτελεί αναχρονισμό.

Στο μέλλον, θα καθίσταται επιτακτική ανάγκη η θεσμική λειτουργία της βιομηχανίας, καθότι μόνον έτσι παράγεται προβλεψιμότητα, διάρκεια και εμπιστοσύνη. Άλλωστε, και με αυτό τελειώνω, θα πρέπει να μας είναι πλέον γνωστό ότι στο σύγχρονο οικονομικό παιχνίδι, όπως και στο ποδόσφαιρο, δεν ανταγωνίζονται τόσο άτομα, όσο συστήματα. Οι επιχειρήσεις που θα καταφέρουν να δημιουργήσουν συστήματα, θεσμούς και εμπιστοσύνη σε μη προσωποπαγείς δομές είναι αυτές που μακροχρόνια θα ευημερήσουν. (Plant, Τεύχος 159, Ιανουάριος 2000)

6. Τα προϊόντα ISO 9000 και η έννοια της ποιότητας στην Ελλάδα

Το εγχείρημα της εφαρμογής Συστημάτων Ποιότητας, κατά ISO 9000, στην Ελλάδα έδωσε στις ελληνικές επιχειρήσεις με ένα εύληπτο και πολύ συστηματικό τρόπο τη μέθοδο με την οποία μπορούσαν να εγκαταστήσουν Συστήματα Ποιότητας και ακολούθως να τα πιστοποιήσουν. Έτσι πολλές επιχειρήσεις αναθεώρησαν τα οργανογράμματά τους, άλλες δημιούργησαν υποδομές τις οποίες δεν είχαν και πολλά τεχνικά στοιχεία της ποιότητας μπήκαν στις επιχειρήσεις. Η εφαρμογή λοιπόν των συστημάτων ποιότητας οδήγησε σε μια αναβάθμιση των επιχειρήσεων που τα έχουν εφαρμόσει.

Η εφαρμογή συστημάτων ποιότητας, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9000 σήμερα έχει περάσει σε μια φάση ωρίμανσης στη χώρα μας, δεδομένου ότι μια κρίσιμη μάζα ελληνικών επιχειρήσεων έχουν πιστοποιηθεί και λειτουργούν συστήματα ISO 9000. Η ένταξη της Ελλάδας χρονικά στα συστήματα ποιότητας τοποθετείται περίπου στο 1990, είναι ένα εγχείρημα το οποίο παρά τις παρατηρήσεις ή τα προβλήματα, έχει δημιουργήσει μια αρκετά σημαντική προστιθέμενη αξία στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Το γεγονός αυτό το οφείλεται στο ότι πριν από την εποχή εκείνη, στον ελληνικό ορίζοντα υπήρχε μια ασάφεια σε ότι έχει σχέση με τις έννοιες της ποιότητας, κυρίως από την πλευρά της συστημικής προσέγγισης της ποιότητας, δηλαδή του συνόλου δράσεων, ενεργειών, μεθόδων, μέσων και προσωπικού που είναι ενταγμένα σε ένα σύστημα το οποίο λειτουργεί σε μια επιχείρηση με στόχο και προορισμό την ποιότητα. Μέχρι εκείνη τη στιγμή λοιπόν υπήρχε μια μάλλον νομαδική προσέγγιση του θέματος.

Κάποιες επιχειρήσεις είχαν δημιουργήσει μια παράδοση, η πλειοψηφία όμως ήταν μακριά από την προαναφερθείσα συστημική προσέγγιση. Επομένως η στιγμή μηδέν για την Ελλάδα ήταν εκείνη η εποχή, χωρίς αυτό βέβαια να σημαίνει ότι δεν υπήρχαν μέχρι τότε ποιοτικά προϊόντα.

Τα θετικά στοιχεία είναι ότι το εγχείρημα εφαρμογής συστημάτων ποιότητας κατά ISO 9000 στην Ελλάδα έδωσε στις ελληνικές επιχειρήσεις με ένα εύληπτο και πολύ συστηματικό τρόπο τη μέθοδο με την οποία μπορούσαν να εγκαταστήσουν συστήματα ποιότητας και ακολούθως να τα πιστοποιήσουν. Η πιστοποίηση συστημάτων ποιότητας μην ξεχνάμε ότι είναι ένα δεδομένο εναρμονισμένο διεθνώς. Αυτό συντελεί στο γεγονός ώστε τα ISO 9000, να έχουν γίνει πλέον ένας κοινός συναλλακτικός παρονομαστής μεταξύ των επιχειρήσεων. Το θετικό λοιπόν ήταν ότι τα ISO 9000 όσο και αν δέχονται κριτική, ήταν αυτά που έβαλαν την έννοια της ποιότητας στις ελληνικές επιχειρήσεις. Πολλές επιχειρήσεις μέσω των ISO 9000 αναθεώρησαν τα οργανογράμματά τους, άλ-

τες δημιουργήσαν υποδομές τις οποίες δεν είχαν, πολλά τεχνικά στοιχεία της ποιότητας μπήκαν στις επιχειρήσεις σε βαθμό που πραγματικά δεν μπορούμε να πούμε πώς αλλιώς θα μπορούσαν να μπου. Η εφαρμογή λοιπόν των συστημάτων ποιότητας οδήγησε σε μια αναβάθμιση των επιχειρήσεων που τα έχουν εφαρμόσει.

Σήμερα στην Ελλάδα λειτουργούν πολλοί φορείς πιστοποίησης, γεγονός που δηλώνει ότι υπάρχει ένας πλουραλισμός Πιστοποίησης, εκτός του ότι επιβάλλεται από τους κανόνες της ελεύθερης αγοράς, είναι και καλό για τη διαμόρφωση ανταγωνιστικών συνθηκών μεταξύ των οργανισμών πιστοποίησης, συντελεί στην εξάλειψη των μονοπωλίων και επομένως την καλύτερη παροχή υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις που θέλουν να πιστοποιηθούν.

Η πλειοψηφία των οργανισμών πιστοποίησης, που λειτουργούν στη χώρα μας, εκτός από τον ΕΛΟΤ, είναι ιδιωτικοί οργανισμοί πιστοποίησης, οι οποίοι δεν είναι εγκατεστημένοι ως νομικά πρόσωπα στην Ελλάδα, αλλά διαθέτουν μόνο προσωπικό επιθεωρήσεων. Οι διαπιστεύσεις, τις οποίες διαθέτουν, έχουν χορηγηθεί στις μητρικές τους εταιρίες στο εξωτερικό, καθώς επίσης τα πιστοποιητικά που χορηγούν εκδίδονται στο εξωτερικό. Σήμερα διεθνώς, υπάρχει πρόβλημα προιούσης φθοράς και τρώσης της αξιοπιστίας της πιστοποίησης κατά ISO 9000. Η διαδικασία της διαπίστευσης δεν αποδεικνύεται επαρκής για τον αποκλεισμό ύπαρξης πιστοποιητικών πολλών ταχυτήτων ή βαθμών ευκολίας από την αγορά. Ευθύνες πρέπει να αναζητηθούν σε οργανισμούς πιστοποίησης, οι οποίοι έχουν εκδώσει χιλιάδες πιστοποιητικά με μοναδικό γνώμονα την εμπορευματοποίηση του θεσμού της πιστοποίησης και τη μεγιστοποίηση των κερδών τους.

Η ποιότητα θα είναι πάντα το κυρίαρχο στοιχείο και στις επόμενες κοινωνίες, όπως ήταν και στις κοινωνίες που προϋπήρξαν, με απαρχή τα αρχαία χρόνια. Επομένως ως ζητούμενο, θα εξακολουθήσει να είναι στην πρώτη γραμμή των επιδιώξεων των ανθρώπων. Σε ότι έχει σχέση με τις επερχόμενες οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές, που όλοι αρχίζουμε να νιώθουμε ή ορισμένοι από εμάς προβλέπουμε ότι θα επέλθουν, νομίζουμε ότι ο ρόλος της ποιότητας θα είναι ακόμη πιο σημαντικός για τους εξής λόγους:

Τα δεδομένα της παγκοσμιοποίησης της αγοράς, οι μεγάλες δυνατότητες που παρέχουν οι τηλεπικοινωνίες, η απούλοποίηση της εργασίας και των μέσων καθώς επίσης και το γεγονός ότι αυτό το οποίο θα αναχθεί σε κυρίαρχη παράμετρο καθορισμού του πλούτου δεν θα είναι πλέον το κατά κεφαλήν εισόδημα, αλλά η συγκέντρωση και η μεταβίβαση της γνώσης, δημιουργούν ένα περιβάλλον στο οποίο έχουμε ήδη αρχίσει να ζούμε. Οι νέες συνθήκες αναφέρονται σε θέματα όπως η τηλεργασία, όπου μπορεί κανείς να εργάζεται από οπουδήποτε για διαφορετικούς πελάτες και εργοδότες. Μέσω της εξάπλωσης του internet και του ηλεκτρονικού εμπορίου, οι συναλλαγές θα γίνονται σε απίστευτα μεγάλο όγκο, σε απίστευτα μικρή ταχύτητα. Θέματα όπως είναι η τηλεϊατρική, η παροχή δηλαδή φροντίδας, υγείας εξ αποστάσεως, καθώς επίσης και η "ηλεκτρονική δημοκρατία" που σημαίνει μεγαλύτερη συμμετοχικότητα μέσω της ηλεκτρονικής επικοινωνίας θα είναι πλέον ρουτίνα σε λίγα χρόνια.

Σε αυτό το περιβάλλον καταλαβαίνουμε ότι τίποτε από όλα τα οποία επαγγέλλονται οι νεωτερισμοί αυτοί, δεν μπορεί να γίνει εάν η ποιότητα δεν είναι παρούσα σε όλα τα βήματα και σε

όλες τις εκφράσεις αυτών των δραστηριοτήτων, π.χ. δεν μπορώ να καταλάβω πώς θα μπορούσε να υπάρχει ηλεκτρονική συναλλαγή, ηλεκτρονική υπογραφή, αν η διασφάλιση της ποιότητας, της αξιοπιστίας της μεταφοράς των δεδομένων, της ασφάλειας των δεδομένων ή της θωράκισης κατά της δράσης πιθανών hackers δεν αναχθεί σε μια εκ των ουκ άνευ παράμετρο.

Άρα η ποιότητα ως αίτημα της κοινωνίας αλλά και ως τεχνικό ζητούμενο τα επόμενα χρόνια θα γνωρίσει μια άνευ προηγουμένου εξέλιξη (Plant, Μέθοδοι, εκδ. 1999 (άρθρο του Παναγιώτη Θεοφανόπουλου).

7. Από τη Διασφάλιση της Ποιότητας στη Διαχείριση της Ποιότητας

Όταν το 1987 εκδόθηκαν για πρώτη φορά μερικά από τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, κάποιοι βιάστηκαν να τα χαρακτηρίσουν ως ελιτίστικα, πρότυπα που αφορούν μόνο μεγάλες επιχειρήσεις, με στόχο να τις κάνουν ακόμη καλύτερες και ισχυρότερες, ενώ δεν απευθύνονταν στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες είχαν και την πραγματική ανάγκη για βελτίωση της ποιότητάς τους.

Η αναθεώρηση των προτύπων της σειράς ISO 9000 το 1994 είχε ως κύριο στόχο να ελαττώσει το χάσμα μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων και των μικρομεσαίων, παρέχοντας μάλιστα και αρχές διοίκησης επιχειρήσεων, και να δημιουργήσει πρότυπα φιλικά προς τους χρήστες, οι οποίοι με την πάροδο των ετών είχαν γίνει πολλοί περισσότεροι και ταυτόχρονα προέρχονταν από διαφορετικούς χώρους.

Τα πρότυπα που εκδόθηκαν μέχρι τότε επικεντρώθηκαν στη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών που παρείχαν οι «κατασκευαστές» τους, δηλαδή σε όλες τις προγραμματισμένες, συστηματικές και επιδεικνύομενες δραστηριότητες που εφαρμόζονταν μέσα σε ένα σύστημα για την ποιότητα, προκειμένου να παρέχεται επαρκής εμπιστοσύνη ότι οι "κατασκευαστές" ικανοποιούν δεδομένες απαιτήσεις για την ποιότητα.

Με την πάροδο των ετών και την εφαρμογή των προτύπων, έγινε κατανοητό ότι η διασφάλιση της ποιότητας είναι μια μόνον παράμετρος της συνολικής ποιότητας την οποία πρέπει να διαθέτει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και ότι υπάρχουν και άλλες πτυχές τις οποίες πρέπει να λαμβάνει υπόψη του ο παραγωγός, προκειμένου να εξασφαλίζει το σαφή προσδιορισμό της ποιότητας.

Οι έννοιες του σχεδιασμού της ποιότητας, του ελέγχου της ποιότητας, της βελτίωσης της ποιότητας και της ικανοποίησης του πελάτη μέσα στο σύστημα για την ποιότητα είναι μερικά από τα σημεία τα οποία από την πείρα κρίθηκε αναγκαίο να περιληφθούν στα πρότυπα της σειράς ISO 9000, βαδίζοντας προς μια ολική διαχείριση της ποιότητας.

Έτσι, μετά από 5 χρόνια διαρκών προσπαθειών της διεθνούς τυποποιητικής κοινότητας μέσω της Διεθνούς Τεχνικής Επιτροπής ISO/TC 176 «Διαχείριση της ποιότητας και διασφάλιση της ποιότητας», στην οποία συμμετέχει και ο ΕΛΟΤ διά της Δ/σης Τυποποίησης, επετεύχθη η μετακίνηση από τα στενά όρια της διασφάλισης της ποιότητας προς τη διαχείρισή της. Κατά την εκπόνηση των αναθεωρήσεων των προτύπων της σειράς ISO 9000, ελήφθησαν υπόψη παράγοντες όπως:

- η επίδραση των προτύπων στον τρόπο ζωής των κοινωνιών κατά τα επόμενα δέκα χρόνια,
- η συνύπαρξη παγκόσμιων και τοπικών αγορών,

- η διαφορετική στάθμη λειτουργίας των κοινωνιών σε τοπικό και περιφερειακό ή διεθνές επίπεδο,
- οι πολιτικές και πολιτισμικές καταβολές και επιρροές,
- η ελεγχόμενη ανάπτυξη, με δεδομένη της ανάγκη ορθολογικής διαχείρισης των φυσικών πόρων
- η πρόοδος της τεχνολογίας και η ανάπτυξη της γνώσης.

Τα πρότυπα αυτά (ISO 9000, ISO 9001 & ISO 9004) βασίζονται σε 8 Αρχές Διαχείρισης της Ποιότητας που είναι δυνατόν να εφαρμοσθούν παγκοσμίως και σε κάθε ομάδα χρηστών.

Πριν όμως παρατεθούν, είναι σκόπιμο να αποσαφηνισθεί η έννοια της «Αρχής Διαχείρισης της Ποιότητας». Ως τέτοια λοιπόν νοείται κάθε βασικός και περιεκτικός κανόνας για τη διοίκηση και τη λειτουργία ενός φορέα με σκοπό τη συνεχή και σε βάθος χρόνου βελτίωση των επιδόσεων του απέναντι στους πελάτες του και έναντι των προσδοκιών των φορέων που έχουν κάθε λογής συμφέρον απ' αυτόν.

Οι Αρχές Διαχείρισης της Ποιότητας είναι:

1. - Η ύπαρξη και επιβίωση της κάθε επιχείρησης στηρίζεται στους πελάτες της και ως εκ τούτου πρέπει:

- να αντιλαμβάνεται τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των πελατών,
- να ικανοποιεί τις απαιτήσεις τους, και
- να προσπαθεί να ξεπερνά τις προσδοκίες τους.

2. - Οι επικεφαλής των επιχειρήσεων πρέπει να καθιερώνουν αρμονική συνεργασία μέσα στην επιχείρηση, με τη δημιουργία και διατήρηση ενός περιβάλλοντος τέτοιου, όπου όλοι να εμπλέκονται στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

3. - Το προσωπικό σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα είναι ο κορμός μιας επιχείρησης και η πλήρης ενασχόλησή τους με αυτήν επιτρέπει οι ικανότητές τους να χρησιμοποιούνται επ' ωφελεία της επιχείρησης.

4. - Ένα επιθυμητό αποτέλεσμα επιτυγχάνεται πιο εύκολα, όταν πηγές και σχετιζόμενες δραστηριότητες διαχειρίζονται ως μια ενιαία διεργασία.

5. Η αναγνώριση, κατανόηση και διαχείριση ενός συστήματος αλληλοσχετιζόμενων διεργασιών για ένα συγκεκριμένο στόχο, βελτιώνει την αποτελεσματικότητα και την απόδοση μιας επιχείρησης.

6. - Η συνεχής βελτίωση πρέπει να είναι μόνιμος αντικειμενικός στόχος μιας επιχείρησης.

7. - Οι αποτελεσματικές αποφάσεις βασίζονται στην ανάλυση δεδομένων και πληροφοριών.

8. - Μια επιχείρηση και οι προμηθευτές της είναι ανεξάρτητοι ο ένας από τον άλλον, και μια «επ' αμοιβαία ωφελεία» σχέση των δύο αυξάνει την ικανότητα και των δύο να βελτιώσουν την εμπορική τους αξία.

Εφαρμόζοντας αυτές τις Αρχές επιτυγχάνονται πολλοί από τους στόχους της λεγόμενης ολικής διαχείρισης της ποιότητας όπως αυτοί ποσοτικοποιούνται και απεικονίζονται μέσα από τα κριτήρια των αριστείων για την ποιότητα, όπως η:

- Ικανοποίηση των πελατών, αφού απολαμβάνουν προϊόν που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις τους, είναι αξιόπιστο, είναι διαθέσιμο όταν το χρειάζονται και είναι εύκολα συντηρήσιμο.
- Ικανοποίηση των εργαζομένων, αφού εργάζονται κάτω από τις κατά το δυνατόν καλύτερες συνθήκες εργασίας, υγείας και ασφάλειας, απολαμβάνουν σταθερότητα απασχόλησης και αναγνωρίζεται η συνδρομή τους στις δραστηριότητες του φορέα στον οποίο απασχολούνται.
- Ικανοποίηση των προμηθευτών, καθώς υπάρχει σταθερή σχέση με τους προμηθευόμενους, ευνοϊκές συνθήκες για ανάπτυξη και αμοιβαία κατανόηση.
- Ικανοποίηση των μετόχων και επενδυτών, καθώς υπάρχει αυξημένη απόδοση της επένδυσής τους, αύξηση του μεριδίου της αγοράς και βελτιωμένα λειτουργικά αποτελέσματα.
- Ικανοποίηση του κοινωνικού συνόλου, αφού πληρούνται όλες οι κανονιστικές και νομικές απαιτήσεις, μειώνονται οι τυχόν περιβαλλοντικές επιπτώσεις και βελτιώνονται οι συνθήκες υγείας και ασφάλειας στους γύρω από την επιχείρηση χώρους.

Τα αναθεωρημένα πρότυπα της σειράς ISO 9000 αναμένεται να έχουν ολοκληρώσει το κύκλο προετοιμασίας τους μέχρι το τέλος του τρέχοντος έτους. Αυτά πρόκειται άμεσα να αποδοθούν στην Ελληνική μέσα από τις καθιερωμένες διαδικασίες της Διεύθυνσης Τυποποίησης.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι από το 1987 έχει συσταθεί και λειτουργεί στο ΕΛΟΤ η Τεχνική Επιτροπή ΕΛΟΤ/ΤΕ 55 «Διασφάλιση της Ποιότητας» μέλη της οποίας είναι εκπρόσωποι του Υπουργείου Ανάπτυξης, του ΟΑΕ, του ΣΕΒ, του ΤΕΕ, του ΟΤΕ, της ΕΒΟ, της ΔΕΗ και του Ελληνικού Φόρουμ Ποιότητας. Αυτή ασχολείται με το τυποποιητικό έργο του ΕΛΟΤ σε ότι αφορά τη διαχείριση και διασφάλιση της ποιότητας.

Συγκεκριμένα, συμμετέχει στη διαδικασία εκπόνησης Ευρωπαϊκών και Διεθνών προτύπων σε σχέση με την ποιότητα και παράλληλα εποπτεύει τη διαδικασία μετάφρασης στην Ελληνική προτύπων που σχετίζονται με την ποιότητα, και εγκρίνει το τεχνικό μέρος των μεταφράσεων αυτών.

Η Τεχνική αυτή Επιτροπή είναι επίσης αρμόδια να απαντά, μέσω της Δ/νσης Τυποποίησης του ΕΛΟΤ, σε ερωτήματα που τίθενται, ή αποσαφηνίσεις που ζητούνται, σχετικά με τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, πολλές φορές σε συνεργασία με αντίστοιχη Ομάδα Εργασίας, υπό τη Διεθνή Τεχνική Επιτροπή ISO/TC 176.

Πληροφοριακά, αξίζει να αναφερθεί ότι λόγω, ή με την ευκαιρία, της αναθεώρησης των προτύπων αυτών, πρόκειται τα επόμενα χρόνια να αναθεωρηθούν, να τροποποιηθούν ή και να καταργηθούν ήδη υφιστάμενα πρότυπα της σειράς ISO 9000 ή της υποστηρικτικής αυτής, σειράς ISO 10000.

Στόχος της τυποποιητικής κοινότητας είναι μέχρι το 2010 να έχει γίνει παγκοσμίως αποδεκτό ότι τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:2000 παρέχουν αφενός μεν έναν αξιόπιστο τρόπο για τη βελτίωση των επιδόσεων των επιχειρήσεων και αφετέρου εμπιστοσύνη στην κοινωνία ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ικανοποιούν τις προσδοκίες τους.

Στην επόμενη δεκαετία, σύμφωνα με τις τάσεις και τις εκφρασμένες προθέσεις, αναμένεται η ποιότητα να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα στην ελεγχόμενη ανάπτυξη και στη συντή-

ρηση των πόρων. Είναι δε δεδομένο ότι θα υπάρξει μια μεγάλη μεταστροφή της κοινωνίας προς την ποιότητα, ενώ αυτή θα αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα επιβίωσης των επιχειρήσεων

8. Οι Ελληνικές επιχειρήσεις και η πραγματική αξία της πιστοποίησης

Οι επιχειρήσεις είναι ανάγκη να αντιληφθούν ότι έναυσμα για την ανάληψη των προσπαθειών πιστοποίησής τους πρέπει να μην είναι μόνο η ύπαρξη γενναιόδωρων μηχανισμών συγχρηματοδότησης ή η όποια πρόσθετη διαφήμιση, αλλά η επίγνωση ότι ο πελάτης το ζητάει, και ο ανταγωνισμός το απαιτεί.

Ο Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών ήταν από τους πρώτους συλλογικούς φορείς οι οποίοι δραστηριοποιήθηκαν στην Ελλάδα σε θέματα ποιότητας, τόσο μέσω της συμμετοχής στο διοικητικό συμβούλιο του Ελληνικού Οργανισμού Τυποποίησης, όσο και μέσα από προσπάθειες οι οποίες χρονολογούνται ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 και που είχαν σαν στόχο τη δημιουργία ανεξάρτητων κλαδικών εργαστηρίων ποιοτικού ελέγχου τα οποία κάποια στιγμή θα προχωρούσαν στη διαπίστευσή τους.

Ίσως τότε η όλη προσπάθεια να ήταν πρόωρη, ιδιαίτερα εάν λάβει κανείς υπόψη ότι μόλις πριν από τέσσερα χρόνια θεσμοθετήθηκε η οικονομική υποστήριξη τέτοιων προσπαθειών μέσα από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Βιομηχανίας, ενώ μόλις σήμερα ολοκληρώνεται το θεσμικό και διαδικαστικό πλαίσιο σε ότι αφορά τη διαπίστευση.

Παράλληλα, ο Σύνδεσμος μετέχει με εκπροσώπους του σε πάνω από εξήντα τεχνικές επιτροπές του ΕΛΟΤ οι οποίες επί σειρά ετών προχωρούν είτε στην εξ ύπαρχής εκπόνηση προτύπων για βιομηχανικά προϊόντα, είτε στη μετάφραση και ενδεχόμενη προσαρμογή εθνικών προτύπων άλλων χωρών στις ελληνικές ιδιαιτερότητες με απώτερο στόχο την τελική υιοθέτησή τους. Ανάλογες παρεμβάσεις γίνονται και στο πλαίσιο της λειτουργίας επιτροπών του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Προτύπων, σε αρκετές από τις οποίες μετέχουν και Έλληνες εκπρόσωποι που προέρχονται από τη βιομηχανία.

Ορόσημο των προσπαθειών του Συνδέσμου για την προώθηση της έννοιας της ποιότητας αποτέλεσε η ανακήρυξη του 1991 ως Έτους Ποιότητας για την Ελληνική Βιομηχανία και η θέσπιση, ομωνύμων βραβείων ποιότητας που απονέμονται ανά διετία και που στοχεύουν στην επιβράβευση προσπαθειών που συνεισφέρουν στην προώθηση της ιδέας της ολικής ποιότητας.

Εκείνο τον καιρό ιδιαίτερη εντύπωση είχε προκαλέσει η ανακοίνωση της πιστοποίησης των δύο πρώτων ελληνικών επιχειρήσεων που συνέπιπτε να είναι και μέλη του ΣΕΒ κατά ISO 9000. Πέρασαν από τότε επτά χρόνια και σήμερα ο αριθμός των επιχειρήσεων που έχουν πιστοποιηθεί κατά το προαναφερθέν πρότυπο τόσο σε επίπεδο παραγωγής προϊόντων όσο και σε επίπεδο παροχής υπηρεσιών, υπερβαίνει τις 500, ανάλογος αριθμός ευρίσκεται σε κάποιο σημείο ανάμεσα στην έναρξη και την ολοκλήρωση των απαιτούμενων διαδικασιών, ενώ ήδη κάποιες βιομηχανίες προχώρησαν ένα βήμα παραπέρα, πιστοποιώντας την περιβαλλοντική συμβατότητα των παραγωγικών τους διαδικασιών κατά ISO 14000 ή κατά EMAS (Environmental Management Audit Scheme).

Ουσιαστική προς τη διαμόρφωση της σημερινής πραγματικότητας υπήρξε και η συνεισφορά της πολιτείας, η οποία διέθεσε εθνικούς και κοινοτικούς πόρους, τόσο για τη συγχρηματοδότηση αυτών καθαυτών των διαδικασιών πιστοποίησης, όσο και για την προμήθεια του απαραίτητου παραγωγικού εξοπλισμού που θα επέτρεπε στις επιχειρήσεις να την επιτύχουν.

Στις μέρες μας η πιστοποίηση έχει εξελιχθεί σε ένα σημαντικό εργαλείο της αγοράς, ιδιαίτερα εάν λάβει κανείς υπόψη ότι ένα πιστοποιητικό κατά ISO 9000 καθιστά τον προμηθευτή αναγνωρίσιμο από τους πελάτες του με τεκμήριο ότι κάποιος τρίτος, ο φορέας πιστοποίησης, ελέγχει σε τακτά χρονικά διαστήματα την πιστοποιημένη εταιρία, έτσι ώστε ο πελάτης να αισθάνεται ότι μπορεί να την εμπιστευθεί χωρίς να χρειάζεται να την ελέγξει ο ίδιος.

Δεν είναι υπερβολή να αναφέρουμε ότι η παραπάνω πιστοποίηση αποτελεί πλέον διαβατήριο για τη δραστηριοποίηση του οποιουδήποτε παραγωγού στον ευαίσθητο χώρο των κρατικών προμηθειών τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Είναι κατά συνέπεια αυτονόητα τα συγκριτικά πλεονεκτήματα τα οποία έχουν αποκτήσει οι ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες προχώρησαν στην υιοθέτηση του θεσμού της πιστοποίησης, ιδιαίτερα κάτω από ένα καθεστώς μιας προϊούσης απελευθέρωσης των αγορών και υποκατάστασης των άλλοτε πανίσχυρων δασμολογικών εμποδίων από αντίστοιχα, τα οποία επιτρέπουν de facto την απρόσκοπτη διακίνηση και διάθεση προϊόντων που εγγυώνται στον καταναλωτή κάποιο ελάχιστο επιθυμητό ποιοτικό επίπεδο. Βέβαια, δεν έχει εκλείψει το φαινόμενο κάποιες επιχειρήσεις, οι οποίες λόγω των ιδιαίτερα ευνοϊκών υποστηρικτικών κινήτρων προχώρησαν στην απόκτηση πιστοποιητικού διασφάλισης ποιότητας χωρίς να έχουν ενστερνιστεί την αναγκαιότητα αυτής της επιλογής, να εγκαταλείπουν στη συνέχεια τις προσπάθειες για περαιτέρω βελτίωση των επιδόσεών τους, ή ακόμα να χαλαρώνουν την εγρήγορσή τους σε ότι αφορά την τήρηση των προδιαγεγραμμένων διαδικασιών. Το γεγονός αυτό μπορεί κάποια στιγμή να οδηγήσει σε δυσφήμιση της ελληνικής παραγωγής στο σύνολό της και είναι κατά συνέπεια αναγκαίο τόσο ο ΕΛΟΤ όσο και οι λοιποί αρμόδιοι φορείς πιστοποίησης να δώσουν την προσήκουσα έμφαση σε ότι αφορά τη συχνότητα και αυστηρότητα διεξαγωγής των προβλεπόμενων ελέγχων.

Από τη δική τους πλευρά, οι ίδιες οι επιχειρήσεις είναι ανάγκη να αντιληφθούν ότι έναυσμα για την ανάληψη των προσπαθειών πιστοποίησής τους πρέπει να μην είναι μόνο η ύπαρξη γενναιόδωρων μηχανισμών συγχρηματοδότησης ή η όποια πρόσθετη διαφήμιση, αλλά η επίγνωση ότι ο πελάτης το ζητάει, ο ανταγωνισμός το απαιτεί, αλλά και οι ίδιες επιθυμούν πραγματικά να βελτιώνουν συνεχώς την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχουν, προχωρώντας σταδιακά στην ανάπτυξη νοοτροπίας ολικής ποιότητας η οποία συνιστά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του μέλλοντος.

Η πολιτεία, πέρα από τις υποστηρικτικές ενέργειες τις οποίες έχει κατά καιρούς αναλάβει, προχώρησε στην ανακήρυξη του έτους 1998 ως Έτους Ποιότητας. Στο πλαίσιο αυτό αξιολογες δράσεις έχουν αναληφθεί από τα υπουργεία Ανάπτυξης, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και ΠΕΧΩΔΕ, γιατί όπως είναι φυσικό η έννοια της ποιότητας δεν αφορά μόνον τα βιομηχανικά προϊόντα ή τα δημόσια έργα αλλά και το επίπεδο ικανοποίησης των πολιτών, των συναλλασσομένων, την οργάνωση, την προστασία του περιβάλλοντος, τις ανθρώπινες σχέσεις και γενικότερα την ποιότητα

ζωής. Σίγουρα, πολλά πράγματα πρέπει να γίνουν προς αυτές τις κατευθύνσεις για να οδηγηθούμε στα επιθυμητά επίπεδα.

Ειδικά σε ότι αφορά την ικανοποίηση των αναγκών της ελληνικής βιομηχανίας, ιδιαίτερη σημασία έχει η ενίσχυση των υποδομών πιστοποίησης, γεγονός που θα μας επιτρέψει σαν χώρα να προστατεύσουμε τον καταναλωτή και την εγχώρια παραγωγή από την ανεξέλεγκτη εισαγωγή και κυκλοφορία υποβαθμισμένων ποιοτικά προϊόντων τα οποία είτε ανταγωνίζονται αθέμιτα αυτά που υπακούουν στις προβλεπόμενες ή δηλούμενες προδιαγραφές, είτε εγκυμονούν σοβαρούς κινδύνους για την ασφάλεια και την υγεία των χρηστών. Από την άλλη πλευρά, θα παρασχεθεί η δυνατότητα στις ελληνικές επιχειρήσεις να πιστοποιούν κατά τον πλέον έγκυρο τρόπο τη συμμόρφωση των προϊόντων τα οποία παράγουν στις απαιτούμενες προδιαγραφές και να είναι σε θέση να διαπερνούν τα όποια τεχνικά εμπόδια ανεγείρονται δικαιολογημένα ή όχι από άλλες χώρες.

Η προώθηση της έννοιας της ολικής ποιότητας στη δημόσια διοίκηση σε συνδυασμό με την απλοποίηση των διαδικασιών που αυτή συνεπάγεται, αναμένεται να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα για την έτι περαιτέρω βελτίωση του επιχειρηματικού κλίματος, δεδομένου ότι μολονότι ο ΣΕΒ αναγνωρίζει την ιδιωτική πρωτοβουλία σαν κινητήρια μηχανή της οικονομικής ανάπτυξης, η ανταγωνιστικότητα μιας οικονομίας εξαρτάται ουσιαστικά από την αρμονική αλληλεξάρτηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας αφενός και της αποτελεσματικής λειτουργίας του δημόσιου τομέα αφετέρου.

Στο πλαίσιο αυτό, είναι πλέον καιρός να απαλλαγούμε σαν χώρα από το σύνδρομο της «ιδιοκτησίας του κράτους» και να εισαγάγουμε στο δημόσιο ένα σύστημα διοίκησης ανεξάρτητο κομματικών συμφερόντων με επίκεντρο την ολική ποιότητα. Ένα σύστημα που θα θεωρεί τον επιχειρηματία αλλά και τον οποιονδήποτε πολίτη «εξωτερικό πελάτη» και το δημόσιο λειτουργό «εσωτερικό πελάτη». Ένα σύστημα που δεν θα φοβάται την αλλαγή, δεδομένου ότι η αλλαγή θα αποφασίζεται έσωθεν και δεν θα επιβάλλεται έξωθεν. Ένα σύστημα ήδη δοκιμασμένο και πετυχημένο σε όλες τις χώρες με τις οποίες καλούμεθα να συμπλεύσουμε και να ανταγωνισθούμε στο νέο αιώνα που ανατέλλει. (Plant Μέθοδοι, 1999)

9. Η Εφαρμογή των Προτύπων ISO 9000 στην ελληνική αγορά: Συνέπειες και πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις

Κατ' αρχήν πρέπει να σημειωθεί ότι η βοήθεια που προσέφερε η εφαρμογή των προτύπων της σειράς ISO 9000 στον κόσμο των επιχειρήσεων είναι αναμφισβήτητη. Ακόμη και στις οριακές περιπτώσεις, που κάποιοι, υπό την πίεση των πελατών τους, πιστοποιήθηκαν όπως - όπως, υπήρξε όφελος.

Σε κάθε περίπτωση το όφελος αυτό έχει να κάνει με την κουλτούρα που επικρατεί σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό και η αξιολόγησή του, πέρα από τις αντικειμενικές δυσκολίες που παρουσιάζει, πρέπει να γίνεται σε βάθος χρόνου. Οι νοοτροπίες και οι εξ αυτών πρακτικές δεν αλλάζουν από τη μια στιγμή στην άλλη.

Όσον αφορά την αντιμετώπιση και τις συνέπειες που θα έχουν τα νέα πρότυπα ISO 9000: 2000, αυτές θα τις δούμε με τον καιρό. Η αλλαγή που σημειώνεται με αυτά τα πρότυπα, ως προς την κατεύθυνση και την προσέγγιση, είναι θεμελιώδης. Δεν μιλάμε πια για συμμόρφωση προς διαδικασίες, κανονισμούς και πρότυπα, αδιαφορώντας ή ενδιαφερόμενοι λίγο για τα αποτελέσματα. Μιλάμε για τη διοίκηση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, που συντίθεται από ένα σύνολο διασυνδεδεμένων διεργασιών, προσανατολισμένων στην επίτευξη στόχων, οι οποίοι απορρέουν από την κατανόηση των αναγκών των πελατών, αλλά και των άλλων ενδιαφερομένων μερών. Το στοίχημα είναι μεγάλο και αφορά όχι μόνο τις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς, που έχουν πιστοποιηθεί ή πρόκειται να πιστοποιηθούν, αλλά και τους οργανισμούς πιστοποίησης.

Ο τρόπος με τον οποίο αυτοί θα προσεγγίσουν τη νέα κατάσταση θα είναι καθοριστικός για τα οφέλη που θα προκύψουν. Θα επιμείνουν σε μια προσέγγιση, που εξασφαλίζει μια αδιατάρακτη εξέλιξη της πελατείας τους, ή θα αξιοποιήσουν την ευκαιρία για να διευκολύνουν τη βελτίωση των επιδόσεων των πιστοποιούμενων επιχειρήσεων και οργανισμών, με κίνδυνο όμως να γίνουν δυσάρεστοι και να χάσουν κάποιους πελάτες;

Η Επιχειρηματική Αριστεία αποτελεί, για την επιχείρηση που τη διαθέτει, ένα ανεκτίμητο ανταγωνιστικό εργαλείο. Μια ελληνική επιχείρηση επομένως, που εκτίθεται στον οξύ διεθνή ανταγωνισμό, θα είχε κάθε ενδιαφέρον να κινηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση.

Πρέπει να επισημάνουμε εδώ, ότι τα νέα πρότυπα ISO 9000: 2000 μικραίνουν την απόσταση που υπάρχει μέχρι την Επιχειρηματική Αριστεία. Φυσικά εννοούμε μια εφαρμογή απόλυτα σύμφωνη με το πνεύμα των προτύπων (όχι μόνο του ISO 9001, αλλά και των ISO 9004 και ISO 9000), που ξεπερνάει κατά πολύ τον έλεγχο της ποιότητας του τελικού προϊόντος, στον οποίο ουσιαστικά κάποιοι πιστοποιημένοι οργανισμοί περιορίζονται ακόμη και σήμερα.

Η Πολιτεία έχει αναπτύξει πολλές πρωτοβουλίες και ασφαλώς έχει και άλλες υπό εκκώλυση στον τομέα της ποιότητας, γενικότερα. Χωρίς αμφιβολία έχει βοηθήσει, ιδιαίτερα τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ας μην ξεχνάμε όμως, ότι η υπόθεση των προτύπων είναι κατ' αρχήν υπόθεση της αγοράς.

Την επεξεργασία των προτύπων, που προορίζονται στη συνέχεια να δοθούν προς εφαρμογή, αποφασίζουν αποκλειστικά οι παράγοντες της αγοράς, δηλαδή οι πελάτες και οι προμηθευτές. Ειδικά τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 αποσκοπούν στο να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να βελτιωθούν, κάτι που από μόνο του θα μπορούσε να αποτελεί επαρκές από τεχνικοοικονομική άποψη κίνητρο για την εφαρμογή τους. (Plant Μέθοδοι, 2003)

10. Η έκδοση ISO 9001:2000 κινητήριος μοχλός εξελίξεων στην οργάνωση των επιχειρήσεων

Βρισκόμαστε ήδη στην 3η έκδοση του Προτύπου ISO 9000 έχοντας διανύσει μια σημαντική και κρίσιμη πορεία προς την κατεύθυνση της Διοίκησης Ποιότητας και είμαστε πλέον σε θέση να προβούμε σε μια αξιολόγηση της πορείας αυτής, καθώς και των σημαντικότερων εξελίξεων που θα χαρακτηρίσουν στο μέλλον την ανάπτυξη και εφαρμογή των Συστημάτων Ποιότητας.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις, ακολουθώντας και αυτές την πορεία των αντίστοιχων ευρωπαϊκών και ξένων επιχειρήσεων, έχουν προχωρήσει στην ανάπτυξη και εφαρμογή Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας σύμφωνα με τα Πρότυπα της σειράς ISO 9000 υιοθετώντας διαφορετικές προσεγγίσεις ανάλογα με τη φιλοσοφία τους και τις ιδιαιτερότητές τους.

Κάνοντας μια αξιολόγηση της κατάστασης που επικρατεί στις ελληνικές επιχειρήσεις σχετικά με την υλοποίηση Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας, σύμφωνα με τα Πρότυπα της σειράς ISO 9000, η γενική εικόνα είναι αρκετά θετική, εφόσον αυτά έχουν συνεισφέρει, τόσο στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών αυτών των επιχειρήσεων, αναφορικά με την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών όσο και στη βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσής τους.

Βεβαίως υπάρχουν διαφοροποιήσεις μεταξύ των Συστημάτων Ποιότητας των επιχειρήσεων, οι οποίες μπορεί να είναι σε ορισμένες περιπτώσεις πολύ μεγάλες. Ένας από τους βασικότερους παράγοντες αυτών των διαφοροποιήσεων είναι η δέσμευση της Διοίκησης κάθε επιχείρησης στα θέματα Ποιότητας, με αποτέλεσμα κάθε επιχείρηση να έχει το Σύστημα Ποιότητας που της αξίζει. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειώσουμε το εξής: η Πιστοποίηση κατά ISO 9000 είναι εφικτή ακόμα και όταν ο βαθμός οργάνωσης της επιχείρησης είναι 5 με άριστα το 10. Το κατά πόσο μία επιχείρηση θα κινηθεί, με εργαλείο το ISO 9000, προς το 10 ή προς το 5 (και καμιά φορά χαμηλότερα με την ανοχή Συμβούλων και Φορέων Πιστοποίησης) αποτελεί μία στρατηγική εκλογή της Διοίκησης της επιχείρησης, η οποία συνήθως καθορίζει και τα κριτήρια αξιολόγησης του Συμβούλου και του Φορέα Πιστοποίησης.

Με βάση τα παραπάνω και αναλύοντας τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας στις ελληνικές επιχειρήσεις θα συμπεραίναμε τα εξής:

α. λίγες επιχειρήσεις έχουν εκμεταλλευτεί πλήρως τα οφέλη που προσφέρει η εφαρμογή Συστημάτων κατά ISO 9000,

β. υπάρχουν επιχειρήσεις, οι οποίες αν και έχουν Σύστημα, δεν το εφαρμόζουν ουσιαστικά και απλά τυπικά καλύπτουν τις ελάχιστες απαιτήσεις του Προτύπου ISO 9000 κάνοντας κατάχρηση της επιείκειας ορισμένων Φορέων Πιστοποίησης,

γ. οι περισσότερες επιχειρήσεις κινούνται λίγο πάνω από τις ελάχιστες απαιτήσεις του Προτύπου έχοντας εκμεταλλευτεί περίπου ένα 50% των οφελών και έχοντας ουσιαστικά κάνει τα πρώτα βήματα προς τη Διοίκηση Ποιότητας.

Βέβαια είναι γεγονός ότι τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας απαιτούν ένα χρονικό διάστημα ώστε να ωριμάσουν και να αποκαλύψουν τα οφέλη τους στην επιχείρηση, γεγονός που μας υποχρεώνει να μην είμαστε πολύ αυστηροί κριτές στα πρώτα στάδια εφαρμογής ενός ΣΔΠ.

Οι λόγοι που έχουν ωθήσει τις επιχειρήσεις στην Πιστοποίηση των Συστημάτων τους κατά ISO 9000 μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής, ανάλογα της θέσης της επιχείρησης στην αγορά:

α. οι επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο, όσον αφορά την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, με αυτό των ανταγωνιστών τους, προβαίνουν στην Πιστοποίηση προκειμένου να πάνε λίγο πιο μπροστά και να ξεχωρίσουν από τους ανταγωνιστές,

β. οι επιχειρήσεις, οι οποίες υπολείπονται των ανταγωνιστών πιστοποιούνται προκειμένου να φτάσουν τους πρωτοπόρους και να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά,

γ. τέλος, οι επιχειρήσεις οι οποίες είναι ηγέτιδες στο χώρο τους, πιστοποιούνται για να αποκτήσουν την έξωθεν καλή μαρτυρία της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν, καθώς και για να υψώσουν έναν τοίχο ώστε να πέσουν πάνω του οι υπόλοιπες που ακολουθούν.

Εφόσον τα Συστήματα Ποιότητας κατά ISO 9000 περιλάμβαναν έως πρόσφατα τις ελάχιστες απαιτήσεις ενός συστήματος οργάνωσης, ώστε να διασφαλίζεται ένα ελάχιστο επίπεδο ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών, η Πιστοποίηση κατά ISO 9000 εξασφάλιζε το ελάχιστο, αλλά παρείχε και τη δυνατότητα μεγάλης βελτίωσης της προσφερόμενης ποιότητας.

Με το νέο Πρότυπο ISO 9001:2000 οι επιχειρήσεις ωθούνται πλέον να κινηθούν στην περιοχή της θετικής Ποιότητας. Η ώθηση αυτή επιτυγχάνεται μέσω των αλλαγών που επιβάλλει το νέο Πρότυπο στις επιχειρήσεις και στην αλλαγή της φιλοσοφίας των Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας που πρέπει να αναπτυχθούν.

Οι βασικές αλλαγές, καθώς και τα σημεία τα οποία πρέπει να προσέξουν οι επιχειρήσεις συνοψίζονται στα παρακάτω:

α. Δέσμευση της Διοίκησης: Είναι διάχυτη πλέον στο νέο ISO 9001 η σημαντικότητα της Δέσμευσης της Διοίκησης στην επιτυχία του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας. Πρέπει η συμμετοχή της Διοίκησης να είναι ενεργή και να μην περιορίζεται μόνο στο συμβούλιο ανασκόπησης του Συστήματος (το οποίο γινόταν μια φορά ανά έτος) και τον καθορισμό της Πολιτικής Ποιότητας. Η Διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να αποτελεί το παράδειγμα στην αποδοχή και υιοθέτηση των αρχών ποιότητας και όχι το αντίθετο.

β. Εστίαση στη Διοίκηση των Διαδικασιών: Οι διαδικασίες είναι το ένα από τα τρία επίπεδα, το οποίο επηρεάζει την απόδοση μιας επιχείρησης και μάλιστα με το μεγαλύτερο βαθμό. Είναι το επίπεδο όπου δημιουργούνται τα περισσότερα σημεία μόχλευσης, όπου μικρές επεμβάσεις μπορεί να επιφέρουν μεγάλες αλλαγές στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των επιχειρήσεων. Το νέο πρότυπο ωθεί τις επιχειρήσεις να σταματήσουν να βλέπουν τους εργαζομένους ως το μόνο παράγοντα θετικών και κυρίως αρνητικών αποτελεσμάτων και να εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται οι εσωτερικές διεργασίες.

γ. Εστίαση στον Πελάτη: Οι προηγούμενες εκδόσεις του Προτύπου εστιάζουν περισσότερο στην εσωτερική οργάνωση των επιχειρήσεων και λιγότερο στην ικανοποίηση των πελατών. Το νέο Πρότυπο απαιτεί την διερεύνηση της ικανοποίησης των πελατών ως ένα στοιχείο αξιολόγησης του Συστήματος Ποιότητας που έχει αναπτυχθεί. Είναι σημαντικό η απαίτηση αυτή να μην αντιμετωπιστεί τυπικά, συμπληρώνοντας κάποια ερωτηματολόγια χωρίς καμία ουσία και όφελος για την επιχείρηση, αλλά να αποτελέσει μια ευκαιρία να δουν οι επιχειρήσεις πώς τις «βλέπει» ο πελάτης. Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών πρέπει να γίνει με επιστημονική μέθοδο και από ανθρώπους με πρακτική και θεωρητική κατάρτιση, ώστε να εξασφαλίζεται η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων, ειδάλλως καλύτερα να μη γίνεται. Καλύτερα να μη μετράται τίποτα παρά να μετράται λάθος.

δ. *Συνεχής βελτίωση και Στοχοθεσία*: Το νέο Πρότυπο «επιβάλλει» τη συνεχή βελτίωση του Συστήματος μέσω της ανάπτυξης μετρήσιμων στόχων. Ενώ όμως η απαίτηση για ανάπτυξη στόχων είναι εύκολα κατανοητή στην πράξη, η μη σωστή ανάπτυξη αυτών μπορεί να ενέχει κινδύνους για όλη την επιχείρηση. Αυτό γίνεται διότι οι στόχοι υποκινούν τις συμπεριφορές και τις ενέργειες των εργαζομένων δημιουργώντας ή επιλύοντας προβλήματα. Πρέπει οι επιχειρήσεις να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στην ανάπτυξη των στόχων, ώστε αυτοί να αποτελέσουν παράγοντα ανάπτυξης και ομαδικής εργασίας και όχι παράγοντα συγκρούσεων μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων. Οι μετρήσιμοι στόχοι που πρέπει να αναπτυχθούν σε κρίσιμες παραμέτρους πρέπει να κατευθύνουν την επιχείρηση προς το όραμα και την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση.

Οι παραπάνω είναι οι σημαντικότερες αλλαγές που υπεισέρχονται στα Συστήματα Ποιότητας, οι οποίες συνοδεύονται από πολλές μικρότερες αλλαγές που αποτελούν απαίτηση του νέου Προτύπου ISO 9001:2000.

Το νέο Πρότυπο ISO 9000 υποκινεί και ωθεί τις επιχειρήσεις προς την υιοθέτηση των αρχών και μεθόδων Ολικής Ποιότητας, οι οποίες δεν είναι τίποτα περισσότερο από μία συλλογή και οργάνωση καλών πρακτικών από διάφορους χώρους όπως το Marketing, τη Διοίκηση Παραγωγής κ.λπ., κάτω από μία ομπρέλα που ονομάζεται Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.). Η Δ.Ο.Π. έχει υιοθετηθεί από πάρα πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς και συνεχίζεται η υιοθέτησή της με ραγδαίους ρυθμούς που προκύπτουν από την εφαρμογή των αρχών και μεθόδων της, τόσο για τους πελάτες όσο και για την επιχείρηση και τους εργαζόμενους.

Γίνεται επομένως φανερό ότι το νέο Πρότυπο θέτει υψηλότερα τον πήχη στην επιχειρησιακή οργάνωση και αποτελεί μία πρόκληση, στην οποία οι Διοικήσεις των επιχειρήσεων, οι Σύμβουλοι και οι Φορείς Πιστοποίησης οφείλουν να ανταποκριθούν.

Οι σημαντικότερες εξελίξεις στο χώρο των Συστημάτων Ποιότητας διαφαίνονται να είναι οι ακόλουθες:

α. η ενσωμάτωση του Συστήματος Ποιότητας κατά ISO 9001:2000 με άλλα συστήματα οργάνωσης, όπως π.χ. περιβαλλοντικής διαχείρισης κατά ISO 14001 ή EMAS, Υγιεινής και Ασφάλειας εργαζομένων κατά OHSAS 18001, κ.λπ., ώστε να προκύψει ένα Ενιαίο Σύστημα Διαχείρισης για κάθε επιχείρηση,

β. η αυτοαξιολόγηση των επιχειρήσεων με τη χρήση μοντέλων ποιότητας και κυρίως με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, το οποίο ήδη χρησιμοποιείται από αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις ως διαγνωστικό εργαλείο

γ. η υιοθέτηση των σύγχρονων εξελίξεων σε διάφορους τομείς της οργάνωσης των επιχειρήσεων, π.χ. logistics για τη διακίνηση και αποθήκευση πρώτων υλών και προϊόντων, ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα ERP κ.λπ.

δ. η ενσωμάτωση της έρευνας αγοράς, τόσο ως κουλτούρα (συνεχής εστίαση στην άποψη του πελάτη) όσο και ως τεχνική στην επιχειρησιακή πραγματικότητα,

ε. η εφαρμογή στατιστικών τεχνικών παρακολούθησης των κρίσιμων δεικτών αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, καθώς και ο στατιστικός έλεγχος διεργασιών για την πρόληψη αστοχιών στα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες,

στ. η συγκριτική αξιολόγηση των επιδόσεων των επιχειρήσεων ως μέτρο αξιολόγησης της πορείας τους σε σχέση με τις αντίστοιχες ανταγωνιστικές ή καλύτερες επιχειρήσεις,

ζ. η εκπαίδευση των εργαζομένων σε τεχνικές επίλυσης προβλημάτων και ομαδικής εργασίας.

Η υιοθέτηση και εφαρμογή των παραπάνω τεχνικών και μεθόδων προϋποθέτει οι επιχειρήσεις να διαθέτουν μια ορισμένη ωριμότητα σε θέματα ποιότητας, η οποία έχει καλλιεργηθεί με την 1η και 2η έκδοση των Προτύπων ISO 9000 και σαφώς διευρύνεται με το νέο Πρότυπο ISO 9001:2000. (Plant Μέθοδοι, 2003)

11. Οι αλλαγές στην πολιτική ποιότητας των επιχειρήσεων με το ISO 9001:2000

Περίπου 350.000 επιχειρήσεις σε 150 χώρες έχουν πιστοποιήσει από το 1987 μέχρι σήμερα, το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας που εφαρμόζουν, σύμφωνα με κάποιο εκ των Προτύπων της σειράς ISO 9000. Η Ελλάδα δε θα μπορούσε να μείνει έξω από την εξέλιξη αυτή, με αποτέλεσμα τα τελευταία χρόνια να υπάρχει μια ραγδαία αύξηση του αριθμού των πιστοποιημένων εγχώριων εταιριών. Προκειμένου να γίνει μια αποτίμηση της κατάστασης που επικρατεί σήμερα στον τόπο μας, διαπιστώνεται μια πλειάδα χαρακτηριστικών που οριοθετούν το πλαίσιο της λειτουργίας, της απόδοσης αλλά και της αποτελεσματικότητας των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ).

Έτσι, υπάρχουν εταιρίες όπου η συνειδητή και σε βάθος αξιοποίηση των δεδομένων που απορρέουν από τα Στοιχεία του Προτύπου, έχει οδηγήσει σε θεαματικά αποτελέσματα. Η κατανόηση, εκ μέρους του προσωπικού, της σημασίας που έχει η ποιότητα και, κατ' επέκταση, η ευαισθητοποίηση, αναφορικά με την ενεργό συμμετοχή και του «τελευταίου» εργαζόμενου στη διαχείρισή της, είναι η αιτία δημιουργίας κλίματος ανάπτυξης και βελτίωσης. Η μείωση του αριθμού των παραπόνων των πελατών, η αύξηση της ταχύτητας αντίδρασης στις επιθυμίες τους, η μείωση των επιστροφών και των μη συμμορφούμενων προϊόντων / υπηρεσιών, ο εντοπισμός και η άρση εγγενών αδυναμιών αποτελούν παραδείγματα, μόνο, μιας σειράς απτών και μετρήσιμων μεγεθών που χαρακτηρίζουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα ενός οργανισμού.

Στις περιπτώσεις αυτές, η πολιτική που χαράσσει η Διοίκηση και τα μέσα που αυτή παρέχει για την υλοποίησή της, είναι αποφασιστικής σημασίας. Η κατάσταση αυτή είναι, λίγο ως πολύ, αναμενόμενη σε εταιρίες που έχουν πολυεθνική βάση ή ακόμα δραστηριοποιούνται διεθνώς, έχοντας, σε πολλές περιπτώσεις, είτε μια μακροχρόνια παράδοση στη διαχείριση της ποιότητας είτε ένα αντίστοιχο επιστημονικό υπόβαθρο. Αποτελεί, ωστόσο, διαπίστωση και συγχρόνως μήνυμα αισιοδοξίας το γεγονός ότι ένα αξιόλογο ποσοστό ελληνικών εταιριών - χωρίς τα ανωτέρω χαρακτηριστικά - έχει αναγάγει το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας σε εργαλείο, με τη βοήθεια του οποίου επιτυγχάνονται οι εκάστοτε τιθέμενοι στόχοι.

Στον αντίποδα, παρατηρούνται δυο βασικές κατηγορίες εταιριών, όπου, κατά το μάλλον ή ήττον, δεν υπάρχουν θετικά αποτελέσματα - που κατά τη γνώμη μας αυτό είναι το ζητούμενο - ως απόρροια της λειτουργίας του ΣΔΠ. Έτσι, στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι εταιρίες που περιορίζονται απλά στην τήρηση των ελάχιστων απαιτήσεων του Προτύπου με τη μικρότερη δυνατή ενσχόληση, διατηρούν το Πιστοποιητικό. Το αποτέλεσμα είναι να βασιλεύει ο τύπος και να χάνεται η ουσία. Διαπιστώνεται σαφής αδυναμία πραγματικής αντιπαράθεσης με τις προκλήσεις - ευκαιρίες που παρουσιάζονται, κατά τη λειτουργία του ΣΔΠ, ενώ συγχρόνως το προσωπικό περιχαράκωνεται σε αυτά που αρκούν για να καλύψουν το τυπικό μέρος της παρουσίας του, ως προς την εμπλοκή του με το ΣΔΠ. Οι ελάχιστες π.χ. αλλαγές που διενεργούνται επί ελεγχόμενων εγγράφων και εντύπων, σε συνδυασμό με την επαναληψιμότητα και τα πανομοιότυπα που παρουσιάζει η τεκμηρίωση διαδικασιών, όπως οι εσωτερικές επιθεωρήσεις και η ανασκόπηση από τη Διοίκηση, είναι δείγματα στατικής συμπεριφοράς και έλλειψης δυναμικότητας του ΣΔΠ. Ένα άλλο χαρακτηριστικό της κατηγορίας αυτής αποτελεί η αντίληψη ότι η απόκτηση του Πιστοποιητικού αποτελεί το τέλος της προσπάθειας και, συνεπώς, δεν απαιτείται κάτι περισσότερο.

Στην τελευταία και χειρότερη κατηγορία ανήκουν οι εταιρίες όπου το Πιστοποιητικό αποτελεί «διαβατήριο» είτε για τη συμμετοχή σε διαφόρων ειδών διαγωνισμούς, είτε γιατί το απαιτούν κάποιοι μεγάλοι πελάτες. Έτσι, όντας αυτοσκοπός, καταλύει κάθε έννοια και μορφή συνειδητής και συστηματικής διαχείρισης των σχετικών με την ποιότητα διεργασιών. Στις περιπτώσεις αυτές αρκεί και μόνο η ανάγνωση του Εγχειριδίου Ποιότητας και των διαδικασιών, για να διαπιστωθεί αφ' ενός μεν, ο βάρβαρος τραυματισμός της ταυτότητας της εταιρίας (π.χ. εγχειρίδια και διαδικασίες για κάθε μορφή, εταιρίες που το μόνο στο οποίο διαφέρουν είναι η επωνυμία και αφ' ετέρου δε, οι ακατάληπτες, δίκην ευχολογίου, θεωρητικές εκφράσεις (π.χ. Πολιτική Ποιότητας, που ελάχιστοι καταλαβαίνουν).

Στην πολύ σύντομη αυτή παράθεση της υφιστάμενης κατάστασης δεν μπορεί να μην αναφερθεί, ότι και μόνο το γεγονός της εισαγωγής, κατ' αυτόν τον τρόπο, της ποιότητας στη ζωή μας τάρραξε τα λιμνάζοντα νερά, προβληματίζοντας και ευαισθητοποιώντας προς τη σωστή κατεύθυνση. Η αναζήτηση της συμμετοχής και των ευθυνών, τόσο για τα θετικά όσο και για τα αρνητικά χαρακτηριστικά της κατάστασης αυτής, περνάει αναμφισβήτητα και από τα τρία εμπλεκόμενα μέρη: Εταιρίες, Σύμβουλοι Επιχειρήσεων και Φορείς Πιστοποίησης. Το κάθε ένα μέρος ανάλογα με την πολιτική του, έχει διαμορφώσει το υφιστάμενο πλαίσιο. Εμείς, από τη μεριά μας, εστιάζουμε την προσοχή μας στη συμμετοχή των Φορέων Πιστοποίησης, που πραγματικά, κατά τη διάρκεια μιας επιθεώρησης, έχουν κατά κόρον, τη δυνατότητα να αναβαθμίσουν ή να υποβαθμίσουν τη σημασία της. Οι Φορείς Πιστοποίησης αποτελούν μια από τις σημαντικότερες συνισταμένες δυνάμεις για τη βελτίωση του υφιστάμενου επιπέδου που επικρατεί στον τόπο μας και αφορά στην αντίληψη και τη διαχείριση της ποιότητας. Θεωρώντας ότι έχουν συμμετοχή και στις τρεις κατηγορίες που προαναφέρθηκαν και οι οποίες χαρακτηρίζουν την κατάσταση που επικρατεί στις ελληνικές επιχειρήσεις σήμερα, δε θα αργήσει η ώρα και της δικής των αντίστοιχης κατηγοριοποίησης. Έτσι, αναπόφευκτα

η ερώτηση, για το εάν μία εταιρία έχει Πιστοποιητικό Διασφάλισης Ποιότητας, θα συνοδεύεται και από το Φορέα, ο οποίος το εξέδωσε.

Τα Πρότυπα της σειράς ISO 9000 έχουν τις ρίζες τους στα Military Standards, ενώ η πρώτη εξέλιξη των αφορούσε εταιρίες οι οποίες παρήγαγαν προϊόντα υψηλού κινδύνου, όπως η αεροπορική και διαστημική βιομηχανία, οι μονάδες παραγωγής πυρηνικής ενέργειας και ακόμα η αυτοκινητοβιομηχανία. Στους οργανισμούς αυτούς ξεκίνησε η διαδικασία επεξεργασίας και εφαρμογής αντίστοιχων Προτύπων. Λόγω της ιδιαίτερης σημασίας που αποκτούσε η ποιότητα με την πάροδο του χρόνου, τα όρια της εφαρμογής των Προτύπων αυτών άρχισαν να επεκτείνονται και πέραν των ανωτέρω συγκεκριμένων τομέων. Έτσι, πρώτα οι πολύ μεγάλες εταιρίες ξεκίνησαν, λίγο πριν τις αρχές της δεκαετίας του 1990, να εισάγουν και να εφαρμόζουν ΣΔΠ, σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9000. Η αντίδραση έκτοτε υπήρξε αλυσιδωτή. Οι προμηθευτές των μεγάλων αυτών εταιριών και οι ανταγωνιστές των ήταν «αναγκασμένοι» να ακολουθήσουν, παρόλο που τόσο το λεξιλόγιο όσο και η δομή των Προτύπων αφ' εαυτών όσο και της σειράς ISO 9000 γενικότερα κάθε άλλο παρά εύκολο καθιστούσαν και καθιστούν το έργο αυτό. Αυτή ακριβώς η αδυναμία (ιδιαίτερο παράδειγμα αποτελούν οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών), που αφορά στη λειτουργικότητα των Προτύπων σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις της οικονομίας, κατέστησαν αναγκαία και τελικά οδήγησαν στη θέσπιση του νέου Προτύπου ISO 9001: 2000. Χωρίς να αποτελεί πρόθεσή μας η παράθεση συγκεκριμένων παραγράφων της παλιάς και της νέας έκδοσης του Προτύπου, ώστε να καταφανούν με ακρίβεια οι διενεργηθείσες αλλαγές, θα παραθέσουμε προκειμένου να υπάρξει μια συνολική εικόνα των νέων απαιτήσεων επιλεκτικά ορισμένα σημεία, που πρέπει να προσέξουν οι ελληνικές επιχειρήσεις.

Η συνεχής βελτίωση αποτελεί πλέον απαίτηση του νέου Προτύπου. Μέχρι τώρα, η βελτίωση ανεφέρετο είτε ως προς την υλοποίηση διορθωτικών / προληπτικών ενεργειών, είτε ως προς την εξουσιοδότηση του Υπεύθυνου Διασφάλισης Ποιότητας να παρέχει σαφή δεδομένα, σχετικά με τη λειτουργία του ΣΔΠ στη διοίκηση, ώστε αυτά να αποτελούν βάση για τη βελτίωσή του. Συνεπώς, ο μη εντοπισμός λαθών μπορούσε να αποτελέσει τεκμήριο εκ μέρους της διεύθυνσης για τη μη ύπαρξη βελτίωσης, ακόμα και αν το ΣΔΠ δε λειτουργούσε σωστά.

Το ISO 9001: 2000 απαιτεί όχι μόνο τη βελτίωση αλλά τη συνεχή βελτίωση. Η λέξη «συνεχής» είναι καινούργια και χρήζει ιδιαίτερης προσοχής, ως προς την ερμηνεία της. Η απόλυτη ερμηνεία της θα οδηγούσε στο συμπέρασμα, ότι σε κάθε χρονική στιγμή πρέπει να συντελούνται βελτιώσεις. Κάτι τέτοιο είναι αρκετά δύσκολο να συμβαίνει. Η διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης πρέπει να εξελίσσεται χωρίς διακοπές, μπορεί όμως να επιτυγχάνεται με μικρότερα ή μεγαλύτερα βήματα. Επίσης, για ορισμένες επιχειρήσεις που λειτουργούν υποδειγματικά το ΣΔΠ, θα τεθεί το ερώτημα για το πώς μπορεί να τεκμηριώνεται η ανωτέρω απαίτηση του Προτύπου, όταν το προϊόν που παράγουν, ικανοποιεί πλήρως όλες τις απαιτήσεις. Σε αυτές τις περιπτώσεις, υπάρχει ο κίνδυνος, είτε μέσω γραφειοκρατικών μηχανισμών είτε με τη μη πλήρη επίδειξη στον επιθεωρητή του εύρους της βελτίωσης, να φυλάσσονται στοιχεία για τις μελλοντικές επιθεωρήσεις. Κάτι τέτοιο δε θα βοηθούσε, γιατί άλλωστε δεν είναι στο πνεύμα του Προτύπου. Η συνέπεια θα ήταν να πηγαίνουν χαμένες ευκαιρίες για την επιχείρηση, αφού, έστω και με μικρά βήματα, υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

Οι μετρήσιμοι στόχοι αποτελούν μία από τις αλλαγές που φέρνει μαζί του το νέο Πρότυπο. Βεβαίως, και στην προτελευταία έκδοση του Προτύπου γίνεται αναφορά στους στόχους. Το μετρήσιμο του χαρακτήρα των όμως είναι κάτι καινούργιο. Σε αρκετές επιθεωρήσεις, έχουμε έρθει αντιμέτωποι με τη δυσχέρεια πολλών επιχειρήσεων να «ποσοτικοποιήσουν» τους στόχους των. Μια ευελιξία, ως προς τον τρόπο διαχείρισης αυτών των δεδομένων, και συγκεκριμένα μία αναγωγή των σε μετρήσιμα μεγέθη, αποτελεί σίγουρα διέξοδο. Έτσι π.χ. η ικανοποίηση των πελατών μπορεί να συνάγεται έμμεσα από τη μείωση των παραπόνων. Το ζητούμενο είναι να καθίσταται δυνατός ο, με αντικειμενικά μέτρα και σταθμά, προσδιορισμός του βαθμού επίτευξης ή μη επίτευξης των στόχων. Ακόμη κι εάν δεχτούμε ότι υπάρχουν στόχοι οι οποίοι δε μετρούνται, θα πρέπει αυτοί όχι απλώς να τίθενται, αλλά να παρακολουθούνται και να υλοποιούνται οι όποιες απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες. Τέλος, δε θα πρέπει να παρερμηνευτεί το γεγονός ότι οι στόχοι αφορούν σε όλες τις κλίμακες της ιεραρχίας και, συνεπώς, θα πρέπει σε κάθε επίπεδο και κάθε οργανικό τμήμα να υπάρχουν στόχοι. Αντίθετα, αποτελεί ευθύνη κάθε οργανισμού ο προσδιορισμός και η ιεράρχηση των στόχων του.

Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί σίγουρα, και στις δύο εκδόσεις των Προτύπων, το βασικότερο ίσως θέμα. Τα νέα δεδομένα που ισχύουν, αφορούν εν πρώτοις στην πληροφόρηση, σχετικά με την ικανοποίηση του πελάτη από την επιχείρηση. Αυτό το στοιχείο αποτελεί ένα από τα μέτρα παρακολούθησης της απόδοσης του ΣΔΠ. Ο προβληματισμός, ως προς τον τρόπο της μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη, είναι ο ίδιος που ισχύει και για τους στόχους, όπως αναφέρθηκε πιο πάνω. Η απαίτηση, ως προς την αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη, προσδίδει σήμερα μια πιο δυναμική μορφή. Και σε αυτή την περίπτωση, όμως, ένας οργανισμός μπορεί να ισχυριστεί ότι δεν είναι δυνατή η αύξηση της ικανοποίησης, αφού κάτι τέτοιο είναι οικονομικά ασύμφορο ή ακόμα, πρακτικά αδύνατο. Αντίστοιχα, σε περιπτώσεις πολύ χαμηλής ικανοποίησης του πελάτη, η αύξηση του βαθμού της δε μπορεί να χαρακτηριστεί ως επιτυχία, αφού οι πελάτες θα παραμένουν στο σύνολό τους ουσιαστικά αδιάφοροι. Οι ιδιαιτερότητες κάθε επιχείρησης, σε συνδυασμό με τη συνειδητή εφαρμογή του ΣΔΠ, μπορούν και εδώ να δώσουν τις απαντήσεις τους ικανοποιώντας το γράμμα και το πνεύμα του Προτύπου.

Ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός, σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας δημιουργούν το πλαίσιο στο οποίο καλούνται να κινηθούν οι επιχειρήσεις τα επόμενα χρόνια. Πιστεύουμε ότι αποτελεί αναγκαία συνθήκη επιβίωσης η ενεργή συμμετοχή ολόκληρου του προσωπικού στη λειτουργία του ΣΔΠ. Το νέο Πρότυπο αποτελεί ευκαιρία για να γίνει μια συστηματική και αποτελεσματική αντιμετώπιση των παραμέτρων που αποσκοπούν στην ικανοποίηση του πελάτη. Τα ΣΔΠ εκ των πραγμάτων θα εξελιχθούν, ως προς τρεις βασικές κατευθύνσεις, που είναι συνυφασμένες με την περί ποιότητας επικρατούσα κατάσταση στον τόπο μας. Η στροφή προς τη διαχείριση διεργασιών, ξεφεύγοντας από την αποσπασματική καταγραφή και υλοποίηση διαδικασιών κατά οργανικό τμήμα ή Στοιχείο του παλαιού Προτύπου, αποτελεί μονόδρομο. Ο σαφής προσδιορισμός των κρίσιμων παραμέτρων για την ποιότητα, σε συνδυασμό με την παράθεση των αδυναμιών αλλά και του δυναμικού βελτίωσης συνολικά, αποτελούν συνέπεια της εξέλιξης αυτής.

Η δεύτερη αναμενόμενη εξέλιξη αφορά στη δυναμικότητα που καλούνται να επιδείξουν οι επιχειρήσεις ως προς τα ΣΔΠ. Ξεφεύγοντας από τη στατική μορφή διασφάλισης της Ποιότητας, όπου αρκούσε η τήρηση συγκεκριμένων και προδιαγεγραμμένων απαιτήσεων, οι επιχειρήσεις καλούνται να αποδείξουν ότι κινούνται και μάλιστα προς τη σωστή κατεύθυνση. Αυτό συνεπάγεται, εκτός των άλλων, μια συνεχή ροή πληροφοριών και αντίστοιχης εκμετάλλευσής των προσδίδοντας έτσι την απορρέουσα δυναμική μορφή στις διαδικασίες. Τέλος θεωρούμε πιθανό το ενδεχόμενο, ορισμένες εταιρίες να αναγκαστούν να αλλάξουν εκ βάθρων την αντιμετώπιση του ΣΔΠ των, εφ' όσον θέλουν συνειδητά και ουσιαστικά να καλύψουν τις απαιτήσεις του νέου Προτύπου. Αντίστοιχα, για ορισμένες άλλες, η κατάσταση αυτή θα αποτελέσει μια φυσική και αναμενόμενη συνέχεια, μέχρι την έκδοση του επόμενου Προτύπου.

12. Διαπιστώσεις από την εφαρμογή των νέων προτύπων στις ελληνικές επιχειρήσεις

Οι περισσότερες από τις ελληνικές επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για την εγκατάσταση ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας μόνο όταν η σχετική επένδυση μπορεί να επιδοτηθεί από το κράτος μέσω ενός προγράμματος.

Οι ελληνικές εταιρίες δε διαθέτουν μεγάλους οικονομικούς πόρους για την ανάπτυξη και πιστοποίηση Συστημάτων Ποιότητας και αυτό επηρεάζει αρνητικά το αποτέλεσμα

Η συμμετοχή σε εθνικούς διαγωνισμούς και οι μεγάλοι διεθνείς πελάτες αναγκάζουν τις μικρές και μεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις ως προμηθευτές τους να εγκαταστήσουν Συστήματα Ποιότητας.

Η Διοίκηση των επιχειρήσεων προωθεί μερικές φορές την εγκατάσταση ενός Συστήματος Διασφάλισης της Ποιότητας, με σκοπό να το χρησιμοποιήσει για να επιβάλει διοικητικές, τεχνολογικές και εργασιακές ρυθμίσεις.

Το προσωπικό πολλών εταιριών που επιθυμούν να πιστοποιηθούν δεν είναι επαρκώς εκπαιδευμένο, ώστε να διασφαλίζεται η ορθή και πλήρης εφαρμογή και η αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας.

Οι εταιρίες που εγκαθιστούν Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας, υποστηρίζονται συνήθως σε μεγάλο βαθμό από Συμβούλους πριν και μετά την Πιστοποίηση, ενώ θα έπρεπε να συμμετέχουν οι ίδιες πιο ενεργά στην ανάπτυξη του Συστήματος που επιθυμούν να εφαρμόσουν.

Από αυτές τις διαπιστώσεις προκύπτει ότι οι επιχειρηματίες, προκειμένου να διατηρήσουν και να βελτιώσουν την οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησής τους, πρέπει να παρέχουν την απαραίτητη εκπαίδευση στο ανώτερο στελεχιακό δυναμικό αλλά και στο προσωπικό των μεσαίων κλιμακίων, τόσο της τεχνικής όσο και της διοικητικής - εμπορικής κατεύθυνσης και να φροντίσουν με την αλλαγή του δικού τους τρόπου σκέψης, πράγμα στο οποίο ωθεί το νέο Πρότυπο, να γίνουν ανταγωνιστικοί στα πλαίσια της διευρυμένης ευρωπαϊκής και παγκοσμιοποιημένης αγοράς.

Οι επιχειρηματίες πρέπει επομένως να ενδιαφέρονται όχι μόνο για την εξωτερική εικόνα της επιχείρησής τους, αλλά και για την πραγματική βελτίωση της λειτουργίας της, καθώς και την αποτελεσματικότητά της

Στην κατεύθυνση αυτή συμβάλλει το νέο Πρότυπο EN ISO 9001: 2000 όταν επίκειται ο χρόνος της επαναπιστοποίησης της επιχείρησης.

Η ικανοποίηση των απαιτήσεων του νέου Προτύπου οδηγεί στις παρακάτω αλλαγές σε σχέση με αυτά που εφαρμόζονται στα πλαίσια ενός ήδη εγκαταστημένου Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας.

Η αναθεώρηση των Προτύπων της σειράς EN ISO 9000 σημαίνει μία βασική δομική αλλαγή του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας από μία στατική φορμαλιστική αντίληψη που στηριζόταν στα 20 στοιχεία του Προτύπου προς μία δυναμική προσέγγιση που θέτει στο κέντρο της επιχειρηματικής δράσης και οργάνωσης τις διεργασίες που συντελούνται στο εσωτερικό της επιχείρησης αλλά παίρνει συγχρόνως σοβαρά υπόψη τους παράγοντες του εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος που την επηρεάζουν και κυρίως την ικανοποίηση των πελατών της που πρέπει να είναι τεκμηριωμένη.

Οι βασικές αλλαγές σε σχέση με το περιεχόμενο της αναθεώρησης των προτύπων είναι οι εξής:

- ❖ Δέσμευση για συνεχή βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης.
- ❖ Διεύρυνση της ευθύνης της Διοίκησης.
- ❖ Ενεργός συμμετοχή του προσωπικού της επιχείρησης.
- ❖ Μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών.

Η νέα προσέγγιση που στηρίζεται στις διεργασίες επιβάλλει να προσδιορισθεί το σύνολο των διεργασιών στα πλαίσια της λειτουργίας της επιχείρησης και να διασαφηνισθούν οι επιμέρους ενέργειες που συναποτελούν τις διεργασίες.

Οι διεργασίες στα πλαίσια της επιχειρηματικής δράσης, μπορούν να διακριθούν σε τρεις κατηγορίες: α) Διοικητικές διεργασίες: αφορούν το management, δηλαδή τον επιχειρηματικό και επιχειρησιακό προγραμματισμό και έλεγχο, καθώς και την ανάπτυξη και ένταξη του προσωπικού στις επιχειρηματικές δραστηριότητες., β) Κύριες διεργασίες: ενέργειες που αφορούν την παραγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών και σχετίζονται με την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών και την αύξηση του δυναμικού και της αξίας της επιχείρησης. γ) Βοηθητικές διεργασίες: αποσκοπούν στη διατήρηση της αξίας των επιχειρήσεων και διασφαλίζουν κάτω από συγκεκριμένες και ελεγχόμενες συνθήκες την ομαλή τήρηση των κύριων διεργασιών, που βρίσκονται μεταξύ τους σε κατάσταση αλληλεπίδρασης.

Στα πλαίσια της προσαρμογής του παλαιού προς το νέο Πρότυπο, οι εταιρίες και οι Σύμβουλοι που τις στηρίζουν, θα πρέπει να διαμορφώσουν ένα πρόγραμμα δράσης όπου θα προσδιορίζονται οι αναγκαίες ενέργειες για τον καθορισμό των διεργασιών και την ανάπτυξη εργαλείων που θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να καθορισθούν μετρήσιμα μεγέθη λειτουργίας της επιχείρησης και διαμορφωθούν δείκτες για την αξιολόγηση αυτών των διεργασιών και για την τεκμηρίωσή τους.

Τα προβλήματα που προκύπτουν κατά την πρώτη αξιολόγηση ή την επαναπιστοποίηση ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας σύμφωνα με το νέο Πρότυπο είναι κυρίως τα εξής:

- ❖ Ο καθορισμός των διεργασιών προϋποθέτει την ακριβή γνώση των δραστηριοτήτων, της οργάνωσης και της λειτουργίας της επιχείρησης.
- ❖ Οι αλληλεπιδράσεις των μεμονωμένων κύριων και βοηθητικών διεργασιών πρέπει να είναι επαρκώς τεκμηριωμένες, ώστε να διαφαίνεται ξεκάθαρα η μεταξύ τους σχέση. Τα μεγαλύτερα προβλήματα κατά την εφαρμογή του νέου Προτύπου θα προκύπτουν στα σημεία επαφής και διασύνδεσης μεταξύ των διεργασιών.
- ❖ Η ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης πρέπει να αποδεικνύεται με τη στατιστική επεξεργασία και αξιολόγηση στοιχείων και δεδομένων και να μη στηρίζεται σε αυθαίρετους ισχυρισμούς.
- ❖ Για όλους τους στόχους που θέτει η επιχείρηση στα πλαίσια της Πολιτικής Ποιότητας πρέπει να υπάρχουν μετρήσιμα μεγέθη.

Σε ότι αφορά τις γενικότερες εξελίξεις που θα χαρακτηρίσουν μελλοντικά την εφαρμογή του νέου Προτύπου στην Ελλάδα, πρέπει να σημειώσουμε ότι οι Σύμβουλοι θα εξακολουθήσουν να παίζουν ένα σημαντικό ρόλο.

Μέχρι σήμερα οι Σύμβουλοι έχουν συμβάλλει ουσιαστικά ώστε να :

- ❖ γίνουν κατανοητά τα θέματα που αφορούν την εγκατάσταση και εφαρμογή Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας από τους επιχειρηματίες και το προσωπικό των επιχειρήσεων,
- ❖ ευαισθητοποιήσουν τις Ιδιωτικές Επιχειρήσεις και τους κρατικούς Φορείς για την αναγκαιότητα αυτών των Συστημάτων σε σχέση με τον επιδιωκόμενο βασικό στόχο της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας και
- ❖ έχουν εισαχθεί και εφαρμοσθεί Συστήματα Ποιότητας σε μεγάλο αριθμό ελληνικών επιχειρήσεων.

Σε ότι αφορά τους Φορείς Πιστοποίησης πρέπει να αναφέρουμε ότι στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται ήδη πολλοί ελληνικοί και οι εγκυρότεροι ξένοι, που πιστοποιούν τα Συστήματα Ποιότητας που έχουν εγκαταστήσει οι επιχειρήσεις.

Ο διεθνής ανταγωνισμός που συνεχώς αυξάνεται, απαιτεί από τις ελληνικές επιχειρήσεις την πιστότερη και πληρέστερη εφαρμογή Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας με την εφαρμογή του νέου προτύπου.

Οι νέοι επιχειρηματίες όπως και τα νεότερα στελέχη των παλαιών ελληνικών επιχειρήσεων έχουν κατανοήσει την αναγκαιότητα της εφαρμογής σύγχρονων μεθόδων management για την επιβίωση των επιχειρήσεών τους στα πλαίσια ενός διαρκώς αυξανόμενου ανταγωνισμού, στην ενοποιημένη ευρωπαϊκή και την παγκοσμιοποιημένη αγορά.

Η αλλαγή του πνεύματος των επιχειρηματιών και της επιχειρηματικής κουλτούρας δημιουργεί βάσιμες ελπίδες και προσδοκίες για την διεκδίκηση Ευρωπαϊκών Διακρίσεων με την επίτευξη Ποιοτικής Αριστείας από τις ελληνικές επιχειρήσεις κατά την επόμενη τετραετία. (Plant Μέθοδοι, 2004)

13. Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας: Πρόβλημα ή ευκαιρία;

Τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας, όπως προείπαμε, έκαναν την εμφάνισή τους στη χώρα μας περί τις αρχές της προηγούμενης δεκαετίας. Οι πρώτοι πιστοποιημένοι επιχειρηματικοί όμιλοι, περιελάμβαναν ξένες πολυεθνικές και μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις, κυρίως από το χώρο της βιομηχανίας.

Στη συνέχεια, και περί τα μέσα της δεκαετίας του 1990, τη σκυτάλη πήραν και «μικρότερες» ελληνικές επιχειρήσεις, ενώ σιγά-σιγά η κλαδική προέλευση ανοιγόταν και στις εμπορικές επιχειρήσεις, καθώς και στις υπηρεσίες. Παράλληλα με τις παραπάνω εξελίξεις, δύο ήταν οι κύριοι εξωγενείς παράγοντες που αναπτύχθηκαν και επέδρασαν στην εξέλιξη των Συστημάτων Ποιότητας στη χώρα μας.

Η πρώτη αφορά τα προγράμματα επιδοτήσεων του Υπουργείου Βιομηχανίας από το 1994 και εντεύθεν, μέσω των αναπτυξιακών νόμων. Μέσω αυτών των προγραμμάτων καταρχήν, και εν συνεχεία μέσω των προγραμμάτων επιδοτήσεων μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) και των επιδοτούμενων προγραμμάτων φθινουσών περιοχών του Υπουργείου Ανάπτυξης, από το 1997 μέχρι και το 1999/2000, επιδοτήθηκε σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων κυρίως βιομηχανικών, αλλά και εμπορικών για την εφαρμογή και υλοποίηση Συστημάτων Ποιότητας ISO 9001 και 9002.

Ο δεύτερος εξωγενής παράγοντας, που συνέβαλε στην ανάπτυξη και μεγέθυνση της αγοράς αυτής ήταν αναμφίβολα η αύξηση του αριθμού των εταιριών πιστοποίησης, οι οποίες δράντας ως ανεξάρτητοι οργανισμοί ελέγχουν και πιστοποιούν την εφαρμογή των Συστημάτων Ποιότητας, σύμφωνα με το διεθνές Πρότυπο της σειράς ISO. Οι εταιρίες αυτές εκδίδουν Πιστοποιητικά, όπως ακριβώς και ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ), τα δε Πιστοποιητικά Ποιότητας εγκρίνονται και εκδίδονται από συνδεδεμένους με τις ελληνικές επιχειρήσεις πιστοποίησης, φορείς του εξωτερικού.

Οι δυο παραπάνω παράγοντες, δηλαδή το άνοιγμα και η εισαγωγή στοιχείων ποιότητας σε ελληνικές επιχειρήσεις μέσω των επιδοτούμενων αναπτυξιακών προγραμμάτων και η αύξηση του αριθμού των εξωτερικών Φορέων Πιστοποίησης είχαν επιδράσεις, τόσο θετικές όσο και αρνητικές με κύριους αποδέκτες των επιπτώσεων αυτών:

- ❖ Μεμονωμένες επιχειρήσεις.
- ❖ Συνολικότερη διαμόρφωση απόψεων για τα περί ποιότητας σε επίπεδο κλαδικό και επιχειρηματικό.
- ❖ Δημιουργία συγκεκριμένων θετικών και αρνητικών προδιαθέσεων για θέματα ποιότητας, και
- ❖ τη σταδιακή επέκταση των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας σε θεσμοθετημένο επίπεδο μέσω νόμων που επιβάλλουν την απόκτηση Πιστοποιητικού ή διατάξεων που επιβάλλουν την κατοχή Πιστοποιητικού ως όρο συμμετοχής σε διαγωνισμούς.

Ένας τρίτος παράγοντας θα λέγαμε ότι είναι αυτός των συμβούλων επιχειρήσεων. Ο ρόλος των συμβούλων επιχειρήσεων, είναι αυτός του «συμβούλου υλοποίησης» ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας. Στόχος του συμβούλου υλοποίησης είναι:

- ❖ να καταλάβει την επιχείρηση, τη λειτουργία της και τις ανάγκες της,

- ❖ να κατανοήσει ποια σκοπιμότητα εξυπηρετεί για την επιχείρηση η Πιστοποίηση,
- ❖ να εξασφαλίσει κατά τη διάρκεια της υλοποίησης την καλή συνεργασία όλων των εμπλεκομένων από πλευράς επιχείρησης, από το ανώτατο επίπεδο διοίκησης, μέχρι τους εργάτες στην αποθήκη ή την παραγωγή,
- ❖ να διασφαλίσει ότι ο τρόπος υλοποίησης είναι τέτοιος ώστε αντί να προσαρμόζεται η επιχείρηση «στα τυφλά» στις απαιτήσεις του συστήματος, να εξασφαλίζεται η προσαρμογή των απαιτήσεων του Προτύπου χωρίς να αλλοιώνεται ο τρόπος που η επιχείρηση λειτουργεί.

Και ο τρίτος αυτός παράγοντας ενέχει θετικά και αρνητικά, όπως και οι δύο προηγούμενοι. Ας τα εξετάσουμε ειδικότερα:

(α) Η κρατική ενίσχυση δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εκσυγχρονισθούν και να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα και εσωτερική τους οργάνωση μέσω του Συστήματος Διασφάλισης ποιότητας. Ας μη λησμονούμε ότι ένα σωστά δομημένο σύστημα αποτελεί έναν τρόπο οργάνωσης επιχειρήσεων με δομές και διαδικασίες ελεγχόμενες (από την επιχείρηση και εξωτερικό φορέα) και αυτοσυντηρούμενες/αναπροσαρμοζόμενες μέσω της διαδικασίας του συστήματος ποιότητας.

(β) Το σύστημα επιδοτήσεων επιτρέπει και σε μεγάλες, αλλά ιδίως σε μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, μέσω της Πιστοποίησης, να έρθουν σε επαφή με μια «κουλτούρα οργάνωσης» συχνά πρωτόγνωρη γι' αυτές.

(γ) Το «άπλωμα» των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας, παράλληλα επιμορφώνει μια γενιά επιχειρηματιών αλλά και στελεχών, σε θέματα διαδικαστικών λειτουργιών, οργάνωσης και επιχειρηματικής ευταξίας, προάγοντας με τον τρόπο αυτό την ανταγωνιστικότητα των μονάδων, αλλά και αυτήν του συνόλου σε επίπεδο εθνικής οικονομίας.

(δ) Το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας επειδή ακριβώς έχει ολιστική λογική και διάρθρωση, συμβάλλει στην ανάπτυξη και άλλων επιμέρους τεχνολογιών και επιχειρηματικών εργαλείων, όπως η διαχείριση αποθεμάτων, το κύκλωμα της εφοδιαστικής αλυσίδας/logistics, η ανάπτυξη συστημάτων πληροφόρησης μέσω δομημένων MIS (Management Information Systems), ακόμα δε και ολοκληρωμένων εργαλείων ERP (Enterprise Resource Planning). Η ανάπτυξη τέτοιων και άλλων παρόμοιων συστημάτων, διευκολύνεται και υιοθετείται ευκολότερα από επιχειρήσεις που έχουν «μπει» στη νοοτροπία της ποιότητας.

Από την άλλη πλευρά όμως τα επιδοτούμενα προγράμματα έχουν κάνει και αρκετή ζημιά σε αρκετές περιπτώσεις:

Έχει καλλιεργηθεί η λογική του βερεσέ, δηλαδή τι μπορούμε να βγάλουμε από την επιδότηση με το ελάχιστο δυνατό κόστος έως και να πάρουμε ως επιχειρηματίες, π.χ ένα ISO, να μην πληρώσουμε δραχμή από την τσέπη, και μέσω ενός «συμβούλου» που θα κάνει μια «μελέτη» και ενός «εξωτερικού πιστοποιητή», όλοι να είναι ευχαριστημένοι, και μαζί τους και το κράτος που βλέπει την απορρόφηση του συγκεκριμένου άξονα του επιχειρησιακού προγράμματος να είναι θετική, βαυκαλιζόμενο έτσι ότι τα θετικά σημεία που προαναφέρθηκαν πληρούνται, χωρίς να υπολογίζει και τα ενδεχόμενα αρνητικά.

Η ακριβώς προηγούμενη διαπίστωση κάνει τεράστια ζημιά και στους τρεις κύριους παράγοντες που αναφέραμε νωρίτερα, δηλαδή τις «καλές» επιχειρήσεις, τους «καλούς» συμβούλους υλοποίησης και, τέλος, τους «καλούς» εξωτερικούς οργανισμούς πιστοποίησης. Με άλλα λόγια ανάμεσα στα ξερά καίγονται και τα χλωρά. Πολλές είναι οι εμπειρίες από επιχειρηματίες που έμπλεξαν με κακούς συμβούλους ή συμβούλους επιχειρήσεων που προσπαθούν να αποδείξουν ότι δεν είναι ελέφαντες, ή τέλος-τέλος και εξωτερικούς οργανισμούς πιστοποίησης που καλούνται / πιέζονται / διευκολύνονται να κάνουν τα «στραβά μάτια» ή άλλους που δρουν παράλληλα και ως σύμβουλοι υλοποίησης και ως πιστοποιητές.

Σε τελευταία ανάλυση ο καθένας (επιχειρήσεις / σύμβουλοι επιχειρήσεων / πιστοποιητές) έχει τις δικές του επαγγελματικές, δεοντολογικές και ηθικές αρχές. Απλώς πρέπει οι «καλοί» να προσέχουν στις επιλογές τους, ώστε να συνεργάζονται με «καλούς». Και φυσικά όπως ξέρουμε όλοι, ως απλοί καταναλωτές υπηρεσιών ή αγαθών, το «καλό πράγμα κοστίζει παραπάνω».

Το κράτος σωστά, μέσω των επιδοτήσεων στοχεύει στη διευκόλυνση των επιχειρηματιών για την επίτευξη των στόχων τους καταβάλλοντας τμήμα του τιμήματος. Το υπόλοιπο πρέπει να το βάλει από την τσέπη του ο επιχειρηματίας. Αν δε θέλει, σίγουρα υπάρχουν λύσεις, όπως προαναφέραμε. (Plant Μέθοδοι, 2004)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ

1. Γεωργία και αγορά τροφίμων

Στο ευρύ κοινό είναι διαδεδομένη η αντίληψη ότι η βιομηχανία τροφίμων στο δυτικό βιομηχανοποιημένο κόσμο εισέρχεται σε μια δύσκολη περίοδο. Αρκετές τάσεις, αν ληφθούν υπόψη ως σύνολο, λειτουργούν ως μέσο πίεσης στον ανταγωνισμό των εταιριών τροφίμων.

- Σε οικονομίες που δεν έχουν πληθωρισμό, η ανάπτυξη των αγορών επιτυγχάνεται όχι σε όρους ποσότητας αλλά σε όρους αξίας.
- Οι περισσότερες βιομηχανοποιημένες οικονομίες χαρακτηρίζονται από υπερπροσφορά αγροτικών προϊόντων.
- Μια διεθνής τάση περιορισμού των κανονισμών και των κυβερνητικών επιδομάτων σε παραγωγούς αγροτικών προϊόντων και τροφίμων και μείωσης των εμποδίων εμπορίου έχει δράσει θετικά στην ανάπτυξη του ανταγωνισμού των εταιριών τροφίμων σε αρκετές χώρες.
- Οι καταναλωτές πιστεύεται ότι έχουν γίνει λιγότερο προβλέψιμοι στη συμπεριφορά τους καθώς οι απαιτήσεις τους καλύπτουν μεγαλύτερο φάσμα.
- Ο μεταποιητικός κλάδος ασκεί ανταγωνιστική πίεση στους παραγωγούς τροφίμων.

Τα παραπάνω έχουν ως φυσικό αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού στις βιομηχανοποιημένες χώρες. Αυτές οι εξελίξεις έχουν ωθήσει τους παραγωγούς στην ανανέωση του ενδιαφέροντος τους για τρόφιμα με μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία, σε αύξηση των κονδυλίων για έρευνα και ανάπτυξη καθώς και στην ανάπτυξη νέων διεργασιών και προϊόντων. Είναι αξιοσημείωτο ότι οι βιομηχανίες τροφίμων υπολείπονται σημαντικά των άλλων τομέων της βιομηχανίας σε ότι αφορά τις επενδύσεις για έρευνα και ανάπτυξη.

2. Τάσεις – Προσανατολισμός της αγοράς

Ο κύριος παράγοντας για την επιτυχία μιας εταιρίας συνίσταται στο εάν και κατά πόσο μια επιχείρηση είναι πελατοκεντρική, δηλαδή κατά πόσο κατανοεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη, κατά πόσο συμβάλλει στην ισορροπία μεταξύ πελατών και μετόχων και τέλος κατά πόσο αποτιμά την ικανότητα του πελάτη και διευθύνει τις σχέσεις των πελατών. Μάλιστα με έρευνες που έχουν γίνει και γίνονται κατά καιρούς έχει αποδειχθεί ότι η απόδοση μιας εταιρίας σχετίζεται άμεσα με τον προσανατολισμό της στην αγορά.

Προσανατολισμός αγοράς είναι η δημιουργία νοοτροπίας αγοράς σε όλο τον οργανισμό, η οποία στοχεύει τόσο στις τωρινές όσο και στις μελλοντικές ανάγκες των πελατών, η ενστάλαξη της σε όλα τα τμήματα και η ανταπόκριση όλου του οργανισμού σε αυτήν.

Η θετική συσχέτιση του προσανατολισμού της αγοράς με την απόδοση της εταιρίας έχει επιβεβαιωθεί, όπως προείπαμε, από διάφορες έρευνες. Οι εταιρίες με το μεγαλύτερο βαθμό προσανατολισμού στην αγορά είχαν την υψηλότερη απόδοση κερδών, οι εταιρίες με το χαμηλότερο βαθμό προσανατολισμού στην αγορά είχαν τη δεύτερη υψηλότερη κερδοφορία, ενώ εκείνες που βρίσκονται κάπου στο μέσο, σε ότι αφορά τον προσανατολισμό στην αγορά, είχαν την πιο χαμηλή κερδοφορία. Το φαινόμενο αυτό εξηγείται ως εξής: η εξέλιξη των εμπορικών εταιριών σε πελατοκεντρικές απαι-

τεί μεγάλη προσπάθεια και πρέπει να συμμετέχει το σύνολο του οργανισμού, ενώ εταιρίες που δεν καταβάλλουν σημαντικές προσπάθειες κατά πάσα πιθανότητα θα προβούν σε δαπάνες οι οποίες δε θα αποφέρουν τα ανάλογα αποτελέσματα.

Όλες οι έρευνες αγοράς έχουν καταδείξει με τον ένα ή τον άλλο τρόπο ότι οι εταιρίες θα πρέπει να στραφούν σε παράγοντες με μεγαλύτερο πελατοκεντρικό χαρακτήρα. Οι έρευνες πελατών βοηθούν αλλά και πείθουν τους παραγωγούς και τους πωλητές να δράσουν με έναν περισσότερο πελατοκεντρικό τρόπο. Η έρευνα για τη λήψη αποφάσεων σε έναν οργανισμό, σε στρατηγικό επίπεδο, θα πρέπει να παροτρύνει τους αποδέκτες της να διασφαλίζουν τη μεγαλύτερη δυνατή επιτυχία στην αγορά. (Αρβανιτογιάννης, 2002, σ.215-217)

Ο προσανατολισμός της αγοράς ταυτίζεται κυρίως με την έρευνα στην αγορά τροφίμων και αγροτικών προϊόντων που ίσως είναι μεγαλύτερη αναγκαιότητα από ότι για άλλους κλάδους της βιομηχανίας.

Μάλιστα οι έρευνες έχουν καταδείξει ότι οι τάσεις των εταιριών προς πελατοκεντρικές δραστηριότητες είναι περισσότερο θετικές από ότι οι δραστηριότητες άλλων διαστάσεων. Τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν ότι οι ερωτώμενοι καταναλωτές δε θεωρούν σημαντική την ελκυστική παρουσίαση των εμπορικών δεδομένων και ότι αναγνωρίζουν την αξία της καλής πληροφόρησης της αγοράς, της στρατηγικής και του προγραμματισμού του οργανισμού.

3. Παράγοντες κλειδιά της αγοράς

Η διερεύνηση των αιτιών της επιτυχίας είναι φυσικά ο κύριος στόχος όλης της έρευνας εμπορίας. Μια από τις βασικές προσπάθειες της έρευνας για τη στρατηγική εμπορίας είναι η αντιστοίχιση των συνθηκών του περιβάλλοντος στους ειδικούς παράγοντες της εταιρίας για την επεξήγηση της απόδοσης της. Η κύρια πρόκληση που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι υπεύθυνοι για τη λήψη των αποφάσεων είναι η διεκπεραίωση αυτής της αντιστοίχισης, λαμβάνοντας υπόψη τόσο το περιβάλλον εργασίας όσο και τους εσωτερικούς παράγοντες μιας εταιρίας προτείνοντας τους τομείς που πρέπει να αναπτυχθούν στην εταιρία.

Η κατανόηση των παραγόντων «κλειδιών» για την επιτυχία είναι ένας τρόπος για να συνδυαστεί το πρόβλημα της αντιστοίχισης των περιβαλλοντικών συνθηκών με τους εσωτερικούς παράγοντες και ο τρόπος που σχετίζεται με τη λήψη αποφάσεων εκ μέρους της διοίκησης. Μάλιστα πολλοί ειδικοί μελετητές προσδιόρισαν τον παράγοντα «κλειδί» για την επιτυχία ως την ικανότητα ή την πηγή στην οποία μια επιχείρηση μπορεί να επενδύσει. Η έρευνα των παραγόντων «κλειδιών» για την επιτυχία αναδεικνύεται σε βασική παράμετρο της έρευνας για τον προσανατολισμό της αγοράς.

Σύμφωνα λοιπόν με σχετική έρευνα που έγινε πρόσφατα στην Ελλάδα από γνωστή εταιρεία παραγωγής γάλακτος και γιαουρτιού και αφορούσε την αγορά γιαούρτης, οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι οι άμεσα καθοριστικοί παράγοντες για να αγοράσουν το συγκεκριμένο προϊόντα ήταν αφ' ενός η ελκυστική συσκευασία και η υψηλή ποιότητα του προϊόντος.

Από την πλευρά της εταιρείας η υψηλή ποιότητα παραγόμενου προϊόντος εξαρτάται από την υψηλή ποιότητα της πρώτης ύλης, τη διαθέσιμη τεχνολογία αιχμής, τη γνώση παραγωγής και την

ανταγωνιστική διοίκηση και τέλος το προσωπικό, που δίνει έμφαση σε μια αντικειμενική αντίληψη της ποιότητας.

Επομένως το τρίγωνο υψηλή ποιότητα του προϊόντος - χρήση τεχνολογίας αιχμής και γνώσης παραγωγής - ανταγωνιστική διοίκηση και προσωπικό είναι τα κύρια σημεία κλειδιά επιτυχία που πρέπει να σταθεί η συγκεκριμένη επιχείρηση, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις τεχνολογικές δυνατότητες και την αντικειμενική ποιότητα του προϊόντος. (Αρβανιτογιάννης, 2002, σ.218-219)

4. Παραγωγή προϊόντος για διακίνηση στην αγορά

Ένας αριθμός από αναγνωρισμένους παράγοντες - συστατικά της επιτυχίας που αφορούν τη συμμετοχή των υψηλών κλιμακίων διοίκησης καθώς και την διατύπωση μακροπρόθεσμων σκέψεων μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως παράγοντες που αφορούν στρατηγικές ανάπτυξης προϊόντων. Μελέτες έδειξαν ότι τα περισσότερα επιτυχημένα έργα έχουν:

- Μια στρατηγική που καθορίζει τους τύπους των προϊόντων που θα αναπτυχθούν,
- Η στρατηγική ανάπτυξης των προϊόντων αποτελεί μέρος της συνολικής στρατηγικής της εταιρίας και είναι στενά συνδεδεμένη με τις υπάρχουσες δυνάμεις ή δραστηριότητες,
- Η στρατηγική ανάπτυξης των προϊόντων λαμβάνει εξίσου υπόψη της θέματα αγοράς και τεχνολογίας,
- Τα υψηλά κλιμάκια διοίκησης δίνουν κίνητρα για τη κατανόηση της ανάγκης για την ανάπτυξη νέων προϊόντων,
- Τα υψηλά κλιμάκια διοίκησης υποστηρίζουν ενεργά την δημιουργία ομάδων.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον προσανατολισμό της αγοράς περιλαμβάνουν: επαγγελματικότητα στις αγοραπωλησίες, δραστηριότητες αγοράς και κατανόηση των αναγκών του πελάτη ή της αγοράς. Πιο εξειδικευμένοι παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να ομαδοποιηθούν κάτω από την ετικέτα «εστίαση αγοράς», είναι ο βαθμός υπεροχής του προϊόντος (όπως αυτός αναγνωρίζεται από τους πελάτες), η συχνότητα των επαφών με τους πελάτες-αγορά κατά την ανάπτυξη, ο βαθμός αγοραπωλησιών πρώτης γραμμής, η παρουσία της λειτουργίας της αγοράς στη διεργασία ανάπτυξης, η γνώση της αγοράς/ανταγωνιστών, η χρήση προχωρημένων τεχνικών έρευνας αγοράς και η δοκιμή αγοραπωλησιών και πρωτοτύπων σε πελάτες.

Η σύλληψη και ανάπτυξη ενός προϊόντος εξαρτώνται από δύο ομάδες παραγόντων: α) ειδικούς κανονισμούς οργάνωσης, όπως η ομαδική εργασία ή η ύπαρξη αρχηγού έργου και β) ύπαρξη άλλων αντίστοιχων επιτυχημένων προϊόντων και οργανωτικών εργαλείων. (Αρβανιτογιάννης, 2002, σ.220-221)

5. Λήψη αποφάσεων στη λιανική αγορά

Συνήθως οι εταιρίες τροφίμων διαθέτουν το λιγότερο δύο τύπους πελατών: τους άμεσους και τους έμμεσους που είναι οι λιανοπωλητές και οι καταναλωτές, αντίστοιχα. Η επιτυχία ενός παραγωγού τροφίμων εξαρτάται από την ικανότητα του να αναπτύσσει προϊόντα τα οποία είναι ελ-

κυστικά τόσο για τους καταναλωτές όσο και τους λιανοπωλητές. Εφόσον η αποτυχία είναι περισσότερο ο κανόνας παρά η εξαίρεση, η γνώση-κατανόηση της αγοραστικής συμπεριφοράς, της επιλογής και της κατηγοριοποίησης των κριτηρίων των λιανοπωλητών είναι ανεκτίμητη για τον παραγωγό. Ένας αυξανόμενος αριθμός παραγωγών συνειδητοποιεί τη σημασία που έχουν οι στενές σχέσεις με τους λιανοπωλητές, η οποία αντανακλάται σε θέματα «κλειδιά» όπως το εμπόριο και η διαχείριση λογαριασμών.

Η σχέση πώλησης και αγοράς επιχειρήσεων ήταν το θέμα πληθώρας μελετών κατά τη δεκαετία του '80. Σχέσεις πωλητή-αγοραστή ή προμηθευτή-πελάτη έχουν αποτυπωθεί με διάφορες προσεγγίσεις στις μελέτες των συστημάτων διανομής. Οι συμμετέχοντες θα πρέπει να γνωρίζουν τις ανάγκες και τις ικανότητες των ανταγωνιστών τους αρχικά και να επιδιώκουν τη δημιουργία των κατάλληλων εκείνων καναλιών διανομής των προϊόντων τους έτσι ώστε αυτά να φτάνουν έγκαιρα και με ασφάλεια στην αγορά. Η ενδυνάμωση των καναλιών διανομής και η σωστή διαχείρισή τους από μέρους των εταιρειών είναι ένα επιπλέον κίνητρο για του λιανεμπόρους. (Αρβανιτογιάννης, 2002, σ. 221)

Επιπλέον η εταιρεία θα πρέπει να γνωρίσει τι προσδιορίζει το ενδιαφέρον των λιανοπωλητών για σύναψη μακροπρόθεσμων σχέσεων με προμηθευτές, σε ποιο βαθμό είναι απαραίτητο να ενσωματώνονται οι ανάγκες των λιανοπωλητών στη διεργασία ανάπτυξης νέων προϊόντων και σε ποιο στάδιο-φάση είναι προτιμότερο να υπάρχει η επικοινωνία με τους λιανοπωλητές, πώς καθορίζεται ο ρόλος των λιανοπωλητών στη διεργασία ανάπτυξης προϊόντων κ.τ.λ.

Οι λιανοπωλητές είναι αυτοί που αποτέλεσαν στο παρελθόν και αποτελούν και σήμερα το συνδετικό κρίκο μεταξύ εταιρειών και καταναλωτών και η λήψη απόφασης από μέρους τους να προωθήσουν το ένα ή το άλλο προϊόν έχει να κάνει με την εκάστοτε πολιτική που ακολουθεί η κάθε εταιρεία.

Βέβαια δεν θα πρέπει να παραβλέπεται και ο ρόλος του καταναλωτή και οι αντιλήψεις του σε θέματα ποιότητας.

6. Αντίληψη της ποιότητας εκ μέρους του καταναλωτή

Έχει επισημανθεί ότι τα περισσότερα αγαθά περιγράφονται από μια πολυδιάστατη και αόριστη έννοια ποιότητας. Το αν ένα λαχανικό έχει παραχθεί με βιολογική καλλιέργεια ή αν το κρέας προέρχεται από ζώο στο οποίο δεν έχουν εφαρμοστεί εντατικές μέθοδοι πάχυνσης, είναι χαρακτηριστικά του προϊόντος που δεν αντανακλώνται κατ' ανάγκη στο τελικό προϊόν. Σε ορισμένες μάλιστα περιπτώσεις είναι ίσως αδύνατο να διαπιστωθούν λόγω ελλείψεως μεθόδου ανίχνευσης ή εάν είναι δυνατή η ανίχνευση τους, το κόστος είναι απαγορευτικό για τον καταναλωτή. Έτσι οι καταναλωτές επαφύονται στη φερεγγυότητα του πωλητή.

Όπως προείπαμε, η ποιότητα είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο με αποτέλεσμα η συνολική ποιότητα να περιγράφεται από ένα σύνολο χαρακτηριστικών. Αυτά δεν είναι απαραίτητα αντικειμενικά χαρακτηριστικά, όμως μπορούν να αποτελέσουν καθοριστικούς παράγοντες για τους αγοραστές στην αξιολόγηση της ποιότητας. Πολλοί καταναλωτές συμπεραίνουν κάποια χαρακτηρι-

στικά από άλλα ήδη γνωστά χαρακτηριστικά. Έτσι ένα χαρακτηριστικό του προϊόντος (πραγματικό ή αφηρημένο) συνδέεται με τις επιπτώσεις (λειτουργικές ή ψυχολογικές) κατανάλωσης, οι οποίες με τη σειρά τους συνδέονται με τις αξίες της ζωής. Για παράδειγμα, το πραγματικό χαρακτηριστικό ενός χαμηλού σε λιπαρά προϊόντος συνδέεται με το αφηρημένο χαρακτηριστικό του προϊόντος λιγότερες θερμίδες, συνδεόμενο με τις επιπτώσεις του αδυνατίσματος και κοινωνικής αποδοχής (ψυχολογική), που οδηγεί στις αξίες του αυτοσεβασμού και της αυτοεκτίμησης.

Πλέον τούτων οι πιο συνηθισμένοι παράγοντες επιλογής ενός προϊόντος από τους καταναλωτές είναι συνήθως η επωνυμία, η τιμή και η αποτελέσματα πωλήσεων και κυρίως χρησιμοποιούνται σε εκείνες τις περιπτώσεις όπου δεν είναι εύκολη η συλλογή πληροφοριών για άλλους παράγοντες. (Αρβανιτογιάννης, 2002, σ.222)

Η αξιολόγηση της ποιότητας των τροφίμων εκ μέρους των καταναλωτών είναι ένας από τους πιο δύσκολους και προβληματικούς τομείς στη μελέτη της συμπεριφοράς των καταναλωτών. Τα προϊόντα τροφίμων περιγράφονται από μεγάλο αριθμό χαρακτηριστικών, αλλά ο βαθμός ικανοποίησης που απολαμβάνει κανείς από την κατανάλωση ενός προϊόντος πολλές φορές αμυδρά σχετίζεται με τα διαθέσιμα στοιχεία κατά την αγορά. Αυτό συμβαίνει κυρίως επειδή η αξιολόγηση των κύριων χαρακτηριστικών ποιότητας, όπως η γεύση, προϋποθέτει την καταστροφή του προϊόντος. Επίσης, πολλές φορές το προϊόν δεν καταναλώνεται, ως έχει, αλλά εκτίθεται και σε περαιτέρω επεξεργασία με μαγείρεμα ή καταναλώνεται σε συνδυασμό με άλλα προϊόντα. Ακόμη, πολλά προϊόντα τροφίμων, όπως το κρέας, πωλούνται κυρίως ανώνυμα, εξαλείφοντας ένα από τα κύρια στοιχεία ποιότητας στα οποία βασίζονται οι καταναλωτές.

Έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι ποιότητες που πάντα αναζητούνται σε ένα τρόφιμο από τους καταναλωτές συνδέονται με την εμπειρία και την αξιοπιστία. Οι καταναλωτές χρησιμοποιούν τα στοιχεία της έρευνας μόνο ως ενδείξεις για την ποιότητα που πραγματικά αναζητούν και αυτοί οι δείκτες είναι καθοριστικοί παράγοντες για το ίδιο το προϊόν αλλά και για άλλους (π.χ. σε σχέση με την επωνυμία) παράγοντες.

Ένα άλλο στοιχείο που πιστεύεται από τους καταναλωτές ότι συνδέεται άμεσα με την ποιότητα είναι η εμπειρία της εταιρείας σε σχέση με την αναμενόμενη ποιότητα καθώς και τις τεχνικές προδιαγραφές του προϊόντος. Ένα τρίτο στοιχείο είναι τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, που έχουν ιδιαίτερη σημασία και σχετίζονται με τις τεχνικές προδιαγραφές του προϊόντος. Τέταρτον, η αξιολόγηση της αναμενόμενης ποιότητας αυτή καθαυτή θα καθορίσει την πρόθεση του πελάτη για αγορά μόνο σε σχέση με το αντιληπτό κόστος που συνδέεται με το προϊόν.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι έρευνα που έγινε στην Γερμανία, Ισπανία και Ηνωμένο Βασίλειο σχετικά με την ποιότητα στο κρέας. Διαπιστώθηκε ότι το λίπος που έγινε αντιληπτό μαζί με την τιμή σε κρεοπωλείο είναι οι κύριοι καθοριστικοί παράγοντες της αναμενόμενης ποιότητας. Επίσης, παρατηρήθηκε ότι ενώ το χρώμα ήταν σημαντικά σταθερή παράμετρος μεταξύ των τριών ομάδων των ερωτηθέντων, δεν υπήρχε ομοιόμορφη διαπολιτιστική επίδραση του χρώματος στην αντίληψη της ποιότητας. Έτσι, το σκούρο χρώμα ήταν θετική παράμετρος στη Γερμανία, ενώ το ανοιχτό χρώμα δρούσε θετικά στην Ισπανία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Η πρόθεση αγοράς επη-

ρεάζεται τόσο από το αντιληπτό κόστος όσο και από την αναμενόμενη ποιότητα. (Αρβανιτογιάννης, 2002, σ.223)

7. Ανταγωνισμός στη διακίνηση τροφίμων

Πρόσφατα το Ινστιτούτο Εμπορίας Τροφίμων (Food Marketing Institute) των Η.Π.Α. εισήγαγε την έννοια της «Αποτελεσματικής Αντίδρασης των Καταναλωτών (ΑΑΚ)», η οποία βρήκε μεγάλη ανταπόκριση μεταξύ αυτών που εξασκούν το επάγγελμα. Ο στόχος της Αποτελεσματικής Αντίδρασης Καταναλωτών είναι να αυξήσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα όλης της τροφικής αλυσίδας με τη λήψη αποφάσεων εμπορίας και τροφοδοσίας που στοχεύουν στον καλύτερο συντονισμό των διαφόρων συνδέσμων σε όλη την αλυσίδα.

Τα στοιχεία της Αποτελεσματικής Αντίδρασης Καταναλωτών περιλαμβάνουν τη διαχείριση της αποτελεσματικότητας του ανεφοδιασμού, της προώθησης και των εισαγωγών προϊόντων. Στο παράδειγμα που αναπτύσσεται στη συνέχεια έγινε επεξεργασία των δύο πρώτων στοιχείων. Η διαχείριση των κατηγοριών είναι η διεργασία που περιλαμβάνει τη διοίκηση των επιχειρηματικών μονάδων που διακινούν τρόφιμα. Κάθε κατηγορία προϊόντων σε ένα σούπερ-μάρκετ, για παράδειγμα, λαχανικά ή κρέας, διακινείται με επίκεντρο το κέρδος.

Ο αποτελεσματικός ανεφοδιασμός αποσκοπεί στη παράδοση του κατάλληλου προϊόντος την κατάλληλη ώρα στο κατάλληλο μέρος με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Εργαλεία που χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό είναι η κωδικοποίηση, η ανίχνευση, η αυτόματη επανάλληψη μιας παραγγελίας, οι ηλεκτρονικές κάρτες συναλλαγής, η απευθείας μεταφορά στο κατάστημα αντί στο κέντρο διανομής και δραστηριότητα βασισμένη στο κόστος. Το αποτέλεσμα θα πρέπει να είναι η έγκαιρη παράδοση της παραγγελίας και συστήματα μεταφοράς με την ελάχιστη γραφειοκρατία.

Το επόμενο στάδιο σε αυτή την εξέλιξη είναι όταν οι λιανοπωλητές δεν είναι ικανοποιημένοι πια με τις πληροφορίες του σημείου πώλησης (το οποίο δεν παρέχει πληροφορίες σχετικά με το ποιος πελάτης αγόρασε τι) και επιλέγει την εισαγωγή των λεγόμενων καρτών των καταναλωτών. Οι κάρτες αυτές προσφέρουν στο λιανοπωλητή τη δυνατότητα εντοπισμού των καταναλωτών του, την παρακολούθηση των αγοραστικών του συνηθειών και, εφόσον το επιθυμεί, την άμεση επικοινωνία μαζί τους. Για τους καταναλωτές οι κάρτες αυτές προσφέρουν το πλεονέκτημα εκπτώσεων σε συγκεκριμένα προϊόντα, ενώ μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μέσο οικονομίας και ευκολίας πληρωμών (κάρτες με τσιπάκια).

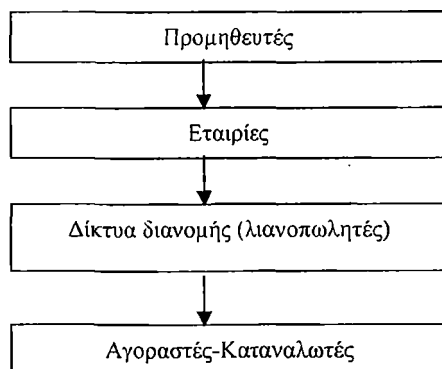
Η εφαρμογή της τεχνολογίας πληροφόρησης στην αλυσίδα των τροφίμων έχει ως αποτέλεσμα τις παρακάτω εξελίξεις:

- Η τεχνολογία πληροφόρησης δε περιορίζεται στη σύνδεση του καταναλωτή με το σούπερ-μάρκετ ή του σούπερ-μάρκετ με τους προμηθευτές. Η αλυσίδα των ηλεκτρονικών συνδέσεων θα φτάσει μέχρι το κύκλωμα αγροτικών προϊόντων και τελικά θα επηρεάσει τις πρωτογενείς αγροτικές επιχειρήσεις. Αυτό κάνει εφικτό σε όλη την αλυσίδα τον καλύτερο δυνατό συνδυασμό αποφάσεων που αφορούν: τύπους προϊόντων τα οποία θα καλλιεργηθούν, θα παραχθούν και θα

τύχουν επεξεργασίας, μεθόδους παραγωγής και επεξεργασίας, ποιότητες και ποσότητες που θα παραχθούν και το συντονισμό της παραγωγής και της παράδοσης.

- Αυτή τη στιγμή 60 εκατομμύρια Αμερικανών έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο, ενώ στην Ευρώπη ο αριθμός των χρηστών του αυξάνεται γεωμετρικά. Το διαδίκτυο μπορεί να εισαγάγει έναν εντελώς νέο τρόπο αγοράς, όπου ο καταναλωτής θα χρησιμοποιεί το δίκτυο για να συγκεντρώνει πληροφορίες για τα διαθέσιμα προϊόντα, θα παραγγέλλει αυτά που θέλει και πληρώνει μέσω αυτού. Έτσι, μπορεί να δημιουργηθούν «εικονικά καταστήματα» στο διαδίκτυο. Αυτές οι εξελίξεις θα καταλήξουν σε ένα νέο τύπο εμπορίας που θα ονομάζεται διαδικτυακή εμπορία, η οποία θα είναι λιγότερο δαπανηρή και λιγότερο απρόσωπη.
- Στο μέλλον, οι καταναλωτές που θα απαιτούν λειτουργικά, οργανικά ή βιολογικά προϊόντα ή τρόφιμα που θα έχουν παρασκευασθεί από ζώα που έχουν εκτραφεί κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, θα μπορούν να ανιχνευθούν τάχιστα μέσω των καρτών των καταναλωτών ή της διαδικτυακής σύνδεσης. Μέσω των συστημάτων πληροφοριών που θα φτάνουν στις πρωτογενείς μονάδες, οι ανάγκες θα μεταδίδονται απευθείας στις επιχειρήσεις οι οποίες και θα παράγουν τον επιθυμητό τύπο τροφίμου.
- Η εισαγωγή του ηλεκτρονικού εμπορίου στην αγορά τροφίμων, όπου οι καταναλωτές θα παραγγέλλουν και θα πληρώνουν μέσω του διαδικτύου, προσφέρει νέες ευκαιρίες στις εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην εξυπηρέτηση πελατών και στις κατ' οίκον παραδόσεις. Έτσι, ένα τέτοιου είδους σούπερ-μάρκετ του μέλλοντος θα χρειάζεται διαφορετικές εγκαταστάσεις και εσωτερική δομή των τεχνολογιών πληροφόρησης, προσωπικό με διαφορετικές ικανότητες και φυσικά διαφορετική τοποθεσία. (Αρβανιτογιάννης, 2002, σ.224-225)

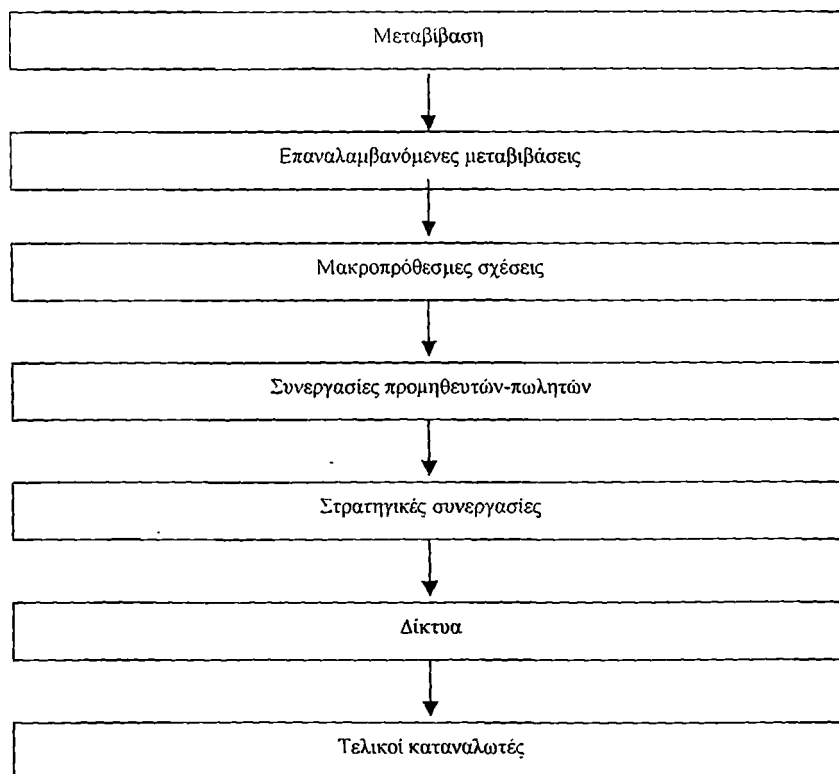
Στο εμπόριο κάθε επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει συγκεκριμένες διεργασίες επεξεργασίας και διανομής μεταξύ των παραγωγών και του τελικού καταναλωτή, όπως παραγωγή, εμπορία, παράδοση, υπηρεσίες για όλες τις δραστηριότητες υποστήριξης (για παράδειγμα, προμήθειες και τεχνολογική ανάπτυξη), καθώς επίσης πρέπει να περιλαμβάνει προμηθευτές όπως και εταιρίες στα διάφορα στάδια του καναλιού διανομής ως τον τελικό καταναλωτή, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα.



Μια εμπορική επιχείρηση μπορεί να επιβιώσει μόνο εφόσον η προστιθέμενη αξία στα στάδια που μεσολαβούν μεταξύ προμηθειών και παράδοσης είναι τόση, ώστε η αγορά να είναι διατεθειμένη να καλύψει το κόστος που προκύπτει από την τελική τιμή. Ιστορικά, οι συμμετέχοντες στα

διάφορα στάδια του δικτύου των αγροτικών προϊόντων είχαν την τάση να συμπεριφέρονται με έναν αυτόνομο τρόπο. Αυτό οφείλεται στη δομή του ίδιου του συστήματος το οποίο κυρίως αποτελείται από πολλές μικρές επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται πολλές φορές από συμπεριφορά αντιπαράθεσης αντί συνεργασίας με τις υπόλοιπες. Σήμερα πιστεύεται ολοένα και περισσότερο ότι η συνολική απόδοση και ποιότητα του συστήματος αγροτικών προϊόντων μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά μέσω της ειλικρινούς συνεργασίας και του καλού συντονισμού όλων των συμμετεχόντων. Η ανάγκη για συνεργασία έχει αυξηθεί λόγω των μεγαλύτερων απαιτήσεων των καταναλωτών και των λιανοπωλητών, που προϋποθέτει τη σύνδεση των εταιριών των διαφόρων σταδίων του δικτύου. Επίσης, οι κύριες γεωργικές επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν μεγαλύτερο κεφάλαιο και έγιναν περισσότερο εξειδικευμένες από ότι οι προκάτοχες, τους έχουν την ανάγκη να δημιουργήσουν σταθερούς δεσμούς με συνεργάτες σε επόμενα στάδια του δικτύου διασφαλίζοντας κερδοφόρους προορισμούς για προϊόντα στα οποία έχουν γίνει μεγάλες επενδύσεις. Αυτή η τάση ενισχύεται από τη σταδιακή μείωση των παρεμβάσεων για στήριξη ή επιδότηση των τιμών των αγροτικών προϊόντων στην Ευρώπη. Η τεχνολογία της πληροφορικής παρέχει το απαιτούμενο υπόβαθρο για συντονισμό στο δίκτυο των αγροτικών προϊόντων. Ως αποτέλεσμα αυτών των εξελίξεων αναμένεται να γίνει μια σταδιακή μετακίνηση από μια κατάσταση σχετικής αυτονομίας των συμμετεχόντων σε αυτή του αυξημένου συντονισμού, των μακροπρόθεσμων σχέσεων και συνεργασιών, των στρατηγικών συμμαχιών εντός του δικτύου των αγροτικών προϊόντων. (Αρβανιτογιάννης, 2002, σ.226)

Οι σχέσεις αγοραπωλησιών μπορούν να απεικονιστούν στο παρακάτω σχεδιάγραμμα, που απεικονίζει απλές μεταβιβάσεις έως και συνεργασιών.



Μια απλή μεταβίβαση περιγράφεται ως η μοναδική ανταλλαγή αντικειμένων μεταξύ των συνδιαλλασομένων χωρίς προηγούμενη ή επόμενη αλληλεπίδραση. Αυτή γίνεται μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή-καταναλωτή ή ακόμα και προμηθευτή και εταιρίας για μία και μόνη φορά.

Όταν όμως οι ανταλλαγές αυτές συνεχίζονται τότε μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν επαναλαμβανόμενες μεταβιβάσεις οι οποίες μπορούν να θεωρηθούν ως ο προπομπός σύναψης μιας εμπορικής σχέσης στην οποία η εμπιστοσύνη και η αξιοπιστία είναι οι ακρογωνιαίοι λίθοι. Μέσω αυτών μπορούν να αναπτυχθούν μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας, κατανόησης και υποστήριξης.

Υπάρχουν περιπτώσεις που οι συναλλαγές μεταξύ προμηθευτή και εταιρίας-αγοραστή παίρνουν την μορφή συνεργασίας, μιας στρατηγικής συμμαχίας. Στην περίπτωση αυτή, οι συνεταιριολογικοί αποσκοπούν στην επίτευξη ορισμένων μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων. Αν μια στρατηγική συμμαχία οδηγεί στη δημιουργία μιας νέας εταιρίας με τη δική της κεφαλαιακή δομή, τότε πρόκειται για μια κοινοπραξία.

Ενώ οι συνεργασίες υλοποιούνται με προσωπικές συμφωνίες μεταξύ των εταίρων, ένα δίκτυο περιλαμβάνει πολύ μεγαλύτερο αριθμό συνεταιίρων. Βεβαίως, η πιο ακραία μορφή σχέσης είναι η ενοποίηση των προμηθευτών και των αγοραστών υπό την αιγίδα της εταιρίας.

Ένα τέτοιο δίκτυο θα μπορούσαν να αποτελέσουν και οι Συνεταιρισμοί Γεωργικών Τροφίμων. Ο Συνεταιρισμοί αυτοί είναι ένα σύνολο ανεξάρτητων εταιριών που συνεργάζονται στενά με σκοπό τη ροή αγαθών και υπηρεσιών σε όλο το μήκος του δικτύου γεωργικών προϊόντων και τροφίμων, ώστε να επιτύχουν την υψηλότερη ποιότητα για τον πελάτη στο χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Οι Συνεταιρισμοί αυτοί σκοπό έχουν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα αλλά και την αποδοτικότητα των γεωργικών επιχειρήσεων.

Ένα τέτοιου είδους συνεταιρισμός μπορεί να περιορίζεται σε δοσοληψίες παραγωγών και μεταποιητών. Ένας άλλος τύπος συνεργασίας ενός τέτοιου είδους συνεταιρισμού είναι η τριμερής συνεργασία παραγωγών, μεταποιητών και λιανοπωλητών. Μια τέτοια συνεργασία μπορεί να εφαρμοστεί σε πακέτα γευμάτων έτοιμα προς κατανάλωση.

Οι Συνεταιρισμοί Γεωργικών Τροφίμων μπορούν να βοηθήσουν επίσης τους παραγωγούς να συνεταιριστούν απευθείας με λιανοπωλητές, όπως συμβαίνει στα φρέσκα λαχανικά, πετυχαίνοντας πάντα τις καλύτερες τιμές.

Μια άλλη περίπτωση είναι η συνεργασία παραγωγών, λιανοπωλητών και καταναλωτών, που εντοπίζεται στον τομέα των βιοδυναμικών/οργανικών ή λειτουργικών τροφίμων.

Καθώς τα εθνικά όρια υπερβαίνονται στα πλαίσια του διεθνούς εμπορίου, οι συνεργασίες μεταξύ παραγωγών, εξαγωγέων και (αλλοδαπών) λιανοπωλητών θα ήταν κατάλληλες για φυτικά προϊόντα.

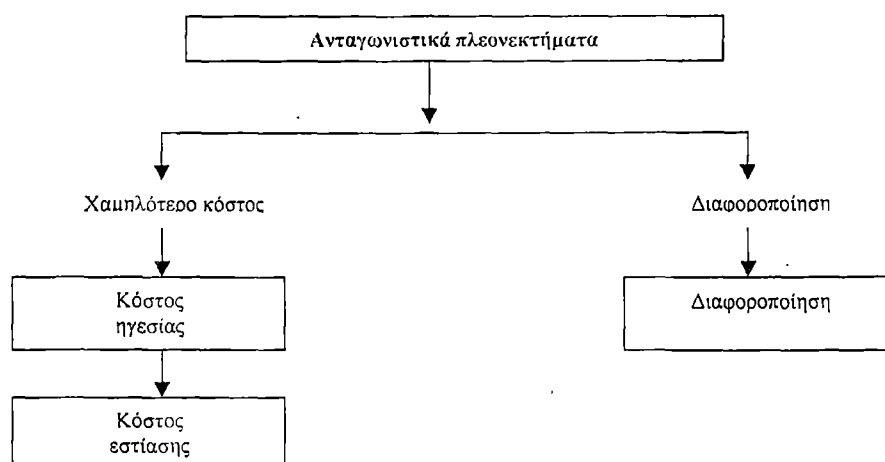
Οι Συνεταιρισμοί Γεωργικών Τροφίμων δεν είναι απαραίτητο να αρχίζουν από το επίπεδο των παραγωγών γεωργικών προϊόντων, αλλά είναι δυνατό να εμπλέκουν μόνο μεταποιητές και λιανοπωλητές.

Σε ότι αφορά τα φρέσκα λαχανικά οι Συνεταιρισμοί Γεωργικών Τροφίμων έχουν ενεργοποιηθεί μεταξύ παραγωγών και λιανοπωλητών καθώς και μεταξύ παραγωγών, εξαγωγέων και αλλοδαπών λιανοπωλητών, ή μεταξύ παραγωγών μεταποιητικής βιομηχανίας και λιανοπωλητών. Σε καθεμία από αυτές τις κατηγορίες υπάρχουν διαφορετικοί συνεταιρισμοί εκ των οποίων ορισμένοι μπορεί να στοχεύουν στο άνω (ποιοτικό) άκρο της αγοράς, ενώ άλλες μπορεί να εστιάζονται στη μαζική αγορά. (Αρβανιτογιάννης, 2002, σ.227-228)

Όπως ήδη αναφέρθηκε, διαφορετικοί συνεταιρισμοί γεωργικών τροφίμων μπορεί να ανταγωνίζονται μεταξύ τους στο ίδιο δίκτυο αγροτικών προϊόντων. Για παράδειγμα, μια συγκεκριμένη αγροτική επιχείρηση που συνδέεται με ένα ορισμένο συνεταιρισμό γεωργικών τροφίμων μπορεί να είναι περισσότερο προσοδοφόρα από τη γειτονική της η οποία συνδέεται με άλλο συνεταιρισμό γεωργικών τροφίμων. Ένας συνεταιρισμός γεωργικών τροφίμων θα πρέπει να καθορίσει τη στρατηγική ανταγωνισμού με στόχο την επιβίωση και την ανάπτυξη του. Στη συνέχεια θα αναπτυχθεί η στρατηγική ανταγωνισμού και οι πηγές των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στο επίπεδο των συνεταιρισμών γεωργικών τροφίμων.

Σε μια εταιρία θα πρέπει να διαχωριστούν δύο σημαντικοί παράγοντες: τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και οι ανταγωνιστικοί στόχοι. Για τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα κάποιος θα πρέπει να επιλέξει μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων του χαμηλού κόστους και της διαφοροποίησης. Το χαμηλό κόστος είναι η ικανότητα μιας εμπορικής εταιρίας να σχεδιάζει, να παράγει και να εμπορεύεται ένα ανταγωνιστικό προϊόν πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της. Η διαφοροποίηση, από την άλλη, είναι η ικανότητα να παρέχει μοναδική και ανώτερη αξία στον αγοραστή για ότι αφορά την ποιότητα του προϊόντος, μια δυναμική εμπορική επωνυμία ή ειδικά χαρακτηριστικά ή υπηρεσίες μετά την πώληση.

Ο δεύτερος παράγοντας είναι οι ανταγωνιστικοί στόχοι, οι οποίοι είναι η έκταση του στόχου της εταιρίας στα πλαίσια της βιομηχανίας της. Σχεδόν σε κάθε βιομηχανία υπάρχουν πολλαπλά κανάλια διανομής και αρκετές διαφορετικές κατηγορίες πελατών. Κάποιος θα μπορούσε να επιλέξει έναν ευρύ στόχο ή να εστιαστεί σε μια ή λίγες ομάδες- κατηγορίες. Ο συνδυασμός των μεταβλητών ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και ανταγωνιστικοί στόχοι καταλήγει σε ένα σχήμα με τέσσερις διαφορετικές γενικές στρατηγικές. (Αρβανιτογιάννης, 2002, σ.229-230)



Η στρατηγική του κόστους ηγεσίας στοχεύει στο χαμηλότερο από άποψη κόστους αποτέλεσμα. Ένα παράδειγμα της αγοράς όπου η στρατηγική αυτή φαίνεται να είναι πολύ δημοφιλής είναι η αγορά βουτύρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπου οι τιμές πώλησης καθορίζονται από την κυβερνητική πολιτική.

Η στρατηγική εστίασης του κόστους προσπαθεί να επιτύχει το χαμηλότερο δυνατό κόστος για συγκεκριμένες αγορές. Για παράδειγμα, ένας ειδικός συνεταιρισμός αγροτικών τροφίμων είναι πιθανό να υιοθετήσει ως στόχο την πώληση τροφίμων σε χαμηλότερες τιμές σε χώρους μαζικής εστίασης (νοσοκομεία, ιδρύματα ψυχικής υγιεινής, στρατώνες κτλ.).

Η τρίτη στρατηγική, διαφοροποίηση, μπορεί να υλοποιηθεί, για παράδειγμα, με τη χρήση ισχυρών εμπορικών σημάτων. Εταιρίες όπως οι Unilever, Danone και Nestle έχουν υιοθετήσει αυτή τη στρατηγική με τα εμπορικά σήματα (π.χ. Lipton, Danone και Nescafe) τα οποία συχνά υπερβαίνουν τα εθνικά σύνορα (ευρύς στόχος).

Είναι σημαντικό για μια εταιρία του τομέα των αγροτικών προϊόντων να διαθέτει μια συγκεκριμένη στρατηγική ανταγωνισμού. Θα πρέπει να επιλέξει μεταξύ της απόκτησης του πλεονεκτήματος με προϊόντα χαμηλού κόστους ή να προσφέρει ανώτερη ποιότητα με ένα ξεχωριστό προϊόν στην αγορά, καθώς επίσης για το αν θα προσεγγίσει όλη την αγορά (εσωτερική ή διεθνή) ή θα εστιαστεί σε συγκεκριμένες ομάδες-κατηγορίες της.

Μια εταιρία με μακροπρόθεσμους στόχους προσπαθεί να δημιουργήσει πλεονεκτήματα έτσι, ώστε να ενισχύσει τις προοπτικές της για το μέλλον. Όταν μια βιομηχανία αντιλαμβάνεται ή ανακαλύπτει νέους και καλύτερους τρόπους για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αυτό αποτελεί τελικά μια πράξη νεωτερισμού.

Οι πέντε πιο συνηθισμένες αιτίες νεωτερισμών οι οποίες είναι περισσότερο σχετικές με τον τομέα των αγροτικών προϊόντων είναι οι ακόλουθες:

- Νέες τεχνολογίες: η βιοτεχνολογία και η γενετική μηχανική δημιουργούν νέα προϊόντα και νέες διεργασίες παραγωγής στον τομέα των τροφίμων.
- Νέες ή διαφοροποιημένες ανάγκες αγοραστών: η ασφάλεια, η υγεία και η ποικιλία είναι ενσωματωμένες υπηρεσίες.
- Εισαγωγή νέων προϊόντων στη βιομηχανία.
- Τροποποίηση του κόστους εισαγωγής.
- Μεταβολές στην κυβερνητική νομοθεσία-κανονισμούς: Για παράδειγμα, σε θέματα περιβαλλοντικών ελέγχων, επιτρεπτής συγκέντρωσης φυτοφαρμάκων και πρόσθετων ουσιών μπορούν να δοθούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για αυτούς που διαθέτουν την τεχνολογία να αντιμετωπίσουν τη νέα κατάσταση.

Ο πρώτος καθοριστικός παράγοντας του εθνικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι συνθήκες παραγόντων. Αυτός αναφέρεται στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, σε φυσικούς πόρους, πηγές γνώσεων, πηγές κεφαλαίων και την εσωτερική δομή. Ένας διαχωρισμός μπορεί να γίνει μεταξύ των βασικών και των πιο σύνθετων παραγόντων. Οι βασικοί παράγοντες περιλαμβάνουν φυ-

σικές πηγές, κλίμα, τοποθεσία, ειδικευμένο και ανειδίκευτο εργατικό δυναμικό και επενδύσιμο κεφάλαιο, ενώ οι πιο σύνθετοι παράγοντες περιλαμβάνουν σύγχρονη τεχνολογία πληροφόρησης (συμπεριλαμβανόμενης της εσωτερικής δομής των τηλεπικοινωνιών), υψηλού μορφωτικού επιπέδου προσωπικό και πανεπιστημιακά ερευνητικά ιδρύματα σε εξειδικευμένες επιστήμες. Για πολλά βιομηχανικά προϊόντα η σημασία των βασικών παραγόντων έχει υποβαθμιστεί πολύ λόγω της εισαγωγή αυτοματισμών ή και της διεύρυνσης της διαθεσιμότητας των πόρων και πηγών σε παγκόσμιο επίπεδο. Έτσι, αν μια χώρα έχει προηγμένη εσωτερική δομή τηλεπικοινωνιών και ηλεκτρονικών συστημάτων, θα είναι εύκολο να συνδέσει την παραγωγή και τις διεργασίες λειτουργίας των εταιριών με τα διάφορα στάδια του δικτύου αγροτικών προϊόντων και το σχεδιασμό συστημάτων «Αποτελεσματικής Ανταπόκρισης Πελατών», τόσο στη χώρα παραγωγής όσο και με συνεργάτες σε χώρες όπου εξάγει τα προϊόντα της. Αυτό θα οδηγήσει σε δίκτυα με απόδοση υψηλής ποιότητας με ταυτόχρονη ισχυροποίηση της ανταγωνιστικής θέσης.

Ο δεύτερος καθοριστικός παράγοντας του εθνικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι παράγοντες της ζήτησης. Η ποιότητα της ζήτησης στην εγχώρια αγορά είναι περισσότερο σημαντική από την ποσότητα. Η εγχώρια αγορά δεν είναι απαραίτητο να είναι μεγάλη αλλά ενδείκνυται η εκ μέρους των τοπικών καταναλωτών άσκηση πίεσεων στις τοπικές εταιρίες για νεωτερισμούς. Ο πρωταρχικός προσανατολισμός ακόμη και των μεγαλύτερων εξαγωγικών εταιριών εξακολουθεί να παραμένει η τοπική αγορά.

Ο τρίτος καθοριστικός παράγοντας της εθνικής στρατηγικής ανταγωνισμού έγκειται στη χρήση των εμπορικών σημάτων σε συνάρτηση με ικανοποιητική οργάνωση και ανάπτυξη υγιούς άμιλλας. Η τοπική άμιλλα είναι επίσης και ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε εθνικό επίπεδο, διότι ασκεί πίεση στις εταιρίες για βελτίωση και νεωτερισμούς, οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν σε ισχυρότερο εθνικό ανταγωνισμό. Κράτη που έχουν πρωτιές στην παγκόσμια αγορά συνήθως αντιμετωπίζουν ισχυρό εσωτερικό ανταγωνισμό, ακόμη και σε μικρές χώρες όπως η Ελβετία (φαρμακοβιομηχανία) και η Σουηδία (αυτοκινητοβιομηχανία). Η Ιαπωνία έχει πάρα πολύ έντονο ανταγωνισμό σε ένα από τους περισσότερο ανταγωνιστικούς βιομηχανικούς τομείς της διεθνώς την αυτοκινητοβιομηχανία. (Αρβανιτογιάννης, 2002, σ.231)

Στην περίπτωση των συνεταιρισμών αγροτικών προϊόντων η βέλτιστη κατάσταση είναι η ύπαρξη ικανού αριθμού διαφορετικών συνεταιρισμών στο ίδιο δίκτυο αγροτικών προϊόντων οι οποίες ανταγωνίζονται με τους πελάτες αλλά και τους προμηθευτές. Ένας ειδικός παράγοντας είναι η διάθεση των εμπορικών εταιριών να συνάψουν συνεργασίες για παραγωγή προϊόντων ή παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας. Αφού η λειτουργία των συντονισμένων δικτύων έχει πολύ καλύτερη απόδοση από την αντίστοιχη αυτόνομη δράση δικτύων των εταιριών, είναι σημαντικό να ωθηθούν οι εταιρίες στην κατεύθυνση των συνεργασιών και των δικτύων για να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση. Η Ιαπωνία είναι μια χώρα όπου η αντίληψη των δικτύων μεταξύ των εταιριών έχει εκρηκτική αύξηση και έχει οδηγήσει σε μεγάλες επιτυχίες σε διεθνές επίπεδο.

Τέλος δεν θα πρέπει να παραλείψουμε να αναφερθούμε και σε ένα τέταρτο καθοριστικό παράγοντα που είναι το εθνικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας βιομηχανίας. Οι διεθνώς ανταγωνι-

στικοί προμηθευτές είναι πολύ σημαντικοί για μια βιομηχανία, ειδικά όταν γίνονται γρήγορα βήματα εξέλιξης μεταξύ των πρώτων υλών και των διεργασιών που ακολουθούν. Για τον τομέα των αγροτικών προϊόντων ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα είναι τα θερμοκήπια ελεγχόμενων συνθηκών ανάπτυξης, καθώς και το πολλαπλασιαστικό υλικό για παραγωγή φυτών και ζώων.

Στο δίκτυο των αγροτικών προϊόντων παραδοσιακά δε συνέβαιναν σημαντικές εξελίξεις, όπως στις βιομηχανίες πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών. Ωστόσο, είναι πάντα σημαντικό να είναι κανείς προνοητικός και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που του δίνονται.

Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα του δικτύου αγροτικών προϊόντων μέσω της δημιουργίας Συνεταιρισμών Γεωργικών Τροφίμων. Αυτή η εξέλιξη ευνοείται από την επιθυμία των καταναλωτών να γνωρίζουν τις πηγές και τις επεξεργασίες που έχουν υποστεί τα προϊόντα που αγοράζουν, από την ανάγκη των λιανοπωλητών (και των χονδρεμπόρων) να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα του δικτύου και από την ανάγκη των κύριων παραγωγών να διασφαλίσουν διέξοδο για τα προϊόντα τους.

Αν και σε αρκετές χώρες η λιανική αγορά χαρακτηρίζεται από την κυριαρχία μικρού αριθμού μεγάλων εταιριών λιανικής πώλησης, είναι πιθανό στο μέλλον να αυξηθεί ο ανταγωνισμός στο χώρο της λιανικής.

Οι μεταβαλλόμενες ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών προσφέρουν δυνατότητες στους προμηθευτές να αντιδράσουν με πολιτικές διαφοροποίησης και τμηματοποίησης. Είναι δυνατή η ανάπτυξη ειδικών προϊόντων για καταναλωτές που επιθυμούν προϊόντα φυσικά, με χαμηλά λιπαρά ή βιολογικά, ή ακόμη και προϊόντα που παράγονται σε συγκεκριμένες συνθήκες (π.χ. με μη εντατική εκτροφή ζώων). (Αρβανιτογιάννης, 2002, σ.232-233)

8. Ο ρόλος των αγοραπωλησιών στην ανάπτυξη της γεωργίας

Τα συστήματα αγοραπωλησιών στη γεωργία επικεντρώνονται στη διεργασία της συναλλαγής και συμβάλλουν πολύ στην ανάπτυξη της. Οι συναλλαγές σε συστήματα αγοραπωλησιών στη γεωργία περιλαμβάνουν την παράδοση των πρώτων υλών, τους συντελεστές παραγωγής, τα αγροτικά προϊόντα, τις υπηρεσίες και την πληροφόρηση σε σχέση με την αξία. Η εξειδίκευση επιτυγχάνεται στα πλαίσια των συναλλαγών και επιτρέπει στους προμηθευτές να αυξήσουν την παραγωγικότητα και συνεπώς να μειώσουν το μέσο κόστος ανά μονάδα.

Τα συστήματα αγοραπωλησιών πρέπει να ικανοποιούν τις λειτουργίες συναλλαγής αποδοτικά και αποτελεσματικά. Ως αποτελεσματικότητα ορίζεται η έκταση στην οποία τα συστήματα αγοραπωλησιών συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων, όπως τίθενται από την κοινωνία. Η αποτελεσματικότητα είναι ένα δυναμικό κριτήριο, επειδή οι στόχοι και το περιβάλλον του συστήματος αγοραπωλησίας είναι δυνατό να μεταβληθούν. Το σύστημα αγοραπωλησίας πρέπει να προσαρμοστεί στις αλλαγές της ζήτησης, της προσφοράς και των τεχνολογικών και κοινωνικοοικονομικών συνθηκών κατά την εξέλιξη της διεργασίας. Οι αλλαγές που απαιτούνται, όταν μεταβαίνει κάποιος, για παράδειγμα, από ένα σύστημα αγοραπωλησιών που ασχολείται με τα περιστασιακά πλεονάσματα ημιπαραγωγικών αγροτών σε ένα σύστημα που απορροφά την προσφορά των εμπορικών αγροτών,

είναι μεγάλες. Η αποδοτικότητα μεταφράζεται ως ένα στατικό κριτήριο που απαιτεί την επίτευξη των στόχων με τη βέλτιστη χρήση των πηγών και αντανακλά το βέλτιστο κόστος λειτουργίας του συστήματος των αγοραπωλησιών. Η αποδοτικότητα στα πλαίσια μιας δυναμικής λειτουργίας προϋποθέτει μια δυναμική προοπτική, όπως αυτή ορίζεται από τους αναπτυξιακούς στόχους μιας κυβέρνησης. Αυτοί οι στόχοι μπορεί να προκύπτουν στα πλαίσια ενός πενταετούς προγραμματισμού, ενός στρατηγικού προγραμματισμού ή μιας αναπτυξιακής πολιτικής. Επιπλέον, οι χώρες δημοσιοποιούν τους αναπτυξιακούς στόχους τους στις πολιτικές τους, επίσης και ως αποτέλεσμα των απαιτήσεων που απορρέουν από τους διάφορους διεθνείς οργανισμούς. Αυτός ο σχεδιασμός πρέπει να αντανακλά τις οικολογικές και οικονομικές συνθήκες που αντιμετωπίζει η χώρα.

Ορισμένες μόνο χώρες βρίσκονται πλέον σε αυτό που ονομάζεται αρχικό ή πρωτόγονο στάδιο, με σχεδόν αποκλειστικό προσανατολισμό την αυτάρκεια. Οι περισσότερες αναπτυσσόμενες χώρες μπορούν να χαρακτηριστούν ως ανερχόμενες ή ενδιάμεσες και ορισμένες, όπως για παράδειγμα το Μεξικό και η Βραζιλία, ως αναπτυσσόμενες βιομηχανοποιημένες οικονομίες. Ακόμη, είναι δυνατό μια χώρα, η οποία είναι ενδιάμεση ως προς ορισμένα χαρακτηριστικά, ως προς κάποια άλλα να χαρακτηρίζεται πτωχή είτε βιομηχανοποιημένη.

Όσον αφορά την αγροτική ζήτηση παρατηρείται μια αλλαγή από την αυτάρκεια σε επίπεδο τοπικής κατανάλωσης και εμπορικού προσανατολισμού. Η πρόσβαση στην αγορά αναβαθμίζεται σε όλη τη διεργασία και με τη σύσταση πιο σύνθετων οργανισμών, όπως συνεταιρισμών και συνδέσμων αγοραπωλησιών. Τα δεδομένα των αγροτικών αγορών μεταβάλλονται σημαντικά κατά τη διεργασία της προόδου. Για παράδειγμα, τα χαρακτηριστικά της ζήτησης σπόρων μεταβάλλονται από περιστασιακή αντικατάσταση σε ζήτηση ποικιλιών με ειδικά εμπορικά χαρακτηριστικά. Στο στάδιο της ανάπτυξης, παρατηρείται αύξηση της ζήτησης διαφοροποιημένων αγροτικών προϊόντων. Ενώ ένα μεγάλο τμήμα των χαμηλού εισοδήματος καταναλωτών μπορεί να απορροφά το κύριο μέρος της παραγωγής, οι σχετικά εύποροι καταναλωτές είναι συνήθως περισσότερο ευρηματικοί, επιζητούν τις αλλαγές και αποτελούν μια καλή πηγή εισοδήματος για τον παραγωγό.

Γενικά, η τιμή του προϊόντος/προσφορά υπηρεσίας σε κανονικές συνθήκες δε μειώνεται. Η μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία που προκύπτει στο προϊόν ή την παρεχόμενη υπηρεσία με διεργασίες επεξεργασίας, κατηγοριοποίησης και βελτιωμένης διοίκησης ποιότητας, υπονοεί ότι το κέρδος του καταναλωτή έγκειται στη βελτίωση της ποιότητας κι όχι στη μείωση των τιμών. (Αρβανιτογιάννης, 2002, σ.234-235)

Όλοι γνωρίζουμε ότι η ισορροπία της αγοράς είναι βέλτιστη, δηλαδή σε πλήρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, όταν η προσφορά και η ζήτηση ισορροπούν στο σημείο όπου η ακραία τιμή της κατανάλωσης αντιστοιχεί στο ακραίο κόστος παραγωγής. Ο ιδανικός ανταγωνισμός επιτυγχάνεται, όταν υπάρχει ικανός αριθμός προμηθευτών και καταναλωτών που δεν αντιμετωπίζει εμπόδια να εισέλθει στην αγορά, όλοι έχουν την ιδανική πληροφόρηση και όλοι προσφέρουν ένα ομοειδές προϊόν. Μια ιδανική ανταγωνιστική αγορά αναμένεται να οδηγήσει στη μέγιστη απόδοση του παραγωγού και του καταναλωτή, εφόσον και τα δυο μέρη προσανατολίζονται σε μια τιμή την οποία δεν

μπορούν να επηρεάσουν και για την οποία το ένα μέρος δεν μπορεί να πετύχει επιπρόσθετα κέρδη ή χρήση, χωρίς το άλλο μέρος να χάσει περισσότερα από ότι κερδίζει το πρώτο μέρος.

Οι αγροτικοί αναπτυξιακοί στόχοι, όπως διατυπώνονται και μορφοποιούνται από τις κυβερνήσεις των αναπτυσσόμενων κρατών ή και τους συμβούλους τους παρέχουν τους κύριους δείκτες για την αποτίμηση του αν οι αγορές έχουν φθάσει σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο. Η σχετική σημασία αυτών των στόχων διαφέρει από χώρα σε χώρα, ανάλογα με το στάδιο ανάπτυξης και τις πολιτικούς προσανατολισμούς. Οι αναπτυξιακοί στόχοι συνήθως περιλαμβάνουν αποδεκτό εισόδημα παραγωγού που να βασίζεται σε λογικές τιμές, πρόσβαση στο καταναλωτικό καλάθι σε μέτριες τιμές, σταθερότητα εισοδήματος και προσφορά τροφίμων, δημιουργία θέσεων εργασίας και θετική συμβολή της γεωργίας στο ισοζύγιο των πληρωμών.

Εφαρμόζοντας το στόχο της οικονομικής ανάπτυξης ως κριτήριο για την αξιολόγηση και την παρέμβαση στις αγορές, η ανάλυση των αγοραπωλησιών μετατοπίζεται από την αγορά στις αλληλεπιδράσεις με το οικονομικό περιβάλλον. Η ανάλυση αυτή συσχετίζει το σύστημα αγοραπωλησιών αγροτικών προϊόντων με τα ανταγωνιστικά δίκτυα αγοραπωλησιών. Με την ανάλυση καταδεικνύεται ότι το σύστημα αγοραπωλησιών θα πρέπει να εξελίσσεται με τα συστήματα του οικονομικού του περιβάλλοντος. (Αρβανιτογιάννης, 2002, σ.238)

Ένας περισσότερο εμπορικός προσανατολισμός και μια αυξημένη εξειδίκευση αποτελούν τα δύο σημαντικά σημεία στη διεργασία της αγροτικής ανάπτυξης. Οι αγρότες τείνουν να γίνουν περισσότερο υπεύθυνοι στις αλλαγές των τιμών. Εφόσον οι αγρότες σταματούν να βασίζονται στην παραγωγή τους στην προσωπική κατανάλωση, η ύπαρξη κατάλληλης, διαθέσιμης και ασφαλούς συσκευασίας τροφίμων, θα ενθαρρύνει τη διείσδυση των τροφίμων στις αγροτικές αγορές.

Ο αποτελεσματικός συνδυασμός προσφοράς και ζήτησης εξαρτάται από την έγκαιρη ενημέρωση της αγοράς σχετικά με τη διαθεσιμότητα του προϊόντος, τις τιμές και τις τρέχουσες απαιτήσεις ποιότητας. Παράγοντες που ενδιαφέρουν τους αγρότες και θα πρέπει να αναλυθούν εκ μέρους τους είναι: 1) Το κόστος της εισαγωγής στην αγορά που αφορά μεταφορά, πίστωση και χρόνο που αναλώνεται στην αγοραπωλησία και 2) φυσικές απώλειες που θα πρέπει να αναλυθούν. Επίσης, θα πρέπει να επανεξεταστούν οι μέθοδοι με τις οποίες οι αγρότες μπορούν να αυξήσουν την προστιθέμενη αξία στα προϊόντα τους με την κατηγοριοποίηση, τη διαβάθμιση ή την επεξεργασία.

Ο τρόπος διάθεσης των τροφίμων στην αγορά θα πρέπει να μελετηθεί με βάση τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, όπως το μέγεθος της συσκευασίας, την έκταση της επεξεργασίας, την ετικετοποίηση και τη διαβάθμιση ποιότητας, όπως είναι η ιδιαιτερότητα του προϊόντος, οι διευκολύνσεις πληρωμής και οι ώρες λειτουργίας.

Τέλος θα πρέπει να τονίσουμε ότι οι έρευνες και αναλύσεις των αγοραπωλησιών θα πρέπει να προτείνουν πολιτικές που θα διευκολύνουν ή θα προσομοιώνουν την οικονομική ανάπτυξη:

- Πρώτα από όλα, η ανάπτυξη νέων αγροτικών τεχνολογιών, π.χ. βελτιωμένες ποικιλίες καλλιεργειών, εκτροφή ζώων, καλλιέργεια ή συστήματα χρήσης της γης, αναδύεται από την έρευνα των αγοραπωλησιών. Οι επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες που ανταναικλούν τις ανάγκες και τις προτι-

μήσεις των καταναλωτών αναμένεται να συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη.

- Η αγροτο-βιομηχανική ανάπτυξη αποτελεί συχνά το πρώτο βήμα για τη εκβιομηχάνιση μιας χώρας, παρέχοντας εργασία στον πληθυσμό της επαρχίας και συμβάλλοντας στην ανάπτυξη της.
- Η έρευνα των αγοραπωλησιών προσφέρει δεδομένα για το θεσμικό σχεδιασμό και τη στρατηγική για ιδρύματα δημοσίων αγοραπωλησιών, για ομάδες ενδιαφέροντος των αγροτών και συνεταιρισμούς. Η έρευνα αυτή σε ιδρύματα δημοσίων αγοραπωλησιών μπορεί να αποτελέσει δείκτη για θέματα τα οποία απαιτούν νομοθετικές ρυθμίσεις (π.χ. πρότυπα ποιότητας, πληροφόρηση τιμών, ώρες εμπορίας).
- Η έρευνα των αγοραπωλησιών ενδείκνυται να περιλαμβάνει πρόβλεψη της χρησιμότητας της υποδομής ανάπτυξης με αξιολόγηση του αντίκτυπου της βελτιωμένης υποδομής στο κόστος μεταβίβασης, στην πρόσβαση στην αγορά και εξαιτίας αυτού στην αγορά στην αύξηση της προσφοράς. (Αρβανιτογιάννης, 2002, σ.239)

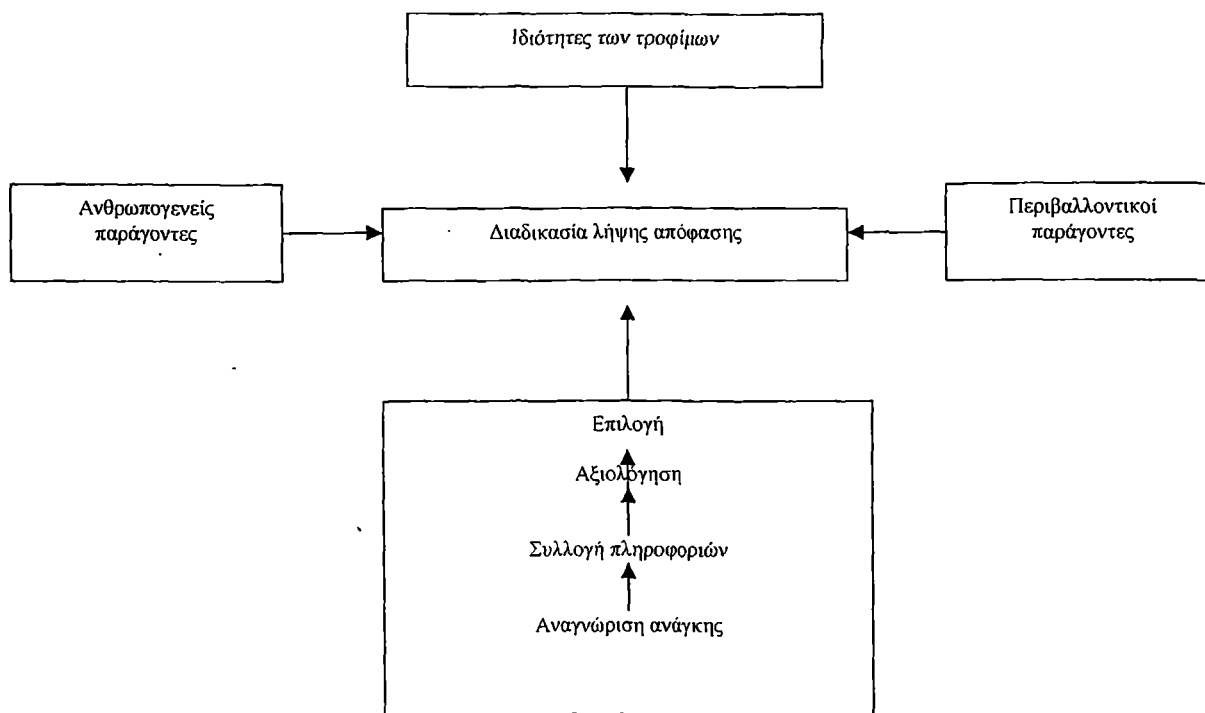
9. Συμπεριφορά καταναλωτών ως προς τρόφιμα και προϊόντα αγροτικής προέλευσης

Το φαγητό κατέχει κεντρική θέση στη ζωή των καταναλωτών διότι αποτελεί πηγή θρεπτικών και ηδονικών εμπειριών, εξυπηρετεί κοινωνικές και πολιτιστικές λειτουργίες και αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο μερίδιο στα έξοδα των καταναλωτών.

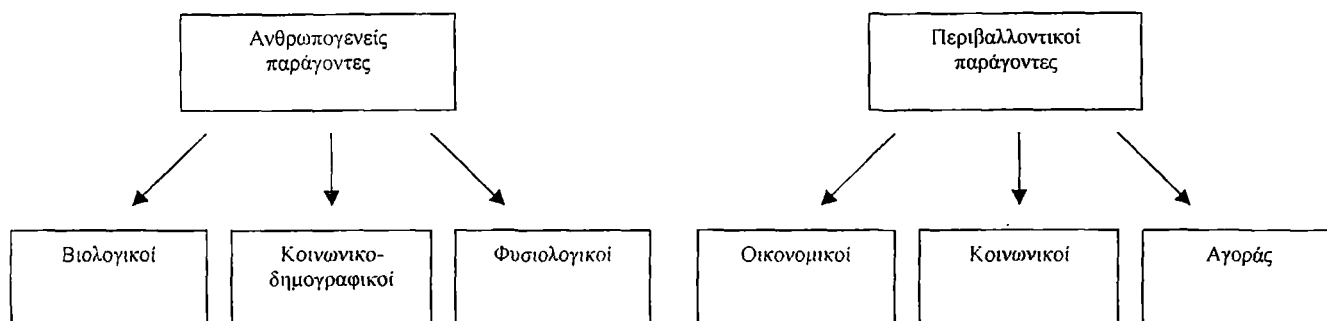
Η απόφαση για την επιλογή ενός τροφίμου είναι άρρηκτα δεμένη με διαφόρους παράγοντες, όπως είναι οι ανθρωπογενείς (βιολογικοί, κοινωνικο-δημογραφικοί, φυσιολογικοί) και οι περιβαλλοντικοί (οικονομικοί, κοινωνικοί, αγοράς), αλλά και με την αναγνώριση της ανάγκης, την έρευνα για πληροφορίες (συλλογή πληροφοριών), την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και την επιλογή. Επιπλέον είναι συνδεδεμένη με το πώς ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται το τρόφιμο (ψυχολογικές συνέπειες του τροφίμου), αλλά και με τις ιδιότητες του τροφίμου.

Οι ιδιότητες του τροφίμου περιλαμβάνουν τις φυσικοχημικές ιδιότητες, τη θρεπτική σύσταση, όπως φυσική μορφή, ποσοστά μακροσυστατικών, ποσότητα διαιτητικών ινών, ενεργειακή αξία και ποσότητες ειδικών ουσιών (ζάχαρη, αλάτι, μπαχαρικά κτλ.). Αυτές οι ιδιότητες των τροφίμων επηρεάζουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών μέσω των ψυχολογικών και οργανοληπτικών επιδράσεων.

Παράγοντες που σχετίζονται με τα άτομα περιλαμβάνουν βιολογικούς παράγοντες (π.χ. ηλικία, φύλο, βάρος σώματος), ψυχολογικούς παράγοντες και κοινωνικο-δημογραφικούς παράγοντες. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες περιλαμβάνουν οικονομικές, πολιτιστικές και εμπορικές παραμέτρους. Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα αναλύονται οι παράγοντες συμπεριφοράς των καταναλωτών για τα τρόφιμα (Αρβανιτογιάννης, 2002, σ. 244-245)



Οι ανθρωπογενείς και περιβαλλοντικοί παράγοντες χωρίζονται σε:



Αναγνώριση αναγκών: Μια ανάγκη προκύπτει όταν διαπιστωθεί ασυμφωνία μεταξύ της επιθυμητής και της πραγματικής κατάστασης του ατόμου. Η διαπίστωση της ανάγκης μπορεί να οφείλεται στη μη ικανοποίηση του καταναλωτή από το τρέχον προϊόν εξαιτίας αλλοίωσης ή υποβάθμισης της ποιότητας του. Έχει βρεθεί ότι η έρευνα για τη συλλογή εξωτερικών πληροφοριών είναι αντιστρόφως ανάλογα συνδεδεμένη με την προηγούμενη εμπειρία αγοράς, τη γνώση της συγκεκριμένης κατηγορίας προϊόντων, την πίεση του χρόνου και τη διαφοροποίηση της ποιότητας μεταξύ των υπαρχουσών εναλλακτικών λύσεων για το προϊόν αυτό.

Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων: Σε αυτό το στάδιο αξιολογούνται οι εναλλακτικές λύσεις για παραγωγή προϊόντων που μπορούν να ικανοποιήσουν την ίδια ανάγκη. Ο καταναλωτής θα πρέπει να αποφασίσει για τα κριτήρια με τα οποία τα εναλλακτικά προϊόντα θα αξιολογηθούν και θα πρέπει να επεξηγήσει και να δικαιολογήσει τα κριτήρια σε μια συνολική κρίση για την ελκυστικότητα κάθε εναλλακτικού προϊόντος.

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται από τους καταναλωτές για την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων εξαρτώνται, τουλάχιστο σε κάποιο βαθμό, από το είδος του τροφίμου.

Κατ' αρχήν έρευνες υποστηρίζουν ότι η καταλληλότητα, η έκταση της επεξεργασίας, η ένταση και αξιολόγηση της γεύσης και η παχυντικότητα είναι τα κριτήρια κλειδιά των καταναλωτών για τα προϊόντα.

Τα επόμενα σημαντικά κριτήρια είναι η ποιότητα του προϊόντος, η τιμή, το εμπορικό σήμα, η φήμη, η νωπότητα και η εγγύηση. Η ποιότητα του προϊόντος αυτή καθαυτή είναι ένας όρος που περιλαμβάνει και άλλες παραμέτρους. Η παραδοσιακή σημασία της τιμής προέκυψε από τα δεδομένα, ενώ η επωνυμία του εμπορικού σήματος παίζει επίσης ένα σημαντικό ρόλο. Το εμπορικό σήμα θα συζητηθεί σε μεγαλύτερη έκταση στη συνέχεια στα πλαίσια των παραγόντων εμπορίας. Η νωπότητα είναι ένα χαρακτηριστικό «κλειδί» της ποιότητας για τα προϊόντα τροφίμων.

Το τελευταίο από τα κριτήρια είναι η ύπαρξη κάποιας μορφής εγγύησης. Οι εγγυήσεις έχουν αξία για τους καταναλωτές διότι κάνουν ευκολότερη την παρουσίαση και την επεξεργασία των πληροφοριών, μειώνοντας την επικινδυνότητα της αγοράς και αυξάνοντας την εμπιστοσύνη στην απόφαση αγοράς με ταυτόχρονη αύξηση της προκύπτουσας ικανοποίησης από τη χρήση επειδή το προϊόν αποκτά μεταξύ άλλων και μια συναισθηματική διάσταση. Οι εγγυήσεις μπορούν να είναι διαφορετικών τύπων, όπως:

- Το εμπορικό σήμα, το οποίο διακρίνει έναν παραγωγό ο οποίος μπορεί να ήταν υπεύθυνος για την παραγωγή προϊόντων κακής ποιότητας.
- Η ετικέτα ποιότητας. Παρουσία καλής ετικέτας έχει σημαντική επίδραση στην ποιότητα που αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής σε καπνιστά λουκάνικα.
- Η γεωγραφική προέλευση του προϊόντος. Η ψυχολογική ερμηνεία που χρησιμοποιείται για την ανάλυση της επίδρασης της χώρας προέλευσης και της περιοχής προέλευσης είναι κατά βάση ίδιες.

Τέλος τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρία επίπεδα εννοιών: ιδιότητες, συνέπειες και ηθικές αξίες. Οι ιδιότητες είναι τα φυσικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Οι ιδιότητες μπορεί να είναι συγκεκριμένες (π.χ. περιεκτικότητα σε βιταμίνες) ή αόριστες (π.χ. παχυντικό), αλλά και στις δυο περιπτώσεις είναι άμεσα συνυφασμένες με το προϊόν. Οι καταναλωτές, ωστόσο, τείνουν να συσχετίζουν ένα προϊόν με τις συνέπειες και όχι με τις ιδιότητες του. Μια διάκριση μπορεί να γίνει μεταξύ λειτουργικών και ψυχολογικών αποτελεσμάτων. Οι λειτουργικές συνέπειες αναφέρονται σε άμεσα γευστικά αποτελέσματα από τη χρήση του προϊόντος (το γάλα προκαλεί κορεσμό στη δίψα, η σοκολάτα στην πείνα). Οι ψυχολογικές συνέπειες περιλαμβάνουν λιγότερο γευστικά και λιγότερο άμεσα προσωπικά ή κοινωνικά αποτελέσματα της χρήσης του προϊόντος (πίνω γάλα για να είμαι πιο υγιής ή για να μη με επικρίνουν οι φίλοι μου). Οι ιδιότητες έχουν συνέπειες στην κατανάλωση, οι οποίες με τη σειρά τους συνεισφέρουν στην τελική αξία. Από την πλευρά του δικτύου μέσου-σκοπού, η έννοια της ιδιότητας για τους καταναλωτές οφείλεται στις συνέπειες που θεωρείται ότι έχει στην προκύπτουσα αξία. Για παράδειγμα, τα δημητριακά με μέλι (ιδιότητα) μπορεί να οδηγήσουν σε σκέψεις ευχάριστης ζωής (συνέπεια), οι

οποίες μπορεί να συμβάλλουν σε βελτίωση και επίτευξη μιας τέτοιας ζωής (αξία). Μια δέσμη συσχετιζόμενων δικτύων μέσου-σκοπού αντιπροσωπεύει τη δομή της γνώσης ενός ατόμου ή μιας ομάδας καταναλωτών.

Παραδοσιακά, η μεγαλύτερη έρευνα στην αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων για ένα προϊόν επικεντρώνεται τις ιδιότητες του προϊόντος. Αυτό είναι κατανοητό επειδή στις ιδιότητες μπορεί να γίνει πιο εύκολα και αντικειμενικά η συγκριτική μελέτη από ότι στις συνέπειες ή τις αξίες. Οι σκέψεις για τα κριτήρια αξιολόγησης των εναλλακτικών προϊόντων κατηγοριοποιούνται με βάση τρεις τύπους διεργασιών: περιγραφική, πληροφοριακή και συμπερασματική μορφοποίηση αντιλήψεων. Οι περιγραφικές αντιλήψεις ή πεποιθήσεις εκπηγάζουν από την άμεση παρατήρηση των ιδιοτήτων του προϊόντος. Δοκιμάζοντας ένα εναλλακτικό προϊόν πριν την αγορά, ή με βάση τη προηγούμενη εμπειρία του με το προϊόν, ένας καταναλωτής σχηματίζει περιγραφικές πεποιθήσεις για συγκεκριμένες ιδιότητες ή επιπτώσεις από τη χρήση του προϊόντος. Οι συμπερασματικές αντιλήψεις είναι αυτές που θεμελιώνονται από τον καταναλωτή βασισμένες σε περιγραφικές ή πληροφορικές αντιλήψεις. Για παράδειγμα, η περιγραφική πεποίθηση «αυτή η σοκολάτα παράγεται στην Ελβετία» μπορεί να οδηγήσει στη συμπερασματική άποψη «αυτή η σοκολάτα έχει ωραία γεύση». Στοιχεία όπως η εμπορική επωνυμία, η τιμή, η χώρα προέλευσης, η «εικόνα» του καταστήματος, όπως επίσης και φυσικά χαρακτηριστικά του προϊόντος μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά τις αντιλήψεις για άλλες ιδιότητες ή συνέπειες και μέσω των συνδυασμών της αλυσίδας μέσου-σκοπού, την αξία (Αρβανιτογιάννης, 2002, σ.246-247)

Στις αγοραπωλησίες, το κυρίαρχο μοντέλο για την ενσωμάτωση των αντιλήψεων και των πεποιθήσεων του καταναλωτή είναι αυτό των πολλών παραμέτρων, στο οποίο η στάση του καταναλωτή θεωρείται ως το σύνολο των αντιλήψεων για το εναλλακτικό προϊόν με βάση τα κριτήρια αξιολόγησης. Μια ικανοποιητική εμβάθυνση στη δημιουργία απόψεων ή στάσεων, προϋποθέτει την εφαρμογή του μοντέλου των πολλών παραμέτρων στο οποίο δικαιολογείται η ενσωμάτωση των κριτηρίων αξιολόγησης και το κατά πόσο είναι ικανοποιητικό ή όχι το συγκεκριμένο κριτήριο. Στην ιδανική περίπτωση, τα δεδομένα των αντιλήψεων- πεποιθήσεων για τα εναλλακτικά προϊόντα, τη σημασία και τις αξιολογήσεις προκύπτουν από τους καταναλωτές. Η επιλογή πολλές φορές επηρεάζεται από πιέσεις του κοινωνικού περιβάλλοντος. Ο έλεγχος της συμπεριφοράς είναι ένας εξωτερικός παράγοντας που επηρεάζει τη σχέση στάσης-συμπεριφοράς και αντιπροσωπεύει την πεποίθηση ενός ατόμου, εφόσον μια συμπεριφορά εκδηλώνεται ελεύθερα. Ο έλεγχος της συμπεριφοράς είναι περιορισμένος όταν το αγαπημένο εμπορικό σήμα των καταναλωτών εξαντλείται συχνά ή δεν τοποθετείται στα σούπερ μάρκετ μετά από απαίτηση των καταναλωτών.

Η επιλογή συγκεκριμένου προϊόντος τροφίμου πολλές φορές εξαρτάται από τις συνήθειες, όπως για παράδειγμα το κρέας γαλοπούλας, καταναλώνεται κυρίως τα Χριστούγεννα, παρά το γεγονός ότι αποτελεί ένα καλό υποκατάστατο των άλλων τύπων κρέατος και για τις υπόλοιπες μέρες του χρόνου.

Άλλος παράγοντας που εξασθενεί τη σχέση στάσης και επιλογής είναι η τάση των καταναλωτών να αναζητούν την ποικιλία στην κατανάλωση τροφίμων. Η μπιριζόλα μπορεί να αποτελεί το

αγαπημένο μας φαγητό, αλλά αν το καταναλώνουμε σε κάθε δείπνο για μια βδομάδα, σύντομα θα το βαρεθούμε αναζητώντας μια αλλαγή ανεξάρτητα από το βαθμό ικανοποίησης της ανάγκης μας.

Η κατανάλωση τροφίμων οδηγεί σταδιακά στον κορεσμό και τελικά προκαλεί τη διακοπή του φαγητού. Το φαινόμενο του κορεσμού έχει μεγάλη σημασία για τους καταναλωτές του Δυτικού κόσμου με δεδομένο την υπερίσχυση των διαιτητικών προβληματισμών. Οι ιδιότητες των τροφίμων που επηρεάζουν το βαθμό κορεσμού περιλαμβάνουν την εξωτερική εμφάνιση, τα συστατικά και διαιτητικές ίνες και την ενεργειακή αξία του τροφίμου. Οι στερεές τροφές προκαλούν μεγαλύτερο κορεσμό από ότι οι υγρές. Τα προϊόντα με μεγάλη θερμιδική αξία περιορίζουν το αίσθημα της πείνας περισσότερο από τα χαμηλού θερμιδικού περιεχομένου. Η ικανότητα κορεσμού είναι στενά συνυφασμένη με την εξέλιξη των τροφίμων με χαμηλά λιπαρά. Έχει αποδειχθεί ότι άτομα που καταναλώνουν προϊόντα με χαμηλή περιεκτικότητα σε ζάχαρη αναπληρώνουν τις ενεργειακές απώλειες (κατά περίπου 50%) με την κατανάλωση άλλων τροφίμων, ενώ αντίστοιχη συμπεριφορά σπάνια εκδηλώθηκε σε προϊόντα με χαμηλά λιπαρά (Αρβανιτογιάννης, 2002, σ.248).

9.1. Ανθρωπογενείς παράγοντες

Βιολογικοί παράγοντες:

Η ηλικία και το σωματικό βάρος αποτελούν τους κύριους βιολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου για κατανάλωση τροφίμων. Υπάρχουν ορισμένες γευστικές προτιμήσεις έμφυτες, οι οποίες σταδιακά τροποποιούνται λόγω της επιλογής τροφίμων. Σε μελέτη βρέθηκε ότι τα νεογέννητα αρέσκονται στα γλυκά ερεθίσματα και απορρίπτουν τα πικρά. Έρευνες σε νήπια που τρέφονταν από φιάλη έδειξαν ότι η ζάχαρη αυξάνει την κατανάλωση των παιδικών τροφών και για αυτό το λόγο προστίθεται στα φαγητά των νηπίων.

Ψυχολογικοί παράγοντες:

- *Προσωπικότητα:* α) Ανάμεσα στους πολλούς κινητήριους παράγοντες της αγοραστικής συμπεριφοράς των καταναλωτών που έχουν μελετηθεί, η έννοια της επιθυμίας για εξερεύνηση κατέχει σημαντική θέση. Συμπεριφορά καταναλωτή που χαρακτηρίζεται από έντονα στοιχεία διερεύνησης εμπεριέχει την ανάληψη ρίσκου στις επιλογές νέων προϊόντων, την αναζήτηση ποικιλίας στην αγοραστική συμπεριφορά και τη συγκέντρωση πληροφοριών. Πολλοί καταναλωτές αναζητούν νέα γευστικά ερεθίσματα με συνεχείς αλλαγές αγορών και καταναλωτικών εμπειριών. β) Η συνειδητοποίηση της ποιότητας είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει τη διεργασία αντίληψης της ποιότητας και το ρόλο της αντιληπτής ποιότητας στη συμπεριφορά των καταναλωτών.
- *Τρόπος ζωής:* Ο τρόπος ζωής εκφράζει το πώς οι άνθρωποι ζουν και δαπανούν τα χρήματα και το χρόνο τους. Σε έρευνες καταναλωτών ο τρόπος ζωής έχει γίνει κοινός τόπος για την πρόβλεψη διαφοροποιήσεων στην κατανάλωση και τη συμπεριφορά των ενδιαμέσων ομάδων-τμημάτων καταναλωτών. Π.χ. οι παραδοσιακοί άνθρωποι που είναι κατά μέσο όρο μεγαλύτεροι σε ηλικία προτιμούν παραδοσιακά τρόφιμα και είναι περισσότερο πιθανό να προτιμήσουν προϊόντα

από τη δική τους περιοχή (ή χώρα). Από την άλλη υπάρχουν οι λάτρεις της γρήγορης διασκέδασης και οι εξερευνητές που είναι περισσότερο δεκτικοί στην εισαγωγή νέων προϊόντων.

Κοινωνικο-δημογραφικές επιρροές

Ο κύκλος ζωής μιας οικογένειας είναι ένας σημαντικός παράγοντας στη διαπίστωση των αναγκών. Η ανάγκη για παιδικές τροφές παρατηρείται σαφώς σε νεαρές οικογένειες, ενώ η κατανάλωσή γάλακτος τείνει να είναι μεγαλύτερη μεταξύ οικογενειών με νεαρά ή έφηβα παιδιά. Η αυξανόμενη δημοτικότητα των μικρού μεγέθους συσκευασιών έτοιμων τροφίμων οφείλεται κατά κύριο λόγο στην αύξηση των μονομελών νοικοκυριών αλλά και στη δραστική μείωση των πολυμελών οικογενειών στο Δυτικό κόσμο καθώς και στην πίεση χρόνου.

Άτομα υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου είναι ικανά να επεξεργαστούν περισσότερες πληροφορίες για τρόφιμα. Επίσης, έχουν την τάση να δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα σε «πιο αντικειμενικές» πηγές πληροφόρησης (π.χ. καταναλωτικά περιοδικά, θρεπτικές πληροφορίες) σε αντίθεση με εμπορικές πηγές (διαφημιστικά). Σε αξιολογήσεις προϊόντων, άτομα υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου έχουν την τάση να δίνουν βάρος σε «ηθικά» κριτήρια, όπως στη διαβίωση του ζώου ή στην περιβαλλοντική επίπτωση του προϊόντος και λιγότερη σημασία σε εμπορικά σήματα και στη χώρα προέλευσης.

Μια από τις σημαντικότερες δημογραφικές επιρροές είναι η εργασιακή κατάσταση της γυναίκας που επηρεάζει το διαθέσιμο χρόνο της για οικιακές ασχολίες και το οικογενειακό εισόδημα. Το ποσοστό των γυναικών που απασχολείται εκτός οικίας έχει αυξηθεί κατακόρυφα μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο πόλεμο. Ο λιγότερος διαθέσιμος χρόνος για αγορά και ετοιμασία τροφίμων συνδέεται με τη μεγαλύτερη ανάγκη για προϊόντα που εξοικονομούν χρόνο. (Αρβανιτογιάννης, 2002, σ.250-252).

9.2. Περιβαλλοντικοί παράγοντες

Οικονομικοί παράγοντες

Οι δύο κύριοι οικονομικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση για τρόφιμα είναι τα εισοδήματα και οι τιμές

- **Εισόδημα:** Είναι γνωστό σε όλους μας ότι όσο πτωχότερη είναι μια οικογένεια, τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό του εισοδήματος της που ξοδεύεται στην αγορά τροφίμων. Όσο περισσότερο ευκατάστατος είναι κάποιος, τόσο μικρότερο είναι το μερίδιο των εξόδων του για τρόφιμα ως προς τα συνολικά έξοδα του. Με αυξανόμενα εισοδήματα οι καταναλωτές τείνουν να «αλλάξουν» βασικά προϊόντα με πολυτελή (π.χ. περισσότερο ακριβά) προϊόντα τροφίμων.

Το εισόδημα ανά καταναλωτή κατέχει σημαντική θέση στην πρόβλεψη για το αν και πότε η ζήτηση για συγκεκριμένους τύπους τροφίμων θα «απογειωθεί» σε μια συγκεκριμένη χώρα. Περισσότερο ακριβοί τύποι τροφίμων απαιτούν ένα ορισμένο επίπεδο εισοδήματος ανά κάτοικο για να προκύπτει ένα ελάχιστο επίπεδο ζήτησης σε μια χώρα. Επιπλέον, απαιτούνται περισσότερο σύγχρονοι τύποι καταστημάτων λιανικής (π.χ. σούπερ μάρκετ) για πώληση περισσότερο εξειδικευμένων προϊόντων (π.χ. κατεψυγμένων τροφίμων).

Στο Δυτικό κόσμο η ζήτηση των καταναλωτών είναι υψηλή για προϊόντα υγιεινά και θρεπτικά, επώνυμα, προμαγειρεμένα και φρέσκα, ενώ η ελαστικότητα για τα κατεψυγμένα τρόφιμα και ειδικά για συσκευασμένα τρόφιμα και μη επώνυμα δημητριακά είναι χαμηλή ή ακόμη και αρνητική.

- *Τιμή:* Η ελαστικότητα της τιμής σε σχέση με τη ζήτηση των προϊόντων τροφίμων είναι συνήθως αρνητική, που σημαίνει ότι η κατανάλωση μειώνεται με την αύξηση της τιμής. Οι καταναλωτές αντιδρούν περισσότερο σε μεταβολές των τιμών μεμονωμένων ειδών, όπως κοτόπουλο, χοιρινό ή βόειο κρέας. Υπάρχει όμως και η περίπτωση όταν οι τιμές είναι πολύ χαμηλές, η ζήτηση πέφτει, επειδή η ποιότητα των προϊόντων καθίσταται αμφίβολη. Το τελευταίο φαινόμενο βέβαια είναι περισσότερο πιθανό να παρατηρηθεί σε μεμονωμένες εμπορικές μάρκες παρά σε γενικές κατηγορίες τροφίμων. (Αρβανιτογιάννης, 2002, σ.253).

Πολιτισμός

Το τι τρώμε, το πώς έχει παρασκευαστεί, οι κανόνες και οι έννοιες που καθορίζουν όλες τις πλευρές της κατανάλωσης τροφίμων, είναι ένα πολιτιστικό θέμα ανεξάρτητο από τους πιθανώς εμπλεκόμενους βιολογικούς, ψυχολογικούς ή οικονομικούς παράγοντες. Από πολιτιστική άποψη, οι καταναλωτές αγοράζουν προϊόντα που χαρακτηρίζονται από λειτουργικότητα και έχουν κάποιο συμβολικό περιεχόμενο και έννοια. Η λειτουργικότητα έγκειται στη χρησιμότητα ή στα χαρακτηριστικά του προϊόντος όπως θρεπτικά συστατικά, κορεσμός πείνας και δίψας κτλ.

Τα προϊόντα, επίσης, αποτελούν σύμβολα εννοιών στην κοινωνία. Το σπανάκι είναι συνδεδεμένο με τη δύναμη, πιθανώς για να ενθαρρύνεται η κατανάλωση του από τα παιδιά. Οι συνταγές τροφίμων όπως καταγράφονται από γενιά σε γενιά συμβολίζουν τις οικογενειακές παραδόσεις, την κρατική ή εθνική ταυτότητα. Ορισμένα προϊόντα καταναλώνονται σε τελετές όπως είναι η γαμήλια τούρτα, η σαμπάνια την Πρωτοχρονιά ή η γαλοπούλα τα Χριστούγεννα. Μερικές φορές τα τρόφιμα συνδυάζονται με ειδικές θρησκευτικές τελετές και μπορεί η κατανάλωση τους να ενδείκνυται (π.χ. άρτος κατά τη Θεία Λειτουργία) ή να απαγορεύεται (π.χ. το χοιρινό για τους Εβραίους και τους Μουσουλμάνους, το μοσχάρι για τους Ινδουιστές).

Ο πολιτισμός επηρεάζει την κατανάλωση τροφίμων αλλά και τα ίδια τα προϊόντα αποτελούν ένα σημαντικό όχημα για τη μετάδοση πολιτιστικών αξιών και εννοιών στους καταναλωτές. (Αρβανιτογιάννης, 2002, σ.254).

Παράγοντες αγοραπωλησιών

- *Επωνυμία:* Η επωνυμία δίνει προστιθέμενη αξία στα προϊόντα τροφίμων. Η αξία του εμπορικού σήματος δημιουργείται με τη βελτίωση της εικόνας ποιότητας του προϊόντος και ενισχύοντας την ενημέρωση (διαφήμιση) σε σχέση με την εμπορική επωνυμία. Το δίλημμα που αντιμετωπίζει μια εταιρία είναι το κατά πόσο θα αναπτύξει αυτόνομη επωνυμία για κάθε χώρα ή θα χρησιμοποιεί μια εμπορική επωνυμία για μια ομάδα χωρών (π.χ. Ευρωπαϊκή επωνυμία) ή για όλο τον κόσμο.

- *Χώρα προέλευσης:* Οι ειδικοί της αγοράς αποφασίζουν για το πόσο θα δίνουν έμφαση ή όχι στη χώρα προέλευσης στη στρατηγική κατάκτησης της αγοράς. Αυτή η απόφαση θα πρέπει να επηρεάζεται από τη σχέση μεταξύ της χώρας προέλευσης και της κατηγορίας προϊόντος για το

οποίο γίνεται η συζήτηση. Μια μη ευνοϊκή συσχέτιση καταγράφεται όταν η χώρα θεωρείται αδύναμη σε τομέα ο οποίος είναι σημαντικός για την κατηγορία του προϊόντος. Για παράδειγμα, το Μεξικό θεωρείται αδύναμο στη μηχανική, που αποτελεί σημαντικό τμήμα της αυτοκινητοβιομηχανίας. Επομένως, η σχέση αυτοκινήτων και Μεξικού είναι αδύναμη με αποτέλεσμα μικρή εκτίμηση των καταναλωτών για τα Μεξικανικά αυτοκίνητα. Αντίστοιχα, μια ευνοϊκή συσχέτιση παρατηρείται όταν μια χώρα θεωρείται ισχυρή σε τομέα που είναι σημαντικός για την κατηγορία του προϊόντος. Έτσι, η Γερμανία θεωρείται ισχυρή στη μηχανική και άρα υπάρχει ευνοϊκή συσχέτιση μεταξύ της Γερμανίας ως χώρας προέλευσης των αυτοκινήτων. Επομένως, τα γερμανικά αυτοκίνητα έχουν ένα ισχυρό συγκριτικό πλεονέκτημα στην αξιολόγηση των καταναλωτών.

- Διανομή: Σε πολλές Δυτικές χώρες παρατηρείται ραγδαία εξέλιξη στη συγκέντρωση των τμημάτων λιανικής των τροφίμων. Τα μικρά ανεξάρτητα παντοπωλεία αντικαθίστανται σταδιακά από αλυσίδες σούπερ-μάρκετ. Αυτό έχει σημαντικές συνέπειες στη συμπεριφορά των καταναλωτών αφού τα σούπερ-μάρκετ διευκολύνουν τις αγορές, μια και διαθέτουν μεγαλύτερους χώρους, κάτι που ενθαρρύνει την αναζήτηση ποικιλίας.

Τέλος θα πρέπει να τονίσουμε ότι το περιβάλλον της λιανικής πώλησης δεν επηρεάζει τη συμπεριφορά των καταναλωτών σε σχέση με τρόφιμα αλλά και η συμπεριφορά των καταναλωτών αντίστοιχα επηρεάζει το περιβάλλον λιανικής πώλησης. Οι καταναλωτές τείνουν να αγοράζουν από καταστήματα τα οποία έχουν ελκυστική εικόνα, ενώ αποφεύγουν εκείνα με τη λιγότερο θετική εικόνα. Ορισμένες αλυσίδες σούπερ μάρκετ έχουν εργαστεί εντατικά για τη βελτίωση παραδοσιακών αδυναμιών τους όπως τα φρέσκα αγροτικά προϊόντα (λαχανικά, φρούτα), τα κρέατα-κρεατοσκευάσματα και τα γαλακτοκομικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

**ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ISO 9001:2000
ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ & ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

1. Εφαρμογή του ISO 9001:2000 στην εταιρεία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών GROUP “Υ” CONSULTING ΕΠΕ

Η εταιρία ιδρύθηκε το 1991 από τους Γεώργιο και Ιωάννη Γιαννακού. Η αρχική δραστηριότητα της εταιρίας ήταν τα προγράμματα επιδοτήσεων για ιδρύσεις εταιριών και για εξειδικευμένη εκπαίδευση νέων, εργαζομένων και ανέργων.

Τα πρώτα σεμινάρια για την ποιότητα που οργανώθηκαν από το ΣΕΒ, ΕΛΟΤ, ΕΕΔΕ και Σύλλογο Χημικών Μηχανικών αποτέλεσαν το έναυσμα για την απόφαση της GROUP “Υ” να ασχοληθεί και να δραστηριοποιηθεί έντονα με τη μελέτη και εφαρμογή των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας.

Η GROUP “Υ” αξιολογήθηκε 1993 από τον ΕΟΜΜΕΧ και κρίθηκε ικανή για να συμπεριληφθεί στο μητρώο συμβούλων ποιότητας, γεγονός που της έδωσε τη δυνατότητα συμμετοχής στα προγράμματα επιδοτήσεων PRISMA για τη μελέτη και εφαρμογή ISO 9001 στις ΜΜΕ.

Στη συνέχεια, η GROUP “Υ” συμμετείχε σε πληθώρα προγραμμάτων RETEX, ΜΜΕ, ΠΕΠ, ΕΠΒ, ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ κ.λπ. που επιδοτούσαν τις επιχειρήσεις για την εφαρμογή των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας και διαχείρισης περιβάλλοντος.

Έτσι, στην πρώτη δεκαετία λειτουργίας της εταιρίας είχε αναλάβει τη μελέτη και εφαρμογή πάνω από 100 συστημάτων. Στην περίοδο αυτή εφάρμοσε συστήματα διαχείρισης ποιότητας σε εταιρίες των κλάδων τροφίμων και ποτών, έτοιμου ενδύματος, βαφείων και φινιριστηρίων, ειδών μπάνιου, ηλεκτρικών συσκευών, ηλεκτρονικού εξοπλισμού, κουφωμάτων, πλαστικών και ειδών συσκευασίας, χημικών, απορρυπαντικών, σκυροδέματος, υπερκατασκευών οχημάτων, ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού, επεξεργασίας καπνού, καθώς και σε εταιρίες ξενοδοχειακές, ανάπτυξης λογισμικού, τηλεπικοινωνιακών συστημάτων και σε οργανισμούς, δημόσιες υπηρεσίες και ΟΤΑ. Παράλληλα, εφάρμοσε συστήματα διαχείρισης περιβάλλοντος σε εταιρίες του κλάδου τροφίμων, συσκευασίας, εμπορίας και υπηρεσιών και σύστημα υγιεινής και ασφάλειας σε εταιρία του κλάδου τροφίμων.

1.1. Συστήματα ποιότητας

Το 1997 η εταιρία αποφάσισε να εφαρμόσει Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας. Ο λόγος που παρότρυνε τη Διοίκηση της εταιρίας να εφαρμόσει σύστημα ποιότητας ήταν η αναβάθμιση της επικοινωνίας μεταξύ των συνεργατών και η αύξηση της αποτελεσματικότητας των, καθώς η φύση της εργασίας απαιτεί μεγάλη κινητικότητα των συμβούλων εκτός γραφείου.

Το 1999 το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας πιστοποιήθηκε με επιτυχία από το φορέα πιστοποίησης Lloyd's Register Quality Assurance.

Πολύ σύντομα τα οφέλη του προγραμματισμού του απολογισμού των εργασιών και της γραπτής επικοινωνίας έγιναν εμφανή.

Η άντληση πληροφόρησης μέσα από το Σύστημα Ποιότητας ήταν σημαντική και την αξιοποιήσαμε δημιουργώντας ένα πληροφοριακό σύστημα Μ.Ι.Σ που μας βοήθησε να κοστολογήσουμε τις παρεχόμενες υπηρεσίες με βάση το ωριαίο κόστος και να συγκρίνουμε το κόστος αυτό με την τιμή πώλησης των υπηρεσιών που διαμορφώνει η αγορά των συμβουλευτικών υπηρεσιών.

Ενθαρρυσμένη η Διοίκηση της εταιρίας από τα οφέλη που είχε από τη λειτουργία του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας προχώρησε στη μελέτη και εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Περιβάλλοντος ISO 14001 για το οποίο πιστοποιήθηκε στις 9 Μαΐου του 2000. Ήταν η πρώτη εταιρία συμβούλων στην Ελλάδα που εφάρμοσε Σύστημα Διαχείρισης Περιβάλλοντος. Η απαίτηση του ISO 14001 για στόχους και προγράμματα ενεργειών μας έδωσε την ευκαιρία να θέσουμε στόχους εταιρικούς, οι οποίοι στη συνέχεια διανέμονται στο προσωπικό. Έτσι, δημιουργήσαμε ένα σύστημα στοχοθεσίας και αξιολόγησης της επίτευξης των στόχων από το προσωπικό. Το σύστημα αυτό μας βοήθησε πολύ στη συνέχεια κατά την εφαρμογή του ISO 9001 στο οποίο και ενσωματώθηκε.

Από τις αρχές του 2000 η εταιρία άρχισε να παρακολουθεί τις εξελίξεις για την νέα έκδοση του προτύπου ISO 9001 και να προετοιμάζει το νέο σύστημα διαχείρισης ποιότητας. Από το Δεκέμβριο του 2000, όταν οριστικοποιήθηκε η νέα έκδοση του ISO 9001:2000, η εταιρία σχεδίασε και εφάρμοσε το νέο σύστημα πρώτα για την ίδια την εταιρία. Το Μάρτιο του 2001 πιστοποιήθηκε για το νέο πρότυπο. Ήταν η πρώτη εταιρία στην Ελλάδα που πιστοποιήθηκε με το νέο πρότυπο ISO 9001:2000.

Σήμερα, το εφαρμοζόμενο μικτό σύστημα διαχείρισης ποιότητας και περιβάλλοντος δίνει μεγάλη πληροφόρηση στη Διοίκηση και δίνει τη δυνατότητα να λαμβάνονται αποφάσεις ευκολότερα και βασισμένες σε τεκμηριωμένες πληροφορίες ή γεγονότα.

Η εφαρμογή των παραπάνω διαχειριστικών συστημάτων έδωσε την ευκαιρία στους εργαζομένους της εταιρίας να γνωρίζουν καλύτερα τα συστήματα, να τα εφαρμόσουν στην ίδια τη δουλειά τους και στη συνέχεια να τα προτείνουν και να τα εφαρμόζουν στους πελάτες μας. Αποτελέσει δηλαδή ένα είδος αυτοεκπαίδευσης και ωρίμανσης της μεθοδολογίας σχεδιασμού και εφαρμογής των συστημάτων.

Η νέα έκδοση του ISO 9001:2000 έχει υιοθετήσει αρκετά στοιχεία από το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, βοηθά τον επιχειρηματία να οργανωθεί πιο αποτελεσματικά βάσει στόχων και μετρήσιμων αποτελεσμάτων, τον φέρνει πιο κοντά στον πελάτη και γενικώς τον κατευθύνει σε έναν άλλο πιο αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης. Το νέο πρότυπο δεν περιορίζεται στη διασφάλιση της ποιότητας των παραγόμενων αλλά επηρεάζει δραστικά τον τρόπο διοίκησης.

1.2. Πολιτική ποιότητας

Η πολιτική της GROUP "Y" Consulting ΕΠΕ είναι να παρέχει υπηρεσίες σε τομείς, όπως είναι τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας & Περιβάλλοντος, το Μάρκετινγκ, τα επενδυτικά και αναπτυξιακά προγράμματα επιδοτήσεων, οι νομικοτεχνικές συμβουλές και η εκπαίδευση, που να ικανοποιούν τις αναμενόμενες και τις δεδηλωμένες απαιτήσεις των πελατών της.

Στόχος και φιλοδοξία μας είναι η συνεχής βελτίωση των επιδόσεων στις παρεχόμενες υπηρεσίες μας, η πλήρης ικανοποίηση των πελατών και η τήρηση των κανόνων δεοντολογίας, διαδικασίες που επιτυγχάνονται με την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας & Περιβάλλοντος.

Το 1997 η Διεύθυνση της GROUP “Υ” Consulting ΕΠΕ, για να υποστηρίξει την επιτυχία των παραπάνω στόχων και για να αποδείξει έμπρακτα τη δέσμευση της για την ποιότητα, αποφάσισε να εφαρμόσει ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας σύμφωνα με το παγκοσμίως αποδεκτό πρότυπο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001. Στα τέλη του 1999 αποφασίσθηκε η εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Περιβάλλοντος σύμφωνα με το ISO 14001.

Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας & Περιβάλλοντος αποτελεί έναν από τους παράγοντες ελέγχου που μας επιτρέπει να βελτιώνουμε την παραγωγικότητα μας, την αποτελεσματικότητα μας και να αυξάνουμε τις πωλήσεις μας μέσα από ένα σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

Στο πλαίσιο της περιβαλλοντικής πολιτικής φροντίζουμε να μειώσουμε την κατανάλωση των φυσικών πόρων, να προστατεύσουμε το περιβάλλον από τη ρύπανση και να συμβάλλουμε στην εξοικονόμηση ενέργειας.

Προκειμένου να λειτουργεί ορθά το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας & Περιβάλλοντος η συμμετοχή όλου του προσωπικού και των συνεργατών είναι απαραίτητη. Για την αποτελεσματικότερη συμμετοχή απαιτείται καλή γνώση του συστήματος και δέσμευση για την επίτευξη των δεδηλωμένων στόχων. Ως εκ τούτου, το προσωπικό μας πρέπει να έχει πλήρη γνώση τόσο του τεκμηριωμένου συστήματος μας όσο και των απαιτήσεων του ISO 9001 & ISO 14001 και να συνεισφέρει στην αδιάκοπη λειτουργία, στη βελτίωση και στην επίτευξη του πελατοκεντρικού του στόχου.

Η ενημέρωση για την ποιότητα και την προστασία του περιβάλλοντος είναι σημαντικός παράγον για την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων- συνεργατών και ζωτικής σημασίας για την εξέλιξη της Εταιρίας.

Ως εκ τούτου, πιστεύουμε ότι εκπαιδεύοντας και παρακινώντας τους εργαζομένους και συνεργάτες θα οδηγηθεί η Εταιρία στην επίτευξη των υψηλών της στόχων.

1.3. Συμπεράσματα

Η εφαρμογή του ISO 9001 στον τομέα της παροχής υπηρεσιών παρουσιάζει ορισμένες ιδιαιτερότητες και απαιτεί να γίνουν ορισμένες παραδοχές και προσομοιώσεις στα θέματα αποθήκευσης, διακρίβωσης, παραγωγής και σχεδιασμού της υπηρεσίας που πολλές φορές αυτά τα δύο συνυπάρχουν και συμβαίνουν ταυτόχρονα.

Στην Ελλάδα ο τομέας των υπηρεσιών και εμπορίας μόλις τα τελευταία δύο χρόνια έχει αρχίσει να ενδιαφέρεται για την εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας σε αντίθεση με τη βιομηχανία που άρχισε να εφαρμόζει τα συστήματα από την αρχή της δεκαετίας του '90.

1.4. Εγχειρίδιο ποιότητας

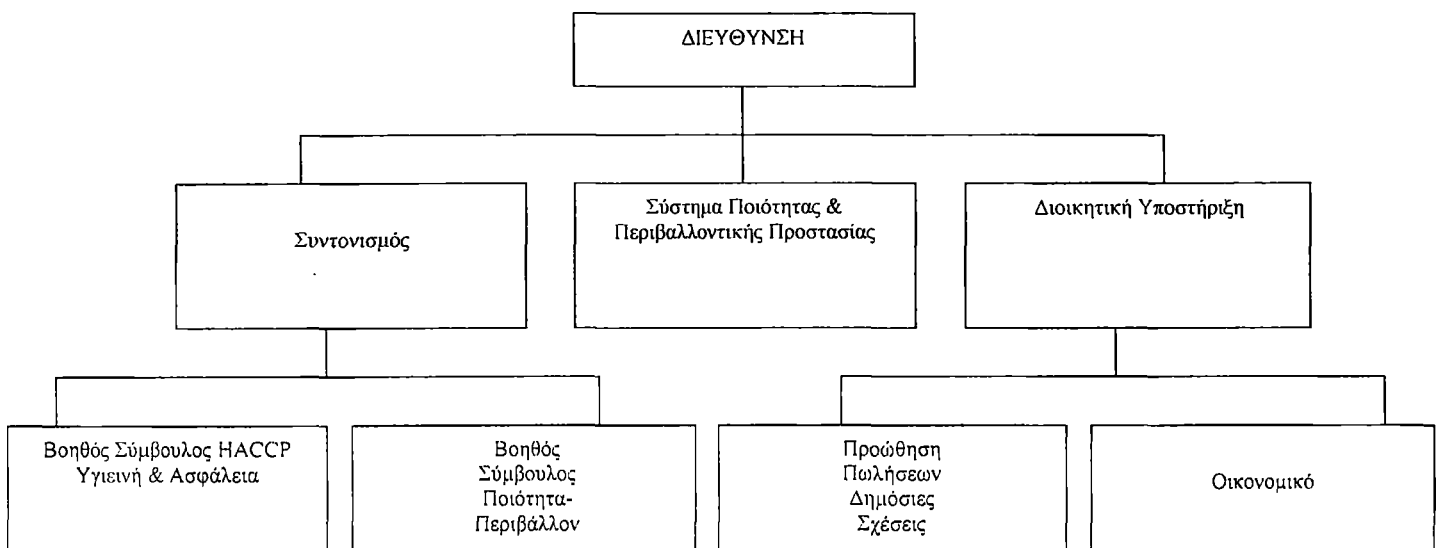
α) Ευθύνη της διοίκησης: Οι αντικειμενικοί στόχοι και η πολιτική που καθορίζονται στο Εγχειρίδιο Ποιότητας τυγχάνουν της πλήρους υποστήριξης της Διοίκησης και παρουσιάζονται στη δήλωση Πολιτικής Ποιότητας

β) Οργάνωση: Στο Εγχειρίδιο Ποιότητας παρουσιάζεται το οργανόγραμμα με τη δομή οργάνωσης που καθορίζει τα πλαίσια εξουσίας και αλληλεξάρτησης μέσα στην επιχείρηση. Αυτό συμπληρώνεται με τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων του προσωπικού για το Σύστημα Ποιότητας.

Η επαλήθευση όλων των δραστηριοτήτων στα πλαίσια του Συστήματος Ποιότητας εκτελείται και καταγράφεται μέσω των διαδικασιών που αναφέρονται σε αυτό το εγχειρίδιο. Η Διασφάλιση της Ποιότητας αναγνωρίζεται ως ευθύνη του κάθε εργαζομένου της Εταιρίας, έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι θα επιτευχθεί η ικανοποίηση του πελάτη όσον αφορά την ποιότητα, την τιμή και την παράδοση της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Παρέχονται επαρκή μέσα και πόροι για όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την ποιότητα.

Οργανόγραμμα και αρμοδιότητες



Διευθυντής-Συντονιστής: Οι μελέτες και εν γένει τα συμβουλευτικά έργα συντονίζονται από το Διευθυντή ή το Συντονιστή Σύμβουλο. Ο Διευθυντής και ο Συντονιστής πρακτικά λειτουργούν χωρίς επίβλεψη αλλά η τελική τους αναφορά - πρόταση, εάν χρειάζεται, υποβάλλεται σε μέλος της Διοίκησης της εταιρίας για επανεξέταση. Ο Διευθυντής εκπροσωπεί και δεσμεύει την εταιρία.

Σύμβουλος και Εξωτερικοί Συνεργάτες: Ο Σύμβουλος και οι Εξωτερικοί Συνεργάτες διεκπεραιώνουν την εκπόνηση των μελετών ή συμβουλευτικών έργων και επιβλέπονται από το Συντονιστή Σύμβουλο. Το επίπεδο της επίβλεψης εξαρτάται από τη γνώση, εκπαίδευση και εμπειρία του Συμβούλου και από τη φύση και σοβαρότητα της μελέτης ή του Συμβουλευτικού έργου.

Διοικητική Υποστήριξη: Η Διοικητική Υποστήριξη ασχολείται με την προβολή της εταιρίας, την προώθηση των πωλήσεων, το telemarketing, τις Δημόσιες Σχέσεις, την προμήθεια αναλωσίμων, την αρχειοθέτηση και την οικονομική παρακολούθηση.

Καθένας από το προσωπικό έχει ευθύνη και αρμοδιότητα μέσα στο πεδίο δραστηριότητας του να προλαμβάνει παρεκκλίσεις από το Σύστημα ή τις απαιτήσεις των πελατών, να επισημαίνει και να καταγράφει τα προβλήματα ποιότητας, να μελετά, να προτείνει ή να παρέχει λύσεις, να επιβεβαιώνει την εφαρμογή των λύσεων και να ελέγχει για τυχόν παρεκκλίσεις.

Επαλήθευση μέσωσν και προσωπικό: Ο Διευθυντής της GROUP “Υ” είναι υπεύθυνος να διασφαλίζει ότι θα διαθέτει επαρκείς ανθρώπινους πόρους, εκπαιδευμένο προσωπικό, θα ελέγχει και θα επιθεωρεί τις διαδικασίες και το σύστημα. Επίσης, εκχωρεί την υπευθυνότητα της λειτουργίας του Συστήματος Ποιότητας στο Συντονιστή Σύμβουλο σε περίπτωση απουσίας του.

Η διαδικασία επαλήθευσης διενεργείται για κάθε τύπο έργων. Μέσα και εκπαιδευμένο προσωπικό παρέχονται για να εκτελέσουν αυτές τις ενέργειες επαλήθευσης.

Εκπρόσωπος της διοίκησης: Ο Διευθυντής είναι ο Εκπρόσωπος της Διοίκησης και διασφαλίζει ότι οι απαιτήσεις του ISO 9001 έχουν τεθεί σε ισχύ και τηρούνται. Ο Συντονιστής Σύμβουλος είναι ο αναπληρωτής Εκπρόσωπος της Διοίκησης.

γ) Ανασκόπηση της διοίκησης: Ανασκοπήσεις της Διοίκησης στις οποίες εμπλέκεται όλο το προσωπικό, διενεργούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Αυτές οι ανασκοπήσεις αποσκοπούν στη διασφάλιση της συνεχιζόμενης καταλληλότητας και αποτελεσματικότητας του Συστήματος Ποιότητας, καθώς και στη βελτίωση του. Οι συσκέψεις των Ανασκοπήσεων της Διοίκησης καταγράφονται και αποτελούν σημαντική πηγή για συστάσεις, εφαρμογή και παρακολούθηση Διορθωτικών και Προληπτικών Ενεργειών.

δ) Σύστημα ποιότητας: Το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας εφαρμόζεται σε όλες τις παρεχόμενες υπηρεσίες-της εταιρίας GROUP "Y" Consulting ΕΠΕ που εδρεύει στην οδό Τσιμισκή 17, Τ.Κ. 546 24, στη Θεσσαλονίκη.

Το Σύστημα Ποιότητας είναι δομημένο, έτσι ώστε να ασκείται επαρκής και συνεχής έλεγχος σε όλες τις δραστηριότητες που επηρεάζουν την ποιότητα. Δίνεται έμφαση στην αναγνώριση υπαρχόντων και πιθανών μελλοντικών προβλημάτων ποιότητας και στην πρωτοβουλία για εφαρμογή προληπτικών ή αποτρεπτικών μέτρων.

Η τεκμηρίωση του Συστήματος δομείται ως εξής: i) Εγχειρίδιο Πολιτικής Διασφάλισης Ποιότητας, ii) Διαδικασίες Διασφάλισης Ποιότητας, iii) Αρχεία Ποιότητας.

Όπου χρειάζεται να αντιμετωπιστούν ειδικές απαιτήσεις Συμβάσεων για ιδιαίτερα έργα, τότε θα καταστρωθούν σχέδια ποιότητας. Διαφορετικά, οι διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας θα δρουν ως σχέδιο ποιότητας για τα έργα που θα αναληφθούν.

Η αποτελεσματική εφαρμογή αυτού του τεκμηριωμένου Συστήματος και των διαδικασιών εξασφαλίζει ότι η παρεχόμενη υπηρεσία ικανοποιεί τις αρχικές απαιτήσεις που συμφωνήθηκαν με τον πελάτη.

1.5. Διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας

Ανασκόπηση συμβολαίου: Περιγράφει τα στάδια ανάλυσης των απαιτήσεων του πελάτη που περιγράφονται στη συμφωνία ή σύμβαση (δεδομένα Σχεδιασμού), οι οποίες πρέπει να γίνουν αποδεκτές και από τις δύο πλευρές πριν αρχίσει η συνεργασία.

Έλεγχος εγγράφων: Αυτή η διαδικασία απαριθμεί τα έγγραφα που είναι καθορισμένα από την εταιρία ως χρήζοντα έλεγχο κατά την έκδοση και καθορίζει τους κανόνες ελέγχου που εφαρμόζονται κατά την ενημέρωση ή αλλαγή των.

Προμήθειες και παραλαβή αγαθών: Αυτή η διαδικασία αναπτύσσει τον τρόπο με τον οποίο τοποθετούνται οι παραγγελίες, τις υπευθυνότητες για την έκδοση Παραγγελιών Αγοράς, την έγκριση των προμηθευτών και των εργολάβων, καθώς και την παρακολούθηση των επιδόσεων τους.

Έλεγχος προϊόντων που προμηθεύει ο πελάτης: Αυτή η διαδικασία αφορά τη βοηθητική ύλη (π.χ. αυτοκόλλητα, λογότυπα, φακέλους, επιστολόχαρτα κλπ.) που προμηθεύει ο πελάτης και ενσωματώνεται στη γραπτή αναφορά της υπηρεσίας.

Αναγνώριση και ιχνηλασιμότητα των υπηρεσιών: Αυτή η διαδικασία καθορίζει την ιχνηλασιμότητα των υπηρεσιών μέχρι του σημείου που ικανοποιεί τις ανάγκες της εταιρίας και την αναγνωρισιμότητα των γραπτών κειμένων.

Παραγωγή της υπηρεσίας: Αυτή η διαδικασία καλύπτει τον έλεγχο όλων των φάσεων της εκτέλεσης του έργου το οποίο περιλαμβάνει τη διάθεση ανθρώπινων πόρων και μέσων, τον έλεγχο και επανεξέταση των δεδομένων σε σχέση με το Αποτέλεσμα του Σχεδιασμού, τις επιθεωρήσεις, τον έλεγχο για παρεκκλίσεις και για την επίδοση των τελικών συμπερασμάτων.

Επιθεώρηση και έλεγχος: Αυτή η διαδικασία καθορίζει τις ενέργειες παραλαβής υπηρεσιών, τον έλεγχο κατά την παραγωγή και τον τελικό έλεγχο.

Συσκευές επιθεώρησης μετρήσεων και ελέγχων: Αυτή η διαδικασία καθορίζει τα μέσα ελέγχου των παραγόμενων υπηρεσιών, τη διακρίβωση τους σε τακτά χρονικά διαστήματα και τα έντυπα διακρίβωσης.

Κατάσταση επιθεωρήσεων και ελέγχων: Αυτή η διαδικασία καθορίζει τις ενέργειες που γίνονται για την παρακολούθηση της κατάστασης των επιθεωρήσεων και ελέγχων.

Ο έλεγχος μη συμμορφούμενων υπηρεσιών: Αυτή η διαδικασία καθορίζει τα έγγραφα, την ανάλυση και διόρθωση των εσωτερικών προβλημάτων ποιότητας.

Διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες: Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει προληπτικές ενέργειες απαραίτητες για να εξασφαλιστεί η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.

Διακίνηση, αποθήκευση, αρχειοθέτηση και παράδοση: Η διαδικασία αυτή καθορίζει τους ελέγχους σχετικά με τις ενέργειες διακίνησης, αρχειοθέτησης και παράδοσης των υπηρεσιών που εφαρμόζονται για να αποφευχθούν ζημιές, φθορές, κλοπές και απώλειες των υπηρεσιών.

Αρχεία ποιότητας: Αυτή η διαδικασία περιγράφει το σύστημα που χρησιμοποιούμε για να διατηρήσουμε αρχεία όλων των φάσεων του Συστήματος Ποιότητας.

Εσωτερικές επιθεωρήσεις: Αυτή η διαδικασία περιγράφει τη μέθοδο διασφάλισης ότι το εν λόγω Σύστημα Ποιότητας καλύπτει τις απαιτήσεις του ISO 9001, είναι λειτουργικό και εφαρμόζεται σε όλες τις περιοχές.

Εκπαίδευση: Αυτή η διαδικασία διασφαλίζει ότι επαρκές εκπαιδευμένο προσωπικό είναι διαθέσιμο να φέρει εις πέρας τις εργασίες και ότι μεμονωμένες ανάγκες εκπαίδευσης επισημαίνονται και καταγράφονται.

Υπηρεσίες μετά την πώληση: Αυτή η διαδικασία προσδιορίζει τις απαιτήσεις για εξυπηρέτηση μετά την πώληση που θα ισχύουν για όλα τα έργα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Παράπονα πελατών: Η διαδικασία καλύπτει την καταγραφή των απεσταλέντων παραπόρων πελατών, που αποδεικνύονται βásiμα ή όχι και τη μετέπειτα ανάλυση, η οποία καθορίζει τόσο τις άμεσες όσο και τις μακροπρόθεσμες ενέργειες. . (Περιοδικό Plant Μέθοδοι, ετήσια έκδοση 2003)

2. Εφαρμογή του ISO 9001:2000 στην επιχείρηση «ΑΦΟΙ ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ ΑΒΕΕ»

Η ιστορική διαδρομή της ανώνυμης βιομηχανικής και εμπορικής εταιρίας ΑΦΟΙ ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ ΑΒΕΕ αρχίζει το 1924. Τότε, οι Κωνσταντίνος, Ελευθέριος και Σάββας Χαϊτογλου, τρία αδέρφια από το Ικόνιο της Μικράς Ασίας, φτάνουν στη Θεσσαλονίκη, όπου ιδρύουν μία μικρή οικονομική επιχείρηση ζαχαροπλαστικής με την επωνυμία «ΑΦΟΙ ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ ΟΕ».

Η επιχείρηση το 1930 αποκτά το πρώτο ιδιόκτητο εργοστάσιο και έτσι μετατρέπεται από βιοτεχνία σε βιομηχανία, σύμφωνα βέβαια με τα δεδομένα εκείνης της εποχής, ενώ το 1962 μεταφέρεται, επεκτείνοντας τις δραστηριότητες της και στην παραγωγή μαρμελάδας και μεταστεγάζεται σε νέες εγκαταστάσεις στη βιομηχανική περιοχή του Καλοχωρίου Θεσσαλονίκης, όπου βρίσκεται μέχρι σήμερα σε ιδιόκτητη έκταση 120.000 τ.μ.

Το 1985 η επιχείρηση μετατρέπεται στη σημερινή ανώνυμη βιομηχανική και εμπορική εταιρία με την επωνυμία «ΑΦΟΙ ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ ΑΒΕΕ» από το Νικόλαο Χαϊτογλου, γιο του Κωνσταντίνου, αποτελώντας ουσιαστικά συνέχεια της ομόρρυθμη εταιρίας που προϋπήρχε από το 1924.

Το 1994, αποτελεί χρονιά σταθμό για την πορεία της επιχείρησης, καθώς ταυτόχρονα με τον εορτασμό των 70 χρόνων από την ίδρυση της πραγματοποιείται η ολοκλήρωση και η τοποθέτηση σε λειτουργία της νέας πτέρυγας παραγωγής Χαλβά έκτασης 6.000 τ.μ. την οποία χαρακτηρίζουν οι αυστηρές προδιαγραφές υγιεινής και ο πρωτοποριακός εξοπλισμός. Στο πλαίσιο του εορτασμού αυτού, η «ΑΦΟΙ ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ ΑΒΕΕ» ως έμπρακτη απόδειξη του ουσιαστικού ενδιαφέροντος για τις ανάγκες και την ποιότητα ζωής του προσωπικού της, δωρίζει τον πρότυπο βρεφονηπιακό σταθμό «ΝΙΚΟΣ ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ» στην Κοινότητα Καλοχωρίου.

Την ίδια χρονιά το ίδρυμα «Θεοδόσης Μαραγκός» της Αργεντινής βραβεύει την «ΑΦΟΙ ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ ΑΒΕΕ», τόσο για την 70χρονη προσφορά της στην Ελληνική οικονομία, όσο και για την εξαγωγική της δραστηριότητα που καλύπτει περίπου 45 χώρες. Το 1994 η επιχείρηση κατατάσσεται 207^η ανάμεσα στις 500 μεγαλύτερες Ελληνικές Βιομηχανίες όλων των κλάδων οικονομικής δραστηριότητας βάσει του κύκλου εργασιών της, ενώ κατέχει την 59^η θέση στον Κλάδο των Τροφίμων.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της κλαδικής μελέτης που εκπονεί η ICAP το 1996 (ICAP, Απρίλιος 1996) και αφορά εταιρίες παραγωγής μαρμελάδας και χαλβά, η «ΑΦΟΙ ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ ΑΒΕΕ» εμφανίζεται να πρωτοστατεί τόσο στα μερίδια εγχώριας αγοράς όσο και στις εξαγωγές των αντίστοιχων προϊόντων, ενώ απασχολεί το μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων με σημαντική διαφορά από τις υπόλοιπες και θεωρείται μία από τις πρωτοπόρες επιχειρήσεις του κλάδου όσον αφορά το τεχνολογικό της επίπεδο.

Το 1997 ολοκληρώνεται το επενδυτικό πρόγραμμα εκσυγχρονισμού του παραγωγικού της εξοπλισμού, κατά το οποίο η «ΑΦΟΙ ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ ΑΒΕΕ» διέθεσε 1,7 εκατομμύρια Ευρο για την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού.

Τον Ιούνιο της ίδιας χρονιάς το Γαλλικό περιοδικό Paris Match δημοσιεύει άρθρο για την «ΑΦΟΙ ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ ΑΒΕΕ», την ιστορία της, τα προϊόντα της και το ρόλο της ως παράγοντα προόδου στην Ελληνική οικονομία. Ο Γάλλος συντάκτης, μεταξύ άλλων, αναφέρεται εγκωμιαστικά στην επίσκεψη που πραγματοποίησε ο ίδιος στην εταιρία αναφερόμενος κυρίως στο σύγχρονο χαρακτήρα της μονάδας και δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις αυστηρές προδιαγραφές υγιεινής που τηρούνται στην παραγωγή.

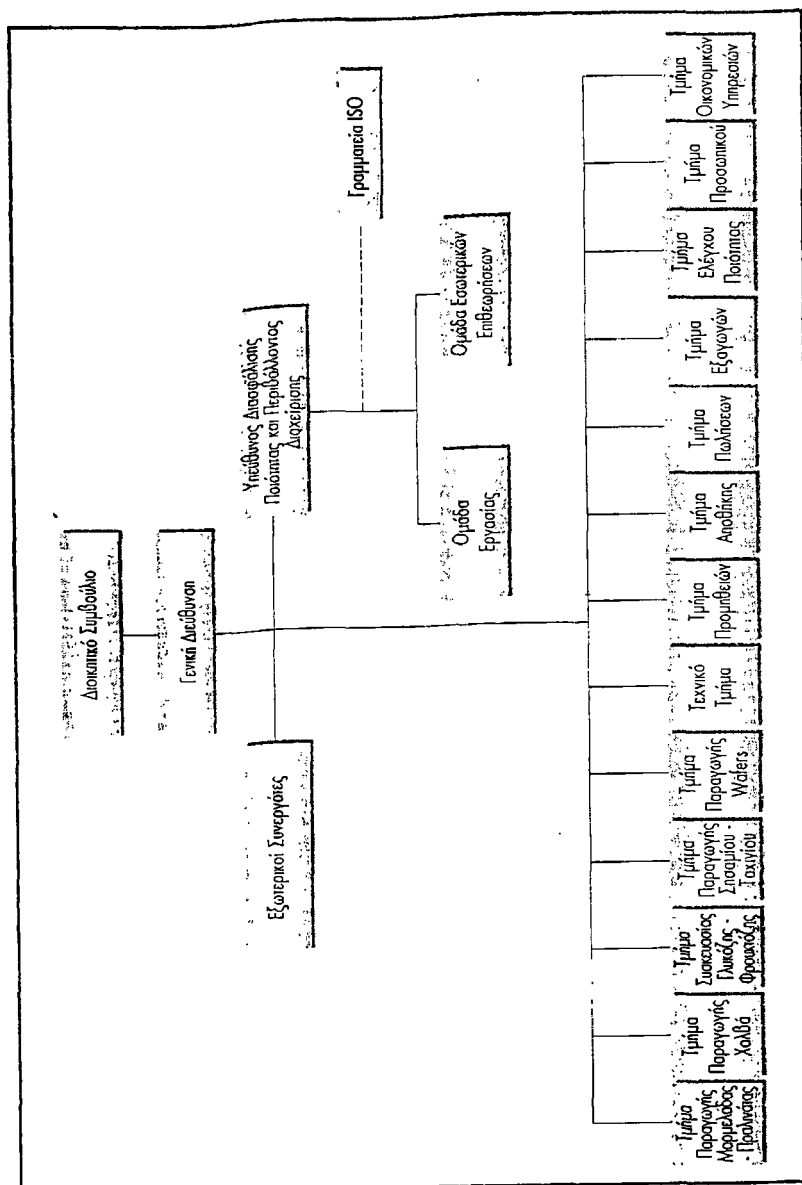
Τέλος, το Σεπτέμβριο η ΑΦΟΙ ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ ΑΒΕΕ συνδέει τα εργοστάσια παραγωγής της με το φυσικό αέριο και συγκαταλέγεται στις 10 πρώτες επιχειρήσεις στην Ελλάδα που συνδέονται με το δίκτυο φυσικού αερίου με ετήσια συμβολαιοποιημένη κατανάλωση 1.500.000 κυβικά μέτρα το χρόνο.

Το 1999 ολοκληρώνεται το επιχειρηματικό σχέδιο της διετίας 1998 - 1999, κατά το οποίο η ΑΦΟΙ ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ ΑΒΕΕ διέθεσε 7 εκατομμύρια Ευρο. Τα σχέδια δράσης του προγράμματος ήταν, κατά πρώτον, η ενδυνάμωση του ήδη υψηλού επιπέδου τεχνολογίας καθώς και της υλικοτεχνικής υποδομής με κύριο γνώρισμα την ολοκλήρωση της νέας κτιριακής πτέρυγας παραγωγής καινοτόμων προϊόντων χαλβά και, κατά δεύτερον, η ενίσχυση του δικτύου προώθησης και διανομής πωλήσεων. Η υλοποίηση του σχεδίου αυτού ενδυνάμωσε την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης κυρίως στη διεθνή αγορά έναντι των αλλοδαπών πολυεθνικών εταιριών και συνέβαλε στη δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης, καθώς και στην ανάπτυξη και ισχυροποίηση της Ελληνικής Οικονομίας.

Η επίμονη και αδιάκοπη προσπάθεια των ανθρώπων της επιχείρησης, καθώς και η υλοποίηση σημαντικών επενδυτικών προγραμμάτων, την έχουν κάνει να είναι σήμερα η παλαιότερη, μεγαλύτερη και η πλέον εξειδικευμένη εταιρία παραγωγής προϊόντων με βάση το Σησάμι στην Ελλάδα, ενώ κυρίαρχη θέση κατέχει και στην παγκόσμια αγορά του κλάδου. Η μέχρι σήμερα πορεία της εταιρία, καθώς και οι πρόσφατες δυναμικές επεκτάσεις που πραγματοποίησε στον χώρο των Wafers, της προσδίδουν το δικαίωμα να ατενίζει με αισιοδοξία και σιγουριά το μέλλον.

2.1. Οργανωτική δομή της επιχείρησης

Η διοίκηση της επιχείρησης έχει ορίσει και τεκμηριώσει την πολιτική, το όραμα, τη στρατηγική, τους στόχους της, καθώς και τη δέσμευση της ως προς την υψηλή ποιοτική στάθμη τόσο των παραγόμενων προϊόντων όσο και των σχέσεων που αναπτύσσει με το στενό της περιβάλλον (πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες). Η διαμορφωμένη κατ' αυτό τον τρόπο οργανωτική δομή και η διάρθρωση της βιομηχανίας ΑΦΟΙ ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ ΑΒΕΕ, όπως εμφανίζεται στο παρακάτω οργανόγραμμα, αντικατοπτρίζει την υπάρχουσα κατάσταση της επιχείρησης και καλύπτει τις τρέχουσες λειτουργίες της.



2.2. Το χρονικό μιας εξελικτικής πορείας με γνώμονα την ποιότητα

Η πρώτη πιστοποίηση της ΑΦΟΙ ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ ΑΒΕΕ ως προς το πρότυπο EN ISO 9002 πραγματοποιήθηκε το Φεβρουάριο του 1997 από τον ΕΛΟΤ, αφότου είχαν προηγηθεί δύο χρόνια επίπονων προσπαθειών από το προσωπικό της εταιρίας που συμπεριλάμβαναν τόσο την ολοκλήρωση της τεκμηρίωσης του συστήματος όσο και την αρχική φάση εφαρμογής του.

Το πεδίο εφαρμογής κατά την πρώτη πιστοποίηση αφορούσε την παραγωγή χαλβά, σησαμίου και ταξιγίου. Στην εγκατάσταση του προτύπου σημαντική βοήθεια είχαν προσφέρει οι σύγχρονες εγκαταστάσεις της εταιρίας, καθώς ικανοποιούσαν στο έπακρο τις απαιτήσεις του προτύπου που αφορούσαν θέματα σωστής βιομηχανικής πρακτικής, αλλά και εξοπλισμού εργαστηρίων - γραμμών παραγωγής.

Από την πρώτη στιγμή της εγκατάστασης του προτύπου η διοίκηση της εταιρίας θεώρησε ως ιδιαίτερα κρίσιμους δείκτες για την επιτυχή εφαρμογή του, αυτούς των «Παραπόνων Πελατών» και των «Διορθωτικών Ενεργειών».

Η μεν πρώτη παράμετρος, τα «Παράπονα Πελατών», θεωρήθηκε καίρια, γιατί, ενώ υποδηλώνει την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Ποιότητας, μπορεί ταυτόχρονα να αποτελέσει και το έναυσμα για πιθανές βελτιώσεις, οι οποίες θα πηγάζουν από το χώρο στον οποίο εστιάζονται όλες οι ενέργειες της εταιρίας και δεν είναι άλλος από αυτόν των τελικών καταναλωτών. Από την άλλη πλευρά, η παράμετρος «Διορθωτικές Ενέργειες» αντικατοπτρίζει την εξελικτική πορεία του Συστήματος, ενώ είναι βασικός δείκτης ωρίμανσης του.

Για τους παραπάνω λόγους, αποφασίστηκε, πέρα από τη συνεπή παρακολούθηση των δύο αυτών παραμέτρων, και η στατιστική τους επεξεργασία, έτσι ώστε να μπορέσουν να εξαχθούν καταληκτικά συγκεντρωτικά συμπεράσματα που θα βοηθούσαν στην περαιτέρω βελτίωση του Συστήματος.

Το 1998 η συλλογή των δεδομένων των Παραπόνων Πελατών και των Διορθωτικών Ενεργειών είχε δώσει ήδη τα πρώτα αποτελέσματα, που με τη βοήθεια της στατιστικής θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

Συγκεκριμένα, όσον αφορά τις Διορθωτικές Ενέργειες του 1998, κατόπιν της στατιστικής επεξεργασίας που είχε πραγματοποιηθεί και συμπεριλάμβανε τη μηνιαία κατανομή τους, το μηνιαίο μέσο αριθμό τους, την προέλευση τους και τη συγκριτική τους αξιολόγηση, είχε προκύψει η παρατήρηση ότι ο ετήσιος μέσος του 1998 προσέγγιζε το μέσο όρο των προηγούμενων ετήσιων αποτελεσμάτων.

Το γεγονός αυτό μας είχε οδηγήσει τότε στο συμπέρασμα ότι το Σύστημα Ποιότητας είχε επιτύχει βαθμό ωρίμανσης τέτοιο που θα επέτρεπε με την πάροδο του χρόνου την επίτευξη μετρήσιμων μεγεθών ποιότητας, τα οποία θα μπορούσαν να είναι προβλέψιμα καθώς αναμένονταν να κινηθούν με μικρές αποκλίσεις κοντά στον ετήσιο μέσο όρο.

Αντίθετα, η εικόνα που είχε παρουσιάσει εκείνο το έτος ο δείκτης των Παραπόνων Πελατών δε διακρινόταν από τη χαρακτηριστική ομαλότητα του δείκτη των Διορθωτικών Ενεργειών. Μία απότομη αύξηση σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια, η οποία δε δικαιολογούνταν από την εν γένει εξελικτική πορεία του Συστήματος Ποιότητας είχε προβληματίσει ιδιαίτερα τόσο τη Διοίκηση όσο και το σύνολο των στελεχών της εταιρίας. Η εποικοδομητική ανταλλαγή απόψεων που πραγματοποιήθηκε κατά διάρκεια της συνεδρίασης της διοικητικής ανασκόπησης οδήγησε στη μεθόδευση της αντιμετώπισης του προβλήματος.

Καταρχάς θεωρήθηκε σκόπιμο να πραγματοποιηθεί μία πρώτη εκτίμηση του Συστήματος Υποδοχής των Παραπόνων. Η αύξηση λοιπόν του αριθμού των παραπόνων, σαν απόλυτο μέγεθος, είχε μία προφανή εξήγηση η οποία δεν ήταν άλλη από την αύξηση των καναλιών επικοινωνίας των παραπονούμενων πελατών με την εταιρία. Διαπιστώθηκε λοιπόν ότι, ενώ τα προηγούμενα χρόνια η εταιρία ελάμβανε γνώση των παραπόνων μόνο μέσω των ενδιάμεσων πελατών της όπως οι χονδρέμποροι και οι αντιπρόσωποι, το συγκεκριμένο έτος, λόγω της αναγραφής επί των συσκευα-

σιών, λεπτομερών στοιχείων επικοινωνίας με την εταιρία, παρατηρήθηκε η εισροή παραπόνων και τελικών καταναλωτών.

Φυσικά, το παραπάνω συμπέρασμα μπορεί να εξηγούσε την αύξηση των παραπόνων, όμως δεν αντιμετώπιζε και τη γενεσιουργό αιτία τους, κάτι το οποίο ήταν βέβαια το ζητούμενο. Για τον λόγο αυτό το Τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας της εταιρίας, έχοντας ήδη προχωρήσει σε μία ομαδοποίηση των παραπόνων των πελατών ανάλογα με την αιτία δημιουργίας τους, έδωσε στη διοίκηση τα εφόδια για να προχωρήσει σε μία σειρά αποφάσεων που στόχευαν στην επίτευξη του στόχου της μείωσης κατά 20% των παραπόνων πελατών ο οποίος τέθηκε κατά την συνεδρίαση της διοικητικής ανασκόπησης.

Η ομαδοποίηση των παραπόνων πελατών είχε πραγματοποιηθεί σε τέσσερις βασικές κατηγορίες: α) της Ποιότητας του παραγόμενου τελικού προϊόντος, όσον αφορά τα διατροφικά του χαρακτηριστικά, β) των Υπηρεσιών που παρείχε η εταιρία προς τους πελάτες της, γ) της Συνέπειας των παραδόσεων των προϊόντων και δ) της Αριότητας των στοιχείων Συσκευασίας τους.

Κατά τον παραπάνω ποιοτικό διαχωρισμό των παραπόνων και καθόσον αυτά επανεξετάστηκαν ένα προς ένα προέκυψε ότι ένα σύνολο 42% των παραπόνων που αφορούσε τις κατηγορίες των Υπηρεσιών και των Παραδόσεων οφείλονταν σχεδόν αποκλειστικά στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών των συνεργαζόμενων με την εταιρία μεταφορικών εταιριών. Προκειμένου λοιπόν να μειωθούν τα παράπονα αυτού του είδους, η Διοίκηση της εταιρίας έδωσε εντολή επανεξέτασης από το Τμήμα Προμηθειών των αρχών συνεργασίας με όλες τις συνεργαζόμενες μεταφορικές εταιρίες. Η διαδικασία αυτή είχε ως αποτέλεσμα τον καθορισμό ενός αυστηρότερου πλαισίου συνεργασίας μαζί τους που προέβλεπε την επιβολή κλιμακούμενης σειράς ρητρών σε περίπτωση μη πλήρωσης των προδιαγεγραμμένων απαιτήσεων της εταιρίας. Η πλήρωση των απαιτήσεων αυτών ελέγχονταν ανελλιπώς από το Τμήμα Προμηθειών κατά την εφαρμογή της Διαδικασίας Αξιολόγησης Προμηθευτών.

Η δεύτερη σε μέγεθος κατηγορία παραπόνων (ποσοστό 32%) ήταν αυτή που αφορούσε παράπονα που σχετιζόνταν με τη Συσκευασία των τελικών προϊόντων. Για την αντιμετώπιση αυτού του θέματος αποφασίστηκε από τη Διοίκηση η εντατικοποίηση των ελέγχων των συσκευασιών τόσο στο στάδιο της συσκευασίας των προϊόντων όσο και στο στάδιο της φόρτωσης των προϊόντων προς διανομή από την αποθήκη τελικών προϊόντων. Για την υλοποίηση των αποφάσεων αυτών πραγματοποιήθηκε ανασκόπηση των σταδίων συσκευασίας και εκτέλεσης των παραγγελιών (συγκέντρωση - παλετοποίηση παραγγελθέντων προϊόντων, φόρτωση παλετών), εντοπίστηκαν πιθανά αδύνατα σημεία των διαδικασιών και συγγράφηκαν σχετικές οδηγίες εργασίας την εφαρμογή των οποίων ανέλαβαν από κοινού τα αντίστοιχα Τμήματα Παραγωγής, Ελέγχου Ποιότητας και Αποθήκης.

Η υπολειπόμενη κατηγορία παραπόνων (ποσοστό 26%) ήταν αυτή που σχετιζόνταν με αστοχίες στην ποιότητα των παραγόμενων τροφίμων. Προκειμένου να ελεγχθούν οι αιτίες δημιουργίας παραπόνων αυτής της σημαντικότητας κατηγορίας αποφασίστηκε να επανελεγχτεί η αποτελεσματικότητα των διορθωτικών ενεργειών που είχαν πραγματοποιηθεί κατά την εμφάνιση των προβλημάτων, χωρίς όμως να παραβλεφθεί ο γεγονός ότι τα περισσότερα των παραπόνων αναφέρονταν

σε περιόδους πριν την εφαρμογή των συγκεκριμένων διορθωτικών ενεργειών. Έτσι, θεωρήθηκε σκόπιμο να κρατηθεί πρόσκαιρα στάση αναμονής μέχρι να επαληθευτεί η αποτελεσματικότητα ή μη των μέτρων που είχαν ήδη ληφθεί.

Τον Ιούνιο του 1999 η ΑΦΟΙ ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ ΑΒΕΕ μετά από προεργασία περίπου ενός έτους προχωρεί στην επέκταση του πεδίου πιστοποίησης της στο σύνολο σχεδόν των δραστηριοτήτων της, δηλαδή στην παραγωγή μαρμελάδας, την παραγωγή πραλίνας και στη συσκευασία γλυκίζης και φρουκτόζης. Οι διαδικασίες εγκατάστασης και εφαρμογής του συστήματος, όπως ήταν φυσικό, συνοδεύτηκαν από πληθώρα διορθωτικών ενεργειών προκειμένου να επιτευχθεί η πλήρωση των απαιτήσεων του συστήματος και στις υπόλοιπες παραγωγικές διεργασίες. Η σκληρή εργασία λοιπόν, που είχε πραγματοποιηθεί για την επέκταση του συστήματος, αντικατοπτρίστηκε πλήρως στη στατιστική ανάλυση των διορθωτικών ενεργειών του έτους 1999. Οι αριθμοί για μία ακόμη φορά είχαν δώσει το στίγμα τους περιγράφοντας ευκρινώς την πραγματικότητα.

Η διαδικασία εγκατάστασης του συστήματος και στις υπόλοιπες παραγωγικές διαδικασίες έφερε μία αύξηση του αριθμού των διορθωτικών ενεργειών κατά 85% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Είναι χαρακτηριστικό ότι από το σύνολο των 26 διορθωτικών ενεργειών οι 19 (ποσοστό 73%) πραγματοποιήθηκαν πριν από την επιθεώρηση πιστοποίησης, ενώ στο τέλος του έτους από το σύνολο των 26 διορθωτικών ενεργειών που είχαν καταγραφεί είχαν ολοκληρωθεί οι 25 (ποσοστό 96%), γεγονός που υποδήλωνε την εύρυθμη λειτουργία του συστήματος παρακολούθησής τους.

Παράλληλα όμως με την προσπάθεια που καταβαλλόταν για την επέκταση του πεδίου πιστοποίησης, τα στελέχη της εταιρίας έδιναν το δικό τους αγώνα για την υλοποίηση των αποφάσεων της διοίκησης σε σχέση με την επίτευξη του στόχου της μείωσης των παραπόνων πελατών. Έτσι, ακολουθώντας με συνέπεια τα χρονοδιαγράμματα που είχαν τεθεί κατά το σχεδιασμό των διορθωτικών ενεργειών για τα προαναφερθέντα προβλήματα, η ΑΦΟΙ ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ ΑΒΕΕ κατάφερε να εμφανίσει θεαματικά ετήσια αποτελέσματα στον τομέα των παραπόνων πελατών.

Ήταν προφανές ότι κατά το έτος 1999 η εταιρία είχε σχεδόν υποδιπλασιασμό των παραπόνων. Η μείωση της τάξης του 47,36% που είχε παρουσιαστεί υπερέβαινε κατά πολύ το στόχο που είχε θέσει η Διοίκηση και οφειλόταν κατά κύριο λόγο στην εξαιρετική επιτυχία που είχε το σύστημα ελέγχου της ποιότητας των υπηρεσιών των μεταφορικών εταιριών που εφάρμοζε το Τμήμα Προμηθειών και είχε οδηγήσει στην εξάλειψη των παραπόνων αυτής της κατηγορίας.

Από την ανάλυση λοιπόν των αποτελεσμάτων των δεδομένων των παραπόνων ανά κατηγορία προέκυπτε ότι πέρα από την επιτυχία που είχε σημειώσει η εταιρία στους τομείς των Υπηρεσιών και των Παραδόσεων έμενε να αντιμετωπιστούν τα δύο υπολειπόμενα μέτωπα παραπόνων, αυτά των παραπόνων που σχετιζόνταν με την Ποιότητα και με τη Συσκευασία των τελικών προϊόντων.

Στη συνεδρίαση της Διοικητικής Ανασκόπησης που είχε πραγματοποιηθεί εκείνο το έτος, η Διοίκηση της εταιρίας έδωσε το στίγμα της πορείας για το έτος που θα ακολουθούσε. Παρόλο που μία ρεαλιστική θεώρηση της αναλογίας του αριθμού των παραπόνων σε σχέση και με τον αριθμό των καταναλωτών αλλά και με τις ποσότητες των παραγόμενων προϊόντων έδινε ιδιαίτερα

ενθαρρυντικά μηνύματα, η Διοίκηση δε θέλησε να εφησυχάσει, αλλά προτίμησε να προχωρήσει σε ενέργειες τέτοιες που θα διασφάλιζαν τη συνέχιση των καλών αποτελεσμάτων.

Έτσι, θεωρήθηκε σκόπιμο, η πρώτη εκτίμηση του συστήματος υποδοχής παραπόνων που είχε προηγηθεί το προηγούμενο έτος να προαχθεί σε μία μελέτη των τρόπων διεύρυνσης του, έτσι ώστε να πληρούνται οι προϋποθέσεις άμεσης και εύκολης επικοινωνίας των καταναλωτών με την εταιρία. Καθώς μ' αυτήν τη διεύρυνση θεωρήθηκε ότι θα επιτυγχάνονταν μεγαλύτερη αντιπροσωπευτικότητα των εισερχόμενων παραπόνων, αποφασίστηκε από τη Διοίκηση η δημιουργία ανοιχτής γραμμής επικοινωνίας της εταιρίας με το κοινό μέσω της λειτουργίας τηλεφωνικής γραμμής χωρίς χρέωση, όπως επίσης και η ενθάρρυνση των πελατών - συνεργατών της εταιρίας να μεταφέρουν στα αρμόδια όργανα το οποιοδήποτε παράπονο του οποίου γίνονταν γνώστες.

Με δεδομένη λοιπόν την, κατά το δυνατό, εύκολη πρόσβαση των πιθανά παράπονα υμένων προς την εταιρία, λήφθηκαν και οι υπόλοιπες αποφάσεις ενδυνάμωσης των μεθόδων ελέγχου, προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανές αστοχίες στον τομέα της ποιότητας και οι ελλείψεις στον τομέα των υπηρεσιών.

Συγκεκριμένα, αναλύοντας τα δεδομένα της ταξινόμησης των παραπόνων ανά κατηγορία έγινε αντιληπτό ότι οι μόνες κατηγορίες στις οποίες είχαν καταγραφεί παράπονα ήταν αυτές της Συσκευασίας και των Ποιοτικών Χαρακτηριστικών των προϊόντων. Καθώς όμως κρίθηκε επιβεβλημένο το να διατηρηθεί η καλή εικόνα που είχαν παρουσιάσει οι κατηγορίες των Υπηρεσιών και των Παραδόσεων αποφασίστηκε ότι θα έπρεπε το Τμήμα Προμηθειών να διατηρηθεί σε εγρήγορση εφαρμόζοντας τις ίδιες μεθόδους ελέγχου με αυτές του προηγούμενου έτους.

Σχετικά τώρα με τα παράπονα που είχαν καταγραφεί και αφορούσαν την κατηγορία των Συσκευασιών, μετά από έρευνα που πραγματοποιήθηκε διαπιστώθηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των παραπόνων σχετίζονταν με ελαττώματα των συσκευασιών τα οποία οφείλονταν στις προμηθεύτριες εταιρίες. Αποφασίστηκε λοιπόν η εντατικοποίηση των ελέγχων που πραγματοποιούνταν κατά την εισαγωγή των υλικών συσκευασίας στο εργοστάσιο. Για το λόγο αυτό τροποποιήθηκε η αντίστοιχη Οδηγία Εργασίας, «ΟΕ 003 - Έλεγχος Στοιχείων Marketing Υλικών Συσκευασίας», έτσι ώστε να διασφαλιστεί ο επισταμένος έλεγχος των υλικών συσκευασίας από εντεταλμένο άτομο του Τμήματος Marketing και να είναι δυνατή η άμεση αντιμετώπιση παρατηρούμενων αστοχιών σε σχέση με τις προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις της εταιρίας.

Παρέμεινε, τέλος, η εύρεση τρόπου μείωσης των παραπόνων πελατών που αφορούσαν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των τελικών προϊόντων. Η μελέτη που είχε πραγματοποιηθεί σχετικά με το θέμα αυτό είχε οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι η συντριπτική πλειοψηφία των παραπόνων οφείλονταν στην πλημμελή συντήρηση των προϊόντων στα σημεία πώλησης. Πέρα από τις επιστολές και τις συστάσεις που είχαν πραγματοποιηθεί από την εταιρία κατά την εμφάνιση των περιστατικών αυτών θεωρήθηκε επιβεβλημένη η εύρεση ενός τρόπου ριζικής αντιμετώπισης του προβλήματος. Η συνεργασία σε αυτό το θέμα των Τμημάτων Διασφάλισης Ποιότητας και Πωλήσεων είχε σαν αποτέλεσμα την έγκριση από τη Διοίκηση πρότασης, η οποία θα προέβλεπε την επί τόπου επιθεώρηση από τους πωλητές της εταιρίας των συνθηκών αποθήκευσης και διατήρησης των προϊόντων στα σημεία

αποθήκευσης ή πώλησης τους. Για το λόγο αυτό συγγράφηκε η Οδηγία Εργασίας, «ΟΕ 602 - Παρακολούθηση Ειδικών Συνεργατών Περιοχών». Η οδηγία αυτή περιείχε το «Φύλλο Επισκέψεων», μία φόρμα που καλούνταν να συμπληρώσουν οι πωλητές που συντελούσαν την επιθεώρηση και ουσιαστικά αποτελούσε έναν οδηγό προς αυτούς, έτσι ώστε να γνωρίζουν τα βασικότερα σημεία ελέγχου.

Ταυτόχρονα, προκειμένου να διασφαλιστεί η αρτιότητα των διεργασιών παραγωγής και στο εσωτερικό της εταιρίας, συγκροτήθηκε από τα αρμόδια στελέχη ομάδα μελέτης και εφαρμογής του Συστήματος HACCP που ήδη από το 1997 εφάρμοζε η εταιρία στην παραγωγή των προϊόντων της. Σκοπός της ομάδας αυτής ήταν η ανά τακτά χρονικά διαστήματα ανασκόπηση του Συστήματος HACCP ανά παραγόμενο προϊόν, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η καλύτερη προσαρμογή του στις εκάστοτε ιδιαιτερότητες των παραγωγικών διαδικασιών.

2.3.-Διασφάλιση ποιότητας και διαχείριση περιβάλλοντος

Είναι δεδομένο ότι μία επιχείρηση μπορεί να θεωρείται επιτυχημένη μόνο όταν έχει τη δυνατότητα να αφογκράζεται τα μηνύματα των καιρών και να συγχρονίζεται με τις απαιτήσεις τόσο των καταναλωτών όσο και του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εντάσσεται και λειτουργεί.

Η Διοίκηση της εταιρίας, ήδη από την πρώτη μεγάλη επέκταση των παραγωγικών της μονάδων το 1994, είχε διαμορφώσει συνείδηση τέτοια που την ωθούσε στο να επενδύει λαμβάνοντας πάντα υπόψη και τις ανάγκες του περιβάλλοντος που αποτελούσε το ζωτικό της χώρο. Η ΑΦΟΙ ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ ΑΒΕΕ είχε ανέκαθεν την τάση να εντάσσει στα επιχειρηματικά της πλάνα, επενδύσεις σε εγκαταστάσεις που θα λειτουργούσαν φιλικά προς το περιβάλλον. Αυτό άλλωστε αποδείκνυε και το γεγονός ότι είχε συγκαταλεχθεί ανάμεσα στις δέκα πρώτες επιχειρήσεις που συνέδεσαν τα εργοστάσια τους με το φυσικό αέριο.

Με το πρότυπο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ISO 14001, η περιβαλλοντική συνείδηση της ΑΦΟΙ ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ ΑΒΕΕ βρήκε τη διέξοδο προς την συστηματική της υλοποίηση. Μέσα από τη διαδικασία μελέτης των απαιτήσεων του προτύπου που ξεκίνησε στα μέσα του 1998 και τη φάση της εγκατάστασης του καθ' όλη τη διάρκεια του 1999, η ΑΦΟΙ ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ ΑΒΕΕ ολοκλήρωσε την προσπάθεια της αρχικής εφαρμογής του προτύπου με την πιστοποίηση της από τον ΕΛΟΤ τον Ιούλιο του 2000.

Όπως θα ήταν λογικό, η μεγάλη αυτή προσπάθεια καταγράφηκε μέσα από τα αρχεία των διορθωτικών ενεργειών, καθώς αυτές περιέγραφαν τις αλλαγές και τις βελτιώσεις που πραγματοποιήθηκαν στην εταιρία κατά την εγκατάσταση του προτύπου Περιβαλλοντικής Διαχείρισης. Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων αυτών εμφανίζεται παρακάτω και παρουσιάζει τη σημαντικότητα αυτή αύξηση των διορθωτικών ενεργειών σε σχέση με τα παρελθόντα έτη.

Το έτος 2000 στην ΑΦΟΙ ΧΑΪΤΟΓΛΟΥ ΑΒΕΕ πραγματοποιήθηκαν συνολικά 40 διορθωτικές ενέργειες, δηλαδή το μέγεθος αυτό παρουσίασε μία αύξηση της τάξης του 53,8%. Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η συσσώρευση των διορθωτικών ενεργειών κατά τους μήνες Ιανουάριο έως και Ιούνιο (συνολικά 32, ποσοστό 80% του συνόλου) αντικατοπτρίζει τις ενέργειες που είχαν πραγ-

ματοποιηθεί το διάστημα εκείνο, όπου η φάση της αρχικής εφαρμογής του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ήταν σε εξέλιξη.

Όσον αφορά τώρα το μέγεθος των παραπόνων πελατών, το έτος 2000 θα μπορούσε να θεωρηθεί αναλογικά το ίδιο καλό με αυτό του 1999. Κατά το 2000 παρατηρήθηκε μία μείωση 30% των παραπόνων, ενώ καταγράφηκαν συνολικά 7 παράπονα πελατών.

Η μελέτη των παρουσιαζόμενων δεδομένων που είχε πραγματοποιηθεί τότε είχε οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι, η μείωση που είχε παρατηρηθεί, ήταν αποτέλεσμα της αποδοτικής λειτουργίας των διαδικασιών ελέγχου των υλικών συσκευασίας, καθώς στην κατηγορία αυτή είχαμε μία μείωση των εισερχόμενων παραπόνων κατά 60% σε σχέση με το έτος 1999.

Η διατήρηση της εγγήγοσης του Τμήματος Προμηθειών όσον αφορά στον έλεγχο των μεταφορικών εταιριών λειτούργησε αποτελεσματικά, παρότι είχε εμφανιστεί ένα σχετικό παράπονο έναντι των μηδενικών παραπόνων του έτους 1999. Η αύξηση είναι τόσο μικρή που μπορεί να θεωρηθεί αμελητέα.

Όσον αφορά τώρα στον τομέα των παραπόνων που σχετίζονταν με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων, η μικρή έστω μείωση τους δεν πέρασε απαρατήρητη. Η μείωση αυτή, θα μπορούσε να θεωρηθεί ακόμα μεγαλύτερη συγκρινόμενη αναλογικά τόσο με την αύξηση του κύκλου εργασιών της εταιρίας όσο και με την αύξηση της ποικιλίας των προϊόντων που παράγαγε η εταιρία. Παρόλα αυτά όμως παρέμενε η μοναδική κατηγορία παραπόνων η οποία έστω και θεωρητικά επιδέχονταν περαιτέρω βελτίωση. Έτσι, οι στόχοι της εταιρίας για το 2001 εστιάστηκαν στη βελτίωση των αποτελεσμάτων και της κατηγορίας αυτής. Απομένει, λοιπόν, κατά την προσεχή ετήσια Διοικητική Ανασκόπηση να ελεγχθεί και να αναλυθεί η αποτελεσματικότητα των αποφάσεων που είχαν ληφθεί για τον τομέα αυτό από τη Διοίκηση κατά το παρελθόν έτος.

2.4. Το σύστημα διασφάλισης ποιότητας ως εργαλείο ανάπτυξης και βελτίωσης

Η περιγραφή που έχει προηγηθεί θα μπορούσε να αποτελέσει απλώς μία ιστορική αναδρομή που παραθέτει τις δραστηριότητες μιας εταιρίας σε κάποιους τομείς με τη συνοδεία πλήθους αριθμών, στατιστικών στοιχείων και σχεδιαγραμμάτων. Όμως, κάθε τέτοιου είδους αναφορά κρύβει μέσα της ένα μήνυμα, το οποίο οφείλει να αποκαλυφθεί με την ολοκλήρωση της. Στην προκειμένη περίπτωση, η περιγραφή ενός μόνο τμήματος των διεργασιών του Συστήματος Ποιότητας καταδεικνύει τη δυνατότητα του να προάγει την επικοινωνία μεταξύ των στελεχών μιας εταιρίας, να ενδυναμώνει την ομαδική εργασία, να εντείνει το δημιουργικό προβληματισμό και να μεθοδεύει τις διαδικασίες επίλυσης των εμφανιζόμενων προβλημάτων με πλήρη καταγραφή όλων των ενεργειών και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Με λίγα λόγια, η συνεπής εφαρμογή του συστήματος ποιότητας δίνει τα εχέγγυα για τη μετάβαση μιας εταιρίας από τη φιλοσοφία της διασφάλισης της ποιότητας στη φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης, όπως άλλωστε απαιτεί και το νέο πρότυπο ISO 9001: 2000, με στόχους τόσο την διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της εταιρίας όσο και τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών που αυτή παρέχει.

Η πορεία της ΑΦΟΙ ΧΑΙΤΟΓΛΟΥ ΑΒΕΕ προς την καταξίωση έχει χαρακτηριστεί από τον εμπνευσμένο οραματισμό της Διοίκησης της. Ο οραματισμός αυτός δεν είναι τίποτε άλλο από την εύρεση των κατάλληλων εκείνων στόχων, προς την επίτευξη των οποίων καλείται να επικεντρώσει τις δυνάμεις του όλο το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας. Η σωστή αξιοποίηση και ο συγχρονισμός όλων αυτών των δυνάμεων μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη χρήση των κατάλληλων εργαλείων. Το προσφορότερο όμως εργαλείο προς την κατεύθυνση αυτή αποδεικνύεται ότι δεν είναι άλλο από το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας. Όπως, όμως, όλα τα εργαλεία, έτσι και αυτό χρειάζεται σωστό χειρισμό ο οποίος πάνω απ' όλα προϋποθέτει την πολύ καλή γνώση των αρχών λειτουργίας του, τομέας στον οποίο είναι σίγουρο ότι η ΑΦΟΙ ΧΑΙΤΟΓΛΟΥ ΑΒΕΕ έχει εντυπώσει. (Περιοδικό Plant Μέθοδοι, ετήσια έκδοση 2003)

3. Εφαρμογή του ISO 9001:2000 στην εταιρεία ΕΒΓΑ

Η ΕΒΓΑ ιδρύθηκε το 1934 ως εθνική βιομηχανία γάλακτος και μετονομάστηκε σε ελληνική βιομηχανία γάλακτος. Την ίδια χρονιά ιδρύεται το εργοστάσιο της ΕΒΓΑ που είναι το πρώτο εργοστάσιο γάλακτος στην Ελλάδα.

Το 1936 η ΕΒΓΑ παράγει πρώτη τυποποιημένο παγωτό για την ελληνική αγορά. Από το 1934, το έτος ίδρυσης της ΕΒΓΑ, η ιστορία της εταιρείας διακρίνεται από πολλές πρωτιές και καινοτομίες με κορύφωση το 1988 που σηματοδότησε την αρχή της νέας πορείας της εταιρείας.

Το 1988 η ΕΒΓΑ εντάσσεται στον όμιλο εταιρειών του κ. Κ. Φιλίππου και τότε αρχίζει μια πορεία μεγάλων επενδύσεων. Συγκεκριμένα, το 1999 γίνεται η συγχώνευση με την εταιρεία παραγωγής Κρουασάν Folie κι έτσι η ΕΒΓΑ μετονομάζεται σε Ελληνική Βιομηχανία Γάλακτος και Αλεύρου. Επίσης, το 2000 γίνεται εξαγορά του πλειοψηφικού πακέτου μετοχών της εταιρείας παραγωγής παγωτού CAS, που δίνει τη δυνατότητα στην ΕΒΓΑ να διεισδύσει στην αγορά της Αφρικής.

Τομείς δραστηριότητας της εταιρείας: Η ΕΒΓΑ εστιάζεται στην παραγωγή και εμπορία:

- Τυποποιημένου και χύμα παγωτού Scherzo
- χυμών Refresh και Sunny
- κρουασάν Folie
- κατεψυγμένων αρτοσκευασμάτων.

Στόχος: Η εταιρεία αποσκοπεί στο να προσφέρει στους καταναλωτές της προϊόντα υψηλής ποιότητας που συνδυάζουν με τον καλύτερο τρόπο την υψηλή διατροφική αξία και την απόλαυση.

3.1. Στατιστικός έλεγχος διεργασίας

Οι παραδοσιακοί τρόποι Ελέγχου της Ποιότητας σε μια παραγωγική διαδικασία ήταν εκείνοι της 100% επιθεώρησης και επιθεώρησης δειγμάτων (Προληπτικός Έλεγχος Ποιότητας). Και οι δύο τρόποι επικεντρώνονται στο τελικό αποτέλεσμα της διαδικασίας.

Υπάρχουν διάφορες εκδοχές των δειγματοληπτικών σχεδιασμών μια από αυτές είναι, όταν κανείς συλλέγει συνεχώς δείγματα, μέχρι να σιγουρευτεί αρκετά για το εάν θα αποδεχθεί ή θα απορρίψει την παρτίδα.

Όμως, πάντοτε υπάρχει κάποια αβεβαιότητα, που έχει δύο όψεις:

α) Υπάρχει πιθανότητα να απορριφθεί μια παρτίδα, παρόλο που δεν είναι τόσο κακή, όσο φαίνεται από το δείγμα.

β) Υπάρχει πιθανότητα να γίνει αποδεκτή μια παρτίδα παρόλο, που είναι χειρότερη από ότι θεωρήθηκε αρχικά, με βάση το δείγμα.

Όποιος κι αν είναι ο δειγματοληπτικός σχεδιασμός, γεγονός παραμένει ότι ο παραγωγός θα πρέπει να αποδεχτεί μια ορισμένη πιθανότητα κινδύνου να ξεφύγουν κάποια ελαττωματικά προϊόντα από το δίκτυο του ποιοτικού ελέγχου. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την αρχή της Ολικής Ποιότητας και πολλές επιχειρήσεις που έχουν δεσμευτεί ως προς τις ιδέες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αυξάνουν τις προσπάθειες τους για την ανακάλυψη και χρήση εναλλακτικών μεθόδων Ποιοτικού Ελέγχου, οι οποίες θα μπορούσαν να εξασφαλίσουν έναν υψηλότερο βαθμό ακρίβειας και πιστότητας για τα προϊόντα τους.

Μια πολύτιμη εναλλακτική πρόταση δίνεται από την τεχνική του Στατιστικού Ελέγχου Διεργασίας, ο στόχος του οποίου είναι να εμποδίσει την παραγωγή ελαττωματικής δουλειάς, εστιάζοντας στη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος και όχι στο ίδιο το τελικό προϊόν. Αυτό μας δίνει μια σαφή υπεροχή επί του σχεδιασμού επιθεώρησης δειγμάτων, ο μόνος στόχος του οποίου είναι να παγιδεύσει τα ελαττώματα μετά τη δημιουργία τους, κάτι που κάνει αυτόν τον τύπο ποιοτικού ελέγχου μια «διαδικασία εκτίμησης» και όχι μια προσπάθεια για τη Βελτίωση της Ποιότητας.

Παρ' όλα αυτά, υπάρχει ένα κοινό χαρακτηριστικό ανάμεσα στο σχεδιασμό δειγμάτων και στο Στατικό Έλεγχο Διεργασίας. Όπως και στην περίπτωση του σχεδιασμού δειγμάτων, έτσι και στο Στατικό Έλεγχο Διεργασίας επιχειρεί να χρησιμοποιήσει τη σχέση ανάμεσα στις ιδιότητες ενός δείγματος και τις ιδιότητες του πρωταρχικού πληθυσμού. Η διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι η μέθοδος του Στατικού Ελέγχου Διεργασίας παρέχει στο χρήστη της την ευκαιρία να διορθώσει ή να ρυθμίσει κατάλληλα την παραγωγική διαδικασία εγκαίρως, ούτως ώστε να αποφύγει την απόρριψη ολόκληρων παρτίδων αργότερα. Ενθαρρύνει, επίσης, τη διαρκή βελτίωση της διεργασίας, η οποία βελτίωση αντανακλάται στο προϊόν, καθώς επίσης και στον εξοπλισμό παραγωγής.

Ο Στατικός Έλεγχος Διεργασίας φέρνει ένα βήμα μπροστά την εξέλιξη των συστημάτων Ποιοτικού Ελέγχου, αλλά όσον αφορά στη συγκέντρωση της προσπάθειας, πηγαίνει στην πραγματικότητα ένα βήμα πίσω, από το στάδιο της ολικής επιθεώρησης του τελικού προϊόντος, στο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας. Παρόλο που οι τεχνικές λεπτομέρειες του Στατικού Ελέγχου Διεργασίας ήταν γνωστές από παλιά, το ενδιαφέρον γι' αυτό αναζωπυρώθηκε στη Δύση μόνο αφότου η Ιαπωνική Βιομηχανία απέδειξε στην πράξη τη χρησιμότητα του Στατικού Ελέγχου Διεργασίας και εξύψωσε τη φήμη του Στατικού Ελέγχου Διεργασίας ως ένα εξαιρετικά σημαντικό τεχνικό εργαλείο για τη Διοίκηση της Ποιότητας.

Οι παραβιάσεις των ορίων ενός διαγράμματος ελέγχου ή η παρουσία συγκεκριμένων σχημάτων στα δεδομένα εντός των ορίων ελέγχου είναι σημεία ενδεικτικά «ειδικών» αιτιών διασποράς, η οποία απαιτεί διορθωτικές ενέργειες συνήθως (αλλά όχι αποκλειστικά) από το χρήστη.

Η ικανότητα του διαγράμματος ελέγχου να διακρίνει ανάμεσα σε ειδικά και συνήθη αίτια, είναι αυτό που κάνει ο Στατικός Έλεγχος Διεργασίας απαραίτητο και δίκαιο εργαλείο διαχείρισης οποιασδήποτε διεργασίας. Βοηθάει στην αποφυγή άσκοπης επίρριψης ευθυνών και αλληλοκατηγοριών, αναθέτοντας τις κατάλληλες ευθύνες στους κατάλληλους ανθρώπους.

Παρόλο που η Ικανότητα και ο Έλεγχος είναι τελείως διαφορετικά πράγματα, υπάρχει μια στενή σχέση ανάμεσα τους αναφορικά με την αρχή της συνεχούς βελτίωσης. Υπάρχει επίσης και ένα σαφές θέμα προτεραιοτήτων : πρώτα διασφαλίστε τη συνέπεια και τη σταθερότητα (Στατιστικός Έλεγχος) και κατόπιν φροντίστε το ζήτημα της ικανότητας (εκπλήρωση των προδιαγραφών).

Στη συγκεκριμένη μελέτη έγινε προσπάθεια να διαπιστωθεί αν η διεργασία γεμίσματος παγωτού μιας συγκεκριμένης μηχανής βρίσκεται υπό στατιστικό έλεγχο, αν δείχνει δηλαδή σταθερότητα, ώστε να είναι προβλέψιμη η συμπεριφορά της.

Έγιναν τα εξής:

1. Επιλογή χαρακτηριστικού της ποιότητας.

Ως χαρακτηριστικό της ποιότητας της διεργασίας επιλέχθηκε το βάρος του προϊόντος.

2. Επιλογή υποομάδας.

Έγινε δειγματοληψία και μέτρηση βάρους 10 τεμαχίων κάθε φορά κατά τη διάρκεια μιας ημέρας ανά σχεδόν ίσα χρονικά διαστήματα.

3. Συλλογή δεδομένων.

Για κάθε δείγμα σημειώθηκε το βάρος, όπως φαίνεται στα φύλλα των δεδομένων.

4. Προσδιορισμός κεντρικής γραμμής και ορίων ελέγχου, όπως φαίνεται στο διάγραμμα που επισυνάπτεται.

5. Αναμένεται να γίνει αναθεώρηση της κεντρικής γραμμής και των ορίων ελέγχου.

6. Εκ νέου δειγματοληψία για την επιβεβαίωση της αποτελεσματικότητας των ενεργειών στην επίτευξη σταθερότητας της διεργασίας γεμίσματος.

Το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει από όλους τους παραπάνω ελέγχου είναι:

Η διεργασία διασφαλίζει ότι το προϊόν βρίσκεται συνέχεια πάνω από το ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο ποιότητας. Η παραπάνω ενέργεια θα πρέπει να ελεγχθεί σε συνδυασμό με την κατανάλωση πρώτων υλών. Η παραγωγική διεργασία επηρεάζεται από ειδικές αιτίες, διαφορετικές ή και σε διαφορετικό βαθμό από άλλες διεργασίες (όταν πραγματοποιήθηκε αντίστοιχη μελέτη σε άλλα προϊόντα). Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι σημαντικός για τη σταθερότητα της διεργασίας και θα πρέπει να ληφθεί μέριμνα σε ότι αφορά την εκπαίδευση των χειριστών που απασχολούνται στη συγκεκριμένη μηχανή-προϊόν.

Ο Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας αποτελεί βασικό στάδιο για τον Προληπτικό Έλεγχο μίας παραγωγικής διεργασίας, αφού δίνει εικόνα για την ικανότητα της και τη σταθερότητα της να ανταποκριθεί στις καθορισμένες προδιαγραφές.

Αποτελεί εργαλείο, ώστε να επιτευχθούν παραγωγικοί στόχοι, όπως η μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, η αύξηση της παραγωγικότητας της μηχανής, η πρόληψη συντηρήσεως και η μείωση των ελαττωματικών. (Περιοδικό Plant Μέθοδοι, ετήσια έκδοση 2003)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 60

ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ
(2001-2006)

1. Εισαγωγή

Μετά τη μακροοικονομική σύγκλιση της ελληνικής οικονομίας με τις οικονομίες των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η σύγκλιση με όρους ανταγωνιστικότητας αποτελεί το νέο κεντρικό αναπτυξιακό στόχο της χώρας μας. Στο νέο διεθνές περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από την άρση των περιορισμών στο διεθνές εμπόριο και γενικότερα από την τάση για παγκοσμιοποίηση της οικονομικής και επιχειρηματικής δραστηριότητας, ο χαρακτήρας και το καθεστώς του ανταγωνισμού μεταξύ χωρών ή μεταξύ περιφερειών αλλά και μεταξύ των επιχειρήσεων μεταβάλλεται ριζικά.

Αν και οι παράγοντες που προσδιορίζουν την ανταγωνιστικότητα μιας χώρας είναι πολλοί, ειδικότερα για τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης - που συγκριτικά με άλλες περιοχές του κόσμου είναι μια «ζώνη υψηλών μισθών» ιδιαίτερη βαρύτητα παρουσιάζουν οι προσδιοριστικοί παράγοντες που διαμορφώνουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που βασίζονται στην ποιότητα. Εξάλλου, ο ανταγωνισμός στις αγορές των ανεπτυγμένων περιοχών του κόσμου, όλο και περισσότερο, βασίζεται στην ποιότητα, η οποία σε πολλές περιπτώσεις δεν αποτελεί καν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά απλή ανταγωνιστική προϋπόθεση για την είσοδο και την παραμονή σε μια αγορά. Ειδικότερα, επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ευρωπαϊκή Ένωση και παράγουν προϊόντα χαμηλής και μέσης τεχνολογικής έντασης, χωρίς να έχουν το πλεονέκτημα του χαμηλού εργατικού κόστους, υφίστανται έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις από χώρες λιγότερο ανεπτυγμένων χωρών, με αποτέλεσμα το μέλλον τους να είναι εξαιρετικά επισφαλές. Αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται σ' αυτή τη θέση. Υφίστανται τις επιπτώσεις του συνδρόμου του εγκλωβισμού. Αυτό σημαίνει ότι τα προϊόντα τους είναι αφενός συγκριτικά ακριβότερα από τα αντίστοιχα των παραγωγών χαμηλού κόστους - χωρίς το μειονέκτημα αυτό να αντισταθμίζεται από τα ποιοτικά τους χαρακτηριστικά - και αφετέρου είναι ποιοτικά υποδεέστερα από τα αντίστοιχα προϊόντα των ποιοτικότερων παραγωγών - χωρίς το μειονέκτημα τους αυτό να αντισταθμίζεται επαρκώς από τη χαμηλότερη τιμή τους. Η μετατόπιση από τον ανταγωνισμό τιμών στον ανταγωνισμό ποιότητας αποτελεί για τις επιχειρήσεις αυτές μία αναγκαστική στρατηγική επιλογή. Η ποιότητα είναι μια πολυσύνθετη έννοια που αγκαλιάζει όλες τις πτυχές της επιχειρηματικής και οικονομικής δραστηριότητας. Από το σχεδιασμό και την παραγωγή αγαθών, τις παρεχόμενες υπηρεσίες (δημόσιες και ιδιωτικές), έως τη συνολική λειτουργία των επιχειρήσεων.

Για την ελληνική οικονομία, η ολοκλήρωση και η ενίσχυση του ΕΘΝΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ και η ανάπτυξη της κουλτούρας και της πρακτικής της ποιότητας στις επιχειρήσεις και τη δημόσια διοίκηση αποτελεί βασική αναπτυξιακή προτεραιότητα για την προώθηση της ανταγωνιστικότητας που βασίζεται στην ποιότητα.

Η ποιότητα, ως στοιχείο της ανταγωνιστικότητας μιας οικονομίας, αποτελεί έναν κρίσιμο κρίκο μεταξύ της ζήτησης και της προσφοράς και συνήθως καλύπτει διάφορες πλευρές, όπως: οικονομικές, κοινωνικές, τεχνικές και περιβαλλοντικές. Η ποιότητα εκφράζεται προς δύο διακριτές κατευθύνσεις:

(α) *Η ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας*: Αναφέρεται στο βαθμό συμμόρφωσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας σε υφιστάμενες προδιαγραφές, στην πλήρη ανταπόκριση του/της στην

προσδοκώμενη χρήση και στην απόκτηση, σε συμφέρουσα τιμή, χαρακτηριστικών υπεροχής έναντι του ανταγωνισμού. Η ποιότητα, ως αρχή, είναι συμβατή και συμπληρώνει τις κανονιστικές απαιτήσεις, συνιστά δηλαδή τη λογική τους προέκταση. Η συμμόρφωση όμως ενός προϊόντος με τις βασικές απαιτήσεις, που είναι υποχρεωτική για λόγους υγείας, ασφάλειας, προστασίας του περιβάλλοντος και προστασίας του καταναλωτή, δεν είναι πάντοτε αρκετή για να ικανοποιήσει τις ανάγκες της αγοράς και επομένως να επιτρέψει το προϊόν να ανταπεξέρχεται ικανοποιητικά στον ανταγωνισμό.

(β) *Η ποιότητα ως στοιχείο της στρατηγικής διοίκησης των επιχειρήσεων*: Η πλευρά αυτή της ποιότητας μπορεί να θεωρηθεί ότι αφορά την εξάλειψη της σπατάλης στη χρήση πόρων μέσα στην επιχείρηση καθώς και στην ικανοποίηση του πελάτη. Βασίζεται στην καθολική δέσμευση της διοίκησης και των εργαζομένων προς την κατεύθυνση της συνεχούς βελτίωσης της οργάνωσης και της αποδοτικής και αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης.

Στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής, η ποιότητα δεν μπορεί να θεωρείται πλέον ότι αποτελεί αποκλειστική ευθύνη των ειδικών και των τεχνικών της επιχείρησης, αλλά συλλογική ευθύνη όλου του προσωπικού, από την ανώτατη διοίκηση μέχρι τον απλό εργαζόμενο. Τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας (σειρά ISO 9000, σειρά ISO 14000, για την υγιεινή και ασφάλεια κ.ά.) όπως έχουν διαμορφωθεί σήμερα, αποτελούν το πρώτο και καθοριστικό δήμα προς την κατεύθυνση αυτή.

Η προσέγγιση αυτή αφορά τον τρόπο διοίκησης που συνδέεται με τον περιορισμό των επιπέδων λήψης αποφάσεων και την αντίληψη ότι τελικά ο εργαζόμενος αποτελεί το κέντρο όλων των αλλαγών στην επιχείρηση. Αυτή η θεώρηση προϋποθέτει την ύπαρξη ανθρώπινου δυναμικού με αυξημένα προσόντα και δεξιότητες, ενώ συνεπάγεται αυξημένες απαιτήσεις σχετικά με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των εργαζομένων, την επένδυση σε άυλα στοιχεία, τη χρήση της καινοτομίας και των σύγχρονων τεχνικών διαχείρισης των επιχειρήσεων.

Στον ελληνικό χώρο, η συγκρότηση των δομών αυτών έχει κατά βάση ολοκληρωθεί, ενώ σχεδιάζονται πρωτοβουλίες για:

- ❖ την καλύτερη οργάνωση και αποτελεσματική λειτουργία του Ελέγχου της Αγοράς, που είναι ήδη θεσμοθετημένος σε σημαντικό βαθμό αλλά χωρίς επαρκείς μηχανισμούς εφαρμογής,
- ❖ το Εθνικό Κέντρο Πληροφόρησης που θα πρέπει να ολοκληρωθεί και να ενοποιηθεί,
- ❖ τη θέσπιση ενός Εθνικού Βραβείου αλλά και επιμέρους βραβείων για τις επιχειρήσεις που διακρίνονται για τις επιδόσεις τους.

Η βασική λειτουργία κάθε τμήματος του Εθνικού Συστήματος ποιότητας είναι:

Η Τυποποίηση (ΕΛΟΤ): Λειτουργεί ως βάση πάνω στην οποία στηρίζονται όλα τα υπόλοιπα τμήματα. Παράγει πρότυπα τα οποία χρησιμοποιούνται για την τυποποίηση των προϊόντων ή και των υπηρεσιών και για τον έλεγχο της συμμόρφωσής τους με τις προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις. Γενικά η εφαρμογή των προτύπων δεν είναι υποχρεωτική, εκτός των περιπτώσεων που αυτά εμπίπτουν σε Κοινοτικές Οδηγίες ή Νόμους του Κράτους.

Η Διαπίστευση (ΕΣΥΔ): Το Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης λειτουργεί ως όργανο ελέγχου και διαπίστευσης της εύρυθμης και βάσει προτύπων (EN 45000) λειτουργίας των Φορέων Πι-

στοποίησης, Δοκιμών, Επιθεώρησης και Ελέγχου. Αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την αναγνώριση των διαφόρων πιστοποιητικών που παρέχουν οι πιο πάνω φορείς, τόσο σε εθνική όσο και διεθνή κλίμακα.

Η Μετρολογία (EIM): Το EIM λειτουργεί ως Εθνικός Φορέας Διακρίβωσης καθώς και ως κεντρικό σημείο αναφοράς και σύνδεσης των εθνικών μετρικών προτύπων με τα διεθνή. Η ύπαρξη του είναι απαραίτητη για την αξιόπιστη και εύρυθμη λειτουργία των διαφόρων εργαστηρίων διακρίβωσης της χώρας και γενικότερα για την αξιοπιστία των μετρήσεων σε εθνική κλίμακα.

Η Διακρίβωση: Λειτουργία που βασίζεται στο εθνικό σύστημα Μετρολογίας και ελέγχει και εγγυάται την αξιόπιστη λειτουργία των οργάνων μέτρησης των εργαστηρίων.

Η Πιστοποίηση: Οι Φορείς πιστοποίησης (κρατικοί ή ιδιωτικοί) λειτουργούν ως όργανα «δήλωσης συμμόρφωσης» προϊόντων, υπηρεσιών και συστημάτων διαχείρισης προς προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις (πρότυπα, κανονισμοί, νομοθετικές ρυθμίσεις), μέσω πιστοποιητικών που εκδίδουν και σημάτων που απονέμουν. Για την αδιαμφισβήτητη αναγνώριση των πιστοποιητικών και σημάτων τους, οι Φορείς αυτοί θα πρέπει να είναι Διαπιστευμένοι από τον Εθνικό Φορέα Διαπίστευσης.

Οι Εργαστηριακές Δοκιμές: παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες στους Φορείς πιστοποίησης προϊόντων, μέσω έγκυρων μετρήσεων, για τη χορήγηση, διατήρηση ή και απόσυρση των πιστοποιητικών τους. Εκδίδουν επίσης αυτόνομα εκθέσεις δοκιμών. Η εγκυρότητα τους διαπιστώνεται από τον Εθνικό Φορέα Διαπίστευσης.

Η Επιθεώρηση και ο Έλεγχος Ποιότητας: Οι σχετικοί φορείς λειτουργούν είτε ως στοιχεία των συστημάτων πιστοποίησης, αναφερόμενοι στους Φορείς Πιστοποίησης είτε αυτόνομα για την έκδοση πιστοποιητικών επιθεώρησης/ελέγχων στα πλαίσια υποχρεωτικών ή προαιρετικών διαδικασιών.

Ο Έλεγχος Αγοράς: Λειτουργεί ως μηχανισμός διασφάλισης της εύρυθμης λειτουργίας του όλου συστήματος υποχρεωτικών πιστοποιήσεων και ελέγχων, που διενεργούνται με βάση προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις της εθνικής ή της κοινοτικής νομοθεσίας. Παρέχει πληροφορίες που μπορούν να οδηγήσουν στην απόσυρση προϊόντων, η κυκλοφορία των οποίων υπάγεται σε υποχρεωτικές κανονιστικές διατάξεις.

Τα Εθνικά Βραβεία: Λειτουργεί ως το σημείο απονομής εθνικών βραβείων/αναγνωρίσεων σε Επιχειρήσεις/Οργανισμούς που αποδεικνύουν υψηλές επιδόσεις σε θέματα ποιότητας και όχι μόνο.

Το Εθνικό Κέντρο Πληροφόρησης: Λειτουργεί ως κομβικό σημείο από το οποίο οι ενδιαφερόμενοι θα έχουν άμεση πρόσβαση σε έγκυρες πληροφορίες για Πρότυπα, Διαπιστευμένους Φορείς Πιστοποίησης, Διαπιστευμένα Εργαστήρια, Αρμόδιους Φορείς Ελέγχου της αγοράς, Διαδικασίες που ισχύουν στον εθνικό και κοινοτικό χώρο, κ.λπ. Μέρος του μπορεί να αποτελέσει και το εθνικό Βαρόμετρο για την Ποιότητα, που μπορεί να καλύπτει και σχετικές απαιτήσεις Συγκριτικής Αξιολόγησης.

Οι παρεμβάσεις για βελτιώσεις στο Εθνικό Σύστημα Ποιότητας, ήδη σε εξέλιξη, δημιουργούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο δύνανται να κατευθύνουν οι επιχειρήσεις τις προσπάθειες τους για παραγωγή αναβαθμισμένων προϊόντων και υπηρεσιών.

Το παρόν Στρατηγικό Σχέδιο για την Πολιτική Ποιότητας στη χώρα μας έχει ως στόχο να προσδιοριστούν οι γενικές κατευθύνσεις για τη δημιουργία και εφαρμογή ενός Εθνικού Συστήματος για την Ποιότητα.

Είναι ένα δυναμικό πλαίσιο που επιδιώκει τον προσδιορισμό των στόχων για την ποιότητα, το βαθμό ικανοποίησης τους και τον επαναπροσδιορισμό των απαιτούμενων πολιτικών και πρακτικών προς την κατεύθυνση συνεχούς βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της παρέμβασης που πρέπει να έχει το Υπουργείο Ανάπτυξης στο χώρο της ποιότητας.

Το Στρατηγικό Σχέδιο επιχειρεί να συμβάλει ιδιαίτερα:

- ❖ Στη δημιουργία ευνοϊκού περιβάλλοντος για την ποιότητα, την ανάπτυξη μιας κουλτούρας για την ποιότητα, την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, την κατάλληλη στελέχωση της δημόσιας διοίκησης (εκπαίδευση, ευαισθητοποίηση, παρακίνηση).
- ❖ Στην ύπαρξη κινήτρων για τη βελτίωση της ποιότητας.
- ❖ Στη διευκόλυνση της πρόσβασης στις υποδομές.

Παράλληλα το Εθνικό Σύστημα για την Ποιότητα αποτελεί σημείο αναφοράς για την αξιολόγηση και την παρακολούθηση των δράσεων του Επιχειρησιακού Προγράμματος Ανταγωνιστικότητα (ΕΠΑΝ) που αναφέρονται στην ποιότητα.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον προσανατολισμό των επιχειρήσεων προς την υιοθέτηση μεθόδων διαχείρισης της ποιότητας. Η εφαρμογή των μεθόδων αυτών απαιτεί μια καθολική προσπάθεια των διοικήσεων των επιχειρήσεων για την ικανοποίηση των πελατών μέσω της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών, και όχι μέσω αποσπασματικών τεχνικών ρυθμίσεων, όπως είναι η εγγύηση ποιότητας που παραμένει μια τεχνική απάντηση σε ένα τεχνικό πρόβλημα. Επιπροσθέτως, χρειάζεται να δημιουργηθεί μια νέα κουλτούρα ποιότητας στις επιχειρήσεις, τη διοίκηση, τους πολίτες, την κοινωνία. Ακόμη, επιδιώκεται η πιστοποίηση επιχειρήσεων για την υιοθέτηση μεθόδων για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων και συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης.

2. Η Εθνική Πολιτική Ποιότητας

Οι στόχοι της Εθνικής Πολιτικής Ποιότητας είναι:

- ❖ Η σύγκλιση της εθνικής υποδομής ποιότητας με αυτή των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης
- ❖ Η βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των ελληνικών επιχειρήσεων μέσω της αναβάθμισης της ποιότητας των παραγομένων προϊόντων των παρεχομένων υπηρεσιών.
- ❖ Η αύξηση των εξαγωγών και η ενίσχυση της αξιοπιστίας των ελληνικών προϊόντων και υπηρεσιών στην ελληνική και τη διεθνή αγορά.
- ❖ Η ενίσχυση της θέσης της χώρας μας στον τομέα της παροχής υπηρεσιών ποιότητας σε διεθνές επίπεδο και ιδιαίτερα στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων.
- ❖ Η προστασία του καταναλωτή από ανασφαλή ή επικίνδυνα για την υγεία του προϊόντα.

- ❖ Η προστασία του περιβάλλοντος.
- ❖ Η αποφυγή αθέμιτου ανταγωνισμού με τη μείωση του κόστους που ανάγεται στην υποβάθμιση της ποιότητας των προϊόντων.

Οι ως άνω στόχοι της Εθνικής Πολιτικής Ποιότητας επιτυγχάνονται:

(α) Με την ενίσχυση του Εθνικού Συστήματος Ποιότητας, που αποτελεί την απαραίτητη υποδομή και διαμορφώνει το περιβάλλον για την εφαρμογή της Πολιτικής Ποιότητας.

(β) Με την παροχή κινήτρων προς τις επιχειρήσεις για την υιοθέτηση και συμμόρφωση τους σε πρότυπα και τεχνικές ποιότητας και την προώθηση της επιχειρηματικής αριστείας.

(γ) Με την ενίσχυση της ζήτησης προϊόντων και υπηρεσιών ποιότητας μέσω της ενημέρωσης/ευαισθητοποίησης των καταναλωτών/ της κοινής γνώμης σε θέματα ποιότητας.

(δ) Με τη λειτουργία ενός αξιόπιστου συστήματος παρακολούθησης και εποπτείας της αγοράς

2.1. Τυποποίηση

Η Τυποποίηση λειτουργεί ως βάση πάνω στην οποία στηρίζεται το Εθνικό Σύστημα Ποιότητας. Στόχος της είναι να παράγει «Πρότυπα» τα οποία χρησιμοποιούνται για την τυποποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών και για τον έλεγχο της συμμόρφωσης τους με τις προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις.

Η τυποποίηση λειτουργεί πλέον, όσον αφορά την κατάρτιση προτύπων, σε Ευρωπαϊκό (CEN / CENELEC) ή Διεθνές Επίπεδο (ISO/IEC), ενώ ο ρόλος των εθνικών οργανισμών τυποποίησης συνίσταται στη συμμετοχή στα αντίστοιχα διεθνή όργανα και κυρίως στο να καθιστούν διαθέσιμα τα αντίστοιχα πρότυπα στα ενδιαφερόμενα στη χώρα τους μέρη.

Στη χώρα μας, ο ΕΛΟΤ έχει αναλάβει επίσης την απόδοση στην ελληνική γλώσσα των προτύπων του υποχρεωτικού τομέα (εναρμονισμένα πρότυπα), έργο που αναμένεται να ολοκληρωθεί στο πλαίσιο του αντίστοιχου έργου Επιχειρησιακού Προγράμματος Βιομηχανίας στο πλαίσιο του Β' ΚΠΣ, ενώ παράλληλα διαθέτει στους ενδιαφερόμενους τα πρότυπα CEN και ISO αλλά και εθνικά πρότυπα (DIN, BSI, κ.ά.) Εν κατακλείδι, οι ανάγκες των κατασκευαστών σε πρότυπα καλύπτονται σε μεγάλο βαθμό από τον ΕΛΟΤ, αλλά η ζήτηση τους είναι σε χαμηλά επίπεδα επειδή οι τελευταίοι συνήθως δεν εφαρμόζουν πρότυπα ούτε στη φάση του σχεδιασμού, ούτε στη φάση της παράγωγης και του ελέγχου των προϊόντων τους. Η άσκηση του ελέγχου της αγοράς αναμένεται ότι θα συμβάλει στην αύξηση της χρήσης των προτύπων.

Τα βασικά μέτρα παρέμβασης που προβλέπονται στην τυποποίηση είναι:

- ❖ Η ολοκλήρωση της ένταξης στην εθνική τυποποίηση των ευρωπαϊκών προτύπων, των Οδηγιών και των λοιπών υποχρεωτικών ευρωπαϊκών νομοθετημάτων.
- ❖ Η επέκταση της τυποποίησης στους προαιρετικούς τομείς, ιδιαίτερα σε αυτούς που σχετίζονται με κρίσιμα ή δυναμικά προϊόντα της ελληνικής οικονομίας.
- ❖ Η δημιουργία προτύπων αναφοράς για πιστοποίηση προϊόντων.
- ❖ Η εκπόνηση «ειδικών» προτύπων/προδιαγραφών για Μικρομεσαίες και Πολύ Μικρές Επιχειρή-

σεις, με συστήματα διαχείρισης προσαρμοσμένα στις ανάγκες και τις δυνατότητες τους.

Αρμόδιος Φορέας εφαρμογής της εθνικής πολιτικής τυποποίησης είναι ο ΕΛΟΤ.

2.2. Διαπίστευση

Η Διαπίστευση ως θεσμός αποτελεί την κορωνίδα του Συστήματος Ποιότητας κάθε χώρας. Στόχος της είναι ο έλεγχος της αξιοπιστίας και σύμφωνης με τα πρότυπα (σειρά EN 45000) λειτουργίας των φορέων Πιστοποίησης, Επιθεώρησης, Ελέγχου και των εργαστηρίων δοκιμών, ενώ αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την αναγνώριση των διαφόρων τύπων πιστοποιητικών, και των σημάτων συμμόρφωσης που απονέμουν οι φορείς αυτοί, τόσο σε εθνική όσο και σε διεθνή κλίμακα. Τα βασικά μέτρα παρέμβασης που προβλέπονται στον πυλώνα της Διαπίστευσης είναι:

- ❖ Η συγκρότηση και η λειτουργία του ΕΣΥΔ ως αυτοτελούς και ευέλικτου Εθνικού Φορέα Διαπίστευσης.
- ❖ Η ενίσχυση του ΕΣΥΔ για την επέκταση των δραστηριοτήτων του στους τομείς της επιθεώρησης και της διαπίστευσης προσωπικού.
- ❖ Η ενίσχυση των φορέων Πιστοποίησης, Επιθεώρησης, Ελέγχου και των εργαστηρίων δοκιμών με στόχο τη διαπίστευση τους από τον Εθνικό Φορέα Διαπίστευσης.
- ❖ Η λήψη μέτρων για την εξυγίανση του χώρου της Πιστοποίησης, Επιθεώρησης, Δοκιμών (προαιρετικός και υποχρεωτικός τομέας).

Αρμόδιος φορέας για την εφαρμογή της εθνικής πολιτικής διαπίστευσης είναι το Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης (ΕΣΥΔ).

2.3. Πιστοποίηση

Η Πιστοποίηση αποτελεί λειτουργία ελέγχου της συμμόρφωσης προϊόντων και υπηρεσιών προς προδιαγραμμένες απαιτήσεις (πρότυπα, προδιαγραφές, κανονισμούς), που εκφράζεται με την απονομή σχετικών πιστοποιητικών ή σημάτων συμμόρφωσης. Η λειτουργία αυτή ασκείται από δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς που έχουν διαπιστευθεί από τον Εθνικό Φορέα Διαπίστευσης. Στο χώρο της πιστοποίησης δραστηριοποιούνται τόσο κρατικοί όσο και φορείς που ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα της ημεδαπής και της αλλοδαπής.

Στον τομέα της πιστοποίησης συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας οι φορείς που σήμερα δραστηριοποιούνται στη χώρα μας καλύπτουν τη ζήτηση των αντίστοιχων υπηρεσιών από πλευράς ελληνικών επιχειρήσεων.

Στο χώρο της πιστοποίησης των προϊόντων, η ζήτηση που εμφανίζεται σήμερα για την προαιρετική εφαρμογή σημάτων συμμόρφωσης είναι χαμηλή και θα πρέπει να ενισχυθεί, γεγονός που θα διασφαλίσει την καλύτερη ενημέρωση και προστασία του καταναλωτή και θα βελτιώσει την ανταγωνιστική θέση των ελληνικών επιχειρήσεων. Αναφορικά δε με τις περιπτώσεις υποχρεωτικής εφαρμογής της πιστοποίησης προϊόντων, η συστηματική λειτουργία των μηχανισμών ελέγχου της αγοράς θα αυξήσει την αντίστοιχη ζήτηση της. Η αξιοπιστία των εργαστηρίων και των φορέων πι-

στοποίησης αξιολογείται και επιβεβαιώνεται από το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης. Τα βασικά μέτρα παρέμβασης που προβλέπονται στον πυλώνα της πιστοποίησης είναι:

- ❖ Η ενίσχυση της δημιουργίας των αναγκαίων μηχανισμών και η αξιόπιστη λειτουργία των φορέων πιστοποίησης (δημόσιων και ιδιωτικών).
- ❖ Η επέκταση σε συστήματα πιστοποίησης προϊόντων, με έμφαση σε τομείς με ειδικό ενδιαφέρον για την οικονομία.
- ❖ Η επέκταση πιστοποίησης σε νέα συστήματα διαχείρισης (υγιεινή και ασφάλεια, ασφάλεια δεδομένων, IBEC, πιστοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων κ.λπ.).
- ❖ Η ενίσχυση των υπαρχόντων και η δημιουργία νέων εργαστηρίων δοκιμών του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα.
- ❖ Η εκπαίδευση/επιμόρφωση του προσωπικού των φορέων πιστοποίησης και των εργαστηρίων δοκιμών.
- ❖ Η λήψη μέτρων εξυγίανσης του χώρου της πιστοποίησης σε συνδυασμό με ανάλογα μέτρα για τη διαπίστευση και τη συστηματική εφαρμογή του ελέγχου/εποπτείας της αγοράς.

2.4. Μετρολογία

Η Μετρολογία είναι η επιστήμη των μετρήσεων και καλύπτει όλα τα θέματα που σχετίζονται με τις μετρήσεις σε όλους τους επιστημονικούς και τεχνολογικούς τομείς εφαρμογής τους. Στόχος της Μετρολογίας είναι η διασφάλιση της αξιόπιστης λειτουργίας των διαφόρων εργαστηρίων διακρίβωσης και δοκιμών της χώρας, από τη σκοπιά του χρησιμοποιούμενου μετρητικού εξοπλισμού. Τα βασικά μέτρα παρέμβασης που προβλέπονται στον πυλώνα της Μετρολογίας είναι:

- ❖ Η ολοκλήρωση του θεσμικού πλαισίου που διέπει τη Μετρολογία.
- ❖ Η ολοκλήρωση της οργάνωσης και των υποδομών του Εθνικού Συστήματος Μετρολογίας
- ❖ Η ανάπτυξη προτύπων, μεθόδων και τεχνικών μέτρησης
- ❖ Η ενίσχυση του Εθνικού Ινστιτούτου Μετρολογίας για την παροχή εξειδικευμένης κατάρτισης σε επιστημονικό και τεχνικό προσωπικό εργαστηρίων, επιχειρήσεων και άλλων ενδιαφερόμενων φορέων.

Αρμόδιος Φορέας για την εφαρμογή της εθνικής πολιτικής Μετρολογίας είναι το Εθνικό Ινστιτούτο Μετρολογίας, του οποίου οι στρατηγικοί στόχοι επεκτείνονται στην κάλυψη των μετρολογικών αναγκών της ευρύτερης περιοχής της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Μεσογείου.

2.5. Παροχή κινήτρων προς επιχειρήσεις

Βασικό συστατικό της πολιτικής ενίσχυσης της ποιότητας αποτελεί η παροχή κινήτρων προς τις επιχειρήσεις ώστε να υιοθετήσουν τεχνικές και πρότυπα ποιότητας. Έτσι, στο πλαίσιο του άξονα αυτού προβλέπεται η παροχή κινήτρων ενίσχυσης (επιδότησεων) επιχειρήσεων με στόχους:

- ❖ Την πιστοποίηση τους με βάση τα πρότυπα της σειράς ISO 9000.
- ❖ Τη βελτίωση και ολοκλήρωση της παραγωγικής δραστηριότητας τους με εφαρμογή σύγχρονων

συστημάτων διαχείρισης για την ποιότητα, την υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία, το περιβάλλον, κ.λπ.

- ❖ Τον οικολογικό αναπροσανατολισμό και την εισαγωγή περιβαλλοντικά φιλικής τεχνολογίας στις παραγωγικές τους δραστηριότητες.
- ❖ Την εξειδικευμένη κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού τους σε θέματα ποιότητας.

Ως επιχειρηματική αριστεία ορίζεται το μοντέλο λειτουργίας μιας επιχείρησης με στόχο την ισόρροπη ικανοποίηση της ανταγωνιστικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας.

Στο πλαίσιο της ενίσχυσης της επιχειρηματικής αριστείας προβλέπεται η καθιέρωση του θεσμού απονομής του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας και Εθνικών Αναγνώρισεων σε επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν συγκεκριμένα επίπεδα επιχειρηματικής αριστείας. Με το μέτρο αυτό ενθαρρύνονται οι ελληνικές επιχειρήσεις να αναπτύξουν τα κατάλληλα διοικητικά συστήματα και τις εσωτερικές διεργασίες που οδηγούν στην παροχή ολοκληρωμένων και αναβαθμισμένων υπηρεσιών με ισόρροπη ικανοποίηση των καταναλωτών, των εργαζομένων, των μετόχων, καθώς και του κοινωνικού συνόλου γενικότερα. Σημειώνεται ότι ο θεσμός του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας βασίζεται στο μοντέλο του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας.

Ένας από τους βασικούς παράγοντες διασφάλισης της διατηρησιμότητας (sustainability) της πολιτικής ποιότητας είναι η διαμόρφωση κουλτούρας ζήτησης προϊόντων και υπηρεσιών ποιότητας από τους καταναλωτές και την κοινή γνώμη.

Στο πλαίσιο αυτό, στον άξονα ευαισθητοποίησης/ενημέρωσης της κοινής γνώμης προβλέπονται τα ακόλουθα μέτρα παρέμβασης:

- ❖ Η δημιουργία μηχανισμών ευαισθητοποίησης και ενημέρωσης του κοινού σε θέματα ποιότητας.
- ❖ Η κατάστρωση και υλοποίηση σχεδίου δράσης ενημέρωσης/ευαισθητοποίησης ανά ομάδες – στόχους.
- ❖ Η προώθηση της εισαγωγής σχετικών με την ποιότητα εννοιών και μαθημάτων σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης.

2.6. Το σύστημα παρακολούθησης και εποπτείας της αγοράς

Το σύστημα παρακολούθησης και εποπτείας της αγοράς έχει ως στόχο τη διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας της αγοράς από τη σκοπιά της συμμόρφωσης των προϊόντων στις απαιτήσεις ασφαλείας, υγιεινής και προστασίας του περιβάλλοντος που καθορίζονται από την κοινοτική και εθνική νομοθεσία.

Βασικά μέτρα παρέμβασης στον άξονα αυτό είναι:

- ❖ Η ολοκλήρωση του θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου εποπτείας της αγοράς (Καθορισμός των φορέων ελέγχου/εποπτείας της αγοράς και του ρόλου που καλούνται να παίξουν, έκδοση κανονιστικών κειμένων, εγκυκλίων, κ.λπ. προς τα ενδιαφερόμενα μέρη που θα καθορίζει λεπτομέρειες της όλης διαδικασίας, δικαιώματα και υποχρεώσεις ελεγχόντων και ελεγχόμενων, κυρώσεις, τρόπους κάλυψης κόστους δειγμάτων κ.λπ.).
- ❖ Η ενίσχυση των φορέων ελέγχου/εποπτείας της αγοράς για τη δημιουργία της απαραίτητης

υποδομής και την εύρυθμη λειτουργία τους.

- ❖ Η εκπαίδευση του προσωπικού των φορέων ελέγχου/εποπτείας στο αντικείμενο των Οδηγιών.
- ❖ Η ενημέρωση των ενδιαφερομένων μερών σχετικά με τους στόχους, την αναγκαιότητα και το θεσμικό πλαίσιο που διέπει την εποπτεία της αγοράς.
- ❖ Η ανάπτυξη και λειτουργία συστήματος και μηχανισμού παρακολούθησης των υπό έλεγχο προϊόντων και υπηρεσιών, η τακτική επικαιροποίηση των στοιχείων του και ο επαναπροσδιορισμός του αντικειμένου και της περιοδικότητας των ελέγχων με βάση την εμπειρία από την εφαρμογή του.
- ❖ Η δημιουργία και τήρηση Μητρώων για τους φορείς πιστοποίησης και τα εργαστήρια δοκιμών.
- ❖ Η ανάπτυξη και λειτουργία ενός εθνικού συστήματος μέτρησης της ποιότητας (Εθνικό Βαρόμετρο).

3. Το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης

Για την περιγραφή των υποδομών που απαιτούνται για την επίτευξη του ποιοτικού στόχου στα πεδία της παραγωγής προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών, συνηθίζεται να απεικονίζεται η Ποιότητα ως ένα επιστέγασμα, που στηρίζεται σε 4 πυλώνες: στην Τυποποίηση, την Πιστοποίηση, τη Μετρολογία και τη Διαπίστευση, όπως ανωτέρω αναφέρουμε. Στην Ελλάδα, η οικοδόμηση των πυλώνων της Ποιότητας άρχισε το 1978 με την ίδρυση του Ελληνικού Οργανισμού Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) και ολοκληρώθηκε τυπικά το 1994 με την ίδρυση του Ελληνικού Ινστιτούτου Μετρολογίας (ΕΙΜ) και του Εθνικού Συμβουλίου Διαπίστευσης (ΕΣΥΔ).

Από τα όργανα αυτά, ο ΕΛΟΤ έχει ήδη πραγματοποιήσει ένα πολύ σημαντικό έργο στον τομέα της τυποποίησης, αλλά και της πιστοποίησης από το 1984. Το ΕΙΜ συμπλήρωσε πρόσφατα ένα πολυδάπανο πρόγραμμα κτιριακών και εργαστηριακών υποδομών και έχει αρχίσει από πέρσι να παρέχει υπηρεσίες μετρολογίας στη βιομηχανία και σε εργαστήρια.

Για το ΕΣΥΔ χρειάστηκε να ψηφιστεί νέος νόμος το 1998, ώστε να ξεπεραστούν ορισμένα σημαντικά λειτουργικά του προβλήματα. Έτσι, ύστερα από μία περίοδο προσεκτικής προετοιμασίας των διαδικασιών και πιλοτικής εφαρμογής του συστήματος για τον έλεγχο της ετοιμότητάς του, το ΕΣΥΔ έχει αρχίσει από την αρχή του 2000 να δέχεται αιτήσεις για την παροχή υπηρεσιών διαπίστευσης και μέχρι σήμερα έχει χορηγήσει 437 πιστοποιητικά.

Σύμφωνα με τον ιδρυτικό του νόμο, το ΕΣΥΔ εποπτεύεται από το Υπουργείο Ανάπτυξης και ο σκοπός του είναι η καθιέρωση και η λειτουργία του Εθνικού Συστήματος Διαπίστευσης. Το ΕΣΥΔ αποτελείται από εκπροσώπους Υπουργείων και οργανισμών (ΤΕΕ, ΣΕΒ, ΕΕΧ, Ελλ. Ένωση Εργαστηρίων) που έχουν ενδιαφέρον στο αντικείμενο της διαπίστευσης. Κύριο αντικείμενό του είναι η χορήγηση Πιστοποιητικών Διαπίστευσης σε εργαστήρια δοκιμών και διακριβώσεων, σε φορείς πιστοποίησης συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας, πιστοποίησης συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης και πιστοποίησης προϊόντων, σε φορείς ελέγχου προϊόντων, εγκαταστάσεων και διεργασιών, και σε περιβαλλοντικούς επαληθευτές.

Για την πραγματοποίηση του σκοπού του, το ΕΣΥΔ υποστηρίζεται από Τεχνικές Επιτροπές, που έχουν ως βασικό έργο την αντιμετώπιση των τεχνικών θεμάτων της διαπίστευσης και

την εισήγηση προς το ΕΣΥΔ για τη χορήγηση πιστοποιητικών, και από αξιολογητές, που διενεργούν τις αξιολογήσεις των υποψηφίων για διαπίστευση, σύμφωνα με καθορισμένα πρότυπα και κανονισμούς. Το Σύστημα συμπληρώνεται με μια διοικητική μονάδα υποστήριξης, με τεχνικούς εμπειρογνώμονες και με την επιτροπή προσφυγών.

Μέχρι σήμερα έχουν υποβληθεί στο ΕΣΥΔ 120 αιτήσεις από την Ελλάδα και την Κύπρο, και ύστερα από επιτυχή αξιολόγηση έχουν χορηγηθεί πιστοποιητικά διαπίστευσης σε 22 εργαστήρια δοκιμών και διακριβώσεων, σε 5 φορείς πιστοποίησης συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας, σε 6 φορείς πιστοποίησης προϊόντων, σε 2 φορείς πιστοποίησης συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης και σε 2 φορείς ελέγχου προϊόντων, εγκαταστάσεων και διεργασιών. Είναι ενδεικτικό της αποτελεσματικότητας του συστήματος, ότι για τη χορήγηση του πρώτου πιστοποιητικού, στο Εργαστήριο Ελέγχου Doping του Ολυμπιακού Αθλητικού Κέντρου Αθηνών, η διαδικασία ολοκληρώθηκε σε 5 ακριβώς μήνες, από την ημέρα υποβολής της αίτησης, που είναι μια πολύ ικανοποιητική επίδοση σε σχέση με τη γενικότερη ευρωπαϊκή πρακτική, και κάλυψε μια επιτακτική ανάγκη στο πλαίσιο των υποχρεώσεων της χώρας για τη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004.

Τα κύρια προβλήματα που παρεμβάλλονται στη λειτουργία και την ανάπτυξη του Εθνικού Συστήματος Διαπίστευσης προέρχονται από:

- ❖ Την περιορισμένη συμμετοχή των εργαστηρίων σε συστηματικά προγράμματα διεργαστηριακών συγκρίσεων ή δοκιμών ικανότητας.
- ❖ Τις περιορισμένες δυνατότητες υποστήριξης της ιχνηλατησιμότητας των μετρήσεων.
- ❖ Τη σχετικά περιορισμένη εμπειρία, ορισμένων από τα στελέχη του Συστήματος, σε θέματα διαδικασιών διαπίστευσης.
- ❖ Τις δυσκαμψίες που συνεπάγεται η αναγκαστική προσαρμογή των ενεργειών στις διαδικασίες του στενότερου δημόσιου τομέα.

Η αντιμετώπιση των υφιστάμενων προβλημάτων και δυσλειτουργιών επιδιώκεται αντίστοιχα με:

- ❖ Την οργάνωση προγραμμάτων διεργαστηριακών συγκρίσεων, την ενημέρωση των εργαστηρίων ως προς τα υφιστάμενα κατάλληλα προγράμματα και την ενθάρρυνσή τους να συμμετέχουν σε αυτά.
- ❖ Την προσεκτική προσαρμογή των κανονισμών του Εθνικού Συστήματος Διαπίστευσης στις υφιστάμενες δυνατότητες, μέχρι τη δημιουργία της απαιτούμενης μετρολογικής υποδομής στη χώρα.
- ❖ Τη συνεχή ενημέρωση, εκπαίδευση και αξιολόγηση των στελεχών του Εθνικού Συστήματος Διαπίστευσης.
- ❖ Την πραγματοποίηση θεσμικών μεταβολών, που θα προσδώσουν στο ΕΣΥΔ την απαιτούμενη ευελιξία στις ενέργειές του.

Με την επίλυση των παρουσιαζομένων προβλημάτων και την αντιμετώπιση των δυσλειτουργιών, το ΕΣΥΔ θα μπορέσει να ανταποκριθεί με επιτυχία στις απαιτήσεις για την πραγματοποίηση των στόχων του, όπως:

- ❖ Η αναβάθμιση της αξιοπιστίας και της επάρκειας των ελληνικών εργαστηρίων και των φορέων πιστοποίησης και ελέγχου.
- ❖ Η υποστήριξη των μηχανισμών εποπτείας της αγοράς.
- ❖ Η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας.
- ❖ Η κάλυψη της απόστασης από τις αναπτυγμένες ευρωπαϊκές χώρες, στον τομέα των υποδομών για την Ποιότητα.
- ❖ Η παραπέρα ανάπτυξη του Εθνικού Συστήματος Διαπίστευσης και η διεθνής αναγνώριση της επάρκειάς του, ώστε να εξασφαλίσει την ένταξή του στο Σύμφωνο Αμοιβαίας Αναγνώρισης των δραστηριοτήτων των ευρωπαϊκών εθνικών οργανισμών διαπίστευσης

4. Οι εξελίξεις στην ανταγωνιστικότητα και ο ΕΛΟΤ

Ο ΕΛΟΤ αποτελεί τον παλαιότερο Οργανισμό για θέματα ποιότητας στη χώρα μας, κλείνοντας φέτος 25 χρόνια δραστήριας και παραγωγικής παρουσίας στο χώρο της ελληνικής οικονομίας.

Αρχικά ξεκίνησε ως Οργανισμός Τυποποίησης έχοντας επικεντρώσει τη δραστηριότητά του στον τομέα της παραγωγής προτύπων και την προώθηση της τυποποίησης στη χώρα μας και στη συνέχεια αναπτύχθηκε στους τομείς της πιστοποίησης συστημάτων, προϊόντων και υπηρεσιών, εργαστηριακών δοκιμών, κατάρτισης και εκπαίδευσης και, τέλος, προώθησης και προβολής της ποιότητας στη χώρα μας.

Σήμερα, στην εποχή της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, όπου το περιβάλλον και οι συνθήκες στο εμπόριο μεταβάλλονται με ραγδαίους ρυθμούς, η ανταγωνιστικότητα αναδεικνύεται σε βασικό παράγοντα ανάπτυξης των επιχειρήσεων και των οικονομιών γενικότερα. Ο ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων που παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες μέσης και χαμηλής τεχνολογίας, κυρίως από τις αναπτυσσόμενες χώρες που στηρίζονται στο χαμηλό κόστος εργασίας και αυτών των αναπτυγμένων χωρών, είναι σκληρός και άνισος. Μοναδικός τρόπος επιβίωσης και ανάπτυξης της δεύτερης κατηγορίας στην οποία ανήκει και η χώρα μας, είναι ο σωστός σχεδιασμός, η παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών, η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών-χρηστών, η εξυπηρέτησή τους μετά την πώληση κ.λπ. Από την άλλη πλευρά, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας σε όλους σχεδόν τους τομείς παρέχει μεγάλες ευκαιρίες ανάπτυξης, ενώ παράλληλα εγκυμονεί κινδύνους για την κοινωνική ευμάρεια. Είναι λοιπόν σημαντικό για τους κοινωνικούς εταίρους και τις παραγωγικές τάξεις να συνεργάζονται στενά, ώστε οι εφαρμογές της τεχνολογίας να κατευθύνονται προς μια αειφόρο οικονομική ανάπτυξη και κοινωνική ευημερία.

Μέσα λοιπόν σε αυτό το περιβάλλον, η ποιότητα ως μια εκ των πλέον βασικών παραμέτρων της ανταγωνιστικότητας, διαδραματίζει ένα σημαντικό ρόλο. Η τυποποίηση, η πιστοποίηση (προαιρετική και μη), η μετρολογία, η διαπίστευση, καθώς και ο αποτελεσματικός και διαφανής έλεγχος της αγοράς, είναι οι βασικοί πυλώνες, που σε συνδυασμό και με άλλα σύγχρονα «εργαλεία» και τεχνικές ποιότητας, αποτελούν τα μέσα για την ελεύθερη και ανταγωνιστική κυκλοφορία προϊόντων και υπηρεσιών, τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά.

Υπό το πρίσμα των όσων προαναφέρθηκαν, το όραμα του ΕΛΟΤ ως ενός από τους βασικούς πυλώνες Εθνικού Συστήματος Ποιότητας της χώρας μας είναι να:

- ❖ Αποτελέσει το όχημα μετάβασης στη νέα πραγματικότητα, προσηλωμένος στις αρχές της συναίνεσης και της διαφάνειας στις διαδικασίες τυποποίησης, καθώς και να διασφαλίσει προς όφελος της οικονομίας και της κοινωνίας μας τη χρηστικότητα, την υγιεινή, την ασφάλεια, την προστασία του περιβάλλοντος και την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών μέσω της πιστοποίησης, του ελέγχου και των δοκιμών.
- ❖ Αναπτύξει και να εφαρμόσει όλες τις νέες σύγχρονες τεχνολογίες για την ικανοποίηση των αναγκών που υπάρχουν από τους χρήστες των υπηρεσιών του, αλλά και για τη «σπορά της ποιότητας» στις επιχειρήσεις και την κοινωνία για τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των πολιτών.
- ❖ Αναδειχθεί ο ρόλος του ως θεματοφύλακα της διασφάλισης του κύρους των υπηρεσιών ποιότητας που παρέχει στην ελεύθερη αγορά, στην οποία δραστηριοποιούνται και άλλοι ιδιωτικοί οργανισμοί και φορείς.
- ❖ Εξελιχθεί σε ένα σύγχρονο και αποτελεσματικό Οργανισμό, που να ανταποκρίνεται στις ευρωπαϊκές και διεθνείς του υποχρεώσεις, αλλά και να εκφράζει τις ανάγκες των επιχειρήσεων και της κοινωνίας, με παράλληλη ανάληψη πρωτοβουλιών για την κατάκτηση ισχυρής ηγετικής και αναγνωρισμένης θέσης, με ιδιαίτερη έμφαση στην περιοχή της Ν.Α. Ευρώπης.

Για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων και της οικονομίας της χώρας, αλλά και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών, η κύρια αποστολή του ΕΛΟΤ συμπυκνώνεται στα ακόλουθα:

- ❖ Στην εκπόνηση εθνικών προτύπων που θα ενσωματώνουν τις σύγχρονες εξελίξεις και τις νέες τεχνολογίες στο αντικείμενό τους και προδιαγραφών σε τομείς που ενδιαφέρουν την οικονομία της χώρας (π.χ. τουρισμός, τρόφιμα, υπηρεσίες υγείας κ.λπ.) με συναινετικές και διαφανείς διαδικασίες με τη συμμετοχή των παραγωγικών τάξεων και των κοινωνικών εταίρων.
- ❖ Στην ενεργό συμμετοχή του στην προώθηση, αποδοχή και ενσωμάτωση των ελληνικών θέσεων στα πρότυπα που εκπονούνται στους ευρωπαϊκούς και διεθνείς οργανισμούς τυποποίησης.
- ❖ Στην ανάπτυξη και προώθηση της πιστοποίησης σε νέους τομείς που ζητούν οι επιχειρήσεις και του εργαστηριακού ελέγχου, προϊόντων, υπηρεσιών, συστημάτων διαχείρισης, δεξιοτήτων προσωπών κ.λπ. με έμφαση στους τομείς τεχνολογιών αιχμής, ώστε να ενισχύεται η δυνατότητα ανταγωνιστικής διαφοροποίησής τους στις εμπορικές συναλλαγές και τις διεθνείς συνεργασίες, διασφαλίζοντας παράλληλα την ασφάλεια και υγεία των καταναλωτών και την προστασία του περιβάλλοντος.
- ❖ Στην παροχή έγκυρης και έγκαιρης πληροφόρησης όλων των ενδιαφερομένων (Δημόσιος τομέας, επιχειρήσεις, καταναλωτές κ.λπ.) για θέματα ποιότητας, αλλά και των υποχρεώσεών μας, που απορρέουν από τη συμμετοχή μας στην Ε.Ε. και τον ΠΟΕ με την εφαρμογή και χρήση σύγχρονων τεχνολογιών.
- ❖ Στη «σπορά της ποιότητας» σε όλη την ελληνική κοινωνία με στόχο την ουσιαστική συμβολή στην ανάπτυξη της παιδείας της ποιότητας, για τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των πολιτών

και την προστασία του περιβάλλοντος.

- ❖ Στη βελτίωση της ποιότητας και της αξιοπιστίας των ελληνικών προϊόντων σε ανταγωνιστικό κόστος για την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών-χρηστών.
- ❖ Στην ασφάλεια των καταναλωτών και την προστασία του περιβάλλοντος.
- ❖ Στην απλοποίηση των διαδικασιών σε όλα τα επίπεδα (θεσμικό πλαίσιο, διαδικασίες παραγωγής, χρηστικότητα κ.λπ.) και την αποτελεσματικότερη διαχείριση των φυσικών και ανθρώπινων πόρων, που οδηγεί στη μείωση του κόστους για τους πολίτες-καταναλωτές.
- ❖ Στην ενεργό και αποτελεσματική συμμετοχή του ΕΛΟΤ σε συνεργασία με όλους τους άλλους εμπλεκόμενους φορείς στην υλοποίηση των στόχων και σκοπών του Εθνικού Σχεδίου Δράσης για την ποιότητα, που έχει εκπονήσει το ΥΠΑΝ για την περίοδο 2001-2006.
- ❖ Στην ενεργό και αποτελεσματική συμμετοχή του σε δράσεις και ενέργειες που προωθούν την ποιότητα προς όφελος της οικονομίας και των πολιτών, σε όλους τους τομείς της Δημόσιας Διοίκησης και των οργανισμών του Δημόσιου τομέα σε συνεργασία και με άλλα Υπουργεία (π.χ. Γεωργίας, ΥΠΕΣΔΑ, Υγείας και Πρόνοιας, Μεταφορών και Επικοινωνιών κ.λπ.).
- ❖ Στην ανάδειξη του κυριάρχου παράγοντα προώθησης υπηρεσιών ποιότητας στο χώρο της Ν.Α. Ευρώπης (Κύπρος, Βαλκάνια κ.λπ.).

Ο ΕΛΟΤ σήμερα βρίσκεται σε μια μεταβατική φάση της λειτουργίας του. Ένας κύκλος ζωής του, που άρχισε το 1977, ολοκληρώθηκε επιτυχώς, έχοντας προσφέρει πολλά στην εθνική οικονομία και την κοινωνία μας. Ο νέος κύκλος ξεκινά. Οι προκλήσεις είναι μεγάλες, οι αβεβαιότητες μεγαλύτερες και οι καταστάσεις μεταβάλλονται συνεχώς ραγδαία.

Η εμπειρία των στελεχών του Οργανισμού είναι μεγάλη και αποτελεί την πυξίδα για τη χάραξη της νέας στρατηγικής και της μελλοντικής πορείας του.

Οι στρατηγικές επιλογές του Οργανισμού για την επόμενη δετία είναι:

- ❖ Η σημερινή του οργάνωση και δομή δεν είναι πια ικανή να αντιμετωπίσει τις νέες προκλήσεις. Άρα χρειάζεται επανασχεδίαση των δομών του, ώστε να έχει τη δυνατότητα και την ευελιξία να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις.
- ❖ Ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός σε όλα τα επίπεδα είναι επιτακτικός, με παράλληλη ενσωμάτωση σε όλες τις δραστηριότητές του των σύγχρονων τεχνολογιών για να λειτουργεί αποτελεσματικά.
- ❖ Η δημιουργία νέων προϊόντων, που θα ικανοποιούν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της αγοράς και θα ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και της οικονομίας σε όλους τους τομείς της δραστηριότητας του Οργανισμού, είναι επιτακτική.
- ❖ Η ανάπτυξη σύγχρονων συνεργασιών στο εσωτερικό και στο εξωτερικό αποτελεί τη διέξοδο από αγκυλώσεις του παρελθόντος και των δυσκολιών, που παρουσιάζονται σήμερα και στηρίζουν την αυτοδύναμη ανάπτυξή του στο εσωτερικό και την καταξίωσή του στο εξωτερικό

Τέλος, η σταδιακή απεξάρτησή του από το σημερινό νομικό καθεστώς, το οποίο περιορίζει την ευελιξία του θα πρέπει να αποτελεί βασική στρατηγική του επιλογή. Η εξειδίκευση των παραπάνω στρατηγιών θα γίνει μέσα από το νέο στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο (2002-2006).

Στο ΕΠΑΝ και στα άλλα επιχειρησιακά προγράμματα έχουν προβλεφθεί μέτρα, δράσεις και οικονομικοί πόροι, που θα επιτρέψουν την υλοποίηση των παραπάνω στρατηγικών.

5. Πρόγραμμα ανταγωνιστικότητας (ΕΠΑΝ)

Οι δράσεις που θα χρηματοδοτηθούν υπό προϋποθέσεις από το Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητας (ΕΠΑΝ) του Υπουργείου Ανάπτυξης, χωρίζονται σε πέντε κατηγορίες οι οποίες είναι οι εξής:

1. Ευκαιρίες χρηματοδότησης επιχειρήσεων ανεξαρτήτως τομέα, δραστηριότητας και μεγέθους

Χρηματοδοτούνται επενδύσεις και δράσεις για:

1. Παρεμβάσεις εξοικονόμησης ενέργειας.
2. Συστήματα ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.
3. Συστήματα συμπαραγωγής ενέργειας.
4. Βελτίωση και ολοκλήρωση της παραγωγικής δραστηριότητας της επιχείρησης μέσω της διασφάλισης ποιότητας της παραγωγικής διαδικασίας ή/και των προϊόντων.
5. Ανάπτυξη και πιστοποίηση εργαλείων ποιότητας όπως συστήματα διασφάλισης ποιότητας (π.χ. σειρά ISO 9000), συστήματα διαχείρισης για την υγιεινή και την ασφάλεια, HACCP, συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης κατά ISO 14001.
6. Παραγωγή καινοτόμων προϊόντων, εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων στην παραγωγική διαδικασία, βιομηχανική εκμετάλλευση ερευνητικών αποτελεσμάτων κ.λπ.
7. Εισαγωγή και προσαρμογή περιβαλλοντικά φιλικής τεχνολογίας στην παραγωγική διαδικασία για τη βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων της επιχείρησης.
8. Δημιουργία Περιβαλλοντικών Δικτύων.
9. Υιοθέτηση Βέλτιστων Διαθέσιμων Τεχνικών κατά την Οδηγία 96/61 - IPPC.
10. Εκσυγχρονισμός της εφοδιαστικής αλυσίδας μεταποιητικών επιχειρήσεων που βασίζεται στον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών λειτουργιών και διαδικασιών και τη βελτίωση της εσωτερικής και εξωτερικής τους επικοινωνίας, με την εγκατάσταση ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων προγραμματισμού επιχειρησιακών πόρων και δικτύων εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας.
11. Δημιουργία νέων ή/και επέκταση - ενίσχυση εργαστηρίων παροχής υπηρεσιών ποιότητας (δοκιμές ελέγχου και διακρίβωσης).
12. Ίδρυση νέων και επέκταση υφιστάμενων επιχειρήσεων για την αποσυναρμολόγηση / αξιοποίηση στερεών υλικών και αποβλήτων ή υγρών ουσιών.
13. Επενδύσεις μέσω των κινήτρων του Ν. 2601/98.
14. Συνέχιση ενίσχυσης ιδιωτικών επενδύσεων που έχουν υπαχθεί στο 23β.
15. Συνέχιση ενίσχυσης των επιχειρηματικών σχεδίων που έχουν υπαχθεί στο 23α.
16. Επιδεικτικά έργα συμπαραγωγής, ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (ΑΠΕ) και εξοικονόμηση ενέργειας.

17. Προώθηση της δικτύωσης ΜΜΕ που οδηγούν σε συγκεκριμένο επιχειρηματικό αποτέλεσμα, δηλαδή είτε εκτέλεση κοινού έργου είτε δημιουργία μόνιμων επιχειρηματικών συνεργασιών.
18. Ανάπτυξη συμβουλευτικών δραστηριοτήτων για την υποστήριξη της τεχνολογικής καινοτομίας και της μεταφοράς τεχνολογίας.
19. Δικτύωση οργανισμών παροχής υπηρεσιών μεταφοράς τεχνολογίας και καινοτομίας.
20. Δραστηριότητες για την υιοθέτηση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας.
21. Μεγάλα έργα έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης μέχρι το στάδιο του βιομηχανικού πρωτοτύπου, σε τομείς υψηλής προτεραιότητας για την εθνική και περιφερειακή οικονομία, με τη συνεργασία δημοσίων φορέων (μέσω του Π.Δ. 274/2000).
22. Τεχνολογική έρευνα από επιχειρήσεις με ήδη αναπτυγμένη παραγωγική και εμπορική δραστηριότητα.
23. Τεχνολογική έρευνα από επιχειρήσεις που ξεκινούν την παραγωγική και εμπορική τους δραστηριότητα
24. Έργα για την προώθηση καινοτόμων λύσεων στο πρόβλημα του ενεργειακού εφοδιασμού των νησιών.
25. Κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα ποιότητας, καινοτομίας, εισαγωγής καθαρών τεχνολογιών, λειτουργικού ανασχεδιασμού (εφοδιαστική αλυσίδα), αξιοποίησης αποβλήτων.
26. Ενέργειες κατάρτισης - μεταφοράς τεχνογνωσίας που σχετίζονται με την εκκίνηση επιχειρηματικής δραστηριότητας
27. Ενέργειες κατάρτισης και μεταφοράς τεχνογνωσίας που αφορούν στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ μέσω της αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού τους.
28. Εκπαίδευση / υποστήριξη επιχειρήσεων για την εξοικείωση με το Διαδίκτυο και τις υπηρεσίες του σε συνέργεια με το πρόγραμμα «Δικτυωθείτε» του Ε.Π. «Κοινωνία της Πληροφορίας».

2.- Ευκαιρίες χρηματοδότησης επιχειρήσεων που απασχολούν έως 250 άτομα

Ειδικά για τις επιχειρήσεις της κατηγορίας αυτής, επιπλέον των όσων αναφέρονται σε προηγούμενες παραγράφους, επιχορηγούνται επενδύσεις και δράσεις για:

1. Επιχειρηματικά σχέδια
2. Υλοποίηση περιβαλλοντικών επιχειρηματικών σχεδίων που θα οδηγούν στην πιστοποίηση προϊόντων με το οικολογικό σήμα, είτε συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης κατά τον κανονισμό 1836/93 (EMAS).
3. Υλοποίηση επενδύσεων πρόληψης και αντιμετώπισης βιομηχανικών ατυχημάτων μεγάλης έκτασης.

3.- Ευκαιρίες χρηματοδότησης επιχειρήσεων που απασχολούν έως 50 άτομα

Ειδικά για τις επιχειρήσεις της κατηγορίας αυτής, επιπλέον των όσων αναφέρονται σε προηγούμενες παραγράφους, επιχορηγούνται επενδύσεις και δράσεις για επιχειρηματικά σχέδια (business plan), με σκοπό:

- ❖ Εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην παραγωγική διαδικασία.
- ❖ Βελτίωση του υπάρχοντος παραγωγικού εξοπλισμού.

- ❖ Ανάπτυξη και πιστοποίηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας και πιστοποίηση προϊόντων.
- ❖ Ενσωμάτωση τεχνολογιών φιλικών προς το περιβάλλον.
- ❖ Ανάπτυξη συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης.
- ❖ Προμήθεια συστημάτων προστασίας του περιβάλλοντος κ.λπ.

4.- Ευκαιρίες χρηματοδότησης τουριστικών επιχειρήσεων

Χρηματοδοτούνται επενδύσεις και δράσεις για:

1. Εγκαταστάσεις ειδικής τουριστικής υποδομής για την ανάπτυξη των θεματικών μορφών τουρισμού, π.χ. μαρίνες, συνεδριακά κέντρα, γήπεδα γκολφ, κέντρα θαλασσοθεραπείας, υδροθεραπευτήρια, χιονοδρομικά κέντρα, κέντρα αθλητικού - προπονητικού τουρισμού κ.ά., μέσω του Ν. 2601/98.
2. Περιοχές Ολοκληρωμένης Τουριστικής Ανάπτυξης μέσω του Ν. 2601/99
3. Προγράμματα διάσωσης και καθιέρωσης της ελληνικής κουζίνας (εθνικής, τοπικής, δημιουργικής)
4. Δράσεις ένταξης παραδοσιακών αγροτικών προϊόντων, προϊόντων χειροτεχνίας και παραδοσιακών τεχνικών (π.χ. μεταλλοτεχνία, ξυλοναυπηγική) στο τουριστικό προϊόν της χώρας.
5. Προγράμματα εξοικείωσης των τουριστών με την ελληνική τέχνη, συμπεριλαμβανομένης της σύγχρονης λογοτεχνικής, εικαστικής κ.λπ. παραγωγής.
6. Εκσυγχρονισμό ξενοδοχείων και κάμπινγκ
7. Εκσυγχρονισμό τουριστικών καταλυμάτων (εκτός Ν. 2601/98), δηλαδή ξενοδοχεία, κάμπινγκ, ενοικιαζόμενα δωμάτια και επιπλωμένα διαμερίσματα χαμηλών τάξεων
8. Επιχειρηματικά σχέδια (business plans).
9. Ανάπτυξη και πιστοποίηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, συστημάτων διαχείρισης υγιεινής και ασφάλειας και HACCP.
10. Επενδύσεις εξοικονόμησης ενέργειας.
11. Συστήματα ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (ΑΠΕ)
12. Συστήματα συμπαραγωγής ενέργειας.
13. Επιδεικτικά έργα συμπαραγωγής, ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (ΑΠΕ) και εξοικονόμησης ενέργειας. Δραστηριότητες για την υιοθέτηση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας.

5. Ευκαιρίες χρηματοδότησης επιχειρηματικής δραστηριότητας επιλεγμένων ομάδων πληθυσμού

α) Επιχειρηματικότητα νέων: Ενίσχυση νέων ηλικίας έως 35 ετών για την εκκίνηση επιχειρηματικής δραστηριότητας στους τομείς της μεταποίησης και της παροχής υπηρεσιών που συνδέονται άμεσα με τη μεταποίηση.

Χρηματοδοτούνται ολοκληρωμένα επιχειρηματικά σχέδια νέων επιχειρηματιών, που περιλαμβάνουν αγορά του απαραίτητου παραγωγικού εξοπλισμού, μελετητικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες, μεταφορά τεχνογνωσίας, ενέργειες μάρκετινγκ, ενέργειες κατάρτισης κ.λπ.

β) Επιχειρηματικότητα γυναικών: Χρηματοδοτούνται ολοκληρωμένα επιχειρηματικά σχέδια γυναικών επιχειρηματιών που θα περιλαμβάνουν αγορά του απαραίτητου παραγωγικού εξοπλισμού, μελετητικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες, μεταφορά τεχνογνωσίας, ενέργειες μάρκετινγκ, ενέργειες κατάρτισης κ.λπ.

γ) Επιχειρηματικότητα για άτομα με ειδικές ανάγκες: Χρηματοδοτούνται ολοκληρωμένα επιχειρηματικά σχέδια ΑΜΕΑ - επιχειρηματιών, που θα περιλαμβάνουν αγορά του απαραίτητου παραγωγικού εξοπλισμού, μελετητικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες, μεταφορά τεχνογνωσίας, ενέργειες μάρκετινγκ, ενέργειες κατάρτισης κ.λπ.

6. Δύο σενάρια για τη μετά-ISO εποχή

Εύκολα κάποιος μπορεί να διαπιστώσει στην Ελλάδα μια ποιοτική «αφύπνιση». Η οικονομική απειλή, ιδιαίτερα από την Ιαπωνία και από το άνοιγμα της Ευρωπαϊκής Αγοράς, έχει κάνει πολλές Ελληνικές εταιρίες να νιώσουν την ανάγκη ποιοτικής βελτίωσης των υπηρεσιών και προϊόντων τους, την ανάγκη για καινοτομία και υψηλή παραγωγικότητα, και για ελάττωση του κόστους.

Ένα διαβατήριο εισόδου μέσα από τα τεχνικά σύνορα της ποιότητας που ανυψώνονται παγκοσμίως είναι τα πρότυπα της σειράς ISO 9000. Είναι πρότυπα Διασφάλισης της Ποιότητας που, αν και δεν αποτελούν πανάκεια, αποτελούν το καλύτερο πρώτο βήμα προς το μακρύ δρόμο προς την Ολική Ποιότητα (TQM). Η εμπέδωση ενός συστήματος διοίκησης με στόχο τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας γίνεται πιο εύκολα, αν προϋπάρχει ένα Σύστημα Διασφάλισης της Ισχύουσας Ποιότητας. Ένα τέτοιο σύστημα δίνει καταρχήν την ευκαιρία στην εταιρία να γνωρίσει πού βρίσκεται και πώς θα προχωρήσει. Υπάρχουν πολλά κριτήρια στο ISO που βοηθούν την εταιρία να αναγνωρίσει σε ποια (άσχημη) κατάσταση βρίσκεται αλλά και ποιο πρέπει να είναι το πρώτο βήμα βελτίωσης.

Ένα «πρόγραμμα για ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ», εκ πρώτης όψεως, φαίνεται απλό και ανώδυνο. Τα πρώτα βήματα είναι, όντως, σχετικά εύκολα. Συνήθως η προσπάθεια αρχίζει με την εγκαθίδρυση ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας και με την πιστοποίηση αυτού του συστήματος, σύμφωνα με τις προδιαγραφές ενός προτύπου της σειράς ISO-9000. Ποιο είναι όμως το «δεύτερο βήμα»; 'Η μήπως δεν υπάρχει δεύτερο βήμα!

Ας κάνουμε λοιπόν ένα ταξίδι στο μέλλον στη μετά-ISO εποχή, στην εποχή ενός «δεύτερου βήματος» που θα' πρεπε να υπάρχει στην αμέσως επόμενη μέρα. Είναι η μέρα που θα αρχίσει κάποιος την επίπονη πορεία προς την Ολική Ποιότητα (TQM), έχοντας ήδη διασφαλίσει τη διατήρηση της υπάρχουσας ποιότητας μέσω του ISO-9000. Πρέπει κάποτε να γίνει και αυτό. Να το κάνουμε πρώτα εμείς πριν το κάνει ο ανταγωνιστής. Διότι, στη σημερινή νέα οικονομική εποχή του παγκοσμιοποιημένου ανταγωνισμού, ο δεύτερος σπανίως επιβιώνει!

Για να είναι πρώτη μια επιχείρηση, θα πρέπει να είναι πάντα προετοιμασμένη για την επόμενη μέρα, για να μπορέσει να κάνει πρώτη το δεύτερο βήμα (μετά το ISO) στη δύσκολη πορεία προς την ολική ποιότητα (TQM). Και είναι τότε που θα αρχίσει ο πραγματικός «πόνοσ»: όταν η ανώτερη Διοίκηση αρχίσει εμπράκτως να αναλαμβάνει ευθύνες για την ίδρυση μιας νέας κουλτού-

ρας Διοίκησης με Σταθερότητα του σκοπού για Ποιότητα και Καινοτομία. Θα φέρει η επόμενη μέρα αυτό το δεύτερο βήμα;

Ας δούμε καταρχήν τι δεν πρέπει να φέρει η «επόμενη μέρα». Ένα «Σενάριο» προς αποφυγήν.

Στο σενάριο προς αποφυγήν, η επόμενη μέρα θα φέρει την επανάπαυση. Η πιο επικίνδυνη περίοδος για μια εταιρία είναι η περίοδος αμέσως μετά από μια επιβράβευση: η περίοδος της επανάπαυσης. Φυσιολογική μεν, άκρως επικίνδυνη δε. Και τι συμβαίνει; Τελετές πομπώδεις και επαναλαμβανόμενες, κουραστικές και βαρετές ομιλίες για το πώς το πετύχαμε, και το πόσο καλοί είμαστε, ποτέ όμως για το πόσο καλοί δεν είμαστε και πόσο χρειάζεται ακόμη να βελτιωθούμε. Αλλά είναι γεγονός, ότι ο ανταγωνισμός ποτέ δεν νικιέται με απλές ρητορείες ή θαυμάζοντας το πιστοποιητικό στον τοίχο και τον εαυτό μας στον καθρέφτη.

Όσο και να μας επιβραβεύσουν, ότι ποιοτικούς στόχους και αν πετύχαμε, πάντα θα υπάρχει και κάποιος άλλος, ποιοτικότερος στόχος, μια κορυφή ψηλότερη για να κατακτήσουμε. Καταρχήν, η διατήρηση της ποιότητας που έχει επιτευχθεί πρέπει να αποτελεί το πρώτο άμεσο στόχο. Θέλει και αυτό προσπάθεια.

Ένα πιστοποιητικό λοιπόν της σειράς ISO-9000 δεν θα φέρει την επιβίωση. Η επιβράβευση με οποιοδήποτε βραβείο ποιότητας δεν θα φέρει την επιβίωση. Ίσως μάλιστα να επιταχύνει και την καταστροφή. Γιατί, σχεδόν πάντα, μια επιβράβευση προκαλεί επανάπαυση.

Στο σενάριο προς αποφυγήν, η επόμενη μέρα, πάνω στον ενθουσιασμό μας, θα φέρει ίσως μια έξαρση των θυσιών μας. Η έξαρση των θυσιών μας, χωρίς προγραμματισμό και εμπλοκή της ανώτερης Διοίκησης, δεν θα φέρει την επιβίωση.

Θα ιδρυθεί, αν δεν υπάρχει ήδη, ένα τμήμα «Ποιοτικού Ελέγχου». Η ίδρυση ενός Τμήματος «Ποιοτικού Ελέγχου», δεν θα φέρει την επιβίωση. Ένα τέτοιο τμήμα συνήθως το ξεχνάμε και το θυμόμαστε μόνο όταν ζητάμε αποδιοπομπαίους τράγους.

Στο σενάριο προς αποφυγήν, η επόμενη μέρα θα φέρει ανακοινώσεις, εξαγγελίες, δηλώσεις πίστης στο TQM, στόχους ποιότητας. Η θέσπιση και μόνο στόχων ποιότητας, δεν θα φέρει την επιβίωση. Κάθε στόχος χρειάζεται και τον τρόπο, και τον υπεύθυνο. Αλλιώς θα εξευτελιστεί και θα καταλήξει μπούμερανγκ. Ανακοινώσεις, εξαγγελίες και δηλώσεις πίστης στο TQM, δεν θα φέρουν την επιβίωση. Οι καλές προθέσεις, δεν θα φέρουν την επιβίωση. Άλλωστε, η ποιότητα δεν διαμορφώνεται με προθέσεις.

Στο σενάριο προς αποφυγήν, η επόμενη μέρα θα φέρει εγωκεντρισμό και αλαζονεία. Η αλαζονική συμπεριφορά προς τον πελάτη δεν θα φέρει την επιβίωση. Επί του παρόντος, στις περισσότερες περιπτώσεις ο (εξωτερικός) πελάτης θεωρείται ένα «στιγμιαίο κέρδος» που θα ξεχαστεί σύντομα. Θα τον θεωρούμε έτσι και την «επόμενη μέρα»; Προς χάρη του δεν πήραμε το ISO; Θα αλλάξει τίποτα μετά από αυτό; Μάλλον προς το χειρότερο.

Πόσο σεβασμό θα δείχνουμε στον πελάτη; Πόσο χρόνο θα κάνουμε να απαντήσουμε στα τηλεφωνήματά του; Με πόση ευγένεια θα του μιλάμε; Θα επικοινωνούμε μαζί του μετά την πώληση; Έχουμε κατανοήσει ότι είναι ο μόνος που φέρνει τα χρήματα, δηλαδή ο μόνος που συντηρεί

την εταιρία και εμάς τους ίδιους, ο κύριος λόγος ύπαρξης του εργαζόμενου και της ίδιας της εταιρίας, το μόνο όπλο κατά της ανεργίας;

Πόση είναι η αντίληψή μας για τι είδους προϊόν ή υπηρεσία έχει πραγματικά ανάγκη ο καταναλωτής, σήμερα αλλά και αύριο; Πόσες φορές αυτή η αντίληψη γίνεται καθημερινό, προσωπικό μας πρόβλημα; Του πουλάμε λύσεις στα προβλήματά του ή απλώς ένα συμβόλαιο; Πόσες φορές καλύπτουμε και ανάγκες για τις οποίες δεν έχουμε πληρωθεί;

Εν τώ μεταξύ, τα ελαττώματα θα συνεχίσουν να υπάρχουν. Παρ' όλη την έμμεση απαίτηση του ίδιου του ISO για εφαρμογή στατιστικών μεθόδων για εξάλειψη των αιτιών των χρόνιων προβλημάτων, η απαίτηση αυτή θα αντιμετωπίζεται, το πολύ, με τη χρήση ορισμένων γραφικών διαγραμμάτων. Αν και τα ελαττώματα δεν είναι «δωρεάν» (κάποιος τα «παράγει» και πληρώνεται γι' αυτό!) δεν θα μας καίγεται καρφί! Όπως και σήμερα, παντού θα υπάρχει κάποιος κυνισμός και παραδοχή ότι οι ατέλειες είναι αναπόφευκτες και ότι «δεν πρέπει να τα θέλουμε όλα τέλεια».

Βέβαια, όλα αυτά δεν είναι απαραίτητο να συμβούν την «επόμενη μέρα». Αρκεί να υπάρχει από την αρχή μια οργανωμένη προσπάθεια εκπαίδευσης και εφαρμογής, με παράλληλη δέσμευση και εμπλοκή εκ μέρους της ανώτερης Διοίκησης. Αρκεί να κατανοηθεί πλήρως ότι η ποιότητα δεν είναι κάτι που συμβαίνει τυχαία. Πρέπει να προγραμματιστεί. Και δεν θα έρθει δωρεάν, ούτε και ανώδυνα. Αλλά θα είναι η φθηνότερη επένδυση που μπορεί να κάνει μια εταιρία, μια επένδυση που πάντα αποφέρει καρπούς.

Ποιο λοιπόν θα πρέπει να είναι το ιδανικό περιβάλλον της μετά ISO εποχής, το σύστημα διοίκησης που μόνο ένας ηγέτης είναι ικανός να δημιουργήσει, αλλά και που χωρίς αυτό η επιχείρηση του σήμερα δεν θα μπορέσει να επιβιώσει αύριο;

Δεύτερο σενάριο

Είναι ένα σύστημα με σταθερότητα του σκοπού για Ποιότητα και Καινοτομία και με μια σταθερότητα στην ίδια τη Διοίκηση. Ένα Σύστημα Διοίκησης που, ακόμα και αν αλλάξει σε πρόσωπα, θα έχει σιγουρέψει τη συνέχεια του Ποιοτικού Ήθους. Ένα σύστημα ικανό να δημιουργήσει Ηγέτες που δεν είναι απλοί Μάνατζερς. Ηγέτες που, με τη σειρά τους, θα είναι ικανοί να δημιουργούν και να διαχειρίζονται το σύστημα που αρμόζει σε μια ηγετική επιχείρηση.

Είναι ένα σύστημα που θα παρέχει τις δυνατότητες για επικοινωνία χωρίς τα «διαχωριστικά τείχη» που εμποδίζουν το ομαδικό πνεύμα και τη συνεργασία. Χωρίς επαρκή επικοινωνία, οι χρήσιμες και δημιουργικές ιδέες και πρωτοβουλίες θα χαθούν για πάντα, τα σποραδικά προβλήματα θα γίνουν χρόνια, τα κοινά προβλήματα θα πολλαπλασιαστούν, και τα εμπόδια μεταξύ ατόμων και τμημάτων θα παραμείνουν αδιάβαστα.

Ένα σύστημα που θα παρέχει τη δυνατότητα συνεχούς επιμόρφωσης. Διοικούντες και διοικούμενοι θα μπορούν να διδάσκουν και να διδάσκονται.

Ένα σύστημα που θα ενθαρρύνει την πρωτοβουλία και τον πειραματισμό. Και ας αποτύχει ο πειραματισμός. Δεν υπάρχει κανένας λόγος να ντρεπόμαστε για αποτυχημένους πειραματισμούς. Γιατί αυτοί καταμαρτυρούν ότι είχαμε το θάρρος να πειραματιστούμε, και ότι θα διδαχθούμε από την αποτυχία.

Ένα σύστημα που θα ενθαρρύνει τη λήψη αποφάσεων βάσει πραγματικών δεδομένων και αμερόληπτων πληροφοριών και όχι βάσει προαισθήσεων ή ευσεβών πόθων.

Ένα σύστημα που θα αναγνωρίζει (να ανακαλύπτει) την ικανότητα και να αναγνωρίζει (να επιβραβεύει) την επιτυχία.

Ένα σύστημα όπου η ίδια η Διοίκηση θα μεταδίδει το Όραμα της Ποιότητας δείχνοντας (και να είναι) πραγματικά δεσμευμένη στην Ποιότητα και Καινοτομία και συμμετέχοντας στην προσπάθεια. Ωστε να την πιστέψει ο εργαζόμενος και να μπορέσει να την εμπιστευτεί και να τη σεβαστεί. Χωρίς Αξιοπιστία της Διοίκησης, κανένα μήνυμα ή όραμα για τελειότητα δεν πρόκειται να μεταδοθεί, ούτε οποιαδήποτε υπόσχεση, επιθυμία ή δέσμευση για ποιότητα δεν πρόκειται να γίνει πιστευτή ή σεβαστή.

Ένα σύστημα που πρώτα θα μαθαίνει να προσφέρει πριν αρχίσει να διεκδικεί.

Ένα σύστημα με μάνατζερς που θα παίρνουν μεγαλύτερη ευθύνη για το φταίξιμο και μικρότερη για τα μπράβο. Που θα τολμήσουν να παραδεχτούν τα λάθη του παρελθόντος και θα επωμιστούν την ευθύνη για την πλειοψηφία των υφισταμένων προβλημάτων.

Ένα σύστημα όπου οι εργαζόμενοι α) θα ξέρουν τι αναμένεται από αυτούς, β) θα ξέρουν αν εκπληρούν αυτό που αναμένεται από αυτούς, και γ) θα έχουν τη δυνατότητα, όταν χρειάζεται, να βελτιωθούν ώστε να εκπληρούν αυτό που αναμένεται από αυτούς.

Τα ανωτέρω είναι το σύστημα και ο Μάνατζερ είναι υπεύθυνος για το σύστημα. Αν οποιοσδήποτε σκοπό παραπάνω δεν ικανοποιείται, το υπεύθυνο διευθυντικό στέλεχος δεν έχει εκπληρώσει τα καθήκοντά του σωστά. Δεν είναι παράξενο λοιπόν να καταλήγουμε σχεδόν πάντα στον Μάνατζερ, όταν ψάχνουμε για την αιτία των προβλημάτων.

Βέβαια, κανένα από τα δύο ανωτέρω Σενάρια δεν πρέπει να εκληφθεί ως μια ακριβής πρόβλεψη του τι πρόκειται να γίνει. Η πραγματικότητα σπανίως ακολουθεί τις προβλέψεις. Εν πάση περιπτώσει, στην Ελλάδα του Σήμερα, τα σενάρια αυτά δεν είναι και τόσο πειστικά.

Τι πρέπει λοιπόν να γίνει; Όλοι οι επιθυμητοί στόχοι ενός Συστήματος Διοίκησης με βάση την Ολική Ποιότητα, που ουσιαστικά είναι ένα σύστημα που λαμβάνει πάντα υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα (μια μικρή «λεπτομέρεια» που έχει ξεχαστεί σε πολλά συστήματα διοίκησης μέχρι τώρα, και που γι' αυτό και απέτυχαν) ίσως να ακούγονται ουτοπικοί και απραγματοποίητοι για τον ελληνικό χώρο όπου, φαινομενικά, είτε η κομματική εξάρτηση, είτε ο αυταρχισμός της ανώτερης Διοίκησης, θα αποτελούν πάντα εμπόδιο σε οποιαδήποτε ριζική αλλαγή του κατεστημένου.

Ποιο είναι λοιπόν το μέλλον της Ποιότητας σε μία τέτοια χώρα; Θα ήταν όμως πιο σωστό να ρωτούσαμε αν υπάρχει για μια χώρα μέλλον χωρίς Ποιότητα. Και εδώ η απάντηση είναι σαφώς αρνητική.

Αλλά, οι δυνατότητες για μια αναγέννηση δεν έχουν εξαντληθεί. Έχουμε ακόμη τη δυνατότητα να ξεφύγουμε από τη στασιμότητα της οικονομικής παρακμής και την επικίνδυνη αδράνεια, αρκεί να πιστέψουμε στη δυναμικότητα της συνεχούς βελτίωσης.

Και αυτό που χρειάζεται η Ελληνική Βιομηχανία (είτε Δημόσια είτε Ιδιωτική) είναι ηγέτες. Συνηθισμένους ανθρώπους με υπερφυσική αποφασιστικότητα.

Είναι βέβαια αναπόφευκτο ότι θα υπάρξει και κάτι άλλο την «επόμενη μέρα»: η αντίδραση στην αλλαγή. Πάντα θα υπάρχουν άτομα που στην αρχή θα νομίσουν ότι η νέα κουλτούρα δεν θα τους συμφέρει. Ο ικανός ηγέτης θα πρέπει να προβλέψει και να αξιολογήσει, όχι μόνο τις τεχνολογικές, αλλά και τις κοινωνικές επιπτώσεις της «αλλαγής», ώστε να είναι προετοιμασμένος να αντιμετωπίσει την αντίδραση σ' αυτές που συνήθως είναι αποτέλεσμα άγνοιας και του «κόλα σ' αυτό που ξέρεις». Στόχοι που μπορούν να βοηθήσουν: Μια σταθερότητα στη Διοίκηση μια σταθερότητα του σκοπού για ποιότητα και καινοτομία, μια δέσμευση για την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη, μια πεποίθηση πως οτιδήποτε μπορεί να γίνει καλύτερο, μια πίστη της ανώτερης Διοίκησης ότι υπάρχει κάποιο μέλλον, πέρα από την προσωρινότητα των δύο ή τριών χρόνων. Αν επιτευχθούν πρώτα αυτοί οι στόχοι, όλα τα υπόλοιπα είναι πολύ πιο εύκολα. Άλλωστε, έχουμε και τις θεωρίες και τεχνικές των διαφόρων Διδασκάλων της Ποιότητας για να μας βοηθήσουν. Και δεν υπάρχει λόγος να αγχωνόμαστε για το ποιον απ' όλους να διαλέξουμε. Όλοι μιλούν την ίδια «γλώσσα», ίσως με διαφορετική "διάλεκτο". Και άλληλα-συμπληρώνονται. Η ουσία όμως πάντα θα επαφίεται στον ανθρώπινο παράγοντα. Και πάντα θα έχει να κάνει με απλές έννοιες όπως: Ενδιαφέρον, δέσμευση, σταθερότητα, προσωπική επαφή, καλές αντιδράσεις και, κυρίως, πάθος για τελειότητα.

Όλα προς όφελος του πελάτη. Γιατί, ας μην ξεχνάμε ότι ο πελάτης είναι αυτός που ουσιαστικά «αποφασίζει» για την επιβίωση ή εξαφάνιση μιας εταιρίας από το μέτωπο του παγκόσμιου ανταγωνισμού. (Plant, Τεύχος 156, Ιούλιος 1999)

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η παγκοσμιοποίηση ως «όρος», αλλά και ως οικονομικό και κοινωνικό φαινόμενο αποτελεί γνώρισμα του τέλους του προηγούμενου αιώνα και βασικό συστατικό στοιχείο των εξελίξεων του 21ου αιώνα.

Σηματοδοτεί σειρά ραγδαίων εξελίξεων σε όλους τους τομείς της οικονομικής και κοινωνικής δραστηριότητας των κρατών, δημιουργώντας νέες συνθήκες λειτουργίας, επικοινωνίας, οικονομικών σχέσεων, πολιτισμού, κοινωνικής ευθύνης και συμπεριφοράς, που διαφέρουν ουσιαστικά από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του παρελθόντος. Κύρια χαρακτηριστικά της νέας εποχής είναι η ανταγωνιστικότητα σε όλα τα επίπεδα και η χρήση των νέων τεχνολογιών για την άμεση διάδοση των πληροφοριών, που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις εξελίξεις σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

Η βελτίωση και ανάπτυξη της εθνικής ανταγωνιστικότητας αποτελεί βασική επιδίωξη και προτεραιότητα όλων των κρατών, κυρίως στο χώρο της οικονομίας, προκειμένου να διασφαλίσουν μια «καλή θέση» στο νέο χάρτη που διαμορφώνεται, προκειμένου να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν, για να επιτύχουν τελικά την απαιτούμενη οικονομική και κοινωνική τους συνοχή και συνέχεια. Μέσα σ' αυτό το ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με τις δυνατότητες και τις αβεβαιότητες που δημιουργούνται, η Ελλάδα καλείται να χαράξει και να υλοποιήσει πολιτικές, που θα διασφαλίζουν μια σταθερή και συνεχή ανάπτυξη για την ελληνική κοινωνία. Η ΟΝΕ αποτέλεσε για τη χώρα μας μια πολύ καλή βάση εκκίνησης, που διασφαλίζει κατ' αρχήν τη δυνατότητα συμμετοχής της στις εξελίξεις, από καλύτερη θέση σε σχέση με άλλες χώρες. Η επίτευξη ικανοποιητικών ρυθμών ανάπτυξης και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας μας, αποτελεί το στόχο για τη σύγκλιση με τις προηγούμενες οικονομίες και τη διασφάλιση μιας βιώσιμης ανάπτυξης της ελληνικής κοινωνίας.

Η ενσωμάτωση των σύγχρονων τεχνολογιών σε όλα τα επίπεδα των παραγωγικών και κοινωνικών δραστηριοτήτων αποτελεί το ζητούμενο για την οικονομική και κοινωνική πρόοδο και τη διασφάλιση μιας ικανοποιητικής θέσης στο διεθνές γίγνεσθαι. Η αύξηση της απασχόλησης και η μείωση της ανεργίας αποτελεί τον πυρήνα της διατήρησης της κοινωνικής συνοχής, που χωρίς αυτή δεν μπορεί να υπάρξει συνέχεια, πρόοδος και ανάπτυξη της ελληνικής κοινωνίας. Η ανταγωνιστικότητα, η τεχνολογία και η απασχόληση ως τρίπτυχο στόχων αποτελεί τον πυρήνα της σημερινής εθνικής πολιτικής για το νέο αιώνα και απευθύνεται στο σύνολο της οικονομικής και κοινωνικής δραστηριότητας της χώρας. Στο χώρο της οικονομίας το παράπάνω τρίπτυχο μεταφράζεται σε ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, των οργανισμών του Δημόσιου και ευρύτερου Δημόσιου τομέα, του Δημόσιου και των οργανισμών Τ.Α. και Ν.Α., που συνεισφέρουν στην οικονομική ευημερία της χώρας.

Η ενσωμάτωση των σύγχρονων τεχνολογιών σε όλες τις παραπάνω παραγωγικές δραστηριότητες, διασφαλίζει την προστασία του περιβάλλοντος, τη βελτίωση όσο και τη συνέχεια της ανάπτυξης και τη συνεχή συμμετοχή της χώρας στο διεθνές γίγνεσθαι με όρους ανταγωνιστικούς.

Η απασχόληση και ειδικότερα η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο των δύο προηγούμενων, αφού οδηγεί στην κοινωνική συνοχή και τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των πολιτών.

Η ποιότητα αποτελεί μια από τις κρίσιμότερες παραμέτρους σήμερα, που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα των οικονομιών, γι' αυτό και τα τελευταία 10 χρόνια έχει ενσωματωθεί στο στρατηγικό σχεδιασμό, τόσο των κυβερνήσεων όσο και των επιχειρήσεων.

Σήμερα, στην εποχή της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, όπου το περιβάλλον και οι συνθήκες στο εμπόριο μεταβάλλονται με ραγδαίους ρυθμούς, η ανταγωνιστικότητα αναδεικνύεται σε βασικό παράγοντα ανάπτυξης των επιχειρήσεων και των οικονομιών γενικότερα. Ο ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων που παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες μέσης και χαμηλής τεχνολογίας, κυρίως από τις αναπτυσσόμενες χώρες που στηρίζονται στο χαμηλό κόστος εργασίας και αυτών των αναπτυγμένων χωρών, είναι σκληρός και άνισος. Μοναδικός τρόπος επιβίωσης και ανάπτυξης της δεύτερης κατηγορίας στην οποία ανήκει και η χώρα μας, είναι ο σωστός σχεδιασμός, η παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών, η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών-χρηστών, η εξυπηρέτησή τους μετά την πώληση κ.λπ. Από την άλλη πλευρά, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας σε όλους σχεδόν τους τομείς παρέχει μεγάλες ευκαιρίες ανάπτυξης, ενώ παράλληλα εγκυμονεί κινδύνους για την κοινωνική ευμάρεια. Είναι λοιπόν σημαντικό για τους κοινωνικούς εταίρους και τις παραγωγικές τάξεις να συνεργάζονται στενά, ώστε οι εφαρμογές της τεχνολογίας να κατευθύνονται προς μια αειφόρο οικονομική ανάπτυξη και κοινωνική ευημερία.

Μέσα λοιπόν σε αυτό το περιβάλλον, η ποιότητα ως μια εκ των πλέον βασικών παραμέτρων της ανταγωνιστικότητας, διαδραματίζει ένα σημαντικό ρόλο. Η τυποποίηση, η πιστοποίηση (προαιρετική και μη), η μετρολογία, η διαπίστευση, καθώς και ο αποτελεσματικός και διαφανής έλεγχος της αγοράς, είναι οι βασικοί πυλώνες, που σε συνδυασμό και με άλλα σύγχρονα «εργαλεία» και τεχνικές ποιότητας, αποτελούν τα μέσα για την ελεύθερη και ανταγωνιστική κυκλοφορία προϊόντων και υπηρεσιών, τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά.

Σήμερα οι επιχειρήσεις που θέλουν να ενταχθούν στην οικογένεια του ISO αντιμετωπίζουν τα εξής προβλήματα:

1.- Η ενημέρωση των επιχειρηματιών είναι ελλιπής έως μηδενική, με αποτέλεσμα να μην γνωρίζουν τα οφέλη που προκύπτουν από την πιστοποίηση, τους δρόμους που ανοίγονται, μέσω της τεκμηρίωσης της αξιοπιστίας τους.

2.- Υπάρχει φόβος για πολυδάπανα, δύσκολα και γραφειοκρατικά συστήματα, όπως και για εμπόδια που προκύπτουν εκ μέρους των φορέων.

3.- Υπάρχει άγνοια για τους τρόπους αξιολόγησης των Συμβούλων -Εγκαταστατών που προσεγγίζουν τις επιχειρήσεις, το διακανονισμό αμοιβής αυτών και το κόστος εγκατάστασης ενός λειτουργικού, ωφέλιμου και αποδοτικού συστήματος, με αποτέλεσμα να χάνονται πλήθος προκαταβολών και να μειώνεται η αξιοπιστία των Συμβούλων -Εγκαταστατών στο σύνολό τους.

Αξιολογώντας τα προηγούμενα, πιστεύουμε πως απαιτούνται οι ενέργειες που ακολουθούν, ώστε να ενισχυθεί η αξία των επενδύσεων στην πιστοποίηση των εταιριών και η αξιοπιστία

των χορηγούμενων πιστοποιητικών.

1.- Σύσταση προς τους Φορείς Πιστοποίησης να μην ασχολούνται με την Εγκατάσταση Συστημάτων και να μην πιστοποιούν Συστήματα τα οποία οι ίδιοι έχουν εγκαταστήσει.

2.- Οι Επιθεωρητές να μην αναλαμβάνουν την Εγκατάσταση Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας, τα οποία μετά οι ίδιοι θα ελέγξουν και θα εγκρίνουν.

3.- Εφαρμογή της Κοινοτικής Οδηγίας που αφορά τη συνεργασία μεταξύ Δημοσίου και εταιριών και συνιστά συναλλαγές με Πιστοποιημένες εταιρίες.

4.- Ενημέρωση των επιχειρήσεων για τους τρόπους αξιολόγησης των Συμβούλων που τις προσεγγίζουν, έτσι ώστε να εκτιμηθούν οι εργασίες που διατελούνται από τις εταιρίες πιστοποίησης.

5.- Προτροπή και ενημέρωση των επιχειρήσεων για συνεργασία με Πιστοποιημένους προμηθευτές τους.

6.- Οι Φορείς Πιστοποίησης να τηρούν το Σύστημα Ποιότητάς τους.

7.- Τα Γραφεία Συμβούλων να είναι Πιστοποιημένα.

8.- Σύσταση Επιτροπής Ελέγχου Εικονικών Πιστοποιήσεων εταιριών, εταιριών που διατηρούν το λογότυπο του Φορέα ακόμα και αν έχουν αποτύχει στον επανέλεγχο, τήρηση των Συστημάτων Ποιότητας των Φορέων Πιστοποίησης και των Γραφείων Συμβούλων και επιβολή κυρώσεων.

9.- Να γίνονται ανακλήσεις Πιστοποιητικών από τους φορείς όταν οι εταιρίες δεν πληρούν τους όρους που έχουν θέσει. (Οι ανακλήσεις που έχουν γίνει μέχρι τώρα, έχουν γίνει για οικονομικούς μόνο λόγους)

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μετά τη μακροοικονομική σύγκλιση της ελληνικής οικονομίας με τις οικονομίες των χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, νέο κεντρικό αναπτυξιακό στόχο της χώρας μας αποτελεί σήμερα η σύγκλιση με τους όρους της ανταγωνιστικότητας. Στο νέο διεθνές περιβάλλον, πού χαρακτηρίζεται από την άρση των περιορισμών στο διεθνές εμπόριο, και από την παγκοσμιοποίηση της οικονομικής και επιχειρηματικής δραστηριότητας, ο χαρακτήρας και το καθεστώς του ανταγωνισμού μεταξύ χωρών και μεταξύ επιχειρήσεων μεταβάλλεται ριζικά.

Αν και οι παράγοντες που προσδιορίζουν την ανταγωνιστικότητα μιας χώρας είναι πολλοί, στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης -που αποτελούν «ζώνη υψηλών μισθών» - ιδιαίτερη βαρύτητα παρουσιάζουν οι προσδιοριστικοί παράγοντες που διαμορφώνουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που βασίζονται στην ποιότητα. Ο ανταγωνισμός στις αγορές των ανεπτυγμένων περιοχών του κόσμου βασίζεται στην ποιότητα, η οποία σε πολλές περιπτώσεις δεν αποτελεί μόνο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά απλή προϋπόθεση για την είσοδο και την παραμονή των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά.

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ευρωπαϊκή Ένωση και οι οποίες παράγουν προϊόντα χαμηλής και μέσης τεχνολογικής έντασης, χωρίς να διαθέτουν το πλεονέκτημα του χαμηλού εργατικού κόστους, υφίστανται τις έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις από αυτές των λιγότερο ανεπτυγμένων χωρών, με αποτέλεσμα το μέλλον τους να είναι εξαιρετικά επισφαλές.

Αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται στη θέση αυτή και υφίστανται τις επιπτώσεις του συνδρόμου του εγκλωβισμού. Τούτο σημαίνει ότι τα προϊόντα τους είναι συγκριτικά ακριβότερα από τα αντίστοιχα των παραγωγών χαμηλού κόστους και ποιοτικά υποδεέστερα. Η μετατόπιση από τον ανταγωνισμό των τιμών στον ανταγωνισμό της ποιότητας, αποτελεί για τις επιχειρήσεις αναγκαστική στρατηγική επιλογή.

Η ποιότητα είναι μια πολυσύνθετη έννοια που αγκαλιάζει όλες τις πτυχές της επιχειρηματικής και οικονομικής δραστηριότητας. Από τον σχεδιασμό και την παραγωγή αγαθών ή την παροχή υπηρεσιών, έως τη συνολική λειτουργία των επιχειρήσεων.

Σήμερα, για την ελληνική οικονομία, η ολοκλήρωση και η ενίσχυση του εθνικού συστήματος ποιότητας και η ανάπτυξη της κουλτούρας ποιότητας, σε επιχειρήσεις και δημόσια διοίκηση, αποτελούν βασική αναπτυξιακή προτεραιότητα της πολιτικής μας, ιδιαίτερα του υπουργείου Ανάπτυξης.

Η ποιότητα εκφράζεται προς δυο διακριτές κατευθύνσεις:

Την ποιότητα του προϊόντος (ή της υπηρεσίας), η οποία αναφέρεται στον βαθμό της συμμόρφωσης του προϊόντος (ή της υπηρεσίας) προς υφιστάμενες προδιαγραφές και την ποιότητα ως στοιχείο της στρατηγικής διοίκησης των επιχειρήσεων.

Η ποιότητα, ως αρχή, είναι συμβατή και συμπληρώνει τις κανονιστικές απαιτήσεις, συνιστά δηλαδή τη λογική τους προέκταση. Η συμμόρφωση όμως ενός προϊόντος με τις βασικές απαι-

τήσεις, που είναι υποχρεωτική για λόγους υγείας, ασφάλειας, προστασίας του περιβάλλοντος και προστασίας του καταναλωτή, δεν είναι πάντοτε αρκετή για να ικανοποιήσει τις ανάγκες της αγοράς και επομένως να επιτρέψει στο προϊόν να ανταπεξέλθει ικανοποιητικά στον ανταγωνισμό.

Ποιότητα στη διοίκηση επιχειρήσεων μπορεί θεωρηθεί ότι αφορά την εξάλειψη της σπατάλης στη χρήση πόρων μέσα στην επιχείρηση καθώς και στην ικανοποίηση του πελάτη. Βασίζεται στην καθολική δέσμευση της διοίκησης και των εργαζομένων προς την κατεύθυνση της συνεχούς βελτίωσης της οργάνωσης και της αποδοτικής και αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης.

Στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής, η ποιότητα δεν μπορεί να θεωρείται ότι αποτελεί αποκλειστική ευθύνη των ειδικών και των τεχνικών της επιχείρησης, αλλά συλλογική ευθύνη όλου του προσωπικού, από την ανώτατη διοίκηση μέχρι τον απλό εργαζόμενο. Τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας (σειρά ISO 9000, σειρά ISO 14000, για την υγιεινή και ασφάλεια κ.α.) όπως έχουν διαμορφωθεί σήμερα αποτελούν το πρώτο και καθοριστικό βήμα προς την κατεύθυνση αυτή.

Η προσέγγιση αυτή αφορά τον τρόπο διοίκησης που συνδέεται με τον περιορισμό των επιπέδων λήψης αποφάσεων και την αντίληψη ότι τελικά ο εργαζόμενος αποτελεί το κέντρο όλων των αλλαγών στην επιχείρηση. Αυτή η θεώρηση προϋποθέτει την ύπαρξη ανθρώπινου δυναμικού με αυξημένα προσόντα και δεξιότητες, ενώ συνεπάγεται αυξημένες απαιτήσεις σχετικά με την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των εργαζομένων, την επένδυση σε άυλα στοιχεία, τη χρήση της καινοτομίας και των σύγχρονων τεχνικών διαχείρισης των επιχειρήσεων.

Χρέος σήμερα της πολιτείας, για την προώθηση της ποιότητας είναι η ολοκλήρωση και υποστήριξη των βασικών δομών του Εθνικού Συστήματος Ποιότητας.

Δέκα τρία χρόνια μετά το άνοιγμα της εσωτερικής αγοράς (1992-2005), η υλοποίηση των υποδομών αυτών έχει κατά βάση ολοκληρωθεί και οι πρωτοβουλίες στρέφονται πλέον, στη βελτίωση της οργάνωσης και την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος ποιότητας.

Το ΥΠΑΝ έχει αναλάβει ουσιαστικό συντονιστικό ρόλο προς την κατεύθυνση αυτή και προωθεί σήμερα ένα πλαίσιο δράσεων και έργων για υλοποίηση με χρηματοδότηση από το Γ' ΚΠΣ (ΕΠΑΝ). Έτσι

1. Επεκτείνεται το εθνικό σύστημα τυποποίησης με ανάδοχο στο έργο αυτό τον ΕΛΟΤ.
2. Επεκτείνονται και βελτιώνονται οι υπηρεσίες του Ελληνικού Ινστιτούτου μετρολογίας, του κύριου φορέα για την υποστήριξη της τεχνικής επάρκειας των εργαστηριακών υποδομών της χώρας μας.
3. Προωθείται η θεσμική ολοκλήρωση του Συστήματος Διαπίστευσης με την μετεξέλιξη του ΕΣΥΔ σε ανώνυμη εταιρία.
4. Υλοποιούνται οι οργανωτικές και λειτουργικές υποδομές του ΕΦΕΤ. Του αρμόδιου οργανισμού για τον έλεγχο των τροφίμων στη χώρα μας.
5. Δημιουργείτε νέος κύκλος οικονομικής υποστήριξης των ελληνικών εργαστηριακών υποδομών, μέσω επενδυτικών προγραμμάτων, τα οποία αφορούν τόσο το δημόσιο όσο και τον ιδιωτικό τομέα.

6. Δημιουργείτε Εθνικό Σύστημα Εποπτείας της Αγοράς το οποίο θα λειτουργεί ως μηχανισμός διασφάλισης της εύρυθμης λειτουργίας της αγοράς και θα καλύπτει όλο τον τομέα που εμπίπτει στις αρμοδιότητες του Υπουργείου Ανάπτυξης. Ένα Σύστημα Παρακολούθησης της αξιοπιστίας των υπηρεσιών και της συμμόρφωσης των διακινούμενων προϊόντων προς υποχρεωτικές προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις, οι οποίες καθορίζονται από την Κοινοτική και την Εθνική Νομοθεσία.

Θεωρούμε, όμως άκρως απαραίτητη τη συμβολή όλων των φορέων και θεσμικών εκπροσώπων της ποιότητας, στην αναπτυξιακή αυτή πορεία για τον ανταγωνισμό της εθνικής μας οικονομίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αρβανιτογιάννης Ιωάννης: «ISO 9001:2000», εκδόσεις Σταμούλης, 2002
2. Charles N. Weaver: «Μάνατζμεντ Ολικής ποιότητας», εκδόσεις ANUBIS, 1995
3. Gower: «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», μετάφραση Νίκος Σαρρής, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 1997
4. Paul James: «Μάνατζμεντ Ολικής ποιότητας», εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ, 1998
5. Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ), «Ελληνικό Πρότυπο EN 29001», εκδόσεις ΕΛΟΤ 1994
6. Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης Α.Ε. ΕΛΟΤ EN ISO 9001, «Συστήματα διαχείρισης της ποιότητας-Απαιτήσεις», εκδόσεις ΕΛΟΤ, 2003
7. Κατσαμπάνης Παναγιώτης, «Το πρότυπο ISO 9001:2000 με απλά λόγια», εκδόσεις IDEC Α.Ε., Αθήνα 2003
8. Μαγκανιώτη Αθηνά, «Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας. Υφιστάμενη Κατάσταση στην Ελλάδα», εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα 1993
9. Μάντζαρης Γιάννης, «Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων», εκδόσεις Γκιούρδας, Αθήνα 2003
10. Περιοδικό Plant Management, Τεύχος 159, Ιανουάριος 2000
11. Περιοδικό Plant Management, τεύχος 163, Σεπτέμβριος 2000
12. Περιοδικό Plant Managemet, Τεύχος 156, Ιούλιος 1999
13. Περιοδικό Plant Μέθοδοι, ετήσια έκδοση 1999-2000
14. Περιοδικό Plant Μέθοδοι, ετήσια έκδοση 2001-2002
15. Περιοδικό Plant Μέθοδοι, ετήσια έκδοση 2003
16. Περιοδικό Plant Μέθοδοι, ετήσια έκδοση 2004
17. Σπανός Α.: «Ολική ποιότητα», εκδ. ΓΑΛΛΙΟΣ, 1993
18. Τζιά Κωνσταντίνα, «Γενικές αρχές ποιότητα-Ποιότητα τροφίμων», εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα 1994

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- 1) www.thernogas.gr
- 2) www.telematic.gr
- 3) www.dataconcept.gr
- 4) www.prodos21.gr
- 5) www.veth.gr
- 6) www.info3kps.gr
- 7) www.malva.gr
- 8) www.plant-management.gr
- 9) www.tecgroup.gr

- 10) www.eeth.gr
- 11) www.kalafatis.kefalonias.net.gr
- 12) www.qualitynet.gr
- 13) www.hinet.gr
- 14) www.mesogios.gr
- 15) www.tee.gr
- 16) www.metron-consulting.gr