



Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΤΕΛΕΣΤΕΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΜΠΑΣΙΟΥ ΗΡΑ-ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ  
ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΠΑΤΡΑ 27/10/2009

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>3</b>
1.1. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ-ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ-ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	3
1.2. ΑΝΑΓΚΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ-ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ .....	4
<b>2. ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....</b>	<b>6</b>
2.1. ΓΕΝΙΚΑ .....	6
2.1. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	9
2.2. ΑΝΑΓΚΗ ΕΠΙΝΟΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	11
2.3. ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	13
2.3. ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ .....	15
2.4. ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ .....	17
2.4.1. Κατηγορίες προτύπων.....	19
2.5. ΦΟΡΕΙΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ-ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ-ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	28
<b>3. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ.....</b>	<b>32</b>
3.1. ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	33
3.2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	36
3.3. ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	43
<b>4. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ.....</b>	<b>47</b>
3.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ .....	47
3.2. ΜΕΤΡΑ ΕΚΚΕΝΤΡΟΤΗΤΑΣ.....	50
3.3. ΜΕΤΡΑ ΣΥΣΣΩΡΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	50
3.4. ΚΑΤΑΝΟΜΕΣ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΩΝ .....	51
3.5. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	51
3.6. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΔΙΑΣΤΗΜΑΤΑ .....	51
3.7. ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΝΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ .....	52
3.8. ΤΑΥΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ .....	52
<b>5. ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ.....</b>	<b>53</b>
5.1. CRM .....	53
5.2. HELP DESKS .....	54
5.3. ERP.....	54
5.4. CALL CENTERS .....	55
<b>6. ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ .....</b>	<b>56</b>
6.1. ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ .....	57
6.2. ΣΥΝΘΕΣΗ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ .....	63
6.3. ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ .....	63
6.4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	64
<b>9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>67</b>
<b>8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>68</b>
<b>10. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ .....</b>	<b>75</b>

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ-ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ-ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, που έχουν σχέση με την ικανότητά του να ικανοποιεί τις σαφείς ανάγκες αλλά και τις σιωπηρές απαιτήσεις, μιας συγκεκριμένης αγοράς (δηλαδή ενός συνόλου πελατών), προς την οποία απευθύνεται ή για την οποία κατασκευάστηκε (<http://www.vea.gr>)

Κάθε προϊόν περικλείει αρκετά χαρακτηριστικά, που περιγράφουν αυτό που ο χρήστης ή καταναλωτής θεωρεί ότι είναι ποιότητα. Αυτά τα χαρακτηριστικά ποιότητας ή αλλιώς τα κρίσιμα για την ποιότητα χαρακτηριστικά είναι συνήθως πολλών ειδών, όπως (<http://www.qualityclub.gr>):

φυσικά, χημικά και ηλεκτρικά μεγέθη: Μήκος, βάρος, τάση, ιξώδες

έκφραση αισθήσεων: εμφάνιση, γεύση, αφή, χρώμα

λειτουργικά στοιχεία: στιβαρότητα, αξιοπιστία, επισκευασιμότητα

συμμόρφωση: κανονισμοί ασφάλειας τροφίμων, κανόνες καλής παραγωγής και πρότυπα

Η τελική ποιότητα, π.χ. ενός τροφίμου, αντανακλά την ποιότητα των πρώτων υλών (μεταβλητές ποιότητας) καθώς και τις διάφορες

επεξεργασίες που έχουν υποστεί αυτές οι πρώτες ύλες (μεταβλητές διεργασίας) (<http://www.qualityclub.gr>).

Η έννοια της ποιότητας δεν περιορίζεται μόνο στην ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, αλλά επεκτείνεται και στην ποιότητα της Επιχείρησης (<http://www.vea.gr>).

Έτσι, δημιουργείται η έννοια της Ολικής Ποιότητας, που έχει σαν βασικό σκοπό να μεγιστοποιεί την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και να ελαχιστοποιεί το κόστος τους (<http://www.vea.gr>).

## **1.2. ΑΝΑΓΚΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ-ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

Η ποιότητα αποτελεί, αναμφίβολα, έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες, που επηρεάζουν την επιλογή ανάμεσα σε ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις που έχουν ενσωματώσει την ποιότητα στα προϊόντα τους και στην επιχειρηματική στρατηγική τους απολαμβάνουν, κατά πλειοψηφία, την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού (<http://www.qualityclub.gr>).

Σήμερα, ίσως περισσότερο από κάθε άλλη περίοδο στο παρελθόν, η ποιότητα έχει αναδειχθεί ως η ουσιώδης προϋπόθεση επιβίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, κάτω από τους όρους ενός ανελέητου και εξοντωτικού ανταγωνισμού, που έχει πια ξεφύγει από τα όρια των εθνικών αγορών. Αυτή η διαπίστωση είναι πλέον

κατανοητή σε κάθε αγορά, από κάθε παραγωγό και κάθε πελάτη (<http://www.unitech-hellas.gr>).

Έτσι, στις συνθήκες ενός διεθνοποιημένου εμπορίου, η παραγωγή, ο ανταγωνισμός, η ανάπτυξη, παύουν πλέον να εξαρτώνται αποκλειστικά από το κόστος, καθώς νέες παράμετροι καθορίζουν σήμερα το βαθμό εμπορικής επιτυχίας ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας. Η ποιότητα, η καινοτομία, ο χρόνος παράδοσης, η ορθολογική εκμετάλλευση των πόρων, συνθέτουν τα νέα κριτήρια, βάσει των οποίων ο καταναλωτής επιλέγει ή απορρίπτει προϊόντα και υπηρεσίες (<http://www.unitech-hellas.gr>).

Το θέμα της ποιότητας θα είναι μία από τις μεγάλες επιχειρηματικές προκλήσεις του 21ου αιώνα. Κατά πολλούς ειδικούς, αν ο 20ος αιώνας υπήρξε αυτός της παραγωγικότητας και της βελτίωσης της, ο 21ος αιώνας θα χαρακτηριστεί από τον αγώνα δρόμου των επιχειρήσεων να επιτύχουν υψηλά επίπεδα ποιότητας σε όλες τις λειτουργίες τους (<http://www.unitech-hellas.gr>).

## **2. ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

### **2.1. ΓΕΝΙΚΑ**

Έλεγχος ορίζεται η διαδικασία, με την οποία η διοίκηση μιας επιχείρησης επαληθεύει τη σύμπτωση των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων με τα προγραμματισθέντα πρότυπα. Με τον έλεγχο, παρέχεται η δυνατότητα στη διοίκηση να ενημερώνεται διαρκώς για την πορεία των εργασιών της επιχείρησης (Κανελλόπουλος 1987).

Αναλυτικότερα, ο όρος έλεγχος αναφέρεται στη λειτουργία εκείνη, με την οποία επιτυγχάνεται η μέτρηση των αποτελεσμάτων που διεξήχθησαν και η σύγκρισή τους με τα προγραμματισμένα πρότυπα απόδοσης, με σκοπό την επιβεβαίωση της επιτυχίας των αντικειμενικών στόχων ή την ανεύρεση αποκλίσεων και την διερεύνηση των αιτιών τους, καθώς και τον καθορισμό των διορθωτικών ενεργειών (Μπουραντάς 1995).

Οι φάσεις στη διαδικασία του ελέγχου είναι (Πετρίδου 2001): α) ο καθορισμός των προτύπων απόδοσης, β) η μέτρηση της απόδοσης που πραγματοποιήθηκε γ) η σύγκριση της απόδοσης με τα πρότυπα, δ) η επαναπληροφόρηση και ε) η επανορθωτική ενέργεια σε περίπτωση ύπαρξης αποκλίσεων.

Αναλυτικότερα, όσον αφορά τον καθορισμό των προτύπων απόδοσης, η διαδικασία έχει ως εξής: Αφού επιλεγούν οι περιοχές των

θεμάτων όπου θα πραγματοποιείται έλεγχος, διότι δεν είναι δυνατός ο καθορισμός διαδικασιών ελέγχου για όλες τις εργασίες που εκτελούνται, καθορίζονται τα πρότυπα απόδοσης για κάθε είδος ή θέση εργασίας, βάσει των επιδιωκόμενων αντικειμενικών σκοπών. Πρότυπο απόδοσης θεωρείται η περιγραφή των διεξαχθέντων αποτελεσμάτων, μετά την ικανοποιητική ολοκλήρωση ενός έργου (Πετρίδου 2001).

Η μέτρηση της απόδοσης που πραγματοποιήθηκε αποτελεί τη δεύτερη φάση της διαδικασίας του ελέγχου και επιχειρείται είτε με προσωπική παρατήρηση, είτε με στατιστικές αναφορές. Η μέτρηση της απόδοσης με οποιονδήποτε τρόπο είναι χρονοβόρα διαδικασία και απαιτεί κόστος. Έτσι, ο τρόπος μέτρησης της απόδοσης και ο χρόνος μέτρησής της καθορίζουν το είδος και τις τεχνικές ελέγχου που θα χρησιμοποιηθούν και, επομένως, επηρεάζονται από τη φύση του αντικείμενου που πρέπει να μετρηθεί και από την οικονομική αποτελεσματικότητα της μέτρησης (Πετρίδου 2001).

Η σύγκριση της απόδοσης που πραγματοποιήθηκε με τα πρότυπα θεωρείται ο καθορισμός του βαθμού διαφοράς μεταξύ της πραγματικής απόδοσης και των προτύπων, δηλαδή η ανεύρεση των αποκλίσεων. Απόκλιση θεωρείται οποιαδήποτε θετική ή αρνητική διαφορά σε σχέση με το πρότυπο. Θεωρείται εξίσου ανεπιθύμητη η παραγωγή των 12 μονάδων ανά ώρα, όσο και η παραγωγή των 8 μονάδων ανά ώρα, όταν το πρότυπο απόδοσης έχει καθοριστεί να είναι 10 μονάδες ανά ώρα. Έτσι, και στη θετική και στην αρνητική απόκλιση

θα πρέπει να προκληθεί επανορθωτική ενέργεια, που στην περίπτωση της θετικής απόκλισης (12 μον.) θα σημαίνει πιθανό επαναπροσδιορισμό των αντικειμενικών στόχων και των προτύπων απόδοσης, στην περίπτωση δε της αρνητικής απόκλισης (8 μον.) θα σημαίνει επείγουσες ενέργειες δράσης για άμεσα διορθωτικά μέτρα (Πετρίδου 2001).

Η επαναπληροφόρηση (feed back) είναι εκείνη η φάση του ελέγχου που μεταφέρει χρήσιμες πληροφορίες στα κέντρα λήψης αποφάσεων σχετικά με τα αποτελέσματα της σύγκρισης των αποτελεσμάτων με τα πρότυπα. Η επαναπληροφόρηση έχει διπλό ρόλο: α) να πληροφορήσει για τις αποκλίσεις και να πραγματοποιήσει άμεσες διορθωτικές δράσεις, να προβεί στην αναζήτηση ευθυνών, αιτιών, νέων αποφάσεων, και β) να πληροφορήσει για να επιβεβαιώσει την επιτυχία των αποφάσεων, προτύπων, αποτελεσμάτων, οπότε λειτουργεί ως μέσο υποκίνησης για επανάληψη των επιτυχιών (Πετρίδου 2001).

Στην περίπτωση που υπάρχουν αποκλίσεις από τα πρότυπα, επιβάλλεται η λήψη μέτρων για επανορθωτική ενέργεια. Αυτή μπορεί να είναι άμεση και να περιλαμβάνει μέτρα «πυροσβεστικά» που θα προλάβουν τη διόγκωση του προβλήματος, είναι δυνατόν όμως να είναι βασική και να απαιτεί αναπροσδιορισμό των προτύπων, αναθεώρηση των ενεργειών και επανάληψη, γενικότερα, της διαδικασίας του ελέγχου. Ορισμένα σημεία που πρέπει να τονιστούν ιδιαίτερα για την



αποτελεσματικότερη εφαρμογή του ελέγχου είναι (Πετρίδου 2001, Μπουραντάς 1995, ΕΑΣΕ 1996):

- Ο έλεγχος χρειάζεται να είναι προσανατολισμένος προς την αιτία και τη διόρθωση και όχι προς το σφάλμα.
- Ο έλεγχος χρειάζεται να είναι προσανατολισμένος προς την επιβράβευση και όχι προς την επίπληξη.
- Να επιλέγεται ο κατάλληλος χρόνος του ελέγχου και τα δίκαια και πρότυπα απόδοσης.
- Να επικρατεί ο έλεγχος των εξαιρέσεων.
- Να μην παραβλέπεται η σημασία της επαναπληροφόρησης ακόμα και όταν δεν υπάρχουν αποκλίσεις.
- Να μην παραβλέπονται οι ανθρώπινες αρνητικές αντιδράσεις στα συστήματα ελέγχου (Πετρίδου 2001).

## **2.1. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Πολλές συζητήσεις, στους καταναλωτικούς, επιχειρηματικούς και επιστημονικούς κύκλους, αναφέρονται στην πιστοποίηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας. Μάλιστα, ορισμένες επιχειρήσεις προβάλλουν, με διάφορους τρόπους (στην ετικέτα και στις διαφημίσεις), το γεγονός ότι εφαρμόζουν συστήματα διασφάλισης ποιότητας. Τα συστήματα αυτά, τα εφαρμόζουν, επειδή άλλοτε υποχρεώνονται, άμεσα ή έμμεσα,

από τους πελάτες τους και άλλοτε από το κράτος.Στις πιο πολλές, όμως, περιπτώσεις, επιλέγουν να τα εφαρμόσουν, για να επιτύχουν πλεονέκτημα στην αγορά, έναντι των ανταγωνιστών τους (Καρυπίδης 2004).

Η διασφάλιση της ποιότητας είναι το σύνολο όλων των προσχεδιασμένων και συστηματικών δραστηριοτήτων που εφαρμόζονται στα πλαίσια ενός συστήματος ποιότητας και τεκμηριώνονται στον απαιτούμενο βαθμό, προκειμένου να παρέχεται επαρκής εμπιστοσύνη ότι ένας οργανισμός θα ικανοποιεί συγκεκριμένες απαιτήσεις ποιότητας.Το γεγονός αυτό έχει βοηθήσει σημαντικά την εξάπλωση και την αποδοχή των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, τα οποία προσφέρουν τόσο την υποστήριξη, όσο και το μηχανισμό για την αποτελεσματική διαχείριση των δραστηριοτήτων ποιότητας σε έναν οργανισμό. Τα οφέλη της πιστοποίησης ενός οργανισμού, σύμφωνα με ένα γενικό πρότυπο διασφάλισης ποιότητας, αφορούν κυρίως τη συνεχή βελτίωση της επιχειρηματικής λειτουργίας και την επέκταση σε υπάρχουσες και νέες αγορές (Κασωτάκης & Γρηγορούδης 2000)

Ένα σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας αποσκοπεί στο να ενοποιήσει όλα τα στοιχεία που επηρεάζουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, που προσφέρει μια επιχείρηση (<http://www.vea.gr>).

Έτσι, η πιστοποίηση συστημάτων εξυπηρετεί διαφορετικούς στόχους, σε κάθε περίπτωση, πάντοτε, όμως, οι επιχειρήσεις

προσπαθούν να το γνωστοποιήσουν, στους τελικούς ή στους ενδιάμεσους αγοραστές (πελάτες) των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους.Γεννάται, λοιπόν, σε πολλούς, η απορία αν η πιστοποίηση έχει κάποια σημασία, για τον καταναλωτή (Καρυπίδης 2004).

## **2.2. ΑΝΑΓΚΗ ΕΠΙΝΟΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

Σε παλαιότερες εποχές, οι ποιοτικοί έλεγχοι βοηθούσαν τις επιχειρήσεις να εντοπίζουν τα ελαττωματικά προϊόντα και να εμποδίζουν την έξοδό τους στην αγορά.Αυτό εφαρμόζονταν στο εμπόριο, από τα αρχαία ακόμη χρόνια.Στη συνέχεια, διαπιστώθηκε ότι κάτι τέτοιο δεν είναι αρκετό, μια και είναι αδύνατο να αποφευχθούν τα σφάλματα.Οι απώλειες λόγω σφαλμάτων ήταν αρκετά υψηλές, με αποτέλεσμα να δοθεί μεγαλύτερη πλέον έμφαση στην πρόληψή τους. Μια τέτοια φιλοσοφία οδήγησε στα συστήματα διασφάλισης ποιότητας, που εξελίχθηκαν, διαχρονικά, φθάνοντας σήμερα σε μια αρκετά "προχωρημένη" μορφή. Εφ' όσον με αυτά αποφεύγονται τα σφάλματα, είναι ευνόητο ότι ο πελάτης (π.χ. καταναλωτής), που γνωρίζει πως μια επιχείρηση εφαρμόζει ένα τέτοιο σύστημα, είναι βέβαιος ότι οι λειτουργίες και δραστηριότητες είναι προσαρμοσμένες έτσι, ώστε το προϊόν ή υπηρεσία, να έχει πιο συγκεκριμένες ποιοτικές προδιαγραφές (Καρυπίδης 2004, Καρυπίδης & Σέμος 2000, Andrew 1996, Corbet & Rastrick 2000) .

Η εισαγωγή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας είναι ανατρεπτική για την κατεστημένη νοοτροπία της παραγωγικής διαδικασίας, σε

οποιαδήποτε επιχείρηση ή σύστημα.Καθίσταται αδήριτη αναγκαιότητα, όχι τόσο εξαιτίας της συμμόρφωσης προς θεσμικές ρυθμίσεις, όσο γιατί η απελευθέρωση του παγκοσμίου εμπορίου και οι απαιτήσεις που απορρέουν από αυτήν διαμορφώνουν νέα σύνορα, τα σύνορα ποιότητας, για τα προϊόντα που διακινούνται (<http://www.unitech-hellas.gr>).

Στις επιχειρήσεις ή οργανισμούς, που εφαρμόζουν σύστημα διασφάλισης ποιότητας, πρώτη υποχρέωση είναι να διαμορφώσουν μια πολιτική ποιότητας, με επίκεντρο τον πελάτη, αναλαμβάνοντας δεσμεύσεις για την εφαρμογή της.Η εφαρμογή αυτή γίνεται σύμφωνα με ένα λεπτομερές σχέδιο (εγχειρίδιο ποιότητας).Έτσι, κάθε διεργασία μέσα στην επιχείρηση, γίνεται με τρόπο τέτοιο, ώστε τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες να καλύπτουν ένα ελάχιστο επίπεδο προδιαγραφών, που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών. Διαμορφώνουν, λοιπόν, κατάλληλες διεργασίες, που δεν αφήνουν περιθώρια για σφάλματα στην εξασφάλιση πρώτων υλών, στην αποθήκευση, στη συντήρηση, στην επεξεργασία, στην κατασκευή, στη διαλογή και ταξινόμηση, στη συσκευασία, στην επισήμανση, στη μεταφορά, στην εξυπηρέτηση, στο μάρκετινγκ κ.ά. (Καρυπίδης 2004, European Committee for Standardization 2000, Goetsch & Davis 2000).

### 2.3. ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η υιοθέτηση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας από τον κλάδο των υπηρεσιών ανάγεται στην δεκαετία του 1980. Κυρίαρχα μοντέλα και προσεγγίσεις αποτελούν από τότε μέχρι σήμερα δύο φαινομενικά διαφορετικά, αν και όπως θα δούμε δυνητικά αλληλοσυμπληρούμενα μοντέλα: το μοντέλο της Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) και το μοντέλο διασφάλισης ποιότητας της σειράς ISO 9000 (Γεωργίου & Συνέλλη 2006).

Το μοντέλο της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) έχει τη καταγωγή του στις ιδέες και πρακτικές του Edward Deming, ο οποίος χρησιμοποίησε στατιστικές τεχνικές σε συνδυασμό με τις παραδοσιακές μεθόδους διοίκησης, για τον έλεγχο της βιομηχανικής παραγωγής. Η τεχνική του υιοθετήθηκε και διαδόθηκε ευρέως από τις Ιαπωνικές επιχειρήσεις την μεταπολεμική περίοδο. Το μοντέλο θεμελιώθηκε περαιτέρω από τους Juran και Crosby και αποτελεί σε γενικές γραμμές μια φιλοσοφία, η οποία χρησιμοποιεί μερικές βασικές αρχές (δέσμευση, συμμετοχή, γνώση, συνεχής βελτίωση, εστίαση στον πελάτη αλλά και στους προμηθευτές κ.α.) και έναν μεγάλο αριθμό εργαλείων και τεχνικών (ομάδες βελτίωσης, αποτίμηση ποιότητας, ανάπτυξη πολιτικών ποιότητας, στατιστικά εργαλεία κλπ), με σκοπό να δημιουργηθούν σε έναν οργανισμό οι κατάλληλες δραστηριότητες και έννοιες της ΔΟΠ σε πρακτικό επίπεδο (Brown & Wiele, 1996). Η φιλοσοφία του μοντέλου της ΔΟΠ είναι δυναμική, βασίζεται στη συνεχή

βελτίωση και την αλλαγή και σχετίζεται άμεσα με την κουλτούρα και τις συμπεριφορές μέσα στον οργανισμό. Υπό αυτή την έννοια δίνει σε έναν οργανισμό μεγάλα περιθώρια ευελιξίας σε ότι αφορά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του μοντέλου για την διαχείριση και κυρίως την βελτίωση της ποιότητας προς όφελος του πελάτη (Lock 1997, Weinstein 1997).

Το μοντέλο της Διασφάλισης Ποιότητας (ΔΠ) (Quality Assurance) αναπτύχθηκε την δεκαετία του '70 στη Μεγάλη Βρετανία με την μορφή του προτύπου BS 5750 του British Standards Institution, το οποίο εξελίχθηκε σε παγκόσμιο πρότυπο το 1987 με την μορφή της σειράς προτύπων ISO 9000. Η φιλοσοφία του προτύπου στηρίζεται στη χρήση προδιαγραφών που διέπουν μέρος ή το σύνολο των διεργασιών που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό αυτόν. Ο καθορισμός των προδιαγραφών και η συμμόρφωση με αυτές επιτυγχάνεται με την βοήθεια ενός λιγότερο ή περισσότερο γραφειοκρατικού συστήματος σύμφωνα με τις οδηγίες του προτύπου (διαδικασίες, έντυπα καταγραφής και οδηγίες εργασίας), καθώς και από εσωτερικούς και κυρίως εξωτερικούς ελέγχους. Το μοντέλο δεν εξασφαλίζει την βελτίωση της ποιότητας, τουλάχιστον άμεσα, αλλά διασφαλίζει το επίπεδο ποιότητας που μπορεί να επιτευχθεί με την τήρηση των καθορισμένων προδιαγραφών (Brown & Wiele 1996, Johannsen 1994).

### 2.3. ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

Δεδομένου ότι απλά και μόνο η «δήλωση» μιας επιχείρησης ότι εφαρμόζει σύστημα διασφάλισης ποιότητας δεν αρκεί για να πείσει τον πελάτη, δημιουργήθηκαν οι φορείς πιστοποίησης. Οι εν λόγω φορείς είναι ανεξάρτητοι φορείς, γεγονός που προσδίδει μεγαλύτερη αξιοπιστία. Φορείς πιστοποίησης υπάρχουν σε όλες τις χώρες. Ο φορέας πιστοποίησης, αφού κάνει τους προβλεπόμενους αρχικούς ελέγχους, χορηγεί, στην επιχείρηση, σχετικό πιστοποιητικό, για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Συνεχίζει, όμως, να κάνει τακτικούς και έκτακτους ελέγχους, ώστε να επιβεβαιώνει ότι η επιχείρηση τηρεί, συνεχώς, ό,τι προβλέπει το σύστημά της. Η επιχείρηση αυτή, μπορεί πλέον να προβάλλει το γεγονός ότι εφαρμόζει σύστημα διασφάλισης ποιότητας, πιστοποιημένο από επίσημο φορέα, κάτι που τη βοηθά να ξεχωρίζει, στις αγοραστικές επιλογές των πελατών (Καρυπίδης 2004, Καρυπίδης & Σέμος 2000).

Όταν η επιχείρηση προσαρμόσει και εφαρμόσει, τουλάχιστον για ένα διάστημα τριών μηνών το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας τότε θα είναι σε θέση να καλέσει κάποιον από τους διαπιστευμένους Φορείς Πιστοποίησης, προκειμένου να ελέγξει την εφαρμογή του και τη συμβατότητά του, σε σχέση με το πρότυπο και να εκδώσει το αντίστοιχο πιστοποιητικό (<http://www.vea.gr>).

Στη συνέχεια, η επιχείρηση έχει την υποχρέωση να εφαρμόζει συνεχώς το πιστοποιημένο Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας, το οποίο

επιβάλλεται να εξελίσσει και να βελτιώνει, παράλληλα με την ανάπτυξή της και τις ανάγκες της αγοράς (<http://www.vea.gr>).

Η πιστοποίηση, λοιπόν, οδηγεί, ουσιαστικά, σε ένα "πιστοποιητικό, που παίρνει η επιχείρηση, αφού περάσει τις προβλεπόμενες εξετάσεις, για τις οποίες προετοιμάσθηκε κατάλληλα και τις οποίες η ίδια ζήτησε, από τον επίσημο φορέα. Μεταφέρει στους καταναλωτές σημαντικές πληροφορίες, σχετικά με τις συνθήκες παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων. Πριν από την πιστοποίηση, τις πληροφορίες γνώριζαν μόνο αυτοί, που παράγουν και διαθέτουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και όχι οι πελάτες.

Εάν, λοιπόν, μια μονάδα παραγωγής τροφίμων ή κατασκευής οικιακών συσκευών πιστοποιήσει σύστημα διασφάλισης ποιότητας κατά ISO 9001, διαβεβαιώνει τους πιθανούς πελάτες, για συνθήκες, που "δίνουν" προϊόντα, με συγκεκριμένες προδιαγραφές, οι οποίες μπορεί να αλλάζουν, για μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών.

Εάν μια βιομηχανική μονάδα πιστοποιήσει σύστημα κατά ISO 14001 (έγγραφο προδιαγραφών), διαβεβαιώνει τους πιθανούς πελάτες ότι έχει φιλοπεριβαλλοντική πολιτική και εφαρμόζει πρόγραμμα περιβαλλοντικής διαχείρισης, με ετοιμότητα να ανταποκρίνεται σε ατυχήματα, που βλάπτουν την ανθρώπινη υγεία και το φυσικό περιβάλλον (Ινστιτούτο Συσκευασίας 1994)

Έτσι, οι καταναλωτές είναι πιο βέβαιοι ότι οι επιχειρήσεις, που εμπλέκονται στην αλυσίδα προσφοράς των προϊόντων (παραγωγοί,



μεταποιητές, χονδρέμποροι, λιανοπωλητές) και έχουν πιστοποιήσει σύστημα διασφάλισης ποιότητας, επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους, σε όλους εκείνους τους παράγοντες, που εξασφαλίζουν πάνω από ένα ελάχιστο επίπεδο προδιαγραφών. Οι εγγυήσεις μπορεί να αναφέρονται σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας καταναλωτών και εργαζόμενων, ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, θέματα περιορισμού των ανεπιθύμητων επιπτώσεων στο φυσικό περιβάλλον κ.ά. Αυτό εξαρτάται, από το σύστημα, που πιστοποιείται, μια και κάθε σύστημα έχει διαφορετικό περιεχόμενο. Αυτό, με τη σειρά του, εξαρτάται, από το είδος των προϊόντων, τις συνθήκες, που επικρατούν στην επιχείρηση και τις επιδιώξεις της, τις συνθήκες στην αγορά και στην κοινωνία, τη δημόσια πολιτική, όπως εκφράζεται μέσα στη νομοθεσία κ.ά (Καρυπίδης 2000, Φωτόπουλος, Μάττας & Χρυσοχοϊδης 1999).

#### **2.4. ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ**

Εάν οι πιστοποιήσεις γίνονταν, χωρίς να τηρούνται κοινοί όροι από όλους, κάθε πιστοποίηση θα είχε διαφορετικό περιεχόμενο, γεγονός που θα δημιουργούσε ακόμη μεγαλύτερη σύγχυση, στους αγοραστές και χαμηλότερη λειτουργικότητα, στην αγορά, αντί για διευκόλυνση και μεγαλύτερη διαφάνεια. Είναι απαραίτητο, λοιπόν, να υπάρχει μια κοινή βάση, ένα κοινό πρότυπο, που υιοθετούν όλες οι επιχειρήσεις. Με το πρότυπο αυτό, διαμορφώνουν το σύστημα, που ανταποκρίνεται στις επί μέρους επιχειρηματικές, κοινωνικές,

αγοραστικές και καταναλωτικές συνθήκες. Στο πρότυπο αναφέρονται οι βασικές προϋποθέσεις, που είναι υποχρεωμένη η επιχείρηση να τηρεί, σε όλες τις λειτουργίες και δραστηριότητες. Αυτό γίνεται πιο σαφές, με τα παραδείγματα, που ακολουθούν (ΕΛ.Ο.Τ. 1999).

Ένα από τα στοιχεία του προτύπου ISO 9001/2000, προβλέπει: "Η επιχείρηση εξασφαλίζει ότι προσδιορίζονται οι απαιτήσεις των πελατών, με σκοπό να αυξάνεται η ικανοποίησή τους". Η επιχείρηση, λοιπόν, υποχρεώνεται, από το πρότυπο, να "χτίσει" ένα εσωτερικό υποσύστημα, με το οποίο μπορεί να προσδιορίζει τις απαιτήσεις των πελατών της καθώς και διαδικασίες, που βοηθούν να αυξηθεί η ικανοποίησή τους. Αυτές οι διαδικασίες μπορεί να ξεκινούν, με έρευνες αγορών και ελέγχους στα προϊόντα (Ινστιτούτο Συσκευασίας 1994, ΕΛ.Ο.Τ. 1999).

Σε άλλο στοιχείο, το ίδιο πρότυπο υποχρεώνει την επιχείρηση, όταν σχεδιάζει ένα προϊόν, π.χ. είδος τυριού ή ηλεκτρικής συσκευής, να θέσει συγκεκριμένους σκοπούς, για την ποιότητα και τις απαιτήσεις, να καθορίσει τις διεργασίες για την παραγωγή, να τηρεί έγγραφα και να διαθέσει χρήματα και δυνάμεις, ώστε να το επιτύχει. Την υποχρεώνει, λοιπόν, να διαμορφώσει δραστηριότητες για επαληθεύσεις, επικυρώσεις, ελέγχους και δοκιμές. Να διαμορφώσει τα κριτήρια αποδοχής του προϊόντος και να έχει αρχεία, που αποδεικνύουν ότι το προϊόν θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών. Γενικά, μπορεί να αναφερθεί ότι το πρότυπο έχει λεπτομερή κανονιστικά στοιχεία, που

τηρεί η επιχείρηση υποχρεωτικά, σε κάθε λειτουργία και δραστηριότητα, από τη στιγμή που αγοράζει πρώτη ύλη, σε οποιαδήποτε μορφή, μέχρι τη στιγμή που το τελικό προϊόν θα φθάσει στον καταναλωτή (Καρυπίδης & Σέμος 2000, ΕΛ.Ο.Τ. 1999, Ινστιτούτο Συσκευασίας 1994).

#### **2.4.1. Κατηγορίες προτύπων**

ISO: Τα πρότυπα του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης (ISO) της σειράς 9000 περιέχουν γενικές οδηγίες και κατευθύνσεις, για το θέμα της διασφάλισης ποιότητας (<http://www.vea.gr>). Σκοπός ενός συστήματος ποιότητας ISO 9000 είναι η διασφάλιση ότι το προϊόν της επιχείρησης-και σε αυτό συμπεριλαμβάνεται ο εξοπλισμός, το hardware, το software, οι πρώτες ύλες, το τελικό προϊόν και οι υπηρεσίες-ανταποκρίνεται σε συγκεκριμένες απαιτήσεις ή προδιαγραφές.Ο όρος "συγκεκριμένες προδιαγραφές" χρησιμοποιείται από τα Πρότυπα για να εκφρασθούν οι απαιτήσεις ή προσδοκίες (συμφωνημένες ή μη) των πελατών (<http://www.qualitynet.gr>).Μεταξύ των εν λόγω προτύπων περιλαμβάνονται το ISO 9001, το ISO 9002 και το ISO 9003 (<http://www.vea.gr>). Ειδικότερα:

Το ISO 9001 αποτελεί το Υπόδειγμα, για τη διασφάλιση της ποιότητας στο σχεδιασμό, ανάπτυξη, παραγωγή, εγκατάσταση και εξυπηρέτηση.Το εν λόγω πρότυπο χρησιμοποιείται όταν η Μ.Μ.Ε. πρέπει να διασφαλίζει την ποιότητά της από το πρώτο στάδιο της

παραγωγικής της διαδικασίας, που είναι ο σχεδιασμός του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Το ISO 9002 αποτελεί το Υπόδειγμα για τη διασφάλιση της ποιότητας στην παραγωγή, εγκατάσταση και εξυπηρέτηση. Το εν λόγω πρότυπο χρησιμοποιείται όταν η παραγωγική διαδικασία μιας Μ.Μ.Ε. δεν απαιτεί σημαντικό σχεδιασμό προϊόντος (<http://www.vea.gr>).

Το ISO 9003 αποτελεί το Υπόδειγμα για τη διασφάλιση της ποιότητας στην τελική επιθεώρηση και δοκιμή (<http://www.vea.gr>) και καλύπτει την διασφάλιση της Ποιότητας διεργασίας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στην αποθήκευση και διακίνηση προϊόντων (<http://www.qualitynet.gr>).

Τονίζεται ότι οι απαιτήσεις των ως άνω προτύπων είναι συμπληρωματικές (όχι εναλλακτικές) προς τις προδιαγραμμένες τεχνικές απαιτήσεις (προϊόντος ή υπηρεσίας) (<http://www.vea.gr>).

Στο σημείο αυτό, πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι από τον Νοέμβριο του 1999, τα ως άνω πρότυπα (ISO 9001, 9002 και 9003) αντικαθίστανται από νέα πρότυπα τα (<http://www.qualitynet.gr>) :

ISO 9001: 2000 που θέτει συγκεκριμένες προϋποθέσεις για το σύστημα διαχείρισης ποιότητας.

ISO 9004:2000 που παρέχει οδηγίες, για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του συστήματος διαχείρισης μιας επιχείρησης, μέσω της βελτίωσης του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, πέρα από τα

ελάχιστα που θέτει το πρότυπο 9001:2000 (<http://www.vea.gr> και <http://www.qualitynet.gr>).

Στόχος των ως άνω δύο νέων προτύπων είναι να χρησιμοποιούνται μαζί, από τις επιχειρήσεις που επιθυμούν ν' αναπτύξουν συστήματα, τα οποία θα προχωρούν πέρα από τις ελάχιστες απαιτήσεις του ISO 9001. Επίσης, τα ως άνω δύο νέα πρότυπα έχουν σχεδιαστεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να εφαρμοστούν σε όλα τα είδη των προϊόντων και σε όλους τους τομείς της οικονομίας. (<http://www.vea.gr>)

EMAS και ISO 14001: αφορούν την περιβαλλοντική διαχείριση και λειτουργούν στην ίδια λογική με τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας, ενώ έχουν ως κύριο σκοπό την πρόληψη της ρύπανσης και της μόλυνσης του περιβάλλοντος (<http://www.unitech-hellas.gr>). Το EMAS έχει ευρωπαϊκή μόνο αναγνώριση, ενώ το ISO 14001 έχει διεθνή αναγνώριση. Η υποδομή για την πιστοποίηση κατά EMAS δεν έχει ακόμη ολοκληρωθεί από το ΥΠΕΧΩΔΕ, ενώ αντίθετα ήδη ο ΕΛΟΤ έχει ξεκινήσει την πιστοποίηση επιχειρήσεων κατά ISO 14001 (Σταφυλίδης 1998).

Ακόμη, σημαντική κατηγορία των προτύπων ISO 9000 είναι το έγγραφο ISO 9000 για τις υπηρεσίες. Η ποιότητα στις υπηρεσίες διαφέρει σημαντικά π.χ. από την ποιότητα στη παραγωγή. Το ISO 9000 το αναγνωρίζει αυτό, δίνει οδηγίες και προτείνει ένα διαφορετικό συνδυασμό των απαραίτητων συστατικών αυτού του συστήματος

ποιότητας. Το ISO 9004-2 Guidelines for Service, περιγράφει τα στοιχεία ενός συστήματος ποιότητας που καλύπτει μια διεργασία, η οποία είτε είναι μέρος είτε αποτελεί εξ ολοκλήρου διεργασία παροχής υπηρεσιών (<http://www.qualitynet.gr>).

ΕΛΟΤ EN ISO 9001 Αυτό το Πρότυπο αποτελεί την ελληνική έκδοση του Ευρωπαϊκού Προτύπου EN ISO 9001. Τα EN 29001, EN 29002 και EN 29003 αντικαταστάθηκαν από τα EN ISO 9001:1994, EN ISO 9002:1994 και EN ISO 9003:1994 αντίστοιχα, τα οποία με τη σειρά τους αντικαταστάθηκαν από το EN ISO 9001:2000. Η έκδοση αυτή ταυτίζεται απόλυτα με το κείμενο που εγκρίθηκε στις 15-12-2000 από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή Τυποποίησης (CEN).

Σύμφωνα με τους Ευρωπαϊκούς Κανονισμούς CEN/CENELEC «Κοινοί Κανόνες για τις εργασίες τυποποίησης» και τον «Κανονισμό Σύνταξης και Έκδοσης Ελληνικών Προτύπων» του ΕΛΟΤ, αυτό το Ευρωπαϊκό Πρότυπο επικυρώθηκε ως Ελληνικό Πρότυπο και η απόδοσή του στην Ελληνική γλώσσα εγκρίθηκε την 07-05-2001 (ΕΛΟΤ, 2001). Μέλη της CEN (European Committee for Standardization) είναι οι εθνικοί φορείς τυποποίησης των χωρών Αυστρίας, Βελγίου, Γαλλίας, Γερμανίας, Δανίας, Ελβετίας, Ελλάδας, Ηνωμένου Βασιλείου, Ιρλανδίας, Ισλανδίας, Ισπανίας, Ιταλίας, Λουξεμβούργου, Νορβηγίας, Ολλανδίας, Πορτογαλίας, Σουηδίας, Τσεχίας και Φινλανδίας (CEN 2000).

Η δημοσίευση του EN ISO 9001:2000 έχει επιπτώσεις στην Απόφαση του Συμβουλίου 93/465/ΕΟΚ της 22 Ιουλίου 1993, καθώς

τρεις από τις ενότητες του που αναφέρονται στην Απόφαση του Συμβουλίου, δηλαδή οι ενότητες Δ, Ε και Η απαιτούν πως «ο κατασκευαστής πρέπει να εφαρμόζει ένα συγκεκριμένο σύστημα για την ποιότητα». Το πεδίο εφαρμογής του συστήματος για την ποιότητα, το οποίο απαιτείται από αυτές τις ενότητες, πραγματεύεται τα εξής:

- α) Τελικό έλεγχο και δοκιμές στο προϊόν (ενότητα Ε),
- β) Παραγωγή, τελικό έλεγχο και δοκιμές (ενότητα Δ),
- γ) Σχεδιασμό, κατασκευή και τελικό έλεγχο και δοκιμές στο προϊόν (ενότητα Η).

Στις περιπτώσεις που οι οργανισμοί επιθυμούν να εφαρμόσουν συστήματα διαχείρισης της ποιότητας σε συμμόρφωση με τις ενότητες Δ, Ε ή Η, αυτοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν το EN ISO 9001:2000 (ΕΛ.Ο.Τ. 2001).

#### HACCP:

Το HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) είναι ένα πρόγραμμα ασφάλειας τροφίμων που υποστηρίζεται από τη Διοίκηση Τροφίμων και Φαρμάκων (FDA), την Αντιπροσωπεία Προστασίας του Περιβάλλοντος (EPA), τα Κέντρα για τον Έλεγχο και την Πρόληψη Ασθενειών (CDC) και το Αμερικανικό Τμήμα Γεωργίας (USDA) (<http://www.impel.gr>). Αποτελεί αναγνωρισμένη μέθοδο ανάλυσης κινδύνου και ασφάλειας τροφίμων, η οποία παρέχει ένα χρήσιμο

σκελετό για την ανάλυση κινδύνου σε ένα πλαίσιο συσκευασίας τροφίμων (<http://www.impel.gr>).

Ο σκοπός του HACCP είναι να αναπτυχθούν προληπτικοί μέθοδοι ασφάλειας σε οποιοδήποτε επίπεδο της τροφικής αλυσίδας, από τον προμηθευτή έως τους πελάτες (<http://www.impel.gr>).

Η τροφασφάλεια τεκμηριώνεται από:

α) Τον επίσημο έλεγχο-αρμοδιότητας του δημοσίου, κατά τον οποίο ο δημόσιος κτηνίατρος ή συναρμόδιος επιστήμονας, ελέγχει την επάρκεια και τη λειτουργικότητα των συστημάτων αυτοελέγχου, που είναι εγκατεστημένα στις επιχειρήσεις τροφίμων και

β) Τον αυτοέλεγχο-υποχρέωσης του ιδιωτικού τομέα κατά τον οποίο, με ευθύνη των επιχειρηματιών, ο ιδιώτης κτηνίατρος ή συναρμόδιος επιστήμονας, παρεμβαίνει στην εκπόνηση και εφαρμογή συστημάτων αυτοελέγχου, είτε σαν επιχειρηματικός σύμβουλος υγιεινής και ποιότητας, των επιχειρήσεων μαζικής εστίασης, είτε ασκώντας καθ' ύλη αρμοδιότητα στην παροχή υπηρεσιών για τη σύνταξη και εφαρμογή των συστημάτων αυτών, σ' αυτές τις επιχειρήσεις (<http://www.ktimel.gr>).

Στα νέα και σύγχρονα συστήματα ελέγχου και αυτοελέγχου, στα οποία συμπεριλαμβάνεται το HACCP, η προσπάθεια για την τροφασφάλεια δεν επικεντρώνεται πλέον στον έλεγχο του τελικού προϊόντος, με τυχαίες δειγματοληψίες, αφού αυτό έχει σαν συνέπεια η διαπίστωση του κινδύνου, έρχεται κατ'ανάγκη με χρονική καθυστέρηση,



σε σχέση με την εμφάνισή του, αλλά κατατείνει στην συστηματική και συνεχή λήψη μέτρων στην παραγωγική διαδικασία, για την αποτροπή όλων των πιθανών κινδύνων, για το τρόφιμο στο πεδίο της μεταποίησης, διακίνησης και εμπορίας του (<http://www.ktimel.gr>).

Από το 1993 ο Ευρωπαϊκός Τομέας των Τροφίμων απαιτείται να εφαρμόσει τις αρχές HACCP. Αυτή η τεχνική, βασισμένη στην απλή προϋπόθεση ότι "μια ουγγιά πρόληψης αξίζει μια λίβρα θεραπείας" αναπτύχθηκε αρχικά στις Ηνωμένες Πολιτείες στη δεκαετία του '60, στηριζόμενη στην εργασία που είχε γίνει στη χημική βιομηχανία (<http://www.impel.gr>).

Προσαρμόστηκε τότε από τη βιομηχανία τροφίμων για να παράγει τρόφιμα για τους αστροναύτες της NASA. Το πρόγραμμα είχε ως σκοπό όχι μόνο να ανταποκριθεί στα ακριβέστερα ποιοτικά πρότυπα για τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου προϊόντος, αλλά και να ελέγξει με προσοχή όλη τη διαδικασία παραγωγής, που εξασφάλιζε την αποβολή όσο το δυνατόν περισσότερων κινδύνων σε ένα διαστημικό περιβάλλον (<http://www.impel.gr>)

#### Αρχές του συστήματος HACCP

Το HACCP αφορά τα κρίσιμα σημεία ελέγχου ανάλυσης κινδύνου που γίνονται διεθνώς αποδεκτά σαν το σύστημα της επιλογής για τη διαχείριση ασφάλειας τροφίμων. Στηρίζεται στον προσδιορισμό των

κρίσιμων σημείων ελέγχου (CCPs) στις διαδικασίες παραγωγής και προετοιμασίας τροφίμων (<http://www.impel.gr>).

Τα CCPs ελέγχονται με προσοχή προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι τα τρόφιμα είναι ασφαλή για κατανάλωση. Είναι μια προληπτική προσέγγιση στην ασφάλεια τροφίμων βασισμένη στις ακόλουθες επτά αρχές (<http://www.impel.gr>):

Οι αρχές του HACCP είναι (<http://www.vea.gr>):

1. Εντοπίζονται τα κρίσιμα σημεία ελέγχου στο στάδιο ή στα στάδια, στα οποία ο έλεγχος είναι ουσιαστικής σημασίας για την πρόληψη ή την εξάλειψη ενός κινδύνου για την ασφάλεια των τροφίμων ή για την μείωσή του, ώστε να καταστεί δυνατή η επίτευξη του στόχου παραγωγής ασφαλών τροφίμων.

2. Καθορίζονται κρίσιμα όρια στα κρίσιμα σημεία ελέγχου, με τα οποία χωρίζεται το αποδεκτό από το μη αποδεκτό, όσο αφορά την πρόληψη, την εξάλειψη ή τη μείωση των κινδύνων που έχουν εντοπιστεί.

3. Καθορίζονται και εφαρμόζονται αποτελεσματικές διαδικασίες παρακολούθησης στα κρίσιμα σημεία ελέγχου.

4. Καθορίζονται τα διορθωτικά μέτρα, όταν η παρακολούθηση υποδεικνύει ότι ένα κρίσιμο σημείο ελέγχου βρίσκεται εκτός ελέγχου.

5. Καθορίζονται οι διαδικασίες επαλήθευσης για την αποτελεσματική λειτουργία των μέτρων.

6. Τηρούνται αρχεία ώστε να εξασφαλίζεται η ουσιαστική εφαρμογή των μέτρων και να καθίστανται δυνατοί οι επίσημοι έλεγχοι.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιούν εκτός τους οδηγούς εφαρμογής του HACCP και οδηγούς ορθής υγιεινής πρακτικής που συντάσσονται από τον ΕΦΕΤ, άλλους φορείς ή από τους κλάδους επιχειρήσεων και επικυρώνονται από τον ΕΦΕΤ (<http://www.vea.gr>).

Οι αρχές στοχεύουν να στρέψουν την προσοχή στον προσδιορισμό και τον έλεγχο των μικροβιολογικών, χημικών και φυσικών κινδύνων ασφάλειας τροφίμων κατά τη διάρκεια της παραγωγής (<http://www.impel.gr>).

Η αξιολόγηση του κινδύνου και ο συχνός έλεγχος των κρίσιμων μέτρων ελέγχου πρέπει να τεκμηριώνονται για να παρέχουν τη βάση για τους λογιστικούς ελέγχους και να μπορούν να παρέχουν τα στοιχεία της οφειλόμενης επιμέλειας σε περίπτωση νομικής δράσης (<http://www.impel.gr>).

Το σύστημα HACCP είναι υποχρεωτικό σύμφωνα με την οδηγία 93/43 του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η οποία έχει ενσωματωθεί στην Εθνική Νομοθεσία με την Κ.Υ.Α. 487/ΦΕΚ Β/1219/4.10.2000. Στην Κ.Υ.Α. θεσπίζονται οι γενικοί κανόνες υγιεινής των τροφίμων, της τήρησης των κανόνων αυτών. Το σύστημα HACCP εφαρμόζεται στη διαδικασία παραγωγής ενός συγκεκριμένου τροφίμου και καλύπτει όλα τα στάδια παραγωγής, από την παραλαβή των Α΄

υλών μέχρι και την τελική χρήση των προϊόντων από τους καταναλωτές (<http://www.vea.gr>).

Αρμόδιος φορέας για τον έλεγχο της τήρησης των κανόνων υγιεινής των τροφίμων είναι ο Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων-ΕΦΕΤ.

## **2.5. ΦΟΡΕΙΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ-ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗΣ-ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Το συντονισμό και την κύρια ευθύνη για τη δημιουργία προτύπων έχουν επίσημοι εθνικοί, ευρωπαϊκοί ή υπερεθνικοί φορείς. Ελληνικοί φορείς είναι ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) για όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες και ο Οργανισμός Πιστοποίησης και Επίβλεψης Γεωργικών Προϊόντων (ΟΠΕΓΕΠ) για τα γεωργικά προϊόντα και τα προϊόντα πρώτης μεταποίησης. Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, είναι η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Προτύπων (CEN) και, σε παγκόσμιο επίπεδο, ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO). Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης αποτελεί έναν συνασπισμό, στον οποίο συμμετέχουν οι Εθνικοί Φορείς Τυποποίησης 148 κρατών, ενώ το χαρτοφυλάκιό του περιλαμβάνει περισσότερα από 14.800 πρότυπα (Εξπρές, 18-01-2005). Ανάλογα με τους στόχους, που έχει η δημιουργία ενός προτύπου, την πρωτοβουλία μπορεί να έχουν και άλλοι φορείς, δημόσιοι ή κοινωνικοί, όπως το Υπουργείο Γεωργίας για τα πρότυπα των βιολογικών προϊόντων και το Υπουργείο

Ανάπτυξης για τα πρότυπα των τουριστικών υπηρεσιών και των ηλεκτρικών συσκευών (Καρυπίδης 2004).

Εκτός από τα επίσημα και τα υποχρεωτικά, πρότυπο μπορεί να δημιουργήσει και η ίδια η επιχείρηση, για τον εαυτό της. Το ατομικό αυτό πρότυπο μπορεί να στηρίζεται σε επίσημα πλαίσια, που δημιούργησαν συλλογικοί φορείς, όπως συμβαίνει με το βραβείο του ευρωπαϊκού οργανισμού μάνατζμεντ ποιότητας. Μπορεί, όμως, να εφαρμόζει αποκλειστικά δικό της πρότυπο, το οποίο φέρει τις εγγυήσεις της ίδιας της επιχείρησης, όταν έχει, ήδη, ισχυρή θέση, στην αγορά και εκτιμά ότι δεν ωφελείται, από την πιστοποίηση συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Εξαίρεση αποτελούν οι περιπτώσεις εκείνες, για τις οποίες είναι υποχρεωμένη να εφαρμόσει συγκεκριμένα πρότυπα και κανόνες. Τέτοια είναι όσα επικεντρώνονται, σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας καταναλωτών, εργαζομένων, φυσικού περιβάλλοντος, ηθικής καθώς και προστασίας της κοινωνικής ευημερίας, αποκλείοντας τη δημιουργία υπερβολικού κέρδους, εις βάρος των καταναλωτών (Καρυπίδης 2004).

Η δημιουργία προτύπων είναι διαδικασία, στην οποία ενσωματώνονται κοινωνικές και επιχειρηματικές επιδιώξεις, σε συνδυασμό με τις επιστημονικές-τεχνολογικές δυνατότητες. Οι καταναλωτές μπορούν να επηρεάσουν, δια μέσου των φορέων τους ή των αγορών τους, τη διαδικασία διαμόρφωσης προτύπων, αλλά και να αναλάβουν πρωτοβουλίες για δημιουργία τους (Καρυπίδης 2004).

Οι οργανισμοί διαπίστευσης αξιολογούν, εγκρίνουν και πιστοποιούν συστήματα ποιότητας οργανισμών πιστοποίησης. Συνήθως, οργανισμοί διαπίστευσης είναι κυβερνητικές οργανώσεις ή οργανισμοί αναγνωρισμένοι από τις εθνικές κυβερνήσεις των χωρών, στις οποίες κυρίως δραστηριοποιούνται (χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν μπορούν να διαπιστεύουν οργανισμούς πιστοποίησης άλλων χωρών) (<http://www.qualitynet.gr>).

Ένα οργανισμός πιστοποίησης επιθεωρεί, πιστοποιεί τα συστήματα ποιότητας και τηρεί αρχείο των πιστοποιημένων από αυτόν επιχειρήσεων/οργανισμών. Επιπλέον, παρακολουθεί τις διεθνείς εξελίξεις σχετικά με τη συμμόρφωση με συγκεκριμένο Πρότυπο. Οι πιστοποιήσεις αυτές διαφέρουν όσον αφορά τον βαθμό και το πεδίο πιστοποίησης (<http://www.qualitynet.gr>).

Η IQC προσφέρει υπηρεσίες επιθεώρησης και πιστοποίησης συστημάτων διασφάλισης ποιότητας κατά ISO 9001:2000, όπως επίσης και υπηρεσίες επιθεώρησης και πιστοποίησης συστημάτων ασφάλειας τροφίμων κατά ΕΛΟΤ 1416 (HACCP) (<http://www.iqc.gr>).

Ο Οργανισμός TÜV HELLAS, είναι 100% θυγατρικός του TÜV NORD Group, δραστηριοποιείται στην Ελλάδα από το 1987 και έχει καθιερωθεί ως ένας από τους μεγαλύτερους και αξιόπιστους Οργανισμούς Επιθεώρησης & Πιστοποίησης. Μέχρι σήμερα, η παρουσία του έχει συνδεθεί με τα μεγαλύτερα έργα υποδομής της χώρας όπως: Δίκτυα Φυσικού Αερίου, Ολυμπιακά - Κτιριακά Έργα,

Οδικοί Άξονες, Αεροδρόμιο ΕΛ. ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ, Σταθμοί Παραγωγής Ενέργειας της ΔΕΗ, Εγκαταστάσεις Διυλιστηρίων. Συγχρόνως, παρέχει υπηρεσίες σε ολόκληρο το φάσμα των μικρομεσαίων Ελληνικών επιχειρήσεων, που αποτελούν τη βάση του παραγωγικού ιστού της χώρας (<http://www.tuvhellas.gr>).

### 3. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί τη βάση για τις επιχειρήσεις σήμερα. Σκοπός μιας εταιρείας είναι, αρχικά, να ικανοποιήσει με τα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες της έναν καταναλωτή, ώστε, στη συνέχεια, να τον κερδίσει. Οι καταναλωτές, όμως, σήμερα γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί, με αποτέλεσμα να έχουν ολοένα και περισσότερες απαιτήσεις από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Επομένως, η εταιρεία θα πρέπει διαρκώς να εντοπίζει τις ανάγκες του και τις επιθυμίες και να τις καλύπτει (Δημαρέλη 2006).

Στη σημερινή εποχή οι ανάγκες και οι επιθυμίες των καταναλωτών συνεχώς μεταβάλλονται. Έτσι, για να μπορέσει μια εταιρεία να συμβιβαστεί με την κατάσταση αυτή θα πρέπει:

Να μπορεί να αναγνωρίζει τους καταναλωτές και να τους κατηγοριοποιεί και

Να καθορίζει τις ανάγκες και τις προσδοκίες κάθε τμήματος της αγοράς

Ο καθορισμός, όμως, των αναγκών των καταναλωτών δεν είναι εύκολος. Για να καταφέρουν οι εταιρείες να καθορίσουν τις ανάγκες αυτές χρησιμοποιούν κάποιους τρόπους, όπως είναι οι έρευνες ικανοποίησης, οι συνεντεύξεις των καταναλωτών, τα σχόλια από τη χρήση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, κ.α. (Δημαρέλη 2006).



### 3.1. ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η ικανοποίηση είναι μια γνωσιακή κατάσταση του καταναλωτή και σχετίζεται με την επαρκή ή ανεπαρκή ανταμοιβή του για τις προσπάθειες που έχει καταβάλλει (Howard & Shelth 1969).

Η ικανοποίηση είναι μια συναισθηματική αντίδραση στις εμπειρίες του καταναλωτή, οι οποίες σχετίζονται είτε με ένα συγκεκριμένο προϊόν ή μια υπηρεσία, είτε με τις διαδικασίες αγοράς, είτε με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του καταναλωτή (Westbrrook & Reilly 1983).

Σύμφωνα με μια έρευνα των Giese & Cote (2000), η ικανοποίηση των καταναλωτών βασίζεται σε τρία βασικά χαρακτηριστικά. Πρώτον, η ικανοποίηση των καταναλωτών είναι μία συναισθηματική ή γνωσιακή αντίδραση. Δεύτερον, η αντίδραση αυτή βασίζεται στις προσδοκίες, στις επιθυμίες και στις εμπειρίες του καταναλωτή και τρίτον, η αντίδραση αυτή πραγματοποιείται μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, όπως για παράδειγμα μετά την αγορά του προϊόντος, μετά τη χρήση του, κ.α.

Η έννοια της ικανοποίησης των καταναλωτών σχετίζεται με κάποια στοιχεία, τα οποία επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης (Jones & Sasser 1995). Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, οι βασικές υπηρεσίες υποστήριξης, η προσπάθεια της εταιρείας να κερδίσει έναν πελάτη, ο οποίος δεν έμεινε ικανοποιημένος από την ίδια, και η παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών από την εταιρεία

προς τους πελάτες της, αποτελούν τα στοιχεία που επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών (Jones & Sasser 1995).

Μια εταιρεία για να μπορέσει να κερδίσει πελάτες, πρέπει να καταφέρει να τους ικανοποιήσει. Για να το πετύχει αυτό, πρέπει να λειτουργεί με τέτοιο τρόπο, ώστε ο πελάτης να βρίσκεται στο κέντρο και όλα να καθορίζονται με βάση αυτό. Είναι απαραίτητο, λοιπόν, μια εταιρεία να γνωρίζει τις ανάγκες των καταναλωτών και να τις καλύπτει. Για το λόγο αυτό, στόχος της είναι η δημιουργία προϊόντων που διαθέτουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (Δημαρέλη 2006):

α. Βασικές ιδιότητες ενός προϊόντος (product attribute): Οι ιδιότητες αυτές αναφέρονται στη βασική λειτουργία ενός προϊόντος και είναι δεδομένο ότι υπάρχουν στο προϊόν. Η έλλειψη αυτών των ιδιοτήτων μπορεί να προκαλέσει αρνητικά αποτελέσματα όσον αφορά στην τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά.

β. Επιπλέον χαρακτηριστικά που ξεπερνούν τις προσδοκίες του καταναλωτή: Τα χαρακτηριστικά αυτά δεν είναι δεδομένα και για τον λόγο αυτό, όταν προσφέρονται στον καταναλωτή προκαλούν την ικανοποίησή του.

γ. Χαρακτηριστικά που προσφέρουν απόλαυση στον καταναλωτή και τον υπερ-ικανοποιούν: Είναι τα χαρακτηριστικά που δίνονται επιπλέον στον καταναλωτή και μπορούν να τον ενθουσιάσουν. Ένας καταναλωτής είναι ενθουσιασμένος όταν το προϊόν που του προσφέρεται ξεπερνά τις προσδοκίες του. Οι προσδοκίες των

καταναλωτών μπορούν να ξεπεραστούν όταν ο καταναλωτής αναγνωρίζει ότι το προϊόν ήταν καλύτερο από το αναμενόμενο (Rust & Oliver 2000). Οι συνθήκες αυτές, όμως, είναι δύσκολο να επιτευχθούν, διότι οι προσδοκίες των καταναλωτών ολοένα και αυξάνονται στη σημερινή εποχή. Είναι αρκετά δύσκολο, λοιπόν, για μια εταιρεία να κερδίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη αποτελεί ένα από τα βασικά κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογείται ένας οργανισμός σε σχέση με την επιχειρηματική αριστεία, η οποία και αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της στρατηγικής των οργανισμών για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους στις σημερινές παγκοσμιοποιημένες συνθήκες της αγοράς (<http://www.iobe.gr>).

Η μέτρηση της ικανοποίησης πελατών δεν αποτελεί παρά ένα ακόμα βήμα στην προσπάθεια για πελατοκεντρικό προσανατολισμό της επιχείρησης. Οι προϋποθέσεις, έτσι ώστε αυτές οι μετρήσεις να έχουν κάποια θετική συνεισφορά στην παραπάνω προσπάθεια, είναι δύο:

Πρώτον, η ικανοποίηση των πελατών θα πρέπει να μετράται με όλη την επιστημονική και μεθοδολογική πληρότητα που ταιριάζει σε κάθε φαινόμενο στατιστικού χαρακτήρα.

Δεύτερον, η ικανοποίηση πελατών θα πρέπει να αποτελεί την πρώτη ύλη (πληροφορία) για σε βάθος αναλύσεις σχετικά με τους τρόπους και μεθόδους που θα πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση έτσι ώστε να εγγυηθεί την αύξησή της. Ο δρόμος για την κατανόηση της

συμπεριφοράς των πελατών αλλά και μη πελατών των επιχειρήσεων είναι αρκετά μακρύς. Η ικανότητα κατανόησής, του από την άλλη πλευρά, δίδει πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση και αυξάνει τις πιθανότητες για την πιο αποτελεσματική ανταπόκρισή της στις προσδοκίες και απαιτήσεις των πελατών της (Λαμπρούκος 2000).

### **3.2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

MUSA (MUlticriteria Satisfaction Analysis): είναι μια μέθοδος ανάλυσης που στηρίζεται στις βασικές αρχές της πολυκριτήριας ανάλυσης και ειδικότερα σε μοντέλα αναλυτικής-συνθετικής προσέγγισης. Με την παραπάνω μεθοδολογία παρέχεται η δυνατότητα ανάλυσης και ερμηνείας της ικανοποίησης με βάση τις συναρτήσεις ικανοποίησης, αλλά και άλλων πρόσθετων στοιχείων, καθώς και διάφορων στατιστικών αποτελεσμάτων. Επιπλέον στα διαγράμματα δράσης και βελτίωσης εντοπίζονται τα ισχυρά και ασθενή σημεία και προτείνονται οι σχετικές ενέργειες για μελλοντικές βελτιώσεις (Σαμαράς Γ., Υψηλάντης Π., Μπλάνας Ν., Σπύρου 2006).!

Η πολυκριτήρια μεθοδολογία εκτιμά την ικανοποίηση του συνόλου των πελατών με βάση το σύστημα αξιών και προτιμήσεών τους, συνθέτοντας τις διαφορετικές προτιμήσεις τους σε μοναδικές

συναρτήσεις ικανοποίησης (Καραβίας Π., Βλάχος Κ., Γρηγορούδης Ε., Σίσκος Ι., Κρασαδάκη Ε., Ματσατσίνης Ν. 2006)

Η μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη, παρά το γεγονός ότι αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που απασχολούν επιχειρήσεις και οργανισμούς, δεν προσεγγίζεται επαρκώς σήμερα από προηγμένες επιστημονικές μεθόδους και μοντέλα μέτρησης της ικανοποίησης (Σίσκος & Γρηγορούδης 2000)

Τόσο ο πελατοκεντρικός χαρακτήρας των σύγχρονων επιχειρήσεων, όσο και η εφαρμογή των βασικών αρχών συνεχούς βελτίωσης δικαιολογούν την ύπαρξη αυτής της προβληματικής. Αξιοσημείωτο είναι ότι αρκετές σύγχρονες μέθοδοι και τεχνικές του marketing-management προϋποθέτουν την ύπαρξη ενός προγράμματος μέτρησης της ικανοποίησης πελατών (Σίσκος & Γρηγορούδης 2000)

Στο σημείο αυτό έρχεται να συνεισφέρει μια πρωτότυπη μεθοδολογία μέτρησης της ικανοποίησης, βασισμένη στον πολυκριτήριο χαρακτήρα της ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, καθώς και το ολοκληρωμένο σύστημα MUSA, το οποίο κατασκευάζει βάρόμετρα ικανοποίησης και υποστηρίζει τους μάνατζερς στο σχεδιασμό εκείνων των προϊόντων, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του πελάτη (Σίσκος & Γρηγορούδης 2000)

Η πρωτότυπη αυτή μεθοδολογία βασίζεται στην πολυκριτήρια ανάλυση αποφάσεων, υιοθετώντας τις βασικές αρχές της αναλυτικής-

συνθετικής προσέγγισης και της θεωρίας των συστημάτων αξιών ή χρησιμότητας.

Οι κύριες παραδοχές που αφορούν την ανάπτυξη της μεθόδου MUSA εστιάζονται στα εξής σημεία (Σίσκος & Γρηγορούδης 2000):

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

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

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

Θα πρέπει, επίσης, να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη μέθοδος βασίζεται σε πρωτογενή δεδομένα που προέρχονται άμεσα από το σύνολο των πελατών μιας εταιρίας και για αυτό το λόγο κρίνεται

απαραίτητη η ενσωμάτωσή της σε μια γενικότερη μεθοδολογία εφαρμογής προγραμμάτων μέτρησης ικανοποίησης (Σίσκος & Γρηγορούδης 2000)

Τα βασικά στάδια της μεθοδολογίας υλοποίησης ερευνών ικανοποίησης, στα πλαίσια της οποίας εφαρμόζεται και το μοντέλο MUSA, περιλαμβάνουν (Σίσκος & Γρηγορούδης 2000):

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

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

γ. Αναλύσεις: Το σύνολο των αναλύσεων και της επεξεργασίας των δεδομένων της έρευνας συμπεριλαμβάνονται στο στάδιο αυτό. Οι αναλύσεις αφορούν στην εφαρμογή τόσο μεθόδων περιγραφικής

στατιστικής, όσο και της πολυκριτήριας μεθόδου μέτρησης της ικανοποίησης MUSA.

δ. Αποτελέσματα: Στο τελικό αυτό στάδιο εκτιμάται η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας και μορφοποιούνται οι τελικές προτάσεις για τη βελτίωση ή και διατήρηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τους παρακάτω άξονες (βασικούς δείκτες) (<http://www.iobe.gr>):

1. Ικανοποίηση Πελατών από την εταιρία / προϊόν / υπηρεσία
2. Εικόνα εταιρίας / προϊόντος / υπηρεσίας μεταξύ των πελατών της
3. Προσδοκίες πελατών από την εταιρία / προϊόν / υπηρεσία πριν την αγορά / χρήση
4. Αντίληψη που σχηματίζουν οι πελάτες για την ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας (“hardware” element)
5. Αντίληψη που σχηματίζουν οι πελάτες για την ποιότητα των προσφερόμενων συνοδευτικών υπηρεσιών (“software” element)
6. Αντίληψη που σχηματίζουν οι πελάτες για την αξία των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών (value for money)
7. Πίστη και Αφοσίωση των πελατών στην εταιρία / προϊόν / υπηρεσία



Για κάθε έναν από τους παραπάνω άξονες έχει σχεδιασθεί μια ειδική σειρά ερωτήσεων προσαρμοσμένων στο συγκεκριμένο κλάδο / τομέα (<http://www.iobe.gr>)

#### Το μοντέλο SERVQUAL (Service Quality)

Ο Parasuraman, Zeithaml και Berry (1988) ανέπτυξαν ένα εργαλείο έρευνας για τη μέτρηση της ικανοποίησης των χρηστών από διαφορετικές πλευρές της ποιότητας υπηρεσιών με την ονομασία SERVQUAL. Το εργαλείο βασίζεται στις προσδοκίες, με τις οποίες οι χρήστες αξιολογούν την ποιότητα υπηρεσιών ενός οργανισμού. Συγκρίνοντας τις αντιλήψεις τους για την υπηρεσία σε σχέση με τις προσδοκίες τους. Το SERVQUAL φαίνεται ως ένα βασικό εργαλείο μέτρησης που μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών. Στη βασική του μορφή, η κλίμακα περιλαμβάνει 21 αντιλαμβανόμενες μεταβλητές και μία σειρά από προσδοκούμενες μεταβλητές, που ανήκουν σε πέντε διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών. Οι ερωτώμενοι συμπληρώνουν μία σειρά από ερωτήσεις που μετρούν τις προσδοκίες του οργανισμού, για τη συγκεκριμένη αγορά, σε μία ευρεία περιοχή, από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά υπηρεσίας. Ως εκ τούτου, ερωτώνται να καταγράψουν τις αντιλήψεις τους για τον συγκεκριμένο οργανισμό, του οποίου τις υπηρεσίες έχουν χρησιμοποιήσει με τα ίδια χαρακτηριστικά. Όταν η αντιλαμβανόμενη απόδοση βαθμολογείται λιγότερο από τις προσδοκίες, τότε ο οργανισμός παρέχει χαμηλού επιπέδου ποιότητα. Το αντίστροφο δείχνει

καλή ποιότητα υπηρεσιών. Οι διαστάσεις του SERVQUAL είναι οι ακόλουθες:

Εμπιστοσύνη

Ασφάλεια

Πρόσβαση

Επικοινωνία

Κατανόηση του χρήστη

Χειροπιαστά στοιχεία

Αφοσίωση

Ανταπόκριση

Ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά

Ενδιαφέρον προς το χρήστη

Από αυτές προκύπτουν οι 5 βασικές διαστάσεις της κλίμακας του SERVQUAL: Χειροπιαστά στοιχεία, Εμπιστοσύνη, Ανταπόκριση, Επιβεβαίωση και Ενδιαφέρον προς το χρήστη.

### 3.3. ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Το Σουηδικό Βαρόμετρο Ικανοποίησης

Ο Αμερικανικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (ACSI)

Ο Ευρωπαϊκός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών (ECSI)

EPSI (European Performance Satisfaction Index)

(<http://www.iobe.gr>)

Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας σε μικρο- και μακροοικονομικό επίπεδο αποτελεί πλέον έναν από τους βασικότερους στόχους οικονομικής πολιτικής, τόσο για την χώρα μας, όσο και για την Ευρωπαϊκή Ένωση στο σύνολό της.

Με σκοπό να συμβάλλει πρακτικά και αποφασιστικά στην επίτευξη του στόχου αυτού, ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Ποιότητας ("European Organization for Quality" - EOQ), σε συνεργασία με το European Foundation for Quality Management (EFQM) και το πανεπιστημιακό δίκτυο IFCF (International Foundation for Customer Focus), και υπό την αιγίδα και με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (DGIII), προχώρησε το 1997 στα πρώτα βήματα για τη δημιουργία ενός Ευρωπαϊκού Δείκτη Ικανοποίησης Πελατών (European Performance Satisfaction Index – EPSI Rating). Η πιλοτική εφαρμογή του έργου σε Ευρωπαϊκό επίπεδο έγινε το 1999 σε 11 Ευρωπαϊκές

χώρες συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδος και βασίσθηκε σε ένα σύνολο 50.000 συνεντεύξεων.

Ο EPSI σχεδιάστηκε για να αποτελέσει ένα πρακτικό εργαλείο μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των οργανισμών- δημόσιων και ιδιωτικών – με βάση την ικανοποίηση των πελατών τους. Δημιουργεί ένα ενιαίο πλαίσιο αναφοράς για τη μέτρηση της διαχρονικής τάσης της ικανοποίησης του πελάτη και τη σύγκριση των στοιχείων σε επίπεδο εθνικό και ευρωπαϊκό. Η ύπαρξη ενός τέτοιου Δείκτη σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, επιτρέπει τον εντοπισμό και προσδιορισμό σημείων αναφοράς (benchmarks), τα οποία, αν αξιοποιηθούν κατάλληλα, συμβάλλουν στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ενδιαφερομένων.

Επιπρόσθετα, η εφαρμογή του δείκτη σε Ευρωπαϊκό επίπεδο προσδίδει στην όλη προσέγγιση συγκριτική διάσταση και ανταποκρίνεται στην ήδη διαμορφωμένη πραγματικότητα των τριών μεγάλων πόλων της παγκόσμιας οικονομίας (Αμερική, Ευρώπη, Ασία).

Που Μπορεί να Συμβάλει και τι Μπορεί να Προσφέρει ο EPSI

Σε επίπεδο εταιρίας/οργανισμού (ιδιωτικού ή δημόσιου), ο EPSI μπορεί να επιτρέψει: την παροχή αξιόπιστης πληροφόρησης για το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών από τα προϊόντα και υπηρεσίες του οργανισμού, την παροχή αξιόπιστης πληροφόρησης για τους

παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών του οργανισμού, καθώς και για τη βαρύτητα που έχει ο κάθε παράγων στη διαμόρφωση του δεδομένου επιπέδου ικανοποίησης. Με βάση την πληροφόρηση αυτή, η Διοίκηση του οργανισμού θα μπορεί να χαράξει στρατηγικές κατευθύνσεις με στόχο την αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών, όπως έχει δείξει η εμπειρία από την εφαρμογή του αντίστοιχου Δείκτη (ACSI) στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Όσον αφορά τους Καταναλωτές/Πολίτες, ο EPSI σαφώς συμβάλλει στην έκφραση των προτιμήσεών τους και της γνώμης τους για διαφορετικές ομάδες προϊόντων, μαρκών και υπηρεσιών, στην ποσοτικοποίηση της αξίας που αποδίδουν στα προϊόντα και υπηρεσίες, βοηθώντας έτσι στην βελτίωση της ποιότητάς τους

Η μέθοδος του δείκτη EPSI βασίζεται:

Σε δειγματοληπτική έρευνα πεδίου συλλογής στοιχείων με τη διαδικασία των τηλεφωνικών συνεντεύξεων μέσω συστήματος CATI (Computer Aided Telephone Interviewing). Οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις γίνονται με ειδικά δομημένο και προτυποποιημένο ερωτηματολόγιο. Οι προδιαγραφές της έρευνας είναι σύμφωνες με τα standards (όσον αφορά έρευνα πεδίου, επεξεργασία των στοιχείων κλπ) όπως αυτά ορίζονται από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό EPSI Rating και την ESOMAR (European Society for Opinion and Market Research) σε ένα κοινό για όλες τις χώρες ερμηνευτικό στοχαστικό μοντέλο

οικονομετρικής προσέγγισης. Τα στοιχεία, τα οποία παράγονται σε επίπεδο μεμονωμένης εταιρείας ή οργανισμού, ομαδοποιούνται διαδοχικά σε επίπεδο οικονομικού υποκλάδου, κλάδου και εθνικής οικονομίας. Η χρήση ενός ενιαίου μεθοδολογικού υποβάθρου επιτρέπει την ομογενοποίηση των στοιχείων, την ομαδοποίηση και τυποποίηση των αποτελεσμάτων σε πανευρωπαϊκό επίπεδο και την δημιουργία μιας μήτρας πολλαπλών εισόδων, με πολυεπίπεδη συγκρισιμότητα. Όμως, κορμός του όλου συστήματος παραμένει το σύστημα Εθνικών Δεικτών, το οποίο αντανakλά τυχόν τοπικές ιδιαιτερότητες και ανάγκες, προκειμένου να εξασφαλισθεί η μεγαλύτερη δυνατή προστιθέμενη αξία.

## 4 .ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ

### 3.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Το Διάγραμμα Pareto και Διάγραμμα Αιτίου-Αποτελέσματος: η χρήση του διαγράμματος Pareto γίνεται συνήθως σε συνδυασμό με το διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος και στηρίζεται στην αρχή του Pareto που λέει ότι το 80% ενός προβλήματος οφείλεται μόνο στο 20% των πιθανών αιτίων ενώ μόνο το 20% του συγκεκριμένου προβλήματος οφείλεται στο 80% των πιθανών αιτίων. Η φιλοσοφία δηλαδή αυτού του εργαλείου είναι ότι πρέπει να συγκεντρώνουμε τις προσπάθειές μας για τη βελτίωση της ποιότητας στα λίγα, αλλά ζωτικά αίτια του εκάστοτε προβλήματος, αποφεύγοντας τη σπατάλη πολύτιμου χρόνου με τα πολλά και ασήμαντα.

Η αναζήτηση των αιτίων του προβλήματος γίνεται από ειδικές ομάδες εργαζομένων, που η εργασία τους σχετίζεται άμεσα με αυτό, και καταγράφονται στο διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος, του οποίου το σχήμα μοιάζει με ψαροκόκαλο, στα παρακλάδια του οποίου αναφέρονται τα αίτια του προβλήματος, ενώ το κεντρικό τμήμα είναι το κύριο πρόβλημα. Στη συνέχεια, τα μέλη της ομάδας επιλέγουν με την βοήθεια του διαγράμματος Pareto τα κύρια αίτια και όλη η διαδικασία επαναλαμβάνεται σε επόμενο στάδιο μέχρι να καταλήξουμε στα

πραγματικά κύρια αίτια του προβλήματος και, τέλος, στην πρόταση λύσεων για την εξάλειψή τους.

Φύλλα Ελέγχου: είναι ειδικές τυποποιημένες φόρμες που χρησιμοποιούνται ήδη από πολλές επιχειρήσεις για την καταγραφή της συχνότητας ή του αριθμού των εμφανίσεων ενός συγκεκριμένου γεγονότος. Η μορφή αυτού του εντύπου αποφασίζεται ανάλογα με τις ανάγκες της παραγωγικής λειτουργίας της επιχείρησης και πρέπει να περιέχει όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την σωστή αποτύπωση και παρακολούθησή της. Ενδεικτικά ένα φύλλο ελέγχου μπορεί να περιλαμβάνει: το είδος, τη χρονική διάρκεια και τον αριθμό συγκεκριμένων συμβάντων, το κόστος και τα παρακολουθούμενα χαρακτηριστικά μιας διαδικασίας κλπ.

Διαγράμματα Ροής: χρησιμοποιούνται για την απεικόνιση μιας συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας με χρήση συγκεκριμένων τυποποιημένων συμβόλων τα οποία απεικονίζουν τις διάφορων μορφών λειτουργίες. Η κατάρτιση διαγραμμάτων ροής είναι πολύ χρονοβόρα αλλά αποτελούν πολύ χρήσιμα εργαλεία για την παραστατική απεικόνιση κάθε είδους παραγωγικής λειτουργίας και φυσικά βοηθούν στο εντοπισμό των προβληματικών σημείων.

Στρωματοποίηση: αυτή είναι μία τεχνική με την βοήθεια της οποίας μπορούμε να κάνουμε ανάλυση δεδομένων. Πολλές φορές τα διάφορα δεδομένα που έχουμε μας δίνονται με τέτοια μορφή που δεν μπορούμε να βγάλουμε χρήσιμα συμπεράσματα. Με την εφαρμογή της



στρωματοποίησης μπορούμε να δώσουμε στα δεδομένα μας τέτοια δομή που να εξυπηρετεί τον σκοπό της συλλογής τους και να βοηθά την εξαγωγή πολύ εύκολων, σωστών και χρήσιμων συμπερασμάτων.

Διαγράμματα ελέγχου: είναι διαγράμματα που κατασκευάζονται με τη χρήση ειδικών εξισώσεων και μεταβλητών και χρησιμοποιούνται στον στατιστικό έλεγχο ποιότητας. Τα κύριο χαρακτηριστικό τους είναι ότι απεικονίζουν το αποδεκτό εύρος της απόκλισης ενός ποιοτικού ή άλλου χαρακτηριστικού. Τα όρια αυτού του εύρους καθορίζονται στο διάγραμμα από δύο παράλληλες γραμμές που απεικονίζουν αντίστοιχα το ανώτερο και κατώτερο όριο ελέγχου, τα οποία και έχουν υπολογιστεί με τη βοήθεια σχετικών τύπων και με βάση τα δεδομένα της συγκεκριμένης διαδικασίας. Η γραμμή που βρίσκεται ανάμεσα στα όρια ελέγχου παριστάνει το μέσο όρο.

Διαγράμματα διασποράς: παριστάνουν τη σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών. Η σχέση αυτή μπορεί να έχει τις εξής τρεις μορφές : θετική, αρνητική και απροσδιόριστη. Θετική είναι η σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών όταν αυξανόμενη της μιας αυξάνεται και η άλλη, όταν συμβαίνει το αντίστροφο, η σχέση είναι αρνητική και τέλος όταν η μεταβολή της μιας δεν επηρεάζει την άλλη η σχέση τους είναι απροσδιόριστη.

Ιστόγραμμα: χρησιμοποιείται για την απεικόνιση και σύγκριση των μεγεθών συγκεκριμένων μεταβλητών οι οποίες μετρούνται με την ίδια μονάδα μέτρησης. Για την κατασκευή τους χρησιμοποιούνται ομάδες

από στήλες (ιστούς) (Λογοθέτης 2005, <http://www.serres.biz>, Μπλέσιος 2005)

### **3.2. ΜΕΤΡΑ ΕΚΚΕΝΤΡΟΤΗΤΑΣ**

Το πιο κοινό από αυτά είναι ο αριθμητικός μέσος όρος, ενώ άλλα που συνήθως χρησιμοποιούνται είναι: στατιστικός μέσος, διάμεσος, αρμονικός μέσος και ο γεωμετρικός μέσος. Πιο συμπαγή μέτρα εκκεντρότητας αποτελούν το μέσο εύρος, ο κομμένος μέσος και άλλα. Το επόμενο βήμα είναι ο υπολογισμός του διαστήματος εμπιστοσύνης του μέσου και η εφαρμογή κάποιων στατιστικών ελέγχων για τις μεταβλητές της διαδικασίας όπως ο έλεγχος διακύμανσης.

### **3.3. ΜΕΤΡΑ ΣΥΣΣΩΡΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Οι όροι που χρησιμοποιούνται συνήθως περιλαμβάνουν την απόκλιση (τυπική, απόλυτη, μέση απόλυτη, μέση), την διακύμανση, και άλλα. Μπορούν να εφαρμοστούν και γραφικές μέθοδοι, όπως τα ιστογράμματα συχνοτήτων. Οι έλεγχοι που γίνονται για τη συσσωρευτικότητα περιλαμβάνουν τους ελέγχους Bartlett,  $\chi^2$ , F, και Levene. Τα σημεία εκτός της κύριας μάζας δεδομένων μπορούν να ταυτοποιηθούν με τον έλεγχο Grubbs και να αποκλειστούν με τον έλεγχο Dixon.

### **3.4. ΚΑΤΑΝΟΜΕΣ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΩΝ**

Περιγράφουν συνήθως την κατανομή του σφάλματος μέτρησης. Υπάρχουν πάρα πολλές διακριτές ή συνεχείς κατανομές.

### **3.5. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Περιλαμβάνουν δύο σκέλη. Το πρώτο περιλαμβάνει τον υπολογισμό βάσει του δείγματος, ενός διαστήματος εμπιστοσύνης μίας παραμέτρου για ολόκληρο τον πληθυσμό και η δεύτερη τον έλεγχο υποθέσεων (έλεγχος της τιμής της παραμέτρου που υπολογίστηκε).

### **3.6. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΔΙΑΣΤΗΜΑΤΑ**

Το διάστημα υπολογισμού μιας παραμέτρου περιλαμβάνει το εύρος της αβεβαιότητας για συγκεκριμένο βαθμό εμπιστοσύνης. Υπάρχουν γενικά τρεις τύποι στατιστικών διαστημάτων: διαστήματα εμπιστοσύνης, (π.χ. έτσι ώστε να περιλαμβάνει το μέσο του πληθυσμού), το διάστημα ανοχής (έτσι ώστε να περιλαμβάνει ένα συγκεκριμένο ποσοστό του δειγματικού πληθυσμού), και το διάστημα πρόγνωσης (περιλαμβάνει τις τιμές πρόγνωσης συγκεκριμένου αριθμού παρατηρήσεων από τον δειγματικό πληθυσμό).

### **3.7. ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΝΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ**

Πρέπει να επιλεγεί μία κατανομή πιθανοτήτων που να περιγράφει τα δεδομένα με τον καλύτερο δυνατόν τρόπο. Η επιλογή μπορεί να γίνει πιο εύκολη βάσει της πρότερης εμπειρίας, ή βάσει του μηχανισμού που υπεισέχεται στη διαδικασία μέτρησης. Αφού επιλεγεί το μοντέλο, υπολογίζονται οι παράμετροί του και εκτιμάται η ικανότητα πρόγνωσης (goodness of fit).

### **3.8. ΤΑΥΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ**

Εκτός των διαδεδομένων γραμμικών μεθόδων, και της παρεμβολής logistic (για διακριτές μεταβλητές), υπάρχουν και άλλες μέθοδοι, όπως η ασυμπτωτική παρεμβολή, και τα μοντέλα Gompertz, Michaelis Menten ή Morgan-Mercer-Florin (<http://www.process.gr>)

## 5. ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ

### 5.1. CRM

Ο όρος Customer Relationship Management ή Marketing (CRM) αναφέρεται στη μεθοδολογία που βοηθά στην επισήμανση και την προσέλκυση των καταναλωτών, μέσα από τη διαδικασία ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων (επιχείρηση – πελάτης).

Πρόκειται για μια μεθοδολογία που θέτει τον πελάτη στο επίκεντρο της επιχειρηματικής διαδικασίας. Στόχος του πελατοκεντρικού χαρακτήρα CRM είναι η διαχρονική πώληση κι εξυπηρέτηση πελατών, πιστών στα προϊόντα και τις υπηρεσίες, μέσα από ένα συγκεκριμένο σύστημα διαχείρισης.

Βασική προτεραιότητα της εν λόγω μεθοδολογίας αποτελεί η συγκέντρωση των συγκεκριμένων και σε πολλές περιπτώσεις διαφορετικών, μεταξύ τους, αναγκών, που έχουν οι πελάτες. Επίσης, προτεραιότητα αποτελεί η τοποθέτηση σειράς ενεργειών από την πλευρά των επιχειρήσεων, με τελικό σκοπό την εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού. Κυρίαρχο στοιχείο του CRM είναι η αλλαγή, που επιφέρει στην επιχειρηματική σκέψη και δομή, μέσα από τις διευκολύνσεις και, φυσικά, τις προοπτικές κέρδους.

Πρόκειται για μία επιτυχημένη μέθοδο, που εγκαινιάστηκε στο εξωτερικό κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70, εξελίχθηκε κατά τη

δεκαετία του '80 αλλά γνώρισε την πιο σημαντική της ώθηση στα τέλη του '90, λόγω της μεγάλης εξέλιξης των πληροφοριακών συστημάτων και των εφαρμογών τους (<http://www.go-online.gr>).

## **5.2. HELP DESKS**

Ένα τυπικό σύστημα HELP DESK, δεν αποτελείται μόνον από μία Βάση Γνώσεων για την εύρεση λύσεων σε προβλήματα, αλλά περιλαμβάνει διαδικασίες και μεθόδους για την επίλυση των προβλημάτων σε ελάχιστο χρόνο. Η αγορά επιβάλλει σε κάθε επιχείρηση, που λειτουργεί κάτω από ανταγωνισμό, την πίεση να λύνονται τα ανοικτά θέματα όσο το δυνατόν συντομότερα και με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού, οι επαγγελματίες της Πληροφορικής βασίζονται σε εργαλεία και στην τεχνολογία για να προσδώσουν πλεονεκτήματα στις ομάδες υποστήριξης των Πληροφοριακών Υποδομών (IT Support Groups, Help Desks) (<http://www.space.gr>).

## **5.3. ERP**

Το Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (Enterprise Resources Planning) αποτελεί έναν τρόπο ενσωμάτωσης των στοιχείων και των διαδικασιών μιας επιχείρησης σε ένα ενιαίο σύστημα (<http://www.tech-faq.com>).

Με τη χρήση ERP εφαρμογής επιτυγχάνεται η ολοκληρωμένη και απόλυτα προγραμματιζόμενη αξιοποίηση των πόρων μιας επιχείρησης, έχοντας πλήρη εικόνα για τους συναλλασσόμενους με την επιχείρηση, το ανθρώπινο δυναμικό τους, τα αποθέματα των ειδών, των μηχανών, των αποθηκευτικών χώρων και γενικά εκτελούνται όλες οι διαδικασίες με απλό τρόπο, όπως για παράδειγμα η επεξεργασία παραγγελιών, η τιμολόγηση, οι ισολογισμοί, η καταγραφή ειδών, τα στατιστικά κ.λπ.

Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα μία επιχείρηση να λειτουργεί οικονομικά, με ταυτόχρονα απόλυτη αξιοπιστία σε θέματα παροχής υπηρεσιών. Παράλληλα, παρέχεται η δυνατότητα πρόσβασης σε όλο τον όγκο των πρωτογενών εγγραφών, προκειμένου να αντληθεί οποιαδήποτε πληροφορία (<http://www.hotech.gr>).

#### **5.4. CALL CENTERS**

Οι στρατηγικές σχεδιασμού και οι πολιτικές λειτουργίας για τα σύγχρονα Call Centers μέσω εφαρμογών τηλεφωνίας απαιτούνται πλέον και στην Ελλάδα προκειμένου οι επιχειρήσεις να παρέχουν αξιόπιστες υπηρεσίες στο ολόένα και αυξανόμενο ανταγωνιστικό καθεστώς της ανοιχτής αγοράς, να αξιοποιήσουν την παραγωγικότητα του εργατικού τους δυναμικού, μειώνοντας δραστικά το κόστος ανά θέση εργασίας, και ταυτόχρονα να προσφέρουν τη βέλτιστη υποστήριξη στην πελατειακή τους βάση (<http://www.cardisoft.gr>).

## 6. ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιείται για να εξηγήσει τη σημασία και όχι την συχνότητα κάποιων φαινομένων (Πετράκης, 2006). Η ποιοτική έρευνα βοηθάει να κατανοήσουμε καλύτερα τις θεματικές ενότητες που θέλουμε να ερευνήσουμε και θα μας βοηθήσει στην σύνταξη ενός κατανοητού ερωτηματολογίου για την ποσοτική έρευνα.

Γενικά, οι πληροφορίες που προέρχονται από την ποιοτική έρευνα στηρίζονται σε έννοιες που προέρχονται από λέξεις, τα αποτελέσματα δεν δίνονται σε συγκεκριμένη φόρμα αλλά απαιτούν την κατάταξη τους σε κατηγορίες και η ανάλυση γίνεται στηριζόμενη στη ανάλυση εννοιών και στάσεων (Πετράκης, 2006).

Η ποιοτική έρευνα αποτελείται από την σε βάθος συνέντευξη, την ομάδα εστίασης ενδιαφέροντος, τις συγκεκριμένες τεχνικές και την παρατήρηση. Η χρήση αυτών παρουσιάζει αλματώδη αύξηση την τελευταία δεκαετία, τόσο στις ΗΠΑ, όσο και στην Ευρώπη.



## 6.1. ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

### 1. ΣΕ ΒΑΘΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή, ο ερευνητής πραγματοποιεί μια «πρόσωπο με πρόσωπο» συνέντευξη με τον ερωτούμενο, η οποία συνήθως διαρκεί 30-45 λεπτά. Ο ερευνητής δεν έχει μια σειρά προκαθορισμένων ερωτήσεων που πρέπει να απαντήσει ο ερωτώμενος, όπως συμβαίνει με τη χρήση του ερωτηματολογίου. Αντίθετα έχει την ευχέρεια να δημιουργήσει ερωτήσεις, να ζητήσει διευκρινίσεις για συγκεκριμένες απαντήσεις και γενικώς να προσπαθήσει να συλλέξει τις καλύτερες, κατά το δυνατόν πληροφορίες. Η σε βάθος συνέντευξη θεωρείται ως η καταλληλότερη τεχνική για τη συλλογή πληροφοριών στις εξής περιπτώσεις<sup>1</sup>:

- Ø Όταν απαιτείται απόλυτη και πλήρης διευκρίνιση για τις συμπεριφορές, επιθυμίες, τάσεις, γνώμες διαθέσεις και ανάγκες των καταναλωτών.
- Ø Όταν το προς μελέτη θέμα θεωρείται προσωπικό και «απόρρητο»
- Ø Όταν το προς ερευνά θέμα θεωρείται ευαίσθητο και συναισθηματικό
- Ø Όταν η φύση του θέματος μπορεί να αναγκάσει τους ερωτούμενους να συμφωνήσουν με τη γνώμη των μελών μια ομάδας και να δώσουν κοινωνικά αποδεκτές απαντήσεις
- Ø Όταν απαιτείται λεπτομερείς κατανόηση πολύπλοκο αποφάσεων ή και συμπεριφορών.
- Ø Όταν οι συνεντεύξεις γίνονται με επαγγελματίες για τη φύση της δουλεία τους.

---

<sup>1</sup> Tull, D. & Hawkins, D. (1987) "Marketing research: Measurements and Method", 4<sup>th</sup> Edition, McMillian Publishing

Το μεγάλο πλεονέκτημα είναι η πληθώρα των πληροφοριών που μπορεί να συλλέξει κανείς. Από την άλλη, απαιτούνται ερευνητές που να διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα, αλλά και κάποιες ειδικές δεξιότητες.

## **2. ΟΜΑΔΑ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ (FOCUS GROUP)**

Στην μέθοδο αυτή ένας μικρός αριθμός ατόμων συνήθως 8 – 12, συγκεντρώνονται σε κάποιο χώρο, για να μιλήσουν για το θέμα, που ενδιαφέρει τον ερευνητή. Ο χώρος αυτός είναι ειδικά διαμορφωμένος με την ύπαρξη μονόδρομου καθρέπτη, για να είναι δυνατή η παρακολούθηση της συζήτησης από τον ερευνητή, καθώς και όλων των απαραίτητων οπτικοακουστικών μέσων. Η συζήτηση κατευθύνεται από τον συντονιστή και διαρκεί συνήθως από μια έως τρεις ώρες. Η τεχνική μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη για τις παρακάτω περιπτώσεις

- Για τη γέννηση ιδεών σχετικών με την ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Για την αξιολόγηση νέων προϊόντων
- Για την ανάπτυξη της επικοινωνιακής και διαφημιστικής στρατηγικής ενός προϊόντος
- Για το σχεδιασμό ερωτηματολογίου
- Για τη δημιουργία υποθέσεων που μπορούν να ελέγχουν στατιστικά μεταγενέστερα.

Η σύνθεση των συμμετεχόντων γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να αντανakλά τα χαρακτηριστικά της αγοράς στόχο για τη οποία ενδιαφέρεται ο ερευνητής. Οι συμμετέχοντες συνήθως επιλέγονται με τέτοιο τρόπο ώστε η ομάδα που θα προκύψει να είναι σχετικά

ομοιογενής για να περιορίζονται όσο το δυνατόν οι αντεγκλήσεις και οι συγκρούσεις.Ο ρόλος του συντονιστή είναι πολύ κρίσιμος για τη συνολική διαδικασία.Σε γενικές γραμμές, ο συντονιστής, πρέπει να προσπαθεί να κινηθεί σε τρία επίπεδα.

1. Να δημιουργήσει την κατάλληλη άνετη ατμόσφαιρα μεταξύ των συμμετεχόντων, να καθιερώσει τους στόχους της ομάδας και να θεσμοθετήσει τους κανόνες συμπεριφοράς.
2. Να προκαλέσει έντονες συζητήσεις μεταξύ των συμμετεχόντων σε θέματα 'κλειδιά'
3. Να συνοψίσει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων και να καθορίσει την έκταση της συμφωνίας τους με τις απαντήσεις αυτές.

### **3. ΣΥΓΚΕΚΑΛΥΜΜΕΝΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ**

Οι συγκεκριμένες τεχνικές έχουν τη βάση τους στη θεωρία ότι η περιγραφή αντικειμένων απαιτεί ερμηνεία και η ερμηνεία που δίνεται από τον ερωτώμενο εκφράζει τη στάση του, τις αξίες του και τα πιστεύω του.Όσο πιο αφηρημένο είναι το αντικείμενο που πρέπει να περιγράψει τόσο πιο αναγκασμένος είναι να αποκαλύψει τον εσωτερικό του κόσμο ώστε να κάνει την περιγραφή. Οι τεχνικές όπως οι εξής<sup>2</sup>:

Συσχετισμός λέξεων.Στη μέθοδο αυτή ο ερευνητής παρουσιάζει μια κατάσταση με διάφορες λέξεις και ζητάει από τον ερωτώμενο να πει την πρώτη λέξη που έρχεται στο μυαλό του.Η κατάσταση των λέξεων περιλαμβάνει λέξεις που είναι ουδέτερες, ώστε να μην αποκαλυφθεί ο σκοπός της μελέτης.

Συμπλήρωση φράσης.Στην τεχνική αυτή, ο ερωτώμενος καλείται να συμπληρώσει μια ημιτελή φράση με τις πρώτες σκέψεις που έρχονται

---

<sup>2</sup> Dibb,Simkin, Pride and Ferrell, 1994 "Marketing, concepts and strategies" Houghton Mifflin

στο μυαλό του.Οι απαντήσεις αυτές καταγράφονται «λέξη προς λέξη» και στη συνέχεια αναλύονται.

Συμπλήρωση ιστορίας.Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή δίνεται στον ερωτώμενο μιας ημιτελής ιστορίας, την οποία καλείται να συμπληρώσει

Συμπλήρωση εικόνας.Στη μέθοδο αυτή δίνεται στον ερωτώμενο μια εικόνα που παρουσιάζει ένα ή περισσότερα άτομα σε κάποια κατάσταση. Ένα ή περισσότερα από αυτά τα άτομα φαίνεται να έχει – έχουν εκφέρει μια γνώμη ή να έχει – έχουν πει κάτι., ενώ τα άλλα άτομα φαίνονται να είναι έτοιμα να απαντήσουν ή να σκέφτονται κάτι.Ο ερωτώμενος πρέπει να συμπληρώσει αυτές τις απαντήσεις ή σκέψεις.Όπως και στις προηγούμενες τεχνικές, ο ερωτώμενος δίνει απαντήσεις που αντανακλούν το υποσυνείδητο του.

Έλεγχος θεματικής αντίληψης.Στην τεχνική αυτή δίνεται στον ερωτώμενο μια εικόνα ή σειρά εικόνων που πρέπει να μελετήσει για ένα σύντομο χρονικό διάστημα.Στη συνέχεια καλείται να γράψει μια ιστορία στην οποία να περιγράψει τι νομίζει ότι συμβαίνει ή ότι θα συμβεί στην εικόνα.Ο τρόπος με τον οποίο άπαντα οδηγεί στην ερμηνεία του, καθώς και στη στάση του, για το αντικείμενο της μελέτης.

#### 4. Παρατήρηση

Αυτή η μέθοδος ποιοτικής έρευνας είναι η παρατήρηση και καταγραφή της συμπεριφοράς δίχως λεκτική επικοινωνία.Οι πληροφορίες που μπορούν να συγκεντρωθούν είναι απεριόριστες. Πρέπει να σχεδιάζεται και να εκτελείται συστηματικά και προγραμματισμένα.Υπάρχουν τρεις λόγοι που κάνουν την παρατήρηση την επιθυμητή μέθοδο συλλογής στοιχείων.

1. Οι καταναλωτές πολλές φορές δεν μπορούν να θυμηθούν συμπεριφορές ή λόγους συμπεριφορών
2. Σε αρκετές περιπτώσεις, όπως για παράδειγμα στην κατανάλωση

«αρνητικών» προϊόντων, οι καταναλωτές δεν επιθυμούν να δώσουν απαντήσεις ή έχουν την τάση να αποκρύπτουν τον συνολικό όγκο κατανάλωσης των προϊόντων αυτών.

Στη συγκεκριμένη μελέτη επιλέχθηκε να ακολουθηθεί του focus group. Αυτό έγινε γιατί:

- Ø απαιτείται απόλυτη και πλήρης διευκρίνιση για τις συμπεριφορές, επιθυμίες, στάσεις, γνώμες, διαθέσεις και ανάγκες των καταναλωτών
- Ø τα στοιχεία λαμβάνονται σε μικρό χρονικό διάστημα χωρίς να κουραζονται οι συμμετέχοντες.
- Ø Δεν απαιτείται ιδιαίτερες γνώσεις ψυχολογίας
- Ø Δεν χρειαζόταν ειδικά διαμορφωμένος χώρος

Η μέθοδος αυτή επιλέχθηκε γιατί θα βοηθήσει στην πλούσια συλλογή πληροφοριών και στην αποκάλυψη ουσιαδών διαφοροποιήσεων που είναι αδύνατο να συγκεντρωθούν διαφορετικά.

Τα ερωτήματα που θα απαντήσει το focus group της έρευνας είναι για :

- Το είδος της πιστοποίησης (πρότυπο)
- Για την ύπαρξη ή όχι τελικού προϊόντος, ή ενδιάμεσων υποπροϊόντων, ή πρώτης ύλης
- Εάν ήταν επιβεβλημένο ή δίκη τους πρωτοβουλία;
- Είναι για διαφημιστικούς λόγους η πιστοποίηση ή ενδυναμώνει τον ανταγωνισμό
- Από ποιους έγινε η πιστοποίηση
- Ποια ήταν τα βήματα που ακολουθήθηκαν για την πιστοποίηση

- Ποιοι λόγοι τους οδήγησαν σε αυτήν την κίνηση
- Ποια τα οφέλη (για τη εταιρία, για τους πελάτες ) από την πιστοποίηση
- Ποιες οι επιπτώσεις της πιστοποίησης στους υπαλλήλους
- Πως εξασφαλίζεται η συνέχεια της πιστοποίησης (αρχές ελέγχου δηλαδή)
- Ποια προβλήματα αντιμετώπισαν κατά τη διάρκεια της πιστοποίησης

## **6.2. ΣΥΝΘΕΣΗ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ**

Τα προϊόντα της ΔΩΔΩΝΗΣ απευθύνονται σε καταναλωτές άντρες & γυναίκες ηλικίας 25-54 που ανήκουν στην μεσαία και την ανώτερη κοινωνικοοικονομική τάξη. Τα μέλη των συνεντεύξεων ήταν άτομα που είχαν τα παραπάνω χαρακτηριστικά και είχαν αγοράσει προϊόντα τα προηγούμενα δύο χρόνια. Συγκεκριμένα διαμορφώθηκαν τρεις ηλικιακές ομάδες (25-34, 35-44, 45-54) στις οποίες συμμετείχαν ένα άνδρας και μια γυναίκα που άνηκε στην συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα.

## **6.3. ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ**

Οι συνεντεύξεις έπρεπε να καλύψουν τις παρακάτω θεματικές ενότητες:

Πρώτη θεματική ενότητα

- Ø Πως αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές τους όρους πιστοποίηση.
- Ø Αν η πιστοποίηση της εταιρείας είναι σημαντική για τους καταναλωτές κατά την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας ή επηρεάζονται από άλλους παράγοντες για την λήψη της τελικής τους απόφασης.
- Ø Αν οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν ακριβότερα για προϊόντα που η εταιρεία παραγωγής τους έχει πιστοποιηθεί.
- Ø Ποια θέματα ποιότητας απασχολούν περισσότερο τους έλληνες καταναλωτές.
- Ø Αν οι καταναλωτές πιστεύουν ότι οι επιχειρήσεις έχουν την ειλικρινή πρόθεση να βελτιώσουν την ποιότητα των αγαθών τους.

#### 6.4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται παρουσίαση των αποτελεσμάτων που εξήχθησαν από την ποιοτική έρευνα που διενεργήθηκε στον διευθύνοντα σύμβουλο (Σωτήρης Λαύκας), στον πρόεδρο Δ.Σ. Παπαιωάννου Ι. και στον οικονομικό διευθυντή Γρηγορόπουλος, Ι. οι οποίοι απαρτίζουν και το focus group της έρευνας

Σύμφωνα με τον **διευθύνοντα σύμβουλο** η πορεία τα εταιρείας είναι ικανοποιητική, αλλά θα πρέπει να γίνουν και βελτιώσεις τεχνικές, έτσι ώστε να προσαρμοστεί η ΔΩΔΩΝΗ στα νέα πρότυπα ποιότητας.

Οι υποχρεώσεις της ΔΩΔΩΝΗΣ τα τελευταία χρόνια έχουν αυξηθεί και αυτό έχει ως συνέπεια το υπάρχον προσωπικό να μην επαρκεί και να μην καλύπτει και τις ανάγκες του.

Αναφορικά με τα ποιοτικά συστήματα που χρησιμοποιεί η εταιρεία ο κ. Λαύκας απάντησε ότι η ΔΩΔΩΝΗ χρησιμοποιεί προγράμματα τα οποία κυκλοφορούν στην αγορά, αλλά τα προσαρμόζει στις ανάγκες της εταιρείας και στα πρότυπα ποιότητας.

Σύμφωνα με το διευθύνοντα σύμβουλο η πιστοποίηση έγινε για να μπορέσει να ανταπεξέλθει η εταιρεία στον έντονο εσωτερικό ανταγωνισμό που υπάρχει ανάμεσα στις γαλακτοβιομηχανίες.

Οι επιπτώσεις της πιστοποίησης είναι θετικές τόσο για το καταναλωτικό κοινό το οποίο καταναλώνει ποιοτικότερα προϊόντα, όσο για για τους υπαλλήλους οι οποίο στα πλαίσια της εξασφάλισης της συνέχειας της πιστοποίησης, επιμορφώνονται συνεχώς και με αυτό τον τρόπο αποκτούν επρισσότερο ενδιαφέρον για το αντικείμενό τους.

Επομένως, η πιστοποίηση παρά το επιβεβλημένο της πρωτοβουλίας της έχει ενδυναμώσει τον ανταγωνισμό και έχει καταστήσει την εταιρεία ηγέτιδα στον τομέα της.



Η εταιρεία επειδή όχι μόνο επεξεργάζεται αλλά και συλλέχει γάλα σύμφωνα με τον κανονισμό 853/2004 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, από πιστοποιημένους παραγωγούς.

Η εταιρεία εφαρμόζει το σύστημα ελέγχου διαδικασιών HACCP και είναι πιστοποιημένη για όλα τα στάδια της παραγωγικής της διαδικασίας σύμφωνα με το πρότυπο διασφάλισης ποιότητας ISO 9001/2000 και το σύστημα υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων BRC standard.

Τα προβλήματα ήταν αρχικά στο να συνηθίσουν οι εργαζόμενοι τα νέα μέτρα για την προσωπική τους υγιεινή και να τα εφαρμόσουν ενδελεχέστερα από σύμφωνα με τα υψηλότερα στάνταρτ τη σήμανση, την ενδυμασία, κ.λπ

Σύμφωνα με τον **πρόεδρο του Δ.Σ.** στα πλαίσια της διασφάλισης της άριστης ποιότητας των προϊόντων της η ΔΩΔΩΝΗ έχει πιστοποιηθεί από τον Οργανισμό Πιστοποίησης TUV CERT για την εγκατάσταση και την εφαρμογή του συστήματος ποιότητας. Η όλη διαδικασία παραγωγής είναι πιστοποιημένη κατά το πρότυπο ISO 9001/2000 στο οποίο έχουν ενσωματωθεί και οι απαιτήσεις του HACCP όπως προβλέπονται από την κοινοτική οδηγία 92/46 και ως προς τα διεθνή πρότυπα ασφάλειας και υγιεινής των τροφίμων BRC και IFS.

Το Σύστημα Ποιότητας που εφαρμόζεται στη ΔΩΔΩΝΗ στηρίζεται στον συνεχή προγραμματισμό και έλεγχο της ποιότητας, την πρόληψη και την εξάλειψη τυχόν προβλημάτων, την εκπαίδευση του προσωπικού και την εισαγωγή καινοτομιών ποιοτικής διασφάλισης.

Τα προβλήματα ήταν αρχικά στην υιοθέτηση των νέων μέτρων από το εργατικό δυναμικό της εταιρείας

Σύμφωνα με το πρόεδρο του Δ.Σ. η πιστοποίηση έγινε για να μπορέσει να ανταπεξέλθει η εταιρεία στον έντονο ανταγωνισμό αλλά και για παράγει ποιοτικότερα προϊόντα

Επομένως, οι συνέπειες της πιστοποίησης είναι θετικές τόσο για το καταναλωτικό κοινό το οποίο καταναλώνει προϊόντα και υπηρεσίες όπου η ποιότητά τους έχει βελτιωθεί, όσο για για τους υπαλλήλους οι οποίοι επιμορφώνονται και εμπουτίζονται οι δεξιότητές τους για το αντικείμενό τους.

Τέλος σύμφωνα με τον Γρηγορόπουλο οικονομικό διευθυντή, η πιστοποίηση της ΔΩΔΩΝΗΣ από τον Οργανισμό Πιστοποίησης TÜV CERT, ISO 9001/2000, HACCP και BRC και IFS.

Η εταιρία μας επενδύει σε ένα εκτεταμένο πρόγραμμα παρεμβάσεων για τη στήριξη της ζώνης γάλακτος και των κτηνοτρόφων της Ηπείρου και τη διαχρονική διασφάλιση της ανώτερης ποιότητας του γάλακτος το οποίο υλοποιείται σε συνεργασία με εξειδικευμένους επιστήμονες.

Η διασφάλιση της ποιότητας στη ΔΩΔΩΝΗ επιτυγχάνεται με τον συνεχή προγραμματισμό και έλεγχο της ποιότητας αγαθών και υπηρεσιών, την πρόληψη για την εξάλειψη τυχόν σφαλμάτων, την εκπαίδευση του προσωπικού και την εισαγωγή καινοτομιών οι οποίες διασφαλίζουν την ποιότητα.

Τα προβλήματα με την υιοθέτηση των νέων μέτρων ήταν περιορισμένα και εστιάστηκαν κυρίως στο εργατικό δυναμικό, αλλά με την πιστοποίηση η εταιρεία ενδυναμώθηκε έναντι των άλλων ανταγωνιστών της

Η πιστοποίηση είχε θετικές επιπτώσεις στο καταναλωτικό κοινό που καταναλώνει προϊόντα (γάλα ΔΩΔΩΝΗ) και υπηρεσίες (στα καταστήματα ΔΩΔΩΝΗ) ποιοτικότερα. Παράλληλα η συνεχής πιστοποίηση συμβάλει και στην εξειδίκευση του προσωπικού και την επιμόρφωσή τους.

## **9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Η εταιρία ΔΩΔΩΝΗ ΑΒΕΕ προσφέρει άριστα προϊόντα στους καταναλωτές μέσω εξειδικευμένων καταστημάτων υψηλών προδιαγραφών. Η εταιρεία έχει καθιέρωσε το θεσμό του εξειδικευμένου καταστήματος παγωτού, με γάλα Δωδώνης. Η μεγάλη επιτυχία της Δωδώνης οφείλεται στη γεύση, στην ποικιλία, στις παραδοσιακές συνταγές και στην ποιότητα των πρώτων υλών τους, σε συνδυασμό με έναν υπερσύγχρονο εξοπλισμό, συστήματα διασφάλισης ποιότητας και κανόνες υγιεινής.

Η εταιρείας όπως φαίνεται και βάση την ποιοτική έρευνα που έγινε από τις συνεντεύξεις σε ένα focus group (που διενεργήθηκε στον διευθύνοντα σύμβουλο (Σωτήρης Λαύκας), στον πρόεδρο Δ.Σ. Παπαιωάννου Ι. και στον οικονομικό διευθυντή Γρηγορόπουλος, Ι.

Γενικά η ΔΩΔΩΝΗ, έχει μια πορεία που είναι θετική. Το ζητούμενο είναι η εταιρεία να καταφέρει να ενσωματώσουν οι υπάλληλοί της τα πρότυπα ποιότητας για να καταφέρει να αναπτυχθεί περαιτέρω ακόμη περισσότερο επωφελούμενη από αυτό το γεγονός. Τα συστήματα ποιότητας που έχει η εταιρεία, ενώ αναμένεται να επιφέρουν μεγάλα έσοδα στην εταιρεία τόσο υλικά από την αύξηση των πωλήσεων της όσο και σε επίπεδο ικανοποίησης των πελατών της

## 8. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Andrew B., 1996: Quality Systems for the Food Industry, Chapman & Hall.

Brown A. και T. Van der Wiele 1996. A typology of approaches to ISO certification and TQM. *Australian Journal of Management* 21, (1): 57-72.

CEN 2000.Αριθ. Αναφ. EN ISO 9001: 2000 GR, 10-12-2000.

Corbet L.M. and K.N.Rastrick, 2000. Quality Performance and Organizational Culture, A New Zealand Study, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 17: 14-26.

Corbet L.M., and K.N.Rastrick 2000: Quality Performance and Organizational Culture, A New Zealand Study, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 17: 14-26.

Dibb,Simkin, Pride and Ferrell, 1994 “Marketing, concepts and strategies” Houghton Mifflin

European Committee for Standardization 2000: Quality Management Systems Requirements, European Standard EN ISO 9001/2000.

Giese J. & Cote J. 2000.Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, Volume 1.

Goetsch D.L. and S.B. Davis, 2000: Quality Management for Production, Processing and Services, Ohio, Prentice Hall.

Howard J.A. & Shelth J.H. 1969. Theory of Buy Behaviour. New York : John Wiley & Sons.

Howard JA, & Shelth JH. Theory of Buy Behaviour, New York : John Wiley & Sons, 1969.

Johannsen C.G. 1994. Can the ISO-standards on quality management be useful to libraries and how? *INSPEL* 28, (2): 227-239

Jones T.O. & Sasser W.E.Jr. 1995. Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review Catalog* 73(6), 88-99.

Lock D. 1997: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, μετάφραση Σαρρής Ν., ΕΛΛΗΝ, Αθήνα.

Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, Spring 1988: 12-40.

Tull, D. & Hawkins, D. (1987) "Marketing research: Measurements and Method", 4<sup>th</sup> Edition, McMillian Publishing

Weinstein M.B., 1997: Total Quality Safety Management and Auditing, CRC Press Inc.

Westbrook R.A., Reilly M.D. 1983. Value-percept disparity: An alternative to the disconfirmation of the expectations theory of consumer satisfaction. *Advances in Consumer Research*, 10(??), 256 - 261.

Γρηγορούδης Ε. και Κασωτάκης Γ. 2006. Συστήματα διασφάλισης ποιότητας και οικονομικές επιδόσεις: Η περίπτωση των Ελληνικών πιστοποιημένων επιχειρήσεων.6ο Ειδικό Συνέδριο Ελληνικής Εταιρίας Επιχειρησιακών Ερευνών, 4η Συνάντηση Πολυκριτήριας Ανάλυσης Αποφάσεων.

Δημαρέλη Χ. 2006.Ο ρόλος της Συναισθηματικής Δέσμευσης στη σχέση της Ικανοποίησης του Καταναλωτή και της Διαφοροποίησης των Μαρκών με την Προσήλωση του Καταναλωτή στη Μάρκα. Διπλωματική διατριβή, Τμήμα Μηχανικών Σχεδίασης Προϊόντων και Συστημάτων, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Ε.Α.Σ.Ε. Εταιρεία Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων (1996): «Το Ελληνικό Μάνατζμεντ: Εξελίξεις, Τάσεις, Προοπτικές» ΕΑΣΕ Αθήνα, Μάιος 1996. 2.

ΕΛΟΤ. 1999: Η Εφαρμογή των Προτύπων Σειράς ISO στις ΜΜΕ, Αθήνα.

ΕΛΟΤ. 2001 Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης Α.Ε., «Συστήματα διαχείρισης της Ποιότητας- Απαιτήσεις».

Εξπρές, «Ιάπωνας ο νέος πρόεδρος του ISO», 18-01-2005.

Ζαβλάνος Μ. 2003.Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση. Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

Ινστιτούτο Συσκευασίας, 1994: ISO 9000 Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας (οργάνωση για διασφάλιση ποιότητας εξαγωγών), ΟΠΕ.

Κανελλόπουλος Χ. (1987): «Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα» Αθήνα.

Καραβίας Π., Βλάχος Κ., Γρηγορούδης Ε., Σίσκος Ι., Κρασαδάκη Ε., Ματσατσίνης Ν. 2006.Ανάλυση χαρακτηριστικών και έρευνα ικανοποίησης πελατών ελληνικού ηλεκτρονικού καταστήματος.6ο Ειδικό Συνέδριο Ελληνικής Εταιρίας Επιχειρησιακών Ερευνών, 4η Συνάντηση Πολυκριτήριας Ανάλυσης Αποφάσεων.

Καρυπίδης Φ. και Α. Σέμος, 2000: "Εφαρμογή της Στρατηγικής Ποιότητας στις Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις του Αγροτικού Χώρου", Πρακτικά Επιστημονικής Ημερίδας: Ολική Ποιότητα και Αγροτικός Χώρος, 14 Απριλίου, Θεσσαλονίκη, σ.55-63.

Λαμπρούκος Ν. 2000.Customer satisfaction.Αποτελεσματικά Συστήματα Μέτρησης Ικανοποίησης Πελατών για τον 21<sup>ο</sup> Αιώνα. Plant ΜΕΘΟΔΟΙ.

Λογοθέτης Ν. 2005.Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. TQM HELLAS-INTERBOOKS, σελ. 616.

Μπλέσιος Ν. 2005.Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.Σημειώσεις Διαλέξεων, Διαπανεπιστημιακό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών, Τεχνοοικονομικά Συστήματα.

Μπουραντάς Δ. 1995. «Μάνατζμεντ–Οργανωσιακή Συμπεριφορά»  
TEAM Αθήνα.

Πετράκης, 2006, Η σύνταξη της πτυχιακής διατριβής Disertation:  
Αρχή – τέλος, εκδόσεις Σταμούλης

Πετρίδου Ε. 2001. «Διοίκηση–Μάνατζμεντ.Μια Εισαγωγική  
Προσέγγιση». Β΄ έκδοση, Εκδόσεις ΖΥΓΟΣ, Θεσσαλονίκη.

Σαμαράς Γ., Υψηλάντης Π., Μπλάνας Ν., Σπύρου Ι 2006. Μια  
Πολυκριτήρια Προσέγγιση για τη μελέτη ικανοποίησης Προγραμμάτων  
με τη Μέθοδο MUSA. 6ο Ειδικό Συνέδριο Ελληνικής Εταιρίας  
Επιχειρησιακών Ερευνών, 4η Συνάντηση Πολυκριτήριας Ανάλυσης  
Αποφάσεων.

Σίσκος Γ., Γρηγορούδης Β. 2000. Ποιότητα Υπηρεσιών και  
Μέτρηση Ικανοποίησης του Πελάτη. Η περίπτωση της πολυκριτήριας  
μεθόδου MUSA. Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.

Σταφυλίδης Κ. 1998. EMAS / ISO 14001 Κοινωνία και  
Περιβαλλοντική Διαχείριση, Φόρουμ Ποιότητας. Ημερίδα ΤΕΕ-Τμήμα  
Κεντρικής Μακεδονίας.

Συνέλλη Κ. & Γεωργίου Π. 2006. Σχεδιάζοντας ένα Σύστημα  
Διασφάλισης Ποιότητας EN ISO 9001:2000 σε μια ελληνική ακαδημαϊκή  
βιβλιοθήκη. 15<sup>ο</sup> Πανελλήνιο Συνέδριο Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.  
Πάτρα 1-3 Νοεμβρίου 2006.



Φωτόπουλος Χ., Κ. Μάππας και Γ. Χρυσοχοϊδης 1999: Ελληνικά Προϊόντα: Η νέα Στρατηγική για Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, από "Τα Μεσογειακά Προϊόντα ως Παραδοσιακά Ελληνικά Προϊόντα και το Μέλλον των Μηχανισμών Στήριξής τους", ΕΘ.ΑΓ.Ι.Ε., Αθήνα.

Διευθύνσεις Ιντερνετ:

<http://www.tuvhellas.gr>

<http://www.space.gr>

<http://www.qualitynet.gr>

<http://www.iqc.gr>

<http://www.vea.gr>

<http://www.impel.gr>

<http://www.ktimel.gr>

<http://www.unitech-hellas.gr>

<http://www.iobe.gr>

<http://www.go-online.gr>

<http://www.tech-faq.com>

<http://www.hotech.gr>

<http://www.cardisoft.gr>

<http://www.process.gr>



## 10. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

### *Συνέντευξη με διευθύνοντα σύμβουλο (Σωτήρης Λαύκας)*

- Καλησπέρα σας, θα μπορούσατε να μου περιγράψετε την πορεία της εταιρείας;
- Η πορεία της εταιρείας είναι ικανοποιητική, αλλά θα πρέπει να γίνουν και βελτιώσεις τεχνικές, έτσι ώστε να προσαρμοστεί η ΔΩΔΩΝΗ στα νέα πρότυπα ποιότητα
- Μπορείτε να μας πείτε ποιος τομέας χρήζει βελτιώσεων;
- Τα τελευταία χρόνια οι υποχρεώσεις της ΔΩΔΩΝΗΣ έχουν αυξηθεί και αυτό έχει ως συνέπεια το υπάρχον προσωπικό να μην επαρκεί και να μην καλύπτει και τις ανάγκες του.
- Ποια ποιοτικά συστήματα χρησιμοποιεί η εταιρεία;
- Η ΔΩΔΩΝΗ χρησιμοποιεί προγράμματα ποιότητας τα οποία κυκλοφορούν στην αγορά, αλλά τα προσαρμόζει στις ανάγκες της εταιρείας και στα πρότυπα ποιότητας.
- Για ποιο λόγο έγινε πιστοποίηση της εταιρείας;
- Η πιστοποίηση έγινε για να μπορέσει να ανταπεξέλθει η εταιρεία στον έντονο εσωτερικό ανταγωνισμό που υπάρχει στις γαλακτοβιομηχανίες.
- Σε τι βοήθησε την εταιρεία η πιστοποίηση;
- Με την πιστοποίηση το καταναλωτικό κοινό καταναλώνει ποιοτικότερα προϊόντα, αλλά και οι υπάλληλοι οι οποίοι στα πλαίσια της εξασφάλισης της συνέχειας της πιστοποίησης, επιμορφώνονται συνεχώς και με αυτό τον τρόπο αποκτούν περισσότερο ενδιαφέρον για το αντικείμενό τους. Επιπλέον η πιστοποίηση έχει ενδυναμώσει τον ανταγωνισμό και έχει καταστήσει την εταιρεία ηγέτιδα στον τομέα της.

- Πείτε μας λίγα πράγματα για την παραγωγή γάλακτος;
- Η εταιρεία παράγει γάλα, το οποίο επεξεργάζεται. Η συλλογή του γάλακτος γίνεται σύμφωνα με τα κριτήρια του κανονισμού 853/2004 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, γίνεται από πιστοποιημένους παραγωγούς.
- Ποιο σύστημα ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας εφαρμόζει η εταιρεία;
- Η εταιρεία εφαρμόζει το σύστημα ελέγχου διαδικασιών HACCP. Επιπλέον, είναι πιστοποιημένη για όλα τα στάδια της παραγωγικής της διαδικασίας σύμφωνα με το πρότυπο διασφάλισης ποιότητας ISO 9001/2000. Παράλληλα έχει το σύστημα υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων BRC standard.
- Ποια προβλήματα αντιμετωπίσατε με τα συστήματα πιστοποίησης;
- Τα προβλήματα ήταν αρχικά ως προς τους υπαλλήλους οι οποίοι ήταν δύσκολο να συνηθίσουν τα νέα μέτρα για την προσωπική τους υγιεινή και να τα εφαρμόσουν ενδελεχέστερα από σύμφωνα με τα υψηλότερα στάνταρτ τη σήμανση, την ενδυμασία, κ.λπ
- Ευχαριστούμε πολύ κύριε Λαύκα

### ***Συνέντευξη με τον πρόεδρο του Δ.Σ. κ. Παπαιωάννου***

- Καλησπέρα σας κύριε Παπαιωάννου μπορείτε να μας εξηγήσετε τους λόγους όπου η ΔΩΔΩΝΗ πιστοποιήθηκε;
- Η ΔΩΔΩΝΗ πιστοποιήθηκε για να μπορέσει να διασφαλίσει σε άριστο επίπεδο την ποιότητα των προϊόντων της. Η ΔΩΔΩΝΗ έχει πιστοποιηθεί από τον Οργανισμό Πιστοποίησης TUV CERT και έχει εγκαταστήσει και εφαρμόζει το σύστημα ποιότητας. Η όλη διαδικασία παραγωγής είναι πιστοποιημένη κατά το πρότυπο ISO 9001/2000 στο οποίο έχουν ενσωματωθεί και οι απαιτήσεις του HACCP όπως προβλέπονται από την κοινοτική οδηγία 92/46 και ως προς τα διεθνή πρότυπα ασφάλειας και υγιεινής των τροφίμων BRC και IFS.
- Πείτε μας λίγο για το σύστημα ποιότητας ποιότητας που εφαρμόζει η ΔΩΔΩΝΗ;
- Το Σύστημα Ποιότητας που εφαρμόζει η ΔΩΔΩΝΗ στηρίζεται στον συνεχή προγραμματισμό και έλεγχο της ποιότητας, στην πρόληψη και στην εξάλειψη τυχόν προβλημάτων, στην εκπαίδευση του προσωπικού και στην εισαγωγή καινοτομιών ποιοτικής διασφάλισης.
- Τι προβλήματα αντιμετώπισε η εταιρεία κατά την πιστοποίηση;
- Το πρόβλημα εστιάζεται στη δυσκολία υιοθέτησης των νέων μέτρων από το εργατικό δυναμικό της εταιρείας
- Για ποιο λόγο έγινε η πιστοποίηση;
- Η πιστοποίηση έγινε για να μπορέσει να ανταπεξέλθει η εταιρεία στον έντονο ανταγωνισμό που επικρατεί στα γαλακτοκομικά προϊόντα αλλά και για να παράγει ποιοτικότερα προϊόντα
- Ποιες πιστεύετε ότι ήταν οι συνέπειες από την πιστοποίηση

- Οι συνέπειες της πιστοποίησης είναι ότι το καταναλωτικό κοινό καταναλώνει προϊόντα και υπηρεσίες όπου η ποιότητά τους έχει βελτιωθεί , και οι υπαλλήλοι που επιμορφώνονται εμπλουτίζουν τις δεξιότητές τους για το αντικείμενό τους.
- Ευχαριστούμε πολύ κύριε Παπαιωάννου

### **Συνέντευξη με τον οικονομικό διευθυντή κ. Γρηγορόπουλο**

- Καλησπέρα κύριε Γρηγορόπουλε, πείτε μας από ποιους φορείς έχει πιστοποιηθεί η ΔΩΔΩΝΗ και για ποιο λόγο;
- Η ΔΩΔΩΝΗ έχει πιστοποιηθεί από τον Οργανισμό Πιστοποίησης TÜV CERT, ISO 9001/2000, HACCP και BRC και IFS. Η πιστοποίηση έχει γίνει γιατί η εταιρία επενδύει σε ένα εκτεταμένο πρόγραμμα παρεμβάσεων για τη στήριξη της ζώνης γάλακτος και των κτηνοτρόφων της Ηπείρου. Αλλά και γιατί επιδιώκει τη διαχρονική διασφάλιση της ανώτερης ποιότητας του γάλακτος το οποίο υλοποιείται σε συνεργασία με εξειδικευμένους επιστήμονες.
- Πως επιτυγχάνει η ΔΩΔΩΝΗ τη διασφάλιση της ποιότητας;
- Η διασφάλιση της ποιότητας στη ΔΩΔΩΝΗ επιτυγχάνεται με τον συνεχή προγραμματισμό και με τον συνεχή έλεγχο της ποιότητας αγαθών και υπηρεσιών. Επίσης επιτυγχάνεται με την πρόληψη για την εξάλειψη τυχόν σφαλμάτων, με την εκπαίδευση του προσωπικού και με την εισαγωγή καινοτομιών οι οποίες διασφαλίζουν την ποιότητα.
- Ποιες δυσκολίες αντιμετωπίσατε κατά την διαδικασία πιστοποίησης
- Τα προβλήματα με την υιοθέτηση των νέων μέτρων ήταν βέβαια περιορισμένα, αλλά οφείλονται στο γεγονός ότι το εργατικό δυναμικό αδυνατούσε να τα υιοθετήσει άμεσα
- Τι επιπτώσεις πιστεύεται ότι είχε η πιστοποίηση της εταιρείας
- Η πιστοποίηση είχε θετικές επιπτώσεις στο καταναλωτικό κοινό που καταναλώνει προϊόντα (γάλα ΔΩΔΩΝΗ) και υπηρεσίες (στα καταστήματα ΔΩΔΩΝΗ) τα οποία παρέχουν ποιοτικότερα προϊόντα. Παράλληλα με την συνεχή εξειδικεύεται περαιτέρω το προσωπικό και γίνεται καλύτερο στο αντικείμενό του

- Ευχαριστούμε πολύ κύριε Γρηγορόπουλε