



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

***Τίτλος Εργασίας: Η διοίκηση ολικής  
ποιότητας ως μοχλός βελτίωσης της  
ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.***

**Πτυχιακή Εργασία των:**

**1.ΚΑΤΣΑΜΠΑΛΟΥ ΟΛΓΑ**

**2.ΔΙΟΝΥΣΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ**

**Επιβλέπων : ΓΑΤΟΜΑΤΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ**

**ΠΑΤΡΑ 2011**

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup></b> .....	10
1.1 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	10
1.2 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	12
1.3 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	13
1.4 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	14
1.5 ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	15
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup></b> .....	18
2.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	18
2.2 ΑΠΟ ΤΟ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ MANAGEMENT ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	20
2.3 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....	24
2.4 ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΟΠ .....	27
2.5 Η ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	29
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup></b> .....	31
3.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	31
3.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ.....	32
3.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ.....	36
3.4 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	38
3.5 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	41
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup></b> .....	44
<b>Το σύστημα τυποποίησης ISO</b> .....	44
4.1 ISO 9000 .....	44
4.2 ISO 14001:2004. Περιβάλλον .....	48
4.3 HACCP .....	49
4.4 ISO 22000 : 2005. Ασφάλεια τροφίμων.....	50
4.5 ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΣΤΗΝ ΔΟΠ.....	53
4.6 BENCHMARKING.....	54
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup></b> .....	56
5.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ-ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΕΣ ΣΤΑΘΜΟΙ .....	57
5.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ / ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....	58
5.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	62
5.4 ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ / ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ.....	63

5.5 ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ.....	64
5.6 ΟΡΑΜΑ- ΣΤΟΧΟΙ .....	65
5.7 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ .....	69
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup></b> .....	<b>72</b>
ΦΟΡΜΕΣ-ΕΝΤΥΠΑ.....	72
6.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ.....	72
6.2 ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΠΕΛΑΤΩΝ .....	76
6.3 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ .....	80
6.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	84
6.5 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT .....	111
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	112
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	114

## Περίληψη

Το θέμα της παρακάτω πτυχιακής εργασίας αναφέρεται στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π) και στο κατά ποσό όταν εφαρμόζονται οι αρχές της, αυτή λειτουργεί ως μοχλός αύξησης της ανταγωνιστικότητας σε μια επιχείρηση. Αυτό προσπαθήσαμε να το κάνουμε αρχικά με μία θεωρητική προσέγγιση και ανάλυση της σημασίας της Δ.Ο.Π. και έπειτα με το πρακτικό κομμάτι που αφορά την επιχείρηση της Agrino. Έτσι πρώτα αναλύουμε τον όρο της ποιότητας με βασικούς ορισμούς που έχουν δοθεί από διάφορα άτομα σχετικά με το αντικείμενο της Δ.Ο.Π, αφού δεν υπάρχει ένας γενικός ορισμός. Μετά αναφέρουμε την εξέλιξη της ποιότητας των προϊόντων μέχρι αυτά να φτάσουν στα χέρια του καταναλωτή. Στην συνέχεια τονίζουμε το πώς η Δ.Ο.Π με το πέρασμα των χρόνων έχει φτάσει να είναι βασικό στοιχείο της κάθε επιχείρησης ως βασικός παράγον του ανταγωνισμού της. Στην πορεία παρουσιάζουμε τις βασικές έννοιες που αφορούν τον προμηθευτή και τον καταναλωτή, όπως και την σημασία που έχει η διαπραγματευτική τους δύναμη ώστε να διατηρήσει μια επιχείρηση το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Επιπλέον γίνεται μια συνοπτική περιγραφή των ορισμών των τεχνικών μέτρησης της ποιότητας καθώς και των διαγραμμάτων τους, όπου συμπεριλαμβάνονται και κάποια παραδείγματα. Συνεχίζοντας την εργασία μας παραθέτουμε ένα κεφάλαιο στο οποίο αναλύουμε τα συστήματα τυποποίησης ISO και συγκεκριμένα το ISO 22000:2005 που αφορά την ασφάλεια των τροφίμων με την οποία άλλωστε ασχολούμαστε και στο πρακτικό κομμάτι. Σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι της πτυχιακής εργασίας μας το οποίο αποτελεί και το πρακτικό της μέρος είναι η ενασχόλησή μας με τη γνωστή εταιρεία τροφίμων Agrino. Γίνεται εκτενής ανάλυση των οικονομικών στοιχείων της εταιρείας και με πίνακες που παραθέτουμε αλλά και με σχεδιαγράμματα που κάναμε μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητό το κέρδος που έχει αποκομίσει η εταιρεία εφαρμόζοντας όλες τις αρχές της Δ.Ο.Π.. Για να συμβάλουμε ακόμα περισσότερο σε αυτό και να γίνει πιο ρεαλιστική η εργασία μας πήραμε συνέντευξη από τον υπεύθυνο παραγωγής της εταιρείας. Τέλος έχουμε παραθέσει φόρμες και έντυπα που αφορούν την αξιολόγηση του προσωπικού και των προμηθευτών αλλά και την ικανοποίηση των πελατών, που χρησιμοποιεί η εταιρεία για να ελέγχει όσο το δυνατόν περισσότερο τους βασικούς παράγοντες που την επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό.

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## Ορισμός της ποιότητας

Το σύνολο του επιστημονικού και μελετητικού δυναμικού που σε παγκόσμιο επίπεδο ασχολείται με τα θέματα της ποιότητας, θεωρεί ότι η προσπάθεια για την αποτύπωση της πραγματικής έννοιας του όρου ποιότητα δεν πρέπει να έχει ως αυτοσκοπό τον προσδιορισμό ενός ευρέως αποδεκτού ορισμού. Αυτό θα περιορίζε δραματικά την πολυπλοκότητα, την ουσιαστική σημασία, το εύρος εφαρμογής και τις πολυποίκιλες εκφάνσεις της έννοιας της ποιότητας, όπως αυτές εμφανίζονται ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια.

Έχουν δοθεί πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί για την έννοια της ποιότητας γι' αυτό και θα παραθέσουμε μερικούς. Σύμφωνα με τους Γ. Πετρώφ, Κ. Τζωρτζάκη και Α. Τζωρτζάκη (2002),

1) *ποιότητα* είναι η ικανότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας να ικανοποιεί τις ανάγκες του χρήστη και δε σημαίνει απαραίτητα πολυτέλεια, το καλύτερο δυνατό ή το ακριβότερο.

2) *ολική ποιότητα* είναι μία αλλαγή νοοτροπίας του προσωπικού της επιχείρησης, η οποία θα επιφέρει βελτίωση της ποιότητας στο σύνολο της επιχείρησης.

3) *management ολικής ποιότητας* είναι η ολοκληρωτική δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών, η οποία εκδηλώνεται με τη συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι διαπιστωμένες σημερινές και οι μελλοντικές ανάγκες των πελατών μας, με οριστοποιημένο κόστος.

Για τον Τσιότρα (2002) ποιότητα ενός προϊόντος είναι:

- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές

- Το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων του μάρκετινγκ, της κατασκευής, της παραγωγής και της συντήρησης, μέσω των οποίων ένα προϊόν συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του πελάτη
- Ο βαθμός στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδίου του.

Σε ότι αφορά τους παραγωγικούς τομείς (μεταποίηση, κατασκευές, και υπηρεσίες), έχουν γίνει προσπάθειες ερμηνείας και επαρκούς ορισμού της ποιότητας. Ένας από τους περισσότερο χρησιμοποιούμενους αλλά και αντιπροσωπευτικότερους ορισμούς είναι ο επίσημα αναγνωρισμένος από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Standardization Organization - ISO) ο οποίος περιλαμβάνεται στο πρότυπο ISO 8402 (1987) και αναφέρει: *“ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας που σχετίζεται με την δυνατότητά του να ικανοποιεί δεδομένες ή συναγόμενες ανάγκες”*. Ο εν λόγω ορισμός υπονοεί ότι ο εκάστοτε μελετητής ή στέλεχος πρέπει να έχει τη δυνατότητα να αναγνωρίσει τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες των προϊόντων που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με την ποιότητα και με βάση αυτά να δημιουργήσει το υπόβαθρο για το σχεδιασμό του προϊόντος και της παραγωγικής διαδικασίας που θα το παράγει καθώς και τον καθορισμό των ελέγχων και μετρήσεων που θα πιστοποιούν την απαιτούμενη ποιότητα.

### **Οι προσεγγίσεις των guru για την ποιότητα**

Ο Juran ορίζει την ποιότητα ως *“καταλληλότητα για χρήση”* (fitness for use) και ο Crosby εστιάζεται στη *“συμμόρφωση στις απαιτήσεις και τις προδιαγραφές”* (conformance to requirements). Ο Deming στο βιβλίο του *“Out of the Crisis”* θεωρεί την ποιότητα ως φιλοσοφία και ως τρόπο ζωής που πρέπει να διαποτίσει τόσο τα στελέχη όσο και τους απλούς εργαζομένους κάθε οργανισμού. Ο Taguchi εστίασε την ερευνητική και μελετητική του εργασία σε μία άλλη διάσταση της ποιότητας και συγκεκριμένα: *“στις αρνητικές επιπτώσεις που εμφανίζονται στο κοινωνικό σύνολο από ένα προϊόν ή υπηρεσία κακής / μη αποδεκτής ποιότητας”*. Σύμφωνα με τον Taguchi η κακή ποιότητα επιφέρει τις αρνητικές της επιπτώσεις στην κοινωνία από τη στιγμή που το προϊόν στέλνεται στον πελάτη. Αυτές οι επιπτώσεις καθορίζουν και το βαθμό αποδοχής του εκάστοτε προϊόντος από τους αγοραστές. Έτσι, το μέγεθος και η φύση των απωλειών που μπορούν να επέλθουν

στην κοινωνία λόγω κακής ποιότητας πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό των προϊόντων ή υπηρεσιών και της παραγωγικής διαδικασίας που θα τα παράγει.

Σύμφωνα με το Feigenbaum, η ποιότητα δεν καθορίζεται από λειτουργίες της επιχείρησης όπως το μάρκετινγκ, η έρευνα και ανάπτυξη, η παραγωγή και οι πωλήσεις, αλλά αποκλειστικά και μόνο από τον πελάτη. Με βάση αυτή την αρχή ο Feigenbaum ορίζει ως ποιότητα: *“το σύνολο των χαρακτηριστικών που ενσωματώνονται στο προϊόν ή την υπηρεσία από τις λειτουργίες του σχεδιασμού, του μάρκετινγκ, της παραγωγής και της εξυπηρέτησης και έχουν ως στόχο την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη”*.

Σε μία κοινωνία υψηλής τεχνολογίας και ταχείας ανάπτυξης οι αλλαγές στα χαρακτηριστικά των προϊόντων αλλά και στις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών γίνονται με ασύλληπτα γρήγορους ρυθμούς. Εξαιτίας αυτού, υπάρχει έντονη ανάγκη **ευελιξίας** στον καθορισμό του τι σημαίνει ποιότητα για τις διάφορες κατηγορίες παραγωγικών δραστηριοτήτων. Παράλληλα με την ευελιξία, χρειάζεται και προσπάθεια **εξειδίκευσης** ώστε το νόημα που κάθε φορά δίνεται στην ποιότητα να αντιπροσωπεύει πραγματικά ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Η εξειδίκευση μπορεί να επιτευχθεί με την προσπάθεια αποτύπωσης των στοιχείων που σχετίζονται σύμφωνα με τον Garvin με τις **κύριες διαστάσεις ποιότητας ενός αγαθού**. Οι διαστάσεις αυτές είναι συνοπτικά οι παρακάτω:

1. **Απόδοση:** τα κύρια λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος.
2. **Ιδιότητες:** παράγοντες που καθορίζουν το επίπεδο ποιότητας του προϊόντος.
3. **Αξιοπιστία:** η πιθανότητα επιβίωσης του προϊόντος για μία ορισμένη χρονική περίοδο κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες χρήσης.
4. **Συμμόρφωση:** ο βαθμός με τον οποίο τα βασικά στοιχεία του προϊόντος ακολουθούν τα προκαθορισμένα πρότυπα.
5. **Ανθεκτικότητα:** οι δυνατότητες αξιοποίησης του προϊόντος πριν τη φυσική του απαξίωση ή πριν τη χρονική στιγμή κατά την οποία είναι προτιμότερη η αντικατάσταση από την επισκευή του.
6. **Επισκευασιμότητα:** ο χρόνος, ο βαθμός δυσκολίας και οι πιθανότητες επιτυχίας της επισκευής του προϊόντος όταν αυτή κρίνεται απαραίτητη.

7. **Αισθητική:** χαρακτηριστικά όπως η εμφάνιση, η οσμή, η γεύση, ο ήχος και η αίσθηση του προϊόντος.
8. **Αντιληπτή ποιότητα:** υποκειμενική εκτίμηση για την ποιότητα που πηγάζει από τη διαφήμιση, το εμπορικό όνομα και το κύρος του προϊόντος.

Η σχετική σημαντικότητα κάθε μίας από τις παραπάνω διαστάσεις ποιότητας μεταβάλλεται ανάλογα με τη φύση του προϊόντος και τις ανάγκες του πελάτη.

Ο Taylor πίστευε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας ήταν η μόνη λύση για την εξασφάλιση υψηλών μισθών αλλά και μεγαλύτερων κερδών. Παράλληλα, υποστήριζε ότι με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων ήταν δυνατό να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να δαπανάται άσκοπα η ανθρώπινη εργασία. Επίσης, ότι οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι έπρεπε να σταματήσουν να θεωρούν τη διανομή κερδών ως το κυρίαρχο πρόβλημα και έπρεπε να εστιάσουν την προσοχή τους στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη αύξηση των κερδών, μέσα σε κλίμα κατανόησης και καλής συνεργασίας. Είχε μάλιστα διατυπώσει και αρχές οι οποίες, κατά την άποψή του, έπρεπε να τηρούνται από τους διευθύνοντες τις επιχειρήσεις. Οι απόψεις του Taylor όσον αφορά στη διοίκηση έμειναν στην ιστορία με το όνομα «τεϋλορισμός».

### **Η έννοια της ποιότητας**

Η ιδιαίτερη αναφορά στη ρευστότητα του οικονομικού περιβάλλοντος της σύγχρονης κοινωνίας μας ίσως είναι τετρημένη. Παρόλα αυτά είναι επιβεβλημένο να γίνει αναφορά στον ανθρώπινο παράγοντα και στην αλλαγή της νοοτροπίας του για την βελτίωση ενός οργανισμού και την επιβίωση των συγχρόνων επιχειρήσεων.

Η ποιότητα που έχει εισέρθει μέσα στη ζωή μας τα τελευταία χρόνια είναι μια έννοια που γίνεται αντιληπτή πάντα σαν θετική χωρίς ουσιαστικά να μπορεί να την ετυμολογήσεις αντικειμενικά. Γιατί ποιότητα μπορεί να είναι η καταλληλότητα της χρήσης ενός προϊόντος ή η συμμόρφωση στις προδιαγραφές ή στις απαιτήσεις του καταναλωτή ή η καταλληλότητα για χρήση του ίδιου. Αλλά ποιότητα μπορεί να είναι ο ευέλικτος και αποτελεσματικός τρόπος διαχείρισης μιας εταιρείας ή η γενική ικανοποίηση του καταναλωτή.



Η ποιότητα αποτελεί πλέον δυναμικό παράγοντα για την δημιουργία ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και σαν τέτοιος θα πρέπει να συνδυαστεί με το ανθρώπινο δυναμικό για την επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης. Έτσι έρχεται η διοίκηση ολικής ποιότητας να δημιουργήσει τον συνδετικό κρίκο μεταξύ των διαφορετικών ομάδων μιας επιχείρησης μέσα από τις επιμέρους λειτουργίες της, έτσι ώστε να είναι σε θέση να υλοποιήσει τους στόχους της.

Γενικά η ΔΟΠ αποτελεί το σύνολο της διοίκησης κάθε επιχείρησης με βάση την οποία μεγιστοποιείται η αξία του παρερχομένου προϊόντος της συνδυασμένο με την αξία των μονάδων ή ομάδων που λειτουργούν στην επιχείρηση.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## 1.1 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### ΣΤΑΔΙΟ 1: Κατανόηση και Αποδοχή των Αρχών Ο.Π.

Στο στάδιο αυτό, η διοίκηση της εταιρείας κατανοεί και αποδέχεται τις αρχές Ο.Π. Η κύρια δραστηριότητα είναι η *μέτρηση και αποτύπωση* της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης. Τι προβλήματα έχει, πού βρίσκεται, δηλαδή, σε σχέση με τον ανταγωνισμό, αλλά και στη συνείδηση του προσωπικού της. Συμπληρώνονται ανώνυμα και επώνυμα *ερωτηματολόγια*. Εντοπίζονται έτσι ανεπαρκείς διαδικασίες, λάθη, προβλήματα επικοινωνίας, ελαττωματικά προϊόντα, δυσαρέσκεια πελατών, συχνές βλάβες μηχανημάτων, καθυστερήσεις, χαμηλή παραγωγικότητα, ανεπάρκεια ηγεσίας κλπ. Στο στάδιο αυτό χρειάζεται ειλικρίνεια. Η διοίκηση πρέπει να αποδείξει ότι δεν επιθυμεί τη συγκάλυψη των προβλημάτων, αλλά τον εντοπισμό και την περιγραφή τους. Τα προβλήματα αναλύονται και ομαδοποιούνται. Στο τέλος αυτού του σταδίου, η διοίκηση έχει μια *σαφή εικόνα* του τι πρέπει να διορθώσει και ποιοι θα είναι οι μελλοντικοί της στόχοι.

### ΣΤΑΔΙΟ 2: Σχεδιασμός Προγράμματος

Με βάση τα ευρήματα της πρώτης φάσης τίθενται οι *στόχοι* του προγράμματος Ολικής Ποιότητας: τι θέλουμε να επιτύχουμε, πώς θα το επιτύχουμε, πότε θα το επιτύχουμε. Πότε θα ξεκινήσει το πρόγραμμα, ποιοι στόχοι έχουν προτεραιότητα, ποιος θα είναι ο ρόλος των στελεχών και υπαλλήλων, από ποιους χώρους θα αρχίσει η προσπάθεια (από όλες τις διευθύνσεις ή κάποιες επιλεγμένες;).

Θα πρέπει να ορισθεί ο συντονιστής και μια *συντονιστική επιτροπή*. Αποφασίζεται αν η εταιρεία θα χρησιμοποιήσει εξωτερικούς συμβούλους. Επισημαίνονται οι πιθανές δυσκολίες που θα αντιμετωπισθούν και σχεδιάζεται το πώς αυτές θα ξεπεραστούν. Παράλληλα, αρχίζει να δημιουργείται η σχετική *υποδομή*, για να εξασφαλισθεί η ηθική και πρακτική υποστήριξη του προσωπικού. Το προσωπικό ενημερώνεται για τις βασικές αρχές της Ο.Π. Στο

στάδιο αυτό επιλέγεται το μοντέλο ποιότητας που θα χρησιμοποιηθεί ώστε η πορεία προς την Ο.Π. να είναι προκαθορισμένη και σαφής.

### **ΣΤΑΔΙΟ 3: Εφαρμογή Προγράμματος Ο.Π.**

Δέσμευση και Συμμετοχή του Προσωπικού. Η υλοποίηση του προγράμματος Ο.Π. αρχίζει συνήθως με συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού στις αρχές της Ο.Π. και στα εργαλεία και τεχνικές βελτίωσης ποιότητας. Ακόμα εξασφαλίζονται οι αναγκαίοι πόροι για την κάλυψη του κόστους του προγράμματος. Οι εργαζόμενοι σχηματίζουν *Ομάδες Βελτίωσης Ποιότητας (Ο.Β.Π.)*. Οι Ο.Β.Π, έχοντας πληροφορηθεί από τη διοίκηση τους γενικούς στόχους του προγράμματος με σειρά προτεραιότητας (π.χ. 1. Μείωση ελαττωματικών προϊόντων. 2. Μείωση κόστους παραγωγής), συλλέγουν στοιχεία σχετικά με τα παραπάνω προβλήματα.

Τα προβλήματα αντιμετωπίζονται με σύστημα. Αναλύονται στα αίτιά τους. Σταθμίζεται η βαρύτητα του κάθε αιτίου. Ελέγχεται η σκοπιμότητα και πιθανότητα άρσης του αιτίου (ή αιτίων) αυτών. Εξετάζεται το κόστος και τα αναμενόμενα αποτελέσματα (ηθικά και υλικά) μιας πιθανής βελτίωσης. Προτείνονται και επιλέγονται λύσεις και, τέλος, οι λύσεις αυτές υλοποιούνται. Είναι αυτονόητο ότι τα προβλήματα ενός οργανισμού, είναι όχι μόνο πολλά αλλά και αλληλεξαρτώνται. Πολλά από αυτά, είναι συμπτώματα άλλων σημαντικών αιτιών. Για παράδειγμα, δύο από τις αιτίες που προκαλούν αυξημένο αριθμό ελαττωματικών προϊόντων είναι η κακή επικοινωνία μεταξύ τμημάτων και η ανεπαρκής διαδικασία επιλογής εξειδικευμένου προσωπικού. Και οι δύο νέες αυτές αιτίες, είναι σημαντικές και η επίλυσή τους απαιτεί επαναστατικές αλλαγές στη νοοτροπία και τα συστήματα του οργανισμού. Για βελτίωση της επικοινωνίας π.χ. χρειάζεται μια πενταετία συστηματικής προσπάθειας. Για να εξασφαλισθούν, με τη σειρά τους, οι προϋποθέσεις βελτίωσης της επικοινωνίας ίσως χρειασθούν ριζικότερες αλλαγές, όπως οριστικοποίηση του οργανογράμματος, ακριβής περιγραφή θέσεων εργασίας των στελεχών και σχεδιασμός / εφαρμογή προγραμμάτων αξιολόγησης απόδοσης του προσωπικού. Αυτά τα θέματα με τη σειρά τους απαιτούν άλλες προϋποθέσεις για να γίνουν πραγματικότητα.

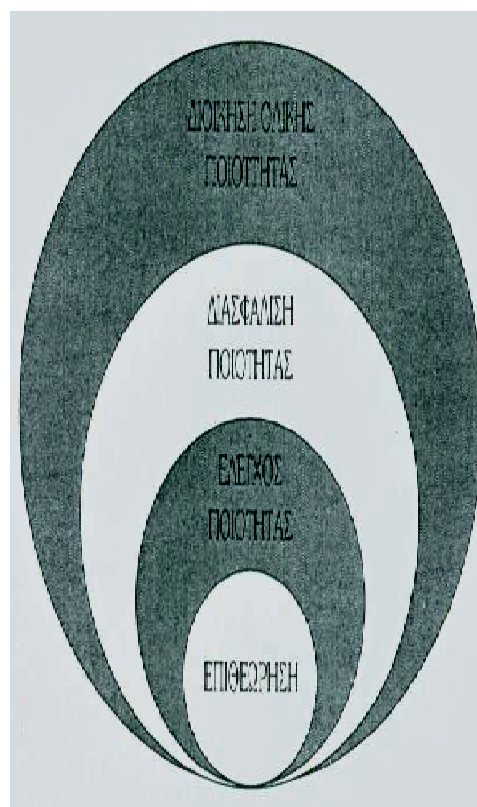
Το νόημα των παραπάνω σκέψεων είναι ότι το τρίτο στάδιο του προγράμματος Ο.Π. είναι ουσιαστικά μια ριζική αλλαγή, μια επανάσταση, μια αλλαγή κατεύθυνσης της επιχείρησης και νοοτροπίας των εργαζομένων. Το στάδιο αυτό θα διαρκέσει πολλά χρόνια, ανάλογα με τη σοβαρότητα, βέβαια, των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, αλλά και τη συνέπεια με την οποία θα υλοποιήσει το πρόγραμμα. Όταν όλες οι αλλαγές είναι πλέον υπαρκτές, μετρήσιμες και ελεγχόμενες, θα πρέπει να υπάρχει και ένα σύστημα που να διασφαλίζει ότι το επίπεδο ποιότητας του οργανισμού παραμένει πάντοτε στα επιθυμητά επίπεδα.

#### **ΣΤΑΔΙΟ 4: Έλεγχος και Αξιολόγηση των Αποτελεσμάτων**

Με τη χρήση κατάλληλων δεικτών που έχει αναπτύξει ο οργανισμός, λόγω της εμπειρίας που έχει αποκτηθεί, αλλά και σαν αποτέλεσμα της οριοθέτησης της θέσης του ως προς τον ανταγωνισμό (Benchmarking) ελέγχεται η αποτελεσματικότητα των συστημάτων που έχουν εφαρμοσθεί. Εντοπίζονται οι επιτυχίες, αλλά και τα προβλήματα ή οι αντιδράσεις που συναντά το πρόγραμμα.

### **1.2 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

- Επιθεώρηση: απλή σύγκριση των παραγόμενων προϊόντων με πρωτογενείς μορφές προδιαγραφών (πριν τον 2ο παγκόσμιο πόλεμο).
- Έλεγχος Ποιότητας: είναι το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών, που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών (επιθεώρηση του προϊόντος μετά την



παραγωγή, λήψη διορθωτικών ενεργειών)

- Διασφάλιση Ποιότητας: είναι το σύνολο των προγραμματισθέντων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλιστεί ότι ένα προϊόν πληρεί ορισμένες προδιαγραφές (ML, ISO)

Αδυναμία: εντοπισμός ελαττωμάτων μετά την κατασκευή του προϊόντος

## 1.3 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### Προσδιορισμός της Ποιότητας

Αν και οι ρίζες της προσέγγισης σε θέματα ποιότητας ανιχνεύονται στην Ευρώπη του 13<sup>ο</sup> αιώνα, ουσιαστικά τα συστήματα ελέγχου της παραγωγής και επιθεώρησης των προϊόντων εισήχθησαν τον 18<sup>ο</sup> αιώνα στη Βρετανία και καθιερώθηκαν στις αρχές του 1800 στα πλαίσια της Βιομηχανικής επανάστασης. Ωστόσο, η ποιότητα άρχισε να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο μετά την έναρξη του 2<sup>ου</sup> Παγκόσμιου Πολέμου στις Η.Π.Α και αφορούσε κυρίως την προσπάθεια του στρατού να εξασφαλίσει την παραγωγή στρατιωτικών προϊόντων με συγκεκριμένες προδιαγραφές (American Society for Quality, 2010).

Από την άλλη, υπάρχουν αρκετοί που προσδίδουν στην ποιότητα τρεις βασικές διαστάσεις (Heizer & Render, 2008).

1. Ποιότητα Καταναλωτή (User based): Ο ορισμός αυτός δίδεται κυρίως από τους ανθρώπους της αγοράς, οι οποίοι όταν αναφέρονται σε υψηλής ποιότητας προϊόντα εννοούν καλύτερη απόδοση και καλύτερες προδιαγραφές λαμβάνοντας υπόψη την ικανοποίηση των αναγκών τους (lies in the eyes of the beholder).
2. Ποιότητα Παραγωγής (Manufacturing based): Ο ορισμός αυτός δίδεται συχνά από τους υπεύθυνους παραγωγής και συνδυάζεται με τη συμμόρφωση στις προδιαγραφές και την πετυχημένη ολοκλήρωση των εργασιών.
3. Ποιότητα Σχεδίασης ή Προδιαγραφών (Product based): Ο ορισμός αυτός αναφέρεται σε ακριβείς και μετρήσιμες μεταβλητές των προϊόντων.

Σε κάθε περίπτωση η ακολουθία παραγωγής ενός ποιοτικού προϊόντος ξεκινά από την ανίχνευση και τον προσδιορισμό των αναγκών του πελάτη, οι οποίες λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό του προϊόντος, και ολοκληρώνεται με την παραγωγή του προϊόντος κάτω από προδιαγεγραμμένες συνθήκες και ελέγχους, οι οποίοι εξασφαλίζουν την παραγωγή προϊόντων με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (Manufacturing based) (Heizer & Render, 2008).

Επιπρόσθετα, λαμβάνοντας υπόψη την έννοια του κόστους μπορεί να ειπωθεί ότι ένα προϊόν υψηλής ποιότητας απαιτείται να καλύπτει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών με την πιο ευνοϊκή σχέση προσφερόμενης αξίας για την τιμή που καταβάλλει (Δερβιτσιώτης, 2005). Συνεπώς, οι βασικές παράμετροι της ποιότητας ενός προϊόντος συνοψίζονται στα παρακάτω χαρακτηριστικά (Evans, Introduction to Quality and Performance Excellence, 2005):

1. Απόδοση (performance).
2. Προδιαγραφές (features).
3. Αξιοπιστία (Reliability).
4. Συμμόρφωση Προδιαγραφών (conformance).
5. Ανθεκτικότητα (durability).
6. Εξυπηρέτηση μετά την Πώληση (serviceability).
7. Αισθητικά Χαρακτηριστικά (aesthetics).
8. Υποκειμενική Αντίληψη Ποιότητας (perceived quality).

## 1.4 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο προσανατολισμός ενός οργανισμού στην ποιότητα του αποφέρει πάντοτε οφέλη και αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για την επιτυχή λειτουργία του. Η καλή ποιότητα επηρεάζει θετικά (Heizer & Render, 2008):

- I. Τη φήμη και την αξιοπιστία της επιχείρησης (company reputation).
- II. Την αξιοπιστία και τη νομιμότητα των προϊόντων (product liability).
- III. Τη δυνατότητα παγκοσμιοποίησης της επιχείρησης (global implications).
- IV. Τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης (survival & profitability).

## 1.5 ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η έννοια του κόστους περιλαμβάνει

- Το κόστος ελέγχου ποιότητας περιλαμβάνει: το κόστος πρόληψης και το κόστος εκτίμησης
- Το κόστος αποτυχίας του ελέγχου περιλαμβάνει: το κόστος εσωτερικών αστοχιών και το κόστος εξωτερικών αστοχιών
- το κόστος ελέγχου
- το κόστος αποτυχίας του ελέγχου Λειτουργικά κόστη ποιότητας

**Το κόστος πρόληψης:** είναι το κόστος των ενεργειών που απαιτούνται για την αποφυγή της παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων.

Περιλαμβάνει:

- Τον πλήρη σχεδιασμό του συστήματος ποιότητας
- Τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας
- Το σχεδιασμό και την ανάπτυξη του πληροφοριακού εξοπλισμού σχετικά με την ποιότητα
- Την εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας και την ανάπτυξη – εξέλιξη του εργατικού δυναμικού

- Την επιβεβαίωση του σχεδίου του προϊόντος
- Τη διαχείριση και ανάπτυξη του συστήματος ποιότητας
- Άλλα προληπτικά κόστη

**Το κόστος εκτίμησης:** είναι το κόστος των ενεργειών που απαιτούνται για διατήρηση του επιθυμητού επιπέδου ποιότητας. Περιλαμβάνει:

- Τον έλεγχο και επιθεώρηση όλων των αγοραζόμενων στοιχείων και υλικών
- Τον εργαστηριακό έλεγχο αποδοχής
- Όλες τις διαδικασίες μέτρησης και τις εργαστηριακές δοκιμές
- Την επιθεώρηση
- Τον έλεγχο και τις δοκιμές
- Το προσωπικό ελέγχων και δοκιμών

#### **Κόστος έλεγχου ποιότητας**

- Τον απαιτούμενο χρόνο προετοιμασίας πριν τον έλεγχο ή την επιθεώρηση
- Τις επιθεωρήσεις ποιότητας
- Τα απαιτούμενα εξωτερικά μέσα υποστήριξης του συστήματος
- Τη συντήρηση, ρύθμιση και εξακρίβωση του εξοπλισμού ελέγχου, δοκιμών και παροχής πληροφοριών σχετικά με την ποιότητα έλεγχο

**Κόστος αποτυχίας του έλεγχου:** είναι το κόστος που προκαλείται από τη χρήση και την παραγωγή προϊόντων που δεν συμμορφώνονται με τις ποιοτικές προδιαγραφές

**Το κόστος εσωτερικών αστοχιών:** είναι το κόστος που προκαλείται από τη μη ικανοποιητική ποιότητα στο εσωτερικό της επιχείρησης (δηλ. ελαττωματικά προϊόντα και υλικά, καθυστερήσεις παραγωγής, κλπ). Περιλαμβάνει:



- Τα ελαττωματικά προϊόντα
- Τις επανακατεργασίες
- Τις προμήθειες υλικών
- Το χρόνο καθυστερήσεων για διορθωτικές ενέργειες σε προβλήματα που σχετίζονται με την ποιότητα

**Το κόστος εξωτερικών αστοχιών:** είναι το κόστος που προκύπτει από τη μη ικανοποιητική ποιότητα στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (δηλ. χαμηλή απόδοση προϊόντος, χαμηλής αξιοπιστία, επιστροφές, παράπονα κλπ). Περιλαμβάνει:

- Τα παράπονα εντός των πλαισίων εγγύησης
- Τα παράπονα εκτός των πλαισίων εγγύησης
- Τη συντήρηση, επισκευή και υποστήριξη του προϊόντος
- Την ευθύνη του προϊόντος
- Την ανάκληση του προϊόντος

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

## ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### 2.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αναπτύχθηκε από τον Deming στη δεκαετία του '50. Υιοθετήθηκε από τους Ιαπωνικούς οργανισμούς και αυτή τη στιγμή είναι από τις βασικότερες διοικητικές τεχνικές στην Ιαπωνία, κατά μεγάλο ποσοστό υπεύθυνη για τον μετασχηματισμό της ποιότητας των Ιαπωνικών προϊόντων και για τη φήμη τους. Υπάρχουν δύο διακριτές διαστάσεις στη φιλοσοφία της [Wild, 1995]:

- Διοίκηση ποιότητας (quality management) στο κύκλο ζωής του προϊόντος /υπηρεσίας
- Δέσμευση και εμπλοκή, στα προγράμματα διασφάλισης και ελέγχου της ποιότητας, από ολόκληρο τον οργανισμό

Η ΔΟΠ αποτελεί ένα ολοκληρωμένο διοικητικό σύστημα με στρατηγικές προοπτικές και έχει ως μοναδικό του στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και τη συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών και παραγωγικών διαδικασιών του οργανισμού. Για την ικανοποίηση του πελάτη η ΔΟΠ διαθέτει τεχνικές με την εφαρμογή των οποίων αποσπούν τις ανάγκες που έχει ο πελάτης, άλλες με τις οποίες μεταφράζονται οι ανάγκες σε προδιαγραφές που πρέπει να πληρεί η διαδικασία παραγωγής και το προϊόν, έχει τεχνικές που ελέγχουν τη διαδικασία και το προϊόν για να διασφαλίσουν ότι είναι μέσα στις προδιαγραφές και τέλος διαθέτει τεχνικές για την έγκαιρη παράδοση του προϊόντος και την εξυπηρέτηση/υποστήριξη του πελάτη. Στα πλαίσια του συστήματος της ΔΟΠ εμπλέκονται όλοι οι εργαζόμενοι, από τον κατώτερο ως τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Η βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών απαιτεί εμπλοκή όλων, από την ανώτατη διοίκηση ως τον τελευταίο εργαζόμενο, διαφορετικά αποτελεί μεμονωμένες προσπάθειες επίλυσης κάποιων προβλημάτων και θα αποτύχει. Για

την επίτευξη του στόχου του και την επίλυση προβλημάτων η ΔΟΠ έχει να επιδείξει ποσοτικές μεθόδους και εργαλεία.

Αποτελέσματα της εφαρμογής ενός συστήματος ΔΟΠ είναι διαδικασίες χωρίς λάθη οι οποίες παραδίδουν προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών, παραδίδονται έγκαιρα, σε ανταγωνιστική τιμή [Hradesky, σελ. 3]. Για να εκπληρωθεί ο στόχος πρέπει το σύστημα να υιοθετηθεί από όλες τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Από τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ, την παραγωγή και τις υπηρεσίες. Τα συστατικά για την επιτυχία της εφαρμογής της ΔΟΠ είναι δύο: αποτελεσματική εκπαίδευση, αποτελεσματική εφαρμογή και εμπλοκή της ανώτερης διοίκησης και δέσμευση της για τη τήρηση των αρχών και των στόχων της ΔΟΠ [Hradesky, σελ. 3].

Τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις στρέφονται σε νέα πρότυπα και φιλοσοφίες διοίκησης προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν τα κόστη παραγωγής και να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Μια νέα φιλοσοφία διοίκησης επιχειρήσεων, η οποία έχει αποδείξει την αποτελεσματικότητά της, αποτελεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η νέα φιλοσοφία με τις μεθόδους και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί προσφέρει στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που την εφαρμόζουν την δυνατότητα να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους μακροχρόνια μέσω της ικανοποίησης των αναγκών και απαιτήσεων των πελατών. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας βασίζεται στην συμμετοχή όλων των μελών μιας επιχείρησης ή οργανισμού για την βελτίωση των διαδικασιών, των προϊόντων, των υπηρεσιών και του τρόπου εργασίας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προσφέρει στις επιχειρήσεις την απαραίτητη δυναμική για βελτίωση και τα απαραίτητα μέσα για ενίσχυση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων τους.

## 2.2 ΑΠΟ ΤΟ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ MANAGEMENT ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Δ.Ο.Π. (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) σαν νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων, ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην πράξη από το 1949, από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων οι οποίοι είχαν άμεσο στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Το εν λόγω εγχείρημα επιχειρήθηκε και στις ΗΠΑ, με χρονική υστέρηση 30 περίπου χρόνων και συγκεκριμένα στη δεκαετία του 1980. Λίγο αργότερα άρχισε να εφαρμόζεται και στην Ευρώπη.

Σήμερα η διοίκηση των επιχειρήσεων, χωρίς να τις εγκαταλείπει εντελώς, αποδεσμεύτηκε από τις παραδοσιακές θεωρίες και ενστερνίζεται τις θεωρίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.). «Ολική» καλείται γιατί προτείνει την εμπλοκή όλων των συντελεστών της επιχείρησης και ιδιαίτερα των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία και «ποιότητα», γιατί θέτει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της επιχείρησης, όχι το κέρδος με τη στενή έννοια του όρου, αλλά την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, σεβόμενη ως εκ τούτου τον πελάτη. Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση. Ως μια σύγχρονη και διαφορετική σε σχέση με τις παραδοσιακές αντιλήψεις φιλοσοφία, εισάγει καινοτομίες οι οποίες αναφέρονται τόσο στο ρόλο της διοίκησης, όσο και στον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης.

Οι καινοτομίες αυτές είναι οι ακόλουθες:

### **α. Ο ρόλος της διοίκησης και ο ρόλος των εργαζομένων**

Σε σχέση λοιπόν με τη διοίκηση οι αναφερθείσες καινοτομίες σχετίζονται με την αυτοδιαχείριση, τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και τη συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη. Οι καινοτομίες αυτές αλλάζουν άρδην τους παραδοσιακούς ρόλους των διευθυντών. Παραδοσιακά οι managers, λόγω της εκπαίδευσής τους και της εμπειρίας τους, ήταν υπεύθυνοι για τη συλλογή των πληροφοριών, τη λήψη των αποφάσεων και τη θεσμοθέτηση κινήτρων, αμοιβών και ποινών κατά την υλοποίηση των αποφάσεων. Σήμερα οι ρόλοι

επαναπροσδιορίζονται, καθώς οι λειτουργίες ελέγχου και λήψης αποφάσεων των managers περιορίζονται, ενώ αντίθετα ο ρόλος των εργαζομένων αναβαθμίζεται. Τα όρια μεταξύ αυτών που αποφασίζουν και αυτών που εκτελούν τις αποφάσεις, γίνονται πιο δυσδιάκριτα. Η πληροφόρηση δεν έχει μόνο κάθετη ροή αλλά και οριζόντια διάχυση, αφού ομάδες εργαζομένων εμπλέκονται με άλλες ομάδες διαφορετικών τμημάτων μέσα στην επιχείρηση, συντελώντας έτσι στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία. Η επικοινωνία και συνεργασία του manager με το σύνολο σχεδόν των συντελεστών της επιχείρησης, έχει ως αποτέλεσμα να συντελούνται και σημαντικές αλλαγές στη δομή της. Αυτό συμβαίνει, διότι πολλά μεσαία επίπεδα ιεραρχίας δε χρειάζονται πλέον λόγω της αμεσότητας στην επικοινωνία και γι' αυτό καταργούνται. Επομένως, οι μορφές οργάνωσης γίνονται περισσότερο επίπεδες, δηλαδή περιορίζονται έως και καταργούνται τα επίπεδα της αυστηρής ιεραρχικής πυραμίδας. Η συμμετοχή δε των εργαζομένων, τόσο στη λήψη των αποφάσεων όσο και στα κέρδη, τους κάνει να νοιώθουν την επιχείρηση εν μέρει δική τους με αποτέλεσμα να δουλεύουν με περισσότερο ζήλο. Αυτό δίνει και το επιχείρημα στους επικριτές του μοντέλου της Δ.Ο.Π. να ισχυρίζονται ότι ο σημερινός υστεροκαπιταλισμός βρήκε τη λύση της υποβάθμισης της παραδοσιακής αντίθεσης μεταξύ κεφαλαίου και εργασίας, έτσι όπως διατυπώθηκε από τις παραδοσιακές μαρξιστικές θεωρίες. Επιστρέφουν, δηλαδή, οι κεφαλαιοκράτες ένα μέρος της υπεραξίας που ιδιοποιούνται από τους εργαζόμενους υπό τη μορφή της συμμετοχής τους στα κέρδη, αμβλύνοντας τοιουτοτρόπως την οξύτητα των ταξικών αντιθέσεων.

### **β. Ο συντονισμός και η ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης**

Ως προς το συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης, διαμορφώνονται σήμερα οι εξής αλλαγές: η εστίαση του ενδιαφέροντος της επιχείρησης στους πελάτες προσδίδει στην επιχείρηση εξωστρέφεια, δηλαδή έναν εξωτερικό προσανατολισμό και στόχο, τον οποίο μπορεί να υποστηρίξει κάθε τμήμα της. Με αυτό τον τρόπο, δίνεται η δυνατότητα μέτρησης και βελτίωσης διεργασιών, όπως π.χ. πωλήσεων, marketing, χρηματοοικονομικών κ.τ.λ.. Η εστίαση στους πελάτες δεν παρέχει μόνο ένα στόχο, αλλά και ένα μηχανισμό ενοποίησης των διεργασιών, ολοκληρώνοντας την αλυσίδα προμηθευτή-καταναλωτή. Διευκολύνει, δηλαδή, την αλληλουχία και τη συνέχεια των απαραίτητων διαδικασιών, μέχρις ότου το προϊόν ή η υπηρεσία, διέλθει όλη την

αλυσίδα από την προμήθεια των πρώτων και άλλων υλών που γίνεται από τον προμηθευτή, έως ότου φθάσει στον τελικό καταναλωτή. Συνδέεται έτσι ο ποιοτικός έλεγχος και η συνεχής βελτίωση της ποιότητας με τον όλο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Επιπλέον, η επιχείρηση κερδίζει το σεβασμό των πελατών, με αποτέλεσμα αυτοί να προτιμούν την εν λόγω επιχείρηση. Η Δ.Ο.Π., ως προς τις λειτουργίες της επιχείρησης, διαφέρει από τις παραδοσιακές θεωρίες του Management στα εξής:

#### **α. Τους στόχους της επιχείρησης και τους στόχους των εργαζομένων**

Σύμφωνα με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις η μεγιστοποίηση του κέρδους είναι ο πρωταρχικός στόχος της διοίκησης της επιχείρησης. Αντίθετα σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π., η ικανοποίηση του πελάτη είναι η πρώτη προτεραιότητα, χωρίς να αγνοείται μακροπρόθεσμα η επιδίωξη μεγιστοποίησης των κερδών, επιδίωξη η οποία δεν αντιμετωπίζεται σαν αυτοσκοπός αλλά σαν αποτέλεσμα των παραγωγικών διαδικασιών. Επίσης, ενώ παλαιότερα οι εργαζόμενοι παρακινούνταν μόνο από οικονομικά κίνητρα, έχοντας ως στόχο τη μεγιστοποίηση των εσόδων τους και την ελαχιστοποίηση της καταβαλλόμενης προσπάθειας, σήμερα οι στόχοι των εργαζομένων δεν είναι μόνο οικονομικοί αλλά και κοινωνικοί ή ψυχολογικοί, συνδυάζοντας έτσι την προσωπική ικανοποίηση και την κοινωνική καταξίωση. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στην επιχείρηση τους ανεβάζει την ψυχολογία τους, τους καταξιώνει κοινωνικά, έτσι ώστε να κερδίζουν το σεβασμό από τον κοινωνικό τους περίγυρο.

#### **β. Τον έλεγχο που ασκεί η επιχείρηση στους εργαζόμενους**

Σύμφωνα με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις, απ' ό, τι αναφέραμε και πιο πάνω, κεντρική επιδίωξη της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους και ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες επίτευξης του είναι η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας. Η αύξηση αυτή μπορεί να επιτευχθεί με μεθόδους όπως η εντατικοποίηση της εργασίας, ο έλεγχος, ο αυστηρός καταμερισμός της εργασίας, η υπερβολική εξειδίκευση κ.τ.λ., μέθοδοι που σήμερα τίθενται στο μικροσκόπιο αυστηρής κριτικής.

Αντίθετα, η Δ.Ο.Π. επιδιώκει να βελτιώσει τη λειτουργία της επιχείρησης ως ένα παραγωγικό σύστημα με τη διαρκή προώθηση καινοτομιών και άλλων βελτιώσεων, σεβόμενη τον εργαζόμενο και τις συνθήκες εργασίας. Επίσης οι managers, που παλαιότερα ήταν οι ειδικοί

που συντονίζουν και κατεύθυναν τους υφιστάμενους τους, σήμερα στηρίζονται στις σχέσεις εμπιστοσύνης με τους εργαζόμενους, τους οποίους θεωρούν ειδικούς και αποτελεσματικούς στην εργασία τους και ικανούς να αυτοδιοικούνται και να συντονίζονται οι ίδιοι.

### **γ. Το ρόλο της πληροφόρησης**

Στην πρώτη περίπτωση το σύστημα πληροφόρησης ακολουθεί την ιεραρχική δομή, καθώς οι κρίσιμες λειτουργίες είναι η υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων των managers και η παρακολούθηση των υφισταμένων. Αντίθετα, στη δεύτερη οι δρόμοι της πληροφόρησης είναι ανοιχτοί, η πληροφόρηση είναι σύγχρονη και επίκαιρη, αφού αποτελεί σημαντικό εργαλείο υποστήριξης της αυτοδιοίκησης των εργαζομένων, της οριζόντιας επικοινωνίας (επικοινωνία μεταξύ στελεχών που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας) και της αναζήτησης συνεχώς νέων βελτιώσεων. Επίσης, ενώ στην πρώτη περίπτωση η διάκριση των επιχειρήσεων και των αγορών βρίσκεται στο κέντρο ανάλυσης της οικονομίας των αναπτυγμένων βιομηχανικών κρατών, αντίθετα, στη δεύτερη, το κέντρο βάρους μετατοπίζεται στην εστίαση στον πελάτη και στην απαίτηση συνεχούς επαφής και συνεργασίας με τους προμηθευτές και τους πελάτες.

**Η ενσωμάτωση της ποιότητας στο σύστημα διοίκησης επιχειρήσεων αποτελεί πλέον προτεραιότητα για τη βιομηχανία και το εμπόριο σε παγκόσμια κλίμακα διότι:**

- Εξασφαλίζει την πελατοκεντρική και συστηματική προσέγγιση στη διοίκηση των επιχειρήσεων
- Στοχεύει στη διαρκή βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας και ενισχύει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης
- Παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μειώνει το κόστος, ενισχύει το καλό όνομα της επιχείρησης και της παρέχει την ευκαιρία για εξασφάλιση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς
- Αποτελεί, μαζί με την καινοτομικότητα, την πλέον καθοριστική συνιστώσα για τη διαρκή επίτευξη της από τους πελάτες αποτιμώμενης ως επωφελούς σχέσης τιμής – «απόδοσης»

**Η ΔΟΠ υιοθετεί μια προσέγγιση μείωσης του κόστους, με ταυτόχρονη αύξηση της ικανοποίησης και κατ' επέκταση της εμπιστοσύνης των πελατών, μέσω διαρκών βελτιώσεων στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν σε ένα συνεχώς αναβαθμιζόμενο σύνολο και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο κύριος σκοπός των οργανισμών για την ένταξη προγραμμάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είναι πιο παραγωγικές από τον ανταγωνισμό. Να παρέχουν δηλαδή ελκυστικά προϊόντα και/ή υπηρεσίες στους πελάτες. Οι επιχειρήσεις με την ένταξη προγραμμάτων ΔΟΠ γίνονται ικανές στην:**

1. Άντληση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη και της παροχής αυτών αμέσως μόλις ζητηθεί με το χαμηλότερο κόστος.
2. Αποτελεσματικότητα της εργασίας με την οποία καθορίζεται το επίπεδο κόστους.
3. Παροχή προϊόντων και οι υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.
4. Καλύτερη λειτουργικότητα του προϊόντος, από τον ανταγωνισμό, λόγω καλύτερης ποιότητας.
5. Συμπόρευση στις τεχνολογικές εξελίξεις καθώς και στις αλλαγές σε κοινωνικό και πολιτικό επίπεδο.
6. Ευελιξία ώστε νέα μοντέλα και θεωρίες να μπορούν να εφαρμοστούν για να προλαμβάνουν τις ανάγκες του πελάτη και τις τεχνολογικές εξελίξεις με μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας.
7. Πρόβλεψη των τάσεων και των επιθυμιών του πελάτη.
8. Έγκαιρη παράδοση (delivery) του προϊόντος ή της υπηρεσίας οπότε έτσι οι προσπάθεια ικανοποίησης του πελάτη να είναι πιο ολοκληρωμένη (integrated).

## 2.3 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Σήμερα το μοντέρνο Management αναζητά βοήθεια και αξιοποιεί τα πορίσματα άλλων επιστημών. Οι επιστήμες οι οποίες υποβοηθούν το Management είναι κυρίως οι κοινωνικές: Η μικροοικονομική είναι η βάση των περισσότερων χρηματοοικονομικών τεχνικών (όπως η ανάλυση των ταμειακών εισροών και εκροών, η ανάλυση της αξίας μετοχών και οι αρχές της λογιστικής). Η ψυχολογία



βοηθά με την ανάπτυξη τεχνικών marketing και συστημάτων λήψης αποφάσεων. Η κοινωνιολογία παρέχει το εννοιολογικό υπόβαθρο για το σχεδιασμό της οργάνωσης. Πολλά επίσης στοιχεία δανείζεται η Δ.Ο.Π. από τη Στατιστική, αφού ο Στατιστικός Έλεγχος Διεργασιών αποτελεί τον πυρήνα της.

Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα «μοντέλο διοίκησης» που η επιτυχία του εξαρτάται από την επιδίωξη του άριστου συνδυασμού όλων των παραγωγικών συντελεστών μιας επιχείρησης χρησιμοποιώντας τα πορίσματα όχι μόνο της επιστήμης της διοίκησης, αλλά και άλλων επιστημών όπως αυτές που αναφέραμε πιο πάνω. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί την απάντηση των επιχειρήσεων στις απαιτήσεις της κοινωνίας για υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτή η προσέγγιση του Management, χαρακτηρίζεται από πρακτικές και τεχνικές που βασίζονται στις ακόλουθες βασικές αρχές:

#### **α. Ανάδειξη του συστημικού χαρακτήρα της επιχείρησης**

Η επιχείρηση αντιμετωπίζεται ως ένα σύστημα εισροών και εκροών. Στην προκειμένη περίπτωση οι εισροές αποτελούνται από τους παραγωγικούς συντελεστές που διαθέτει η επιχείρηση τους οποίους διοχετεύει στην παραγωγική διαδικασία, υφίστανται μια επεξεργασία και εξέρχονται ως έτοιμα προϊόντα (εκροές).

#### **β. Εστίαση στον πελάτη**

Ο στόχος της ικανοποίησης του πελάτη αποτελεί τη βάση της Δ.Ο.Π. και εκφράζεται με την προσπάθεια της επιχείρησης να σχεδιάσει και να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών. Η λογική αυτής της αρχής είναι η πίστη ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι η πιο σημαντική προϋπόθεση για τη μακροχρόνια επιτυχία της επιχείρησης. Οι πρακτικές που τη συνοδεύουν περιλαμβάνουν την προώθηση άμεσης επαφής με τον πελάτη, τη συλλογή πληροφοριών για τις προτιμήσεις και τις προσδοκίες των καταναλωτών και τη διάχυση αυτής της πληροφόρησης σε όλη την επιχείρηση.

#### **γ. Συνεχής βελτίωση των διοικητικών διεργασιών**

Σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π. η επιχείρηση δεσμεύεται για συνεχή έλεγχο και επανεξέταση των τεχνικών και διοικητικών διεργασιών, με στόχο την αναζήτηση τρόπων αποτελεσματικότερης λειτουργίας. Αυτή η αρχή στηρίζεται στη θεώρηση ότι η επιχείρηση είναι ένα σύστημα αλληλοσυνδεόμενων διεργασιών. Η διαρκής

βελτίωσή τους παρέχει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών τους, οι οποίες συνεχώς διευρύνονται. Οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες συνεχώς αλλάζουν, νέες τεχνολογίες, νέες απαιτήσεις των πελατών, νέες απαιτήσεις των εργαζομένων κ.τ.λ., συνεπώς η επιχείρηση υποχρεούται να προσαρμόζεται στις νέες κάθε φορά συνθήκες.

**δ. Εμπλοκή όλου του προσωπικού της επιχείρησης στην παραγωγική διαδικασία** Η εμπλοκή ολόκληρου του προσωπικού (ακόμα και της τελευταίας καθαρίστριας) στην παραγωγική διαδικασία αποτελεί την αιχμή του δόρατος της Δ.Ο.Π.. Γι' αυτό προτείνονται συνεργασίες μεταξύ:

- διευθυντών, προϊσταμένων τμημάτων και εργαζομένων,
- τμημάτων της επιχείρησης,
- επιχείρησης, προμηθευτών και πελατών.

Η συνεργασία μεταξύ στελεχών βασίζεται στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στην επιχείρηση, στην περίπτωση που τους παρέχεται αυτή η δυνατότητα. Η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων βασίζεται στην αντίληψη ότι οι επιχειρήσεις ως συστήματα δεν μπορούν να είναι αποδοτικές, όταν τα τμήματα που την αποτελούν δίνουν προτεραιότητα στην επίτευξη των άμεσων αποτελεσμάτων τους σε βάρος του συνόλου. Η αρχή της συνεργασίας πελατών, επιχείρησης και προμηθευτών στηρίζεται στο κοινό όφελος και στην ανάπτυξη πλεονεκτημάτων σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Επομένως στην επιχείρηση οι προσπάθειες, εφόσον είναι ομαδικές, θα πρέπει να περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό των αναγκών όλων εκείνων που εμπλέκονται στην παραγωγική διαδικασία. Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσεται κλίμα συνυπευθυνότητας στην εφαρμογή των αποφάσεων και εμπιστοσύνης και καταβάλλονται προσπάθειες να βρίσκονται σε όλες τις περιπτώσεις κοινά αποδεκτές λύσεις. Πολλές φορές μάλιστα για την επιτυχία των προσπαθειών αυτών, σχηματίζονται ομάδες εργασίας με στελέχη από διάφορα τμήματα της επιχείρησης, που αναλαμβάνουν να συνθέσουν τις διαφορετικές απόψεις που υπάρχουν και να καταθέσουν προτάσεις που να είναι κοινά αποδεκτές. Αν λάβει κανείς, λοιπόν, υπόψη και τη συμμετοχή των εργαζομένων όχι μόνο στη λήψη των αποφάσεων αλλά και στα κέρδη,

αντιλαμβάνεται τα κίνητρα που έχει ο απλός εργαζόμενος να εργάζεται αποδοτικά και με ζήλο.

## 2.4 ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΟΠ

Ο συνδυασμός των διοικητικών πρακτικών και των τεχνικών εργαλείων της ΔΟΠ θα αποτελέσουν ένα πλαίσιο οι κανόνες του οποίου θα πρέπει να διοχετευτούν σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού για τη σωστή εφαρμογή του. Η δέσμευση για την επίτευξη της ΔΟΠ δημιουργεί το όραμα τους στόχους και της στρατηγικές του οργανισμού που τίθενται πλέον σε νέα βάση και προοπτική. Τα επίπεδα αναφοράς της αποστολής είναι αποτέλεσμα οριοθέτησης στα πλαίσια του ανταγωνισμού. Τα συστατικά της αποστολή μαζί με τα benchmarks συγκλίνουν σε ένα σημαντικό συμπέρασμα: για την επίτευξη οποιoδήποτε στόχου θεμελιώδη σημασία έχει η αναγνώριση των κρίσιμων διαδικασιών. Αυτές είναι ορισμένες επιχειρησιακές και παραγωγικές διαδικασίες οι οποίες εμπεριέχουν κάποιες μεταβλητές, από τις οποίες εξαρτάται η ποιότητα συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών εσωτερικά ή του οργανισμού. Εάν οι μεταβλητές είναι εκτός ελέγχου τότε είναι πολύ δύσκολο να επανέλθουν στα αποδεκτά όρια συνέπειας. Ο προσδιορισμός των κρίσιμων διαδικασιών δημιουργεί δύο επιπρόσθετα καθήκοντα:

Πρώτα την ανάλυση διαδικασιών με τη οποία προσδιορίζεται το επίπεδο ποιότητα κάποιας διαδικασίας. Τα στάδια επίτευξης της αφορούν στην ανάπτυξη ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας (π. χ. Της σειράς ISO 9000). Στο σημείο αυτό τα δεδομένα που παράγονται αποτελούν χρήσιμη πληροφορία για την ικανότητα της διαδικασίας και τα ευρήματα της ικανότητας χρησιμοποιούν ως benchmarks για το έλεγχο του επιπέδου ποιότητας από τα αρχικά benchmarks.

Δεύτερο καθήκον είναι η αυτό-αξιολόγηση με την οποία υπολογίζεται η εμπλοκή του προσωπικού εάν αυτοί εξακολουθούν να είναι συνεπής με τις προδιαγραφές του προγράμματος ΔΟΠ. Τα δεδομένα με την ανάλυση διαδικασιών τα benchmarks και την αυτοαξιολόγηση μας παρέχουν τις πηγές των ευκαιριών για βελτίωση μέσα στον οργανισμό. Η βελτίωση θα επιτευχθεί με τον ανασχεδιασμό

των διαδικασιών (BPR) ή με την τελειοποίηση του υπάρχοντος συστήματος μέσω των τεχνικών της συνεχούς βελτίωσης. Και οι δύο ενέργειες μας οδηγούν σε ένα τελικό στάδιο αξιολόγησης όλων των προηγούμενων ενεργειών. Η μέτρηση της εξέλιξης είναι μία ενέργεια που μας οδηγεί πίσω στη φάση των benchmarks και συγκρίνεται η πρόοδος μας με τα benchmarks. Σε κάθε περίπτωση η μέτρηση της προόδου οδηγεί σε ανάδραση στην αρχή του συστήματος και μόνο τότε μπορούμε να απαντήσουμε εάν οι στόχοι του οργανισμού έχουν επιτευχθεί. Η ΔΟΠ είναι μία ατέρμονη διαδικασία με στόχο την διατήρηση της ποιότητας σε υψηλά επίπεδα και τη συνεχή βελτίωση της μέχρι το τελικό στάδιο των “μηδέν λαθών”. Ο κύριος σκοπός των οργανισμών για την ένταξη προγραμμάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είναι πιο παραγωγικές από τον ανταγωνισμό. Να παρέχουν δηλαδή ελκυστικά προϊόντα και/ή υπηρεσίες στους πελάτες. Ο Λογοθέτης [σελ. 15, 1993] και ο Rao et al [σελ. 9, 1996] αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις με την ένταξη προγραμμάτων ΔΟΠ γίνονται ικανές στην:

1. Αντληση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη και της παροχής αυτών αμέσως μόλις ζητηθεί με το χαμηλότερο κόστος.
2. Αποτελεσματικότητα της εργασίας με την οποία καθορίζεται το επίπεδο κόστους.
3. Παροχή προϊόντων και οι υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.
4. Καλύτερη λειτουργικότητα του προϊόντος, από τον ανταγωνισμό, λόγω καλύτερης ποιότητας.
5. Συμπόρευση στις τεχνολογικές εξελίξεις καθώς και στις αλλαγές σε κοινωνικό και πολιτικό επίπεδο.
6. Ευελιξία ώστε νέα μοντέλα και θεωρίες να μπορούν να εφαρμοστούν για να προλαμβάνουν τις ανάγκες του πελάτη και τις τεχνολογικές εξελίξεις με μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας.
7. Πρόβλεψη των τάσεων και των επιθυμιών του πελάτη.

8. Έγκαιρη παράδοση (delivery) του προϊόντος ή της υπηρεσίας οπότε έτσι οι προσπάθεια ικανοποίησης του πελάτη να είναι πιο ολοκληρωμένη.

## 2.5 Η ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΟΠ

Η συνεχής βελτίωση είναι μία από τις θεμελιώδεις αρχές της ΔΟΠ. Είναι μία ατέρμονη διαδικασία κατά την οποία η προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών δεν σταματάει. Το υπόβαθρο της αρχής αυτής αποτελείται από την χρήση των τεχνικών μεθόδων και εργαλείων τα οποία βοηθούν στην επιλογή των κρίσιμων διαδικασιών, επιλογή των μεταβλητών ποιότητας, παρακολούθηση των διαδικασιών, βελτίωση τους και παροχή προληπτικών μέτρων για να μην ξαναεμφανιστούν. Η οργάνωση απαιτεί κατανόηση της μεθόδου, ηγετικές ικανότητες και δέσμευση για την τήρηση των αρχών της. Στόχος της **πρώτης φάσης** είναι να διασφαλίσει την επιτυχία των προσπαθειών για βελτίωση. Η **δεύτερη φάση** έχει στόχο την κατανόηση όλων των διαστάσεων των διαδικασιών. Αυτό θα επιτευχθεί με: το προσδιορισμό του σκοπού της διαδικασίας και της αποστολής που θα εκπληρώσει, η φάση αυτή τελειώνει με την επικαιροποίηση της τεκμηρίωσης της διαδικασίας για να μπορεί να είναι συνεπής σε νέα ευρήματα. Ο σκοπός της **τρίτης φάσης** είναι η βελτίωση, αποτελεσματικότητα και προσαρμοστικότητα της διαδικασίας. Η **τέταρτη φάση** έχει σκοπό την εφαρμογή του συστήματος ελέγχου της διαδικασίας για προοδευτική βελτίωση. Για την επίτευξη του στόχου πρέπει:

1. Να δημιουργηθεί κατάλληλο σύστημα μετρήσεων και να θεσπιστούν στόχοι εσωτερικά στη διαδικασία
2. Να δημιουργηθεί διαδικασία ανατροφοδότησης
3. Να χρησιμοποιηθούν τα εργαλεία του ΣΕΔ
4. Να διενεργούνται περιοδικά επιθεωρήσεις (audits)
5. Να δημιουργηθεί ένα σύστημα παρακολούθησης του κόστους για την ανίχνευση άμεσων ή έμμεσων πηγών κόστους

6. Να δημιουργηθεί διαδικασία επιδιόρθωσης λαθών και επίλυσης προβλημάτων.

Η **πέμπτη φάση** έχει σκοπό την εφαρμογή της διαδικασίας της συνεχούς βελτίωσης. Η επιτυχία της φάσης έγκειται στα εξής:

1. Διεξαγωγή περιοδικών επισκοπήσεων για πιστοποίηση
2. Συνεχή αναζήτηση και επίλυση των προβλημάτων
3. Υπολογισμός της επίπτωσης της αλλαγής στον οργανισμό και στους πελάτες
4. Οριοθέτηση του οργανισμού στον ανταγωνισμό
5. Παροχή συνεχής και εξελιγμένης εκπαίδευσης

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

## 3.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ

Ως μια φιλοσοφία διοίκησης η ΔΟΠ περιλαμβάνει 8 βασικές αρχές οι οποίες αναφέρονται τόσο στο ρόλο της διοίκησης, όσο και στον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης.

- Συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking)

Οι εταιρείες χρησιμοποιούν την συγκριτική αξιολόγηση για να καταλάβουν τον τρόπο λειτουργίας των ανταγωνιστικών εταιρειών με σκοπό να βελτιώσουν τις δικές τους λειτουργίες. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται με τη βοήθεια επιλεγμένων δεικτών και αξιολογεί τις επιδόσεις σε επιμέρους τμήματα καθώς και σε επιμέρους διαδικασίες της επιχείρησης.

- Σχεδιασμός προϊόντων

Αλλαγές στο σχέδιο ενός προϊόντος συνεπάγονται αλλαγές που ενδέχεται να αυξήσουν το ποσοστό παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων ενώ η διατήρηση ενός σχεδίου μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική

- Σχεδιασμός διαδικασιών

Η διαδικασία που χρησιμοποιείται για την παράγωγή ενός προϊόντος επηρεάζει την ποιότητα του.

- Διαδικασίες προμηθειών

Η ποιότητα των προϊόντων αλλά και των υπηρεσιών που παρέχουν οι προμηθευτές είναι σε θέση να επηρεάσει την συνολική ποιότητα των τελικών παραγόμενων προϊόντων.

- Υπολογιστικά μέσα επίλυσης προβλημάτων

Το κατά πόσο μπορεί η επιχείρηση να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που εμφανίζονται επηρεάζουν την συνολική προσπάθεια για επίτευξη ποιότητας.

- Ικανοποίησης των πελατών

Εφόσον οι επιχειρήσεις εξαρτώνται από τους καταναλωτές οφείλουν να αντιλαμβάνονται τις τωρινές αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες του και να ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους. Μια επιχείρηση που κατορθώνει να προσεγγίζει πελατοκεντρικά τις διαδικασίες της επιτυγχάνει και την ποιότητα στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της.

- Ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων

Η συνειδητοποίηση της σπουδαιότητας της παραγωγής ποιοτικών προϊόντων απ' όλους τους εργαζομένους και η ενεργή συμμετοχή του καθενός σε αυτήν την διαδικασία είναι η ουσία της διοίκησης ολικής ποιότητας

- Συνεχής προσπάθεια στην κατεύθυνση βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων

Βασίζεται σε μια ιαπωνική φιλοσοφία επονομαζόμενη kaizen, η οποία έχει ως στόχο τη συνεχιζόμενη αναζήτηση μεθόδων προκειμένου μια εταιρεία να είναι πιο αποτελεσματική.

### 3.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

Οι προμηθευτές εξυπηρετούν τους πελάτες μέσω ενεργειών και συνδιαλλαγών με προστιθέμενη αξία, οι ενέργειες αυτές ονομάζονται διαδικασίες. Η δέσμευση για πλήρη ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη σημαίνει δέσμευση για την παροχή ενεργειών προστιθέμενης αξίας στις δικές του ενέργειες. Η αξία μπορεί να προσδιοριστεί ως το συστατικό εκείνο που βοηθάει τους εσωτερικούς ή εξωτερικούς πελάτες στην βελτίωση των αποτελεσμάτων των καθηκόντων τους.

**Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένας προμηθευτής πρέπει:**

1. Να αναγνωρίσει τους άμεσους πελάτες του



2. Να επικοινωνήσει με τους πελάτες του για να προσδιορίσει τις απαιτήσεις τους
3. Να μετρήσει την ικανότητά του να καλύψει αυτές τις απαιτήσεις
4. Να καθορίσει τη δική του ικανότητα κάλυψης των απαιτήσεων
5. Να εκτιμήσει αν απαιτούνται αλλαγές στην παραγωγική του ικανότητα
6. Να προσδιορίσει πως μπορεί να ελεγχθεί η αποτελεσματικότητα των αλλαγών

Το αποτέλεσμα μιας σοβαρής διαδικασίας αξιολόγησης του προμηθευτή είναι η απόλυτη ικανοποίηση του τελικού πελάτη. Σε πρακτικό επίπεδο, αυτό σημαίνει να μπορέσει η επιχείρηση να εντοπίσει τι πάει σωστά και τι λάθος και να μπορέσει να καταστρώσει και να υλοποιήσει ένα σχέδιο διόρθωσης των λαθών αυτών. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι μια διαδικασία που επιτυγχάνεται έπειτα από υπεύθυνη, συνεπή και με συνεχή έλεγχο της ποιότητας, συνεργασία μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών της. Αυτό απαιτεί στενή και σοβαρή σχέση με τους προμηθευτές, οι οποίοι θα είναι πρόθυμοι να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις.

Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να τεθούν σχετικοί όροι και προϋποθέσεις πριν την σύναψη μιας σταθερής σχέσης συνεργασίας. Δηλαδή θα πρέπει ο προμηθευτής να γνωρίζει εκ των προτέρων ποια κριτήρια θα πρέπει να τηρεί ως εταιρία και βάσει ποιών κριτηρίων θα αξιολογηθούν τα προϊόντα που παραδίδει στην εταιρία. Επίσης είναι σημαντικό να πληροφορηθεί ο προμηθευτής τον τρόπο και τη συχνότητα που θα αξιολογείται. Έτσι οι δυο εταιρίες θα μιλάνε μια «κοινή γλώσσα» αποφεύγοντας παρεξηγήσεις και διαμάχες.

Η εταιρία έχοντας το ρόλο του «πελάτη», θα πρέπει να επιδιώξει να συνεργάζεται με προμηθευτές που να μπορούν να διαθέσουν:

- προϊόντα που τηρούν ή και ξεπερνούν τις προδιαγραφές που ικανοποιούν τις ανάγκες της
- προϊόντα που να έχουν άριστη υποστήριξη μετά την πώληση
- προϊόντα, η ποιότητα των οποίων να είναι πάντα σε υψηλά επίπεδα

- προϊόντα τα οποία να παραδίδονται πάντα σύμφωνα με το πρόγραμμα και τα συμφωνηθέντα
- προϊόντα που η τιμή τους είναι ανταγωνιστική

Για να μπορέσει η εταιρία να συνεργαστεί με προμηθευτές, που θα είναι σε θέση να προσφέρουν τα παραπάνω, θα πρέπει να διαθέτει μια σωστά μελετημένη διαδικασία αξιολόγησης των προμηθευτών της, η οποία θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στα μέτρα της και να μπορεί να δώσει αξιοποιήσιμα δεδομένα. Η αξιολόγηση των προμηθευτών, θα πρέπει να είναι βασισμένη στις εξής διαδικασίες ή διεργασίες που ακολουθούν, προκειμένου να καθορίσει τα κατάλληλα κριτήρια:

- Παραλαβές. Τα κριτήρια που αφορούν τις παραλαβές εστιάζουν στις παραδόσεις των προϊόντων, τους χρόνους, την υποστήριξη και την απόδοση σε σχέση με το κόστος. Παραδείγματα τέτοιων κριτηρίων μπορούν να αποτελέσουν ο αριθμός των ολοκληρωμένων παραγγελιών, η ταχύτητα παράδοσης (ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει στοκ), η δυνατότητα αντικατάστασης προβληματικών προϊόντων, η ανταπόκριση σε επείγουσες παραγγελίες, η απουσία λαθών στις χρεώσεις κλπ
- Τεχνολογία. Τα κριτήρια αφορούν το βαθμό ενσωμάτωσης της τεχνολογίας στα προϊόντα του προμηθευτή και μπορούν να είναι η ύπαρξη καινοτομιών (σε επίπεδο προϊόντος ή συσκευασίας), η χρήση ανακυκλούμενης συσκευασίας, η χρήση συσκευασίας που αυξάνει τη διάρκεια ζωής του προϊόντος.
- Ποιότητα. Τα κριτήρια που αφορούν την ποιότητα θα πρέπει να είναι και ποσοτικά, εκτός από ποιοτικά και όπως προαναφέρθηκε θα πρέπει να «απαιτηθούν» και να συμφωνηθούν πριν την σύναψη συνεργασίας με τον προμηθευτή. Τέτοια κριτήρια είναι ο αριθμός των πιθανών ανακλήσεων, η απόδοση σε μια εικονική ανάκληση, ο χρόνος αντίδρασης σε περίπτωση προβλήματος, ο βαθμός τήρησης των προδιαγραφών, ο αριθμός απορριφθέντων υλών, η επίδοση σε μια επιθεώρηση κλπ.
- Τήρηση προδιαγραφών. Τα κριτήρια αφορούν την ικανότητα του προμηθευτή να παρουσιάσει έγκυρα αποδεικτικά στοιχεία για την τήρηση των προδιαγραφών και της ποιότητας. Τέτοια κριτήρια είναι οι αναλύσεις των προϊόντων που παραδίδονται, πιστοποιητικά καταλληλότητας, πιστοποιητικά εφαρμογής συστημάτων, σχετικών με την ασφάλεια των τροφίμων και την ποιότητα,

αναλυτική παρουσίαση των συστατικών, δήλωση για την ύπαρξη αλλεργιογόνων ουσιών κλπ.

### **Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών**

Οι προμηθευτές επηρεάζουν την επιχείρηση με τις αποφάσεις τους για την προμήθεια του προϊόντος ιδιαίτερα αν τους δοθεί μεγάλη άνεση κινήσεων τότε θα λειτουργεί η επιχείρηση όπως προτείνει αυτός αφού ο επιχειρηματίας εξαρτάτε σε μεγάλο βαθμό από αυτόν. Έτσι σημαντικό ρόλο στη δύναμη του προμηθευτή παίζουν:

- **Βαθμός συγκέντρωσης:** Όσο λιγότεροι είναι οι προμηθευτές ενός τομέα, τόσο μεγαλύτερη είναι η επιρροή τους στον τομέα αυτό. Ωστόσο, αν υπάρχουν πολλοί προμηθευτές και μόνο μικρός αριθμός πελατών, η αξία ζήτησης της αγοράς μπορεί να καθορίσει τις τιμές.
- **Βαθμός τυποποίησης:** Ο σχεδιασμός των προϊόντων και των υπηρεσιών αποτελεί επίσης ένα σημαντικό παράγοντα της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών. Όσο πιο τυποποιημένοι είναι, τόσο πιο εύκολο είναι να αντικατασταθούν. Εάν διαθέτουν πολύ συγκεκριμένο σχεδιασμό, αυτό θα επιφέρει λογικά υψηλό κόστος αντικατάστασης – λόγω των υψηλών δαπανών που θα συμβούν από την αλλαγή ενός προμηθευτή: π.χ. εισαγωγή νέου λογισμικού logistics.
- **Πιθανότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός:** Η διαπραγματευτική ισχύς ενός προμηθευτή αυξάνεται ανάλογα με την δυνατότητά του να αυξάνει τις δραστηριότητές του στον τομέα σας, καθώς του είναι ευκολότερο να βρει άλλους πελάτες.
- **Σημαντικότητα του τομέα:** Η διαπραγματευτική δύναμη εξαρτάται επίσης από τη σημασία του τομέα για τον προμηθευτή. Εάν ένας παραγωγός κερδίζει το μεγαλύτερο μέρος των κερδών του ή των εσόδων του από τον τομέα σας, τότε θα δείξει ενδιαφέρον για τις επιχειρήσεις του κλάδου σας και ανταπόκριση στις ανάγκες σας. Αν, από την άλλη πλευρά, ο τομέας είναι ήσσονος σημασίας για τον ίδιο, η διαπραγματευτική του δύναμη πρόκειται να ενισχυθεί.

### 3.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

#### **Οι έννοιες του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη**

Κατά τον Juran, οποιοσδήποτε επηρεάζεται από το προϊόν / υπηρεσία ή τη διαδικασία είναι πελάτης / καταναλωτής. Έτσι αυτοί διακρίνονται σε :

1. **Εσωτερικός πελάτης** : Είναι όλο το προσωπικό μιας επιχείρησης που με έμμεσο ή άμεσο τρόπο εμπλέκεται στην διαδικασία παραγωγής , εξυπηρέτησης , πώλησης και υποστήριξης του προϊόντος / υπηρεσίας.
2. **Εξωτερικός πελάτης** : Είναι οι άμεσοι τελικοί καταναλωτές καθώς και οι έμμεσοι πελάτες που συμμετέχουν στη διαδικασία διάθεσης του προϊόντος / υπηρεσίας

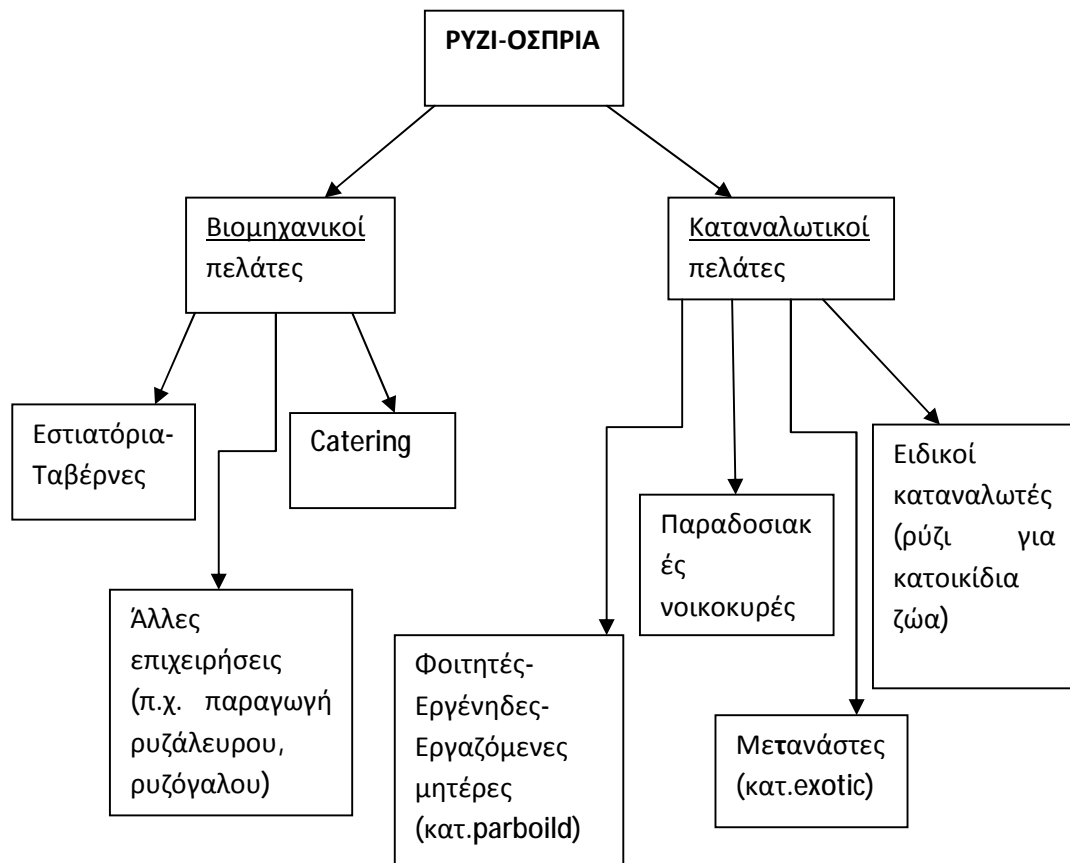
#### **Μια άλλη διάκριση των πελατών με βάση τη σημαντικότητά τους είναι:**

1. **Πολύτιμοι λίγοι πελάτες** : Είναι το μικρότερο ποσοστό στο σύνολο των πελατών αλλά αποφέρουν το μεγαλύτερο ποσοστό στη συνολική αξία πωλήσεων
2. **Χρήσιμοι πολλοί πελάτες** : Είναι το μεγαλύτερο ποσοστό στο σύνολο των πελατών αλλά αποφέρουν το μικρότερο ποσοστό στη συνολική αξία πωλήσεων

Τέλος μια άλλη διάκριση των πελατών με βάση τη χρήση του προϊόντος είναι σε:

1. **Παραγωγούς** : Είναι εκείνοι που αγοράζουν το προϊόν και το χρησιμοποιούν στην δική τους παραγωγική διαδικασία και μετά γίνονται πωλητές.
2. **Πωλητές** : Είναι εκείνοι που αγοράζουν το προϊόν για να το μεταπωλήσουν.
3. **Τελικοί πελάτες** : Είναι οι τελικοί χρήστες του προϊόντος / υπηρεσίας.

Σχεδιάγραμμα πελατών



### Διαπραγματευτική Δύναμη Πελατών

Οι πελάτες αποτελούν τα σημαντικότερα άτομα στην επιχείρηση. Όταν διευθύνετε μία επιχείρηση πρέπει να γνωρίζετε την ταυτότητα των πελατών και τη *διαπραγματευτική δύναμη* που μπορούν να αναπτύξουν, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών. Έτσι θα πρέπει να σκεφτούμε τα εξής:

- Πόσο σημαντικό είναι το προϊόν ή η υπηρεσία σας στους πελάτες σας;
- Είστε εξαρτώμενοι από συγκεκριμένους πελάτες (ομάδες);
- Ποιο είναι το ποσοστό των εσόδων που κερδίζετε από διάφορους πελάτες (ομάδες);
- Πόσο μεγάλη είναι η πιθανότητα οι πελάτες σας να αγοράσουν υποκατάστατα προϊόντα;

- Σε πόσες πληροφορίες όσον αφορά τα υποκατάστατα έχουν πρόσβαση οι πελάτες σας;
- Ποια αντιμετώπιση περιμένετε όσον αφορά τις ανάγκες των πελατών σας;
- Πόσο σημαντικό είναι το εμπορικό σας σήμα για τους πελάτες σας;
- Ποιο είναι το επίπεδο απαιτήσεων σχετικά με την ποιότητα;

## Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### Για τον πελάτη:

- Η ποιότητα είναι σημαντικός παράγοντας, ενώ έχει τη διάθεση να πληρώσει περισσότερο γι' αυτήν.
- Ο δυσαρεστημένος πελάτης διώχνει πολλούς άλλους
- Οι απαιτήσεις του πελάτη, ο χρόνος παράδοσης και η τιμή πώλησης αποτελούν το μαγικό τρίγωνο
- Οι ικανοποιημένοι πελάτες οδηγούν σε καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, καλύτερη εικόνα και λαμπρότερο μέλλον «η επιχείρηση είναι ένας οργανισμός της οποίας η βασική θεώρηση είναι να προσφέρει ποιότητα τόσο στους εσωτερικούς όσο και στους εξωτερικούς πελάτες της

## 3.4 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΟΠ

Η εφαρμογή της ΔΟΠ στα πλαίσια της επιχείρησης δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί αφού πρέπει πρώτα να υπερπήδηθούν αρκετά εμπόδια όπως :

- Ø Έλλειψη χρόνου από τα στελέχη : Πολλές φορές είμαστε μάρτυρες έλλειψης χρόνου που διαθέτουν τα μεσαία αλλά και ανώτατα Στελέχη έτσι ώστε να εφαρμόσουν και να διαδώσουν τα οφέλη της ποιότητας μέσα στην επιχείρηση

τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχουν αποκλίσεις από ότι κηρύσσει το TQM ως φιλοσοφία και μεθοδολογία και άρα η επιχείρηση να μην είναι δυνατόν να ωφεληθεί 100% από την εφαρμογή του.

- Ø Σημαντική επένδυση : Πολλοί εργοδότες είναι αρνητικά προσκείμενοι στην εφαρμογή του TQM λόγω του μεγάλου οικονομικού κόστους που πιστεύουν ότι έχει η εφαρμογή του.
- Ø Εργασιακά θέματα : Πολλοί εργαζόμενοι δεν βλέπουν με καλό μάτι την εφαρμογή του TQM στη εταιρεία διότι φοβούνται ότι η όλη αναδιοργάνωση της εταιρείας θα έχει ως αποτέλεσμα απολύσεις και μείωση του προσωπικού (downsizing).
- Ø Ανάγκη για γρήγορα αποτελέσματα : Όσοι δεν έχουν καταλάβει την φιλοσοφία του TQM πιστεύουν ότι η εφαρμογή του θα έχει γρήγορα αποτελέσματα στην κερδοφορία της επιχείρησης, με αποτέλεσμα όταν αυτά δεν έρχονται γρήγορα να απογοητεύονται και να παρατούν το όλο εγχείρημα.
- Ø Αντίσταση στην αλλαγή : Πολλοί εργοδότες και Στελέχη είναι "μέλη" της παλιάς σχολής είτε από πλευράς κουλτούρας είτε νοοτροπίας με αποτέλεσμα να είναι αρνητικά προσκείμενοι σε οτιδήποτε καινούργιο και καινοτομικό, ακόμη και στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Για να υπερπηδηθούν τα παραπάνω εμπόδια η επιχείρηση οφείλει να ενστερνιστεί τα χαρακτηριστικά ενός ισχυρού και προσανατολισμένου στην απόδοση επιχειρηματικού κλίματος όπως :

- Ø Στόχοι που ξεπερνούν τα εμπόδια

- Ø Οραματική σκέψη
- Ø Κοινά αποδεκτή αυτοπεποίθηση
- Ø Υψηλό πνευματικό επίπεδο
- Ø Χαμηλό επίπεδο επιχειρηματικής ανησυχίας
- Ø Υψηλά πρότυπα
- Ø Ενθάρρυνση θετικής σκέψης
- Ø Καλλιέργεια νοοτροπίας συνεχούς βελτίωσης
- Ø Συμμετοχική κουλτούρα

Τέλος, μια πολιτική ποιότητας για να είναι αποτελεσματική πρέπει ουσιαστικά να περιλαμβάνει τον ανθρώπινο παράγοντα, αλλιώς είναι σίγουρο ότι θα παραμείνει τεχνητή και επιφανειακή.

Η ποιότητα είναι το μέτρο της εκπλήρωσης μιας απαίτησης. Συχνά είναι μια αντίληψη ή μια υποκειμενική μέτρηση γιατί διαφορετικοί άνθρωποι την εκτιμούν με διαφορετικούς τρόπους. Είναι δυνατή η αξιολόγηση του μέτρου στο κατά πόσο η ποιότητα ανταποκρίνεται σε προκαθορισμένες απαιτήσεις χρήσης, παροχής υπηρεσίας, αξιοπιστίας, κόστους, παράδοσης, ή όποιας άλλης προδιαγραφής. Όροι όπως κακή ποιότητα δείχνουν ότι έχουμε αποτύχει στον ικανοποιητικό σχεδιασμό, παραγωγή προϊόντων ή παροχή υπηρεσιών που να καλύπτουν τις απαιτήσεις του πελάτη.

Οι πελάτες έχουν το δικαίωμα να αναμένουν ότι τα αγοραζόμενα αγαθά καλύπτουν τις ανάγκες τους και γενικά επιθυμούν τα αγαθά και οι υπηρεσίες να προσφέρονται στη χαμηλότερη τιμή. Για να εξασφαλίσουν ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες καλύπτουν τα προκαθορισμένα κριτήρια, οι προμηθευτές πρέπει να εξασφαλίσουν ότι κατανοούν τις απαιτήσεις και κατ' επέκταση είναι ικανοί να τις ικανοποιήσουν (διασφάλιση ποιότητας) και ότι μπορούν αυτό να το επικυρώσουν (ποιοτικός έλεγχος). Μόνον τότε ο πελάτης είναι ικανοποιημένος σε τακτική βάση και η ποιότητα έχει επιτευχθεί. Συνεπώς η ποιότητα μπορεί να οριστεί ως:

**“ο βαθμός κατά τον οποίο μία ομάδα από έμφυτα χαρακτηριστικά ικανοποιεί τις απαιτήσεις”**

**(ISO 9000:2008)**

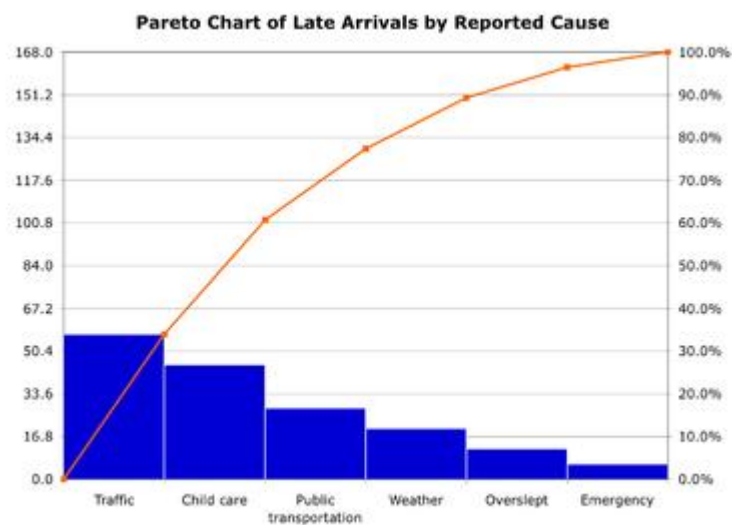


Είναι σαφές από την χρήση του όρου «έμφυτα» ότι η ποιότητα πρέπει να σχεδιασθεί μέσα στο προϊόν ή την υπηρεσία και ότι η ποιότητα μπορεί να ποικίλει από κακή ως άριστη, ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο οι απαιτήσεις έχουν ικανοποιηθεί.

### 3.5 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

- **Διάγραμμα Pareto**

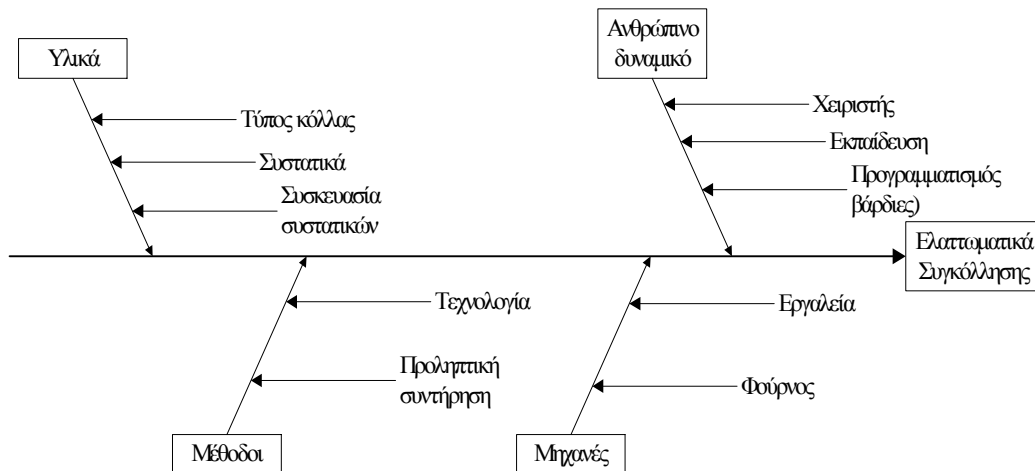
Τα διαγράμματα Pareto χρησιμοποιούνται για να προσδιορίσουν ποια χαρακτηριστικά αποτελούν τους κύριους λόγους που δημιουργούν ένα γεγονός. Το διάγραμμα δημιουργείται ιεραρχώντας την συχνότητα εμφάνισης κάθε αίτιου.



- **Διαγράμματα Αιτίου – Αποτελέσματος**

Τα διαγράμματα αιτίου - αποτελέσματος παρουσιάζουν όλους τους παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στη διαμόρφωση μιας συγκεκριμένης κατάστασης ή την επηρεάζουν: όλες τις αιτίες που οδηγούν σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Το διάγραμμα αιτίου αποτελέσματος αναπαριστά τις σχέσεις μεταξύ ενός αποτελέσματος και του πιθανού αιτίου που το επηρεάζει.

Ονομάζονται επίσης διαγράμματα Ishikawa, διαγράμματα ψαροκόκαλου ή διαγράμματα χαρακτηριστικών.



- **Λίστες ελέγχου (Checklists)**

Χρησιμοποιούνται για να μετρηθεί η συχνότητα κάποιων χαρακτηριστικών ενός προϊόντος σε σχέση με την ποιότητα.

- **Ιστογράμματα και Διαγράμματα με μπάρες (Histograms and Bar Charts)**

Τα στοιχεία από τις λίστες ελέγχου μπορούν να παρουσιαστούν υπό μορφή ιστογράμματος που δείχνει την κατανομή της συχνότητας γύρω από μια κεντρική τιμή, ενώ στα διαγράμματα με μπάρες αντί για τιμές υπάρχουν παραλληλόγραμμα ενωμένα με συχνότητες

- **Καταιγισμός Ιδεών**

Ο καταιγισμός ιδεών είναι γενικά μία πολύ καλή τεχνική ανάπτυξης πολλών λύσεων για ένα συγκεκριμένο πρόβλημα. Στην περίπτωση της γέννησης ιδεών για

την ανάπτυξη νέων προϊόντων, με τον καταιγισμό ιδεών μπορούν να παραχθούν πολλές και διαφορετικές ιδέες για νέα προϊόντα τα οποία μπορούν να αναπτυχθούν πολύ γρήγορα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### Το σύστημα τυποποίησης ISO

Ο διεθνής οργανισμός ISO (International Organization for Standardization) είναι ένας μη κυβερνητικός οργανισμός με παραρτήματα σε 157 διαφορετικές χώρες καλύπτοντας όλη την παγκόσμια αγορά. Ο οργανισμός είναι ένα παγκόσμιο δίκτυο, το οποίο προσδιορίζει ποια διεθνή πρότυπα (International Standards) απαιτούνται από τις επιχειρήσεις, τις κυβερνήσεις και την κοινωνία. Τα πρότυπα εξελίσσονται σε συνεργασία με τα τμήματα που αναλαμβάνουν την εφαρμογή τους και υιοθετούνται κάτω από ένα πλαίσιο διαφανών διαδικασιών (ISO Organization, 2008). Έως τα 2007 είχαν δοθεί 600.000 πιστοποιήσεις ISO σε 158 κράτη και περίπου 50.000 επιχειρήσεις στις Η.Π.Α ήταν πιστοποιημένες κατά ISO (Heizer & Render, 2008). Το σύστημα τυποποίησης ISO αποτελείται από περισσότερα από 17.000 πρότυπα, τα οποία παρέχουν πρακτικές λύσεις και οφέλη για σχεδόν όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, τη βιομηχανία και τη τεχνολογία καλύπτοντας και τις τρεις βασικές κατευθύνσεις των επιχειρήσεων, δηλαδή την οικονομία, το περιβάλλον και την κοινωνία (ISO Organization, 2008).

Τα πιο δημοφιλή συστήματα τυποποίησης της σειράς ISO 9000:2000 είναι το σύστημα Διοίκησης Ποιότητας ISO 9001 - Quality Management System και το σύστημα Περιβαλλοντικής Διοίκησης ISO 14001- Environmental Management System.

#### 4.1 ISO 9000

Πολλές έρευνες και μελέτες έχουν παρουσιαστεί σχετικά με τους στόχους και τα κίνητρα των οργανισμών που επιδιώκουν την εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) και την πιστοποίησή τους σύμφωνα με τη σειρά προτύπων ISO 9000. Στο κείμενο που ακολουθεί γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση των διαφορετικών απόψεων που έχουν διατυπωθεί σε 29 παρόμοιες μελέτες που δημοσιεύτηκαν από το 1996 ως το 2006 σχετικά με τα οφέλη που οι

επιχειρήσεις αποκομίζουν από την πιστοποίησή τους και τα προβλήματα που συνήθως συναντούν.

Οι επιχειρήσεις που τελικά επιτυγχάνουν την πιστοποίηση των ΣΔΠ τους κατά ISO 9000 φαίνεται να αποκομίζουν αρκετά οφέλη. Τα οφέλη αυτά μπορούν να διακριθούν σε δύο κατηγορίες: εσωτερικά και εξωτερικά. Στις σχετικές μελέτες αναφέρονται τα παρακάτω:

### **Εξωτερικά**

- Η εικόνα και η φήμη της επιχείρησης παρουσιάζεται βελτιωμένη και το επίπεδο εμπιστοσύνης σε αυτήν αυξημένο
- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχονται είναι υψηλότερης ποιότητας
- Αποκτάται συγκριτικό πλεονέκτημα από τη χρήση της πιστοποίησης ως εργαλείο προβολής, μετατρέποντας την επιχείρηση σε πιο ελκυστικό προμηθευτή για άλλες επιχειρήσεις

### **Εσωτερικά**

- Αύξηση των πωλήσεων, των κερδών και του μεριδίου αγοράς καθώς επίσης και πρόσβαση σε νέες διεθνείς αγορές
- Βελτιωμένη οικονομική επίδοση κυρίως μέσω της σημαντικής μείωσης του κόστους και των λαθών. Επιτυγχάνεται με τη βελτίωση των εσωτερικών οργανωτικών και επικοινωνιακών πρακτικών των επιχειρήσεων και τη συστηματική καταγραφή τους
- Καλύτερο πλαίσιο αξιολόγησης και κατηγοριοποίησης των προμηθευτών του οργανισμού
- Βελτίωση της παραγωγικότητας που οφείλεται κυρίως στη μεγαλύτερη γνώση των λειτουργικών προβλημάτων και στην ανάμιξη των εργαζομένων, η οποία συνήθως παρέχει άμεση και εύκολη επίλυση των προβλημάτων αυτών, προσδίδοντας έτσι στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χωρίς επιπλέον τεχνολογικές επενδύσεις

### Συνοπτικά παρατηρούμαι τα εξής:

1. Αυξημένη εμπιστοσύνη πελατών
2. Καλύτερη εικόνα (image) στην αγορά σαν ηγετική επιχείρηση
3. Ικανότητα προσφοροδότησης σε μεγάλα έργα (κυβερνητικά ή ημικρατικά)
4. Βελτίωση διαδικασίας ελέγχου παράδοσης
5. Καλύτερη ενημέρωση προσωπικού για τους παράγοντες που ικανοποιούν τους πελάτες
6. Καλύτερη επιλογή εξειδικευμένων υπεργολάβων
7. Μείωση λειτουργικών κόστων
8. Απλοποίηση διαδικασιών ρουτίνας

Εκτός όμως από τα κίνητρα που υπάρχουν και τα οφέλη που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις που αποφασίζουν να εγκαταστήσουν ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας, υπάρχουν και τα προβλήματα που συναντούν οι επιχειρήσεις, αφενός καθώς οδεύουν προς την πιστοποίηση, και αφετέρου μετά από αυτήν, όταν εφαρμόζουν ένα πιστοποιημένο ΣΔΠ κατά ISO 9000. Τα προβλήματα αυτά είναι αρκετά και συνήθως δυσεπίλυτα. Οι σχετικές μελέτες επισημαίνουν τα ακόλουθα:

- Διαδικασίες που αναπτύσσονται χωρίς την ενεργή ανάμιξη των εργαζομένων και της διοίκησης και χωρίς αλληλεπίδραση με τους πελάτες. Τότε οι απαιτήσεις του προτύπου αλλά και το ΣΔΠ δεν κατανοούνται και κατά συνέπεια δε γίνονται αποδεκτά από το προσωπικό της επιχείρησης. Το πρόβλημα εμφανίζεται κυρίως σε επιχειρήσεις που καταφεύγουν στην πιστοποίηση για να ικανοποιήσουν αιτήματα πελατών τους.
- Τα άμεσα κέρδη φαίνεται να μην είναι οικονομικά, παρά μόνο ποιοτικά. Τα οικονομικά οφέλη παρουσιάζονται μόνο μετά από μια σημαντική περίοδο βελτιωμένης επίδοσης του οργανισμού
- Το κόστος και ο χρόνος που απαιτούνται για την πιστοποίηση. Το κόστος συνεχίζει να είναι παράγοντας προβληματισμού και μετά την πιστοποίηση της επιχείρησης, καθώς αφενός μεν τα στελέχη της επιχείρησης αποκτούν αυξημένο φόρτο εργασίας, τουλάχιστον στην αρχική φάση και αφετέρου επειδή ομοειδείς μη

πιστοποιημένες επιχειρήσεις φαίνεται να έχουν λιγότερα έξοδα λειτουργίας και επομένως περισσότερο καθαρό κέρδος έναντι των πιστοποιημένων

- Η κουλτούρα, ο τρόπος σκέψης και εργασίας των ανθρώπων μιας επιχείρησης δύσκολα αλλάζει. Συχνά παρατηρείται στους εργαζόμενους απογοήτευση από τη συνειδητοποίηση των προβλημάτων που συναντώνται στο νέο σύστημα

Παρά τα προβλήματα που επισημαίνονται, η αυξανόμενη διείσδυση των ΣΔΠ στη βιομηχανία, παγκόσμια και ελληνική, αποδεικνύει ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν τα σχετικά οφέλη πολύ πιο σημαντικά.

Η σειρά προτύπων ISO 9000:2000 αποτελείται από τέσσερα κυρίως πρότυπα και υποστηρίζεται από πολλά άλλα.

**Τα κύρια τέσσερα πρότυπα είναι τα ακόλουθα:**

- ISO 9000:2000 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας - Γενικοί Όροι και Λεξιλόγιο
- ISO 9001:2000 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας - Απαιτήσεις
- ISO 9004:2000 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας - Κατευθυντήριες γραμμές για βελτίωση της απόδοσης
- ISO 19011 Κατευθυντήριες Γραμμές για τη Διαχείριση Ελέγχου Ποιότητας ή/και Περιβάλλοντος.

**Τα αναθεωρημένα πρότυπα ISO 9000:2000**

Στη συνέχεια, το 2004 ακολούθησε η βελτιωμένη έκδοση των συστημάτων Περιβαλλοντικής Διοίκησης ISO 14001:2004 και ISO 14004:2004 Environmental Management Systems. Επίσης, το 2008 ακολούθησε η νέα αναθεωρημένη έκδοση των προτύπων ISO 9000:2000 αναφορικά με το σύστημα Διοίκησης Ποιότητας ISO 9001:2008 Quality Management System, η οποία ουσιαστικά προσπαθεί να προχωρήσει ένα βήμα παραπέρα και να αφομοιώσει τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ISO Organization, 2009). Τα νέα πρότυπα δεν έχουν ουσιαστικές αλλαγές, αλλά εστιάζουν ακόμα περισσότερο στη συνεχή βελτίωση και δίνουν έμφαση στα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ένας οργανισμός, ενώ ακόμα σκοπός τους είναι η αύξηση της απόδοσης των εσωτερικών επιθεωρήσεων (Hernandez, 2010).

## 4.2 ISO 14001:2004. Περιβάλλον

Είναι γνωστό ότι η προστασία και η αποκατάσταση του περιβάλλοντος κατά τα τελευταία έτη συγκεντρώνει το ενδιαφέρον και την ανησυχία συνεχώς και μεγαλύτερων τμημάτων του κοινού, και είναι σαφής η τάση για θέσπιση αυστηρότερων κανονισμών και μεγαλύτερων ποινών για όσους φορείς προκαλούν ρύπανση και περιβαλλοντικούς κινδύνους.

Στο πλαίσιο αυτό, ιδιαίτερη σημασία και αξία αποκτά και η δυνατότητα πρόληψης περιβαλλοντικών κρίσεων. Για βιομηχανικούς οργανισμούς είναι σαφές ότι η πρόκληση ρύπανσης και περιβαλλοντικής κρίσης γενικότερα, έχει άμεσες συνέπειες με σαφές οικονομικό κόστος για την πληρωμή προστίμων και αποζημιώσεων και πιθανούς κινδύνους όπως η ανάκληση αδειών λειτουργίας («Ο ΡΥΠΑΙΝΩΝ ΠΛΗΡΩΝΕΙ»).

Για την αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών προβλημάτων και την πρόληψη των περιβαλλοντικών κρίσεων που μπορούν να προκληθούν από έναν οργανισμό, έχουν αναπτυχθεί σε διεθνές επίπεδο πρότυπα και ρυθμίσεις που αφορούν την ανάπτυξη και εφαρμογή Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (Environmental Management Systems–EMS) σε οργανισμούς κάθε τύπου.

Το βασικό διεθνές πρότυπο που καθορίζει τις προδιαγραφές για την ανάπτυξη και εφαρμογή Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης είναι το πρότυπο ISO 14001:2004 που αναπτύχθηκε από τον οργανισμό ISO (International Organisation for Standardisation). Το πρότυπο αυτό ανήκει στην σειρά διεθνών προτύπων ISO 14000.

Παράλληλα με το πρότυπο ISO 14001:1996, έχει θεσπισθεί και ο Ευρωπαϊκός Κανονισμός EMAS.

Τα οφέλη που μπορεί να έχει μια επιχείρηση από την εισαγωγή και εφαρμογή ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, είναι κυρίως τα εξής:



1. Ταυτόχρονη συστηματική προσέγγιση και επίτευξη των περιβαλλοντικών και επιχειρηματικών στόχων
2. Κέρδη από την εξοικονόμηση φυσικών πόρων
3. Μείωση του κόστους επεξεργασίας και απόρριψης λυμάτων
4. Βελτίωση της γενικής εικόνας της επιχείρησης προς το ευρύ κοινό
5. Ελαχιστοποίηση των προστίμων από παραβάσεις της νομοθεσίας.

### 4.3 HACCP

Όλες οι επιχειρήσεις που εμπλέκονται στη βιομηχανία τροφίμων υποχρεούνται από το νόμο να διασφαλίσουν ότι επαρκείς διαδικασίες ασφάλειας αναγνωρίζονται, εφαρμόζονται, διατηρούνται και επανεξετάζονται με βάση τις ακόλουθες αρχές οι οποίες χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη του συστήματος HACCP ( Hazard Analysis and Critical Control Points - Ανάλυση Κινδύνων και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου).

Το σύστημα HACCP ( Hazard Analysis and Critical Control Points - Ανάλυση Κινδύνων και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου) χρησιμοποιείται για τους ακόλουθους σκοπούς:

1. ανάλυση των πιθανών κινδύνων στη λειτουργία μιας επιχείρησης παραγωγής τροφίμων.
2. αναγνώριση και έλεγχο των σημείων σε εκείνες τις λειτουργίες από τις οποίες μπορεί να προκύψουν κίνδυνοι για τα τρόφιμα
3. αναγνώριση και εφαρμογή αποτελεσματικού ελέγχου και παρακολούθησης.

Κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει στην κατοχή της ένα έγγραφο το οποίο να περιγράφει λεπτομερώς το Σχέδιο Ελέγχου Κινδύνων της επιχείρησης.

#### 4.4 ISO 22000 : 2005. Ασφάλεια τροφίμων

##### **ISO 22000 : 2005 - Συστήματα Διαχείρισης της Ασφάλειας Τροφίμων – Ανάλυση Κίνδυνων και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου (HACCP)**

Το ISO 22000 είναι ένα Διεθνές Σύστημα διαχείρισης της ασφάλειας των τροφίμων που έχει αντικαταστήσει το Ελληνικό πρότυπο ΕΛΟΤ 1416. Στόχος είναι η διασφάλιση της ασφάλειας των τροφίμων, δηλαδή η επίτευξη προϊόντων διατροφής ασφαλών για την υγεία του καταναλωτή. Το Σύστημα μπορεί να εφαρμοστεί σε επιχειρήσεις όλων των μεγεθών και των ειδών διατροφής.

Από το 1993, με την Κοινοτική Οδηγία 93/43/ΕΟΚ του Συμβουλίου της Ευρώπης όλες οι επιχειρήσεις που παρασκευάζουν, μεταποιούν, παράγουν, συσκευάζουν, αποθηκεύουν, μεταφέρουν, διανέμουν, διακινούν ή διαθέτουν τρόφιμα, υποχρεώνονται να εφαρμόζουν τεκμηριωμένο σύστημα HACCP. Με τους νέους κανονισμούς οι απαιτήσεις για ασφάλεια των τροφίμων μεταφέρονται σε όλο το μήκος της τροφικής αλυσίδας με αφετηρία την πρωτογενή παραγωγή. Περιλαμβάνονται δηλαδή συσκευαστήρια, βιομηχανίες τροφίμων, εστιατόρια, υπεραγορές catering, ξενοδοχεία που διαθέτουν χώρους μαζικής εστίασης κ.λ.π.

Στις 01/09/2005 εκδόθηκε από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης ( ISO ) το πρώτο διεθνές πρότυπο ISO 22000:2005 ( Food safety management systems - Requirements for any organization in the food chain ) για τη Διαχείριση της Ασφάλειας των Τροφίμων το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί από όλες τις επιχειρήσεις που σχετίζονται με άμεσο ή έμμεσο τρόπο με την αλυσίδα τροφίμων (πρωτογενή παραγωγή, παραγωγή ζωοτροφών, παραγωγή, μεταποίηση, διανομή τροφίμων, λιανική πώληση, μαζική εστίαση, καθώς επίσης και επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες ή προμηθεύουν με εξοπλισμό, υλικά συσκευασίας, υλικά καθαρισμού και απολύμανσης, πρόσθετα, κλπ τις επιχειρήσεις τροφίμων).

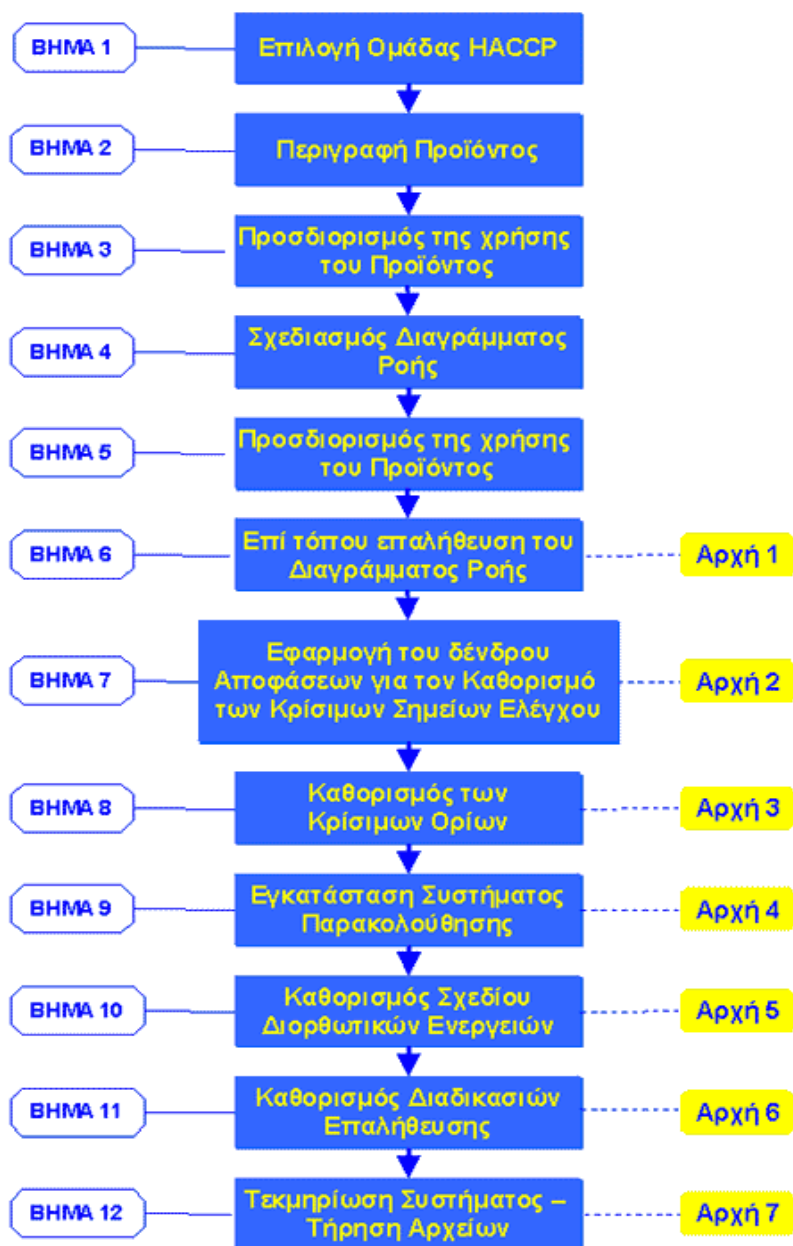
Το πρότυπο ISO 22000 προδιαγράφει τις γενικές απαιτήσεις για τη δημιουργία Συστήματος Διαχείρισης της Ασφάλειας των Τροφίμων μιας επιχείρησης και εστιάζει στην αμοιβαία επικοινωνία μεταξύ όλων των ενδιαφερόμενων μερών (επιχειρήσεων, προμηθευτών, πελατών, αρχών), στη

συστηματική διαχείριση του συστήματος, στον έλεγχο των κινδύνων μέσω προαπαιτούμενων προγραμμάτων και μέσω σχεδίου HACCP καθώς και στη συνεχή βελτίωση και ενημέρωση του συστήματος.

Μερικά από τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή του προτύπου ISO 22000:2005 είναι τα παρακάτω:

- Διασφάλιση ότι τα προϊόντα δεν είναι επιβλαβή στην υγεία του καταναλωτή, κάτι που πρέπει να αποτελεί τον απώτερο σκοπό μιας επιχείρησης.
- Ανάληψη της κοινωνικής ευθύνης κάθε επιχείρησης.
- Μείωση του οικονομικού κόστους καθώς και αύξηση της παραγωγικότητας, μέσω της καλύτερης διαχείρισης των πόρων της επιχείρησης, πρώτων υλών, ενέργειας και χρόνου.
- Ωθηση για ανταγωνιστικότητα στις πωλήσεις και μάρκετινγκ, όπου η εφαρμογή του ISO 22000:2005 μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό εργαλείο προώθησης και διαφήμισης.

Τα **βήματα** που ακολουθούνται για την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων είναι τα προτεινόμενα από την επιτροπή **Codex Alimentarius** και παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί. Οι 7 αρχές συνιστούν απαραίτητα δομικά στοιχεία του Συστήματος.



## 4.5 ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΣΤΗΝ ΔΟΠ

Η Τεκμηρίωση (Documentation) του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας είναι μια από τις σημαντικότερες απαιτήσεις της ΔΟΠ.

Το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας θα πρέπει να είναι **τεκμηριωμένο με τα εξής στοιχεία:**

- Καταγεγραμμένες δηλώσεις πολιτικής και στόχων για την ποιότητα
- Ένα Εγχειρίδιο Ποιότητας
- Τεκμηριωμένες Διαδικασίες
- Έγγραφα απαραίτητα για την αποτελεσματική σχεδίαση, υλοποίηση και έλεγχο των διεργασιών.
- Αρχεία που τηρούνται και αποδεικνύουν την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις και την αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας

**Η τεκμηρίωση εξασφαλίζει** τα εξής, ιδιαίτερα σημαντικά για την Διοίκηση Ποιότητας, στοιχεία:

- Καταγραφή των Στόχων Ποιότητας
- Τυποποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών
- Δυνατότητα ελέγχου του τρόπου με τον οποίο υλοποιούνται οι επιχειρησιακές διαδικασίες.
- Καταγραφή αντικειμενικών στοιχείων για σκοπούς αξιολόγησης της απόδοσης, και για σκοπούς σχεδιασμού και υλοποίησης δράσεων συνεχούς βελτίωσης.
- Δημιουργία αντικειμενικών στοιχείων που αποδεικνύουν ότι το σύστημα εφαρμόζεται.

## 4.6 BENCHMARKING

Ως συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) ορίζεται η αναζήτηση των καλύτερων πρακτικών που οδηγούν την επιχείρηση στη μέγιστη απόδοση. Η αναζήτηση αυτή βασίζεται στη σύγκριση και αξιολόγηση των πρακτικών που εφαρμόζετε με βέλτιστες πρακτικές που αναγνωρίζονται ως πρότυπα βελτίωσης, και μπορεί να απευθύνεται σε επιχειρήσεις-πρότυπα τόσο εντός όσο και εκτός του κλάδου σας. Τα αποτελέσματα εφαρμογής της συγκριτικής αξιολόγησης αναμένονται ιδιαίτερα θετικά. Εκτός από βελτιώσεις σε δείκτες απόδοσης, ενδεικτικά αναφέρονται τα εξής οφέλη:

- Καθορισμός ρεαλιστικών στόχων
- Ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη
- Εφαρμογή καινοτομικών πρακτικών
- Εντοπισμός της θέσης της επιχείρησης στην αγορά
- Προώθηση της ομαδικής εργασίας
- Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας

Υπάρχουν τέσσερις τύποι Benchmarking:

Benchmarking Διαδικασιών: επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες διαδικασίες και συστήματα λειτουργίας. Μπορεί να εξετάζει π.χ. τις υπηρεσίες στον πελάτη, την τιμολόγηση ή τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Το Benchmarking διαδικασιών στοχεύει στο να προσδιορίσει τα πιο αποτελεσματικά συστήματα λειτουργίας από άλλες επιχειρήσεις οι οποίες έχουν παρόμοια δραστηριότητα ή παρέχουν παρόμοιες υπηρεσίες.

Benchmarking Επιδόσεων: επιτρέπει στους επιχειρηματίες να εκτιμήσουν τις ανταγωνιστικές τους θέσεις με συγκρίσεις προϊόντων και υπηρεσιών. Είναι επίσης γνωστό ως Benchmarking άμεσων ανταγωνιστών. Αυτή η εφαρμογή επικεντρώνεται σε στοιχεία όπως η τιμή, η ποιότητα, η ταχύτητα, η αξιοπιστία και άλλα χαρακτηριστικά επίδοσης.

Στρατηγικό Benchmarking: εξετάζει πως ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις μεταξύ τους. Αφορά κυρίως την αναζήτηση καλών πρακτικών που επέτρεψαν στους έχοντες υψηλές επιδόσεις να είναι επιτυχημένοι στις αγορές τους. Επηρεάζει κυρίως τα μακροπρόθεσμα σχέδια μιας επιχείρησης και τα θετικά αποτελέσματα φαίνονται με πολύ αργότερους ρυθμούς απ' ότι στο Benchmarking Διαδικασιών.

Επιπρόσθετα με αυτούς τους τρεις βασικούς τύπους Benchmarking υπάρχει επίσης το Εσωτερικό Benchmarking. Αφορά την αναζήτηση καλών πρακτικών στο εσωτερικό της επιχείρησης και την προσπάθεια εγκαθίδρυσης τους σε σταθερή βάση σε ολόκληρη την επιχείρηση

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούμε στην πρακτική εφαρμογή της Δ.Ο.Π. έχοντας υπόψη μας τα θεωρητικά στοιχεία που απορρέουν από τα προηγούμενα κεφάλαια. Για το λόγο αυτό παραθέτουμε μία μελέτη που πραγματοποιήσαμε στην επιχείρηση AGRINO - ΕΥ .ΓΕ. ΠΙΣΤΙΟΛΑΣ Α.Ε που εδρεύει στο Αγρίνιο, επί της Εθνικής Οδού Αντιρρίου - Ιωαννίνων (Εθνική Οδός 20, Τ.Κ. 30100 Αγρίνιο). Συλλέγοντας στοιχεία για αυτή την ελληνική εταιρεία που δραστηριοποιείται στο χώρο των τροφίμων και συγκεκριμένα στην παραγωγή ρυζιού και οσπρίων, παρατηρήσαμε ότι εφαρμόζει όλα τα στάδια της Δ.Ο.Π. Το γεγονός αυτό της έδωσε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Αρχικά, γίνεται μια ιστορική αναδρομή της εταιρείας από την ίδρυσή της μέχρι σήμερα με ημερομηνίες σταθμούς. Στη συνέχεια αναλύονται τα οικονομικά της στοιχεία σε ένα συγκεντρωτικό πίνακα τα οποία παρουσιάζονται και σε σχεδιαγράμματα. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται από την εταιρεία στην εκπαίδευση του προσωπικού στα πλαίσια του ISO 22000:2005 που χρησιμοποιεί αλλά και στον ποιοτικό έλεγχο που διενεργεί σε όλα τα στάδια παραγωγής της. Επιπλέον παραθέτουμε τα έντυπα που χρησιμοποιεί η Agrino για να αξιολογεί τους προμηθευτές ώστε να επιλέγει τον πιο κατάλληλο, το έντυπο της εταιρείας που αφορά τα παράπονα των πελατών και ποια είναι η αντιμετώπιση της όταν συναντάνε κάποιον ανικανοποίητο πελάτη. Ακόμη παρουσιάζονται οι φόρμες βάσει των οποίων αξιολογείται το προσωπικό της, οι μέθοδοι που συμβάλλουν σε αυτήν και οι παράμετροι που χαρακτηρίζουν έναν εργαζόμενο που είναι μετρήσιμοι και καταχωρούνται σε διαφορετικές φόρμες. Τέλος, βλέπουμε το ετήσιο έντυπο που χρησιμοποιεί η Agrino για την αξιολόγηση του προσωπικού της.



## 5.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ-ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΕΣ ΣΤΑΘΜΟΙ

**1955** - Ίδρυση: Η Agrino ιδρύεται το 1955 στο Αγρίνιο από τα αδέρφια Ευστράτιο, Ευθύμιο και Γεώργιο Πιστιόλα.

**1970** - Εξειδίκευση: Από την δεκαετία του 70 η γκάμα των ρυζιών περιλαμβάνει όλες τις λευκές ελληνικές ποικιλίες, καθώς επίσης το ρύζι parboiled, τύπου «Αμερικής».

**1980** - Νο. 1: Η Agrino βρίσκεται στην πρώτη θέση των προτιμήσεων του έλληνα καταναλωτή από την δεκαετία του 80.

**1993** - Νέα Κατηγορία: Η εταιρία εισέρχεται στην αγορά των οσπρίων, και πρώτη συσκευάζει τα προϊόντα αυτά σε διάφανο, όρθιο πακέτο με τετράγωνο πάτο και εύκολο άνοιγμα

**1998** - 2ο Εργοστάσιο: Με την ολοκλήρωση του 2ου και υπερσύγχρονου εργοστασίου στη Θεσσαλονίκη, η εταιρία αυξάνει σημαντικά την παραγωγική της δυναμικότητα.

**2001** - Ποιότητα: Η εταιρία αποκτά τα πιστοποιητικά ISO 9002 και HACCP για όλες τις εγκαταστάσεις από τον φορέα TÜV Γερμανίας.

**2002** - Βραβεία: Τη χρονιά αυτή η εταιρία τιμήθηκε στην Ελλάδα με το βραβείο «Επωνύμου Προϊόντος» του ΕΒΕΑ και στο εξωτερικό από την μεγαλύτερη διεθνή έκθεση τροφίμων και ποτών SIAL για την σειρά Agrino Specialités με το βραβείο «Καλύτερο Ελληνικό Προϊόν», με κριτήρια την ποιότητα και την εμπορική επιτυχία τους.

**2005-6** - Καινοτομία: Λανσάρισμα του πρώτου Ελληνικού πιστοποιημένου οσπρίου Agrino Γίγαντες-Ελέφαντες Π.Γ.Ε. Καστοριάς, καθώς και του πρώτου Ελληνικού ρυζιού γρήγορου βρασμού.

**2007** - Καινοτομία: Η AGRINO - ΕΥ.ΓΕ.ΠΙΣΤΙΟΛΑΣ Α.Ε γίνεται η μοναδική εταιρία ρυζιών και οσπρίων στην Ευρώπη που εφαρμόζει το σύστημα της Ορθής

Γεωργικής Πρακτικής στα προϊόντα της, αναγράφοντας το όνομα του παραγωγού και τον τόπο καλλιέργειας στις συσκευασίες της.

**2008** - Βραβεία: - Τη χρονιά αυτή η εταιρία τιμήθηκε από την TÜV Hellas με την ειδική τιμητική διάκριση «Commitment to Quality», για την πολυετή αφοσίωση της σε θέματα Πιστοποίησης και Ποιότητας των προϊόντων της. Ελληνικά Όσπρια: - Η AGRINO - ΕΥ.ΓΕ.ΠΙΣΤΙΟΛΑΣ Α.Ε ξεκινά την μεγάλη προσπάθεια της για την αναβίωση της καλλιέργειας των ελληνικών οσπρίων λανσάροντας 5 κωδικούς...

**2009** - Βραβεία: Το περιοδικό «Γαστρονόμος» της Καθημερινής βράβευσε την Agrino - ΕΥ.ΓΕ. ΠΙΣΤΙΟΛΑΣ Α.Ε. για την δημιουργική της ενασχόληση και προσφορά στον κλάδο των τροφίμων. Η Agrino είναι η μοναδική εταιρία στην Ευρώπη, η οποία πιστοποιεί τα προϊόντα ρυζιού που παράγει σύμφωνα με τις αρχές της Ορθής Γεωργικής Πρακτικής, ενώ παράλληλα έχει κυκλοφορήσει στην αγορά μια μοναδική σειρά οσπρίων, που καλλιεργούνται σε διάφορες περιοχές της χώρας μας.

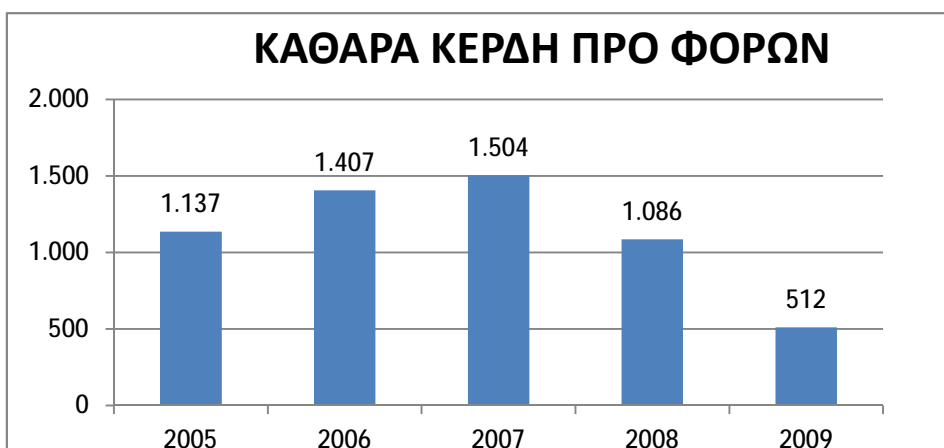
## 5.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ / ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

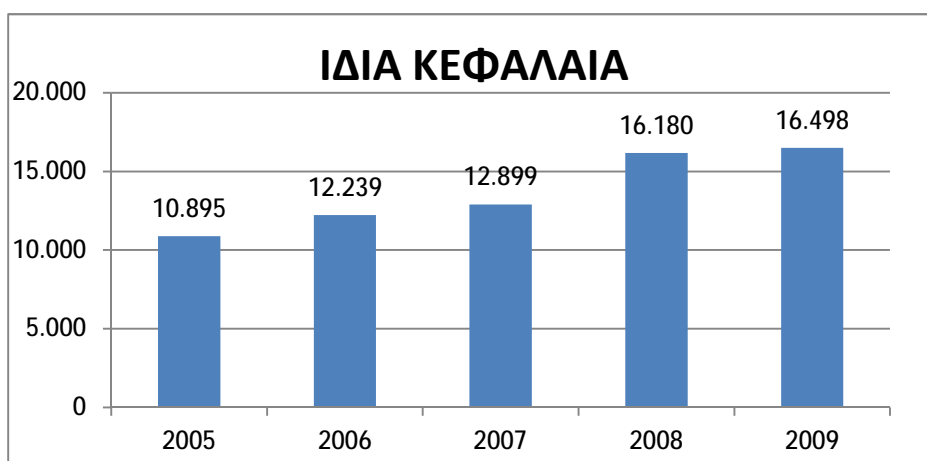
Άνοδο κατά 6,3% στον κύκλο εργασιών της κατέγραψε το 2009 η AGRINO φτάνοντας τα 29,1 εκ. € Παρά τη δύσκολη οικονομική συγκυρία, η εταιρεία διατήρησε την ηγετική της θέση στις προτιμήσεις του Έλληνα καταναλωτή τόσο στα προϊόντα ρυζιού όσο και σε αυτή των οσπρίων. Αυτό χάρη στη πιστή τήρηση της στρατηγικής της να προσφέρει καινοτόμες και με υψηλές ποιοτικές προδιαγραφές, επιλογές προϊόντων προερχόμενες στο μεγαλύτερο ποσοστό από την ελληνική αγροτική παραγωγή. Μείωση κατέγραψαν τα Κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) που έκλεισαν στα 1,8 εκ. € όσο και τα Καθαρά Κέρδη προ φόρων φτάνοντας τα 512 χιλ € Το αποτέλεσμα οφείλεται στην απόφαση της εταιρείας να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της προφίλ διατηρώντας σταθερές τις τιμές των προϊόντων της και να απορροφήσει η ίδια τις σημαντικές αυξήσεις στην πρώτη ύλη που επιβάρυναν το λειτουργικό της κόστος τόσο το 2008 όσο και το 2009. Με σημαντικά θετική πορεία εξελίχθηκαν τα

χρηματοοικονομικά μεγέθη της εταιρείας. Παρά τη πίεση στα λειτουργικά της αποτελέσματα, και τις αρνητικές εξελίξεις στο χρηματοπιστωτικό περιβάλλον της χώρας, η εταιρεία επέτυχε να κλείσει με υψηλές θετικές λειτουργικές ταμειακές ροές και να περιορίσει το ύψος του συνολικού δανεισμού της κατά 19,3 % σε σχέση με το προηγούμενο έτος και στο 20% της αξίας των ετήσιων εσόδων της. Το 2010 η εταιρεία ξεκινά ένα φιλόδοξο επενδυτικό πρόγραμμα στα πλαίσια των προγραμμάτων ΕΣΠΑ, με στόχους την αύξηση της παραγωγικής της δυναμικότητας και της περαιτέρω βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων της συμπεριλαμβανομένων των αυξημένων εξαγωγικών αναγκών.

Σημαντική αύξηση πωλήσεων, της τάξης του 11,2%, σημείωσε η εταιρία **AGRINO- ΕΥ.ΓΕ.ΠΙΣΤΙΟΛΑΣ Α.Ε** για το έτος 2006, ποσοστό το οποίο διαμόρφωσε τις πωλήσεις στα 18,3 εκ. € Παράλληλα, τα κέρδη προ φόρων για το 2006 ξεπέρασαν τα 1,4 εκ.€ σε σύγκριση με τα 1,1 εκ. € για το 2005, παρουσιάζοντας ανοδική πορεία κατά 23,8%. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι επενδύσεις της εταιρίας AGRINO ξεπέρασαν τα 2,5 εκ.€ και αφορούν κυρίως στην αναβάθμιση του τεχνικού εξοπλισμού και την αύξηση της παραγωγικής της δυναμικότητας. Σταθερά, λοιπόν βλέπουμε αύξηση στις πωλήσεις ως και το 2009 που αγγίζουν τα 29,1 εκ. € Γενικά από τη στιγμή που άρχισε να δίνει βάση και να χρησιμοποιεί τεχνικές τις Δ.Ο.Π. η Agrino, παρατηρούμε συνεχώς αύξηση του μεριδίου αγοράς που κατέχει. Σήμερα, 35 χρόνια μετά, η ελληνική εταιρεία έχει αναδειχθεί σε leader, με μερίδιο 30% στην ελληνική αγορά ρυζιού που υπερβαίνει τα 70 εκατομμύρια ευρώ.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΤΟΣ	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	16.506	18.285	22.304	27.391	29.106
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΤΟΚΩΝ, ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ & ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ (ΕΒΙΤΔΑ)	2.198	2.577	2.886	2.300	1.779
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	1.137	1.407	1.504	1.086	512
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	19.460	22.241	26.896	35.618	31.418
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	10.895	12.239	12.899	16.180	16.498





## 5.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Θεμελιώδης πυλώνας όλων των δραστηριοτήτων της εταιρείας αποτελεί το έμπυχο τους δυναμικό. Η ανάπτυξη της εταιρείας είναι άμεσα συνυφασμένη με την εξέλιξη των ανθρώπων της εταιρείας. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αποτελεί το έμπυχο τους δυναμικό και αυτός είναι ο λόγος που επενδύουν σε αυτό, με σκοπό την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, την υποστήριξή τους σε κάθε έκφανση της



ζωής τους και γενικότερα στην αναβάθμιση της συμβολής τους στις διεργασίες της εταιρείας. Η επιλογή του προσωπικού και η εκπαίδευσή του είναι θέματα στα οποία δίνουν ιδιαίτερο πλεονέκτημα.

Η εταιρία διοργανώνει σε τακτά χρονικά διαστήματα σεμινάρια εργαζομένων με έμφαση σε θέματα Ποιότητας (ISO), team building, Οργάνωσης και Management, ενώ άλλες εκδηλώσεις καλύπτουν και τομείς της καθημερινής τους ζωής. Παράλληλα, στρατηγική της εταιρίας είναι η διαρκής ανάπτυξη των στελεχών στο αντικείμενο τους μέσω της εκπαίδευσης, αλλά και η εσωτερική προώθηση και αναβάθμιση τους. Εκπαιδεύσεις γίνονται από έμπειρους εκπαιδευτές σε όλους τους τομείς της εργασίας: παραγωγή, πωλήσεις σε ISO και HACCP.

#### 5.4 ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ / ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ

Η εταιρία διαθέτει ένα πλήρως οργανωμένο δίκτυο πωλήσεων και διανομής με ιδιόκτητα φορτηγά. Το δίκτυο πωλήσεων της εταιρείας απαρτίζεται από 3 κέντρα πωλήσεων και 16 Ειδικούς Συνεργάτες σε όλη την Ελλάδα. Το δίκτυο διανομής είναι μοιρασμένο μεταξύ των τριών εγκαταστάσεων. Από το Αγρίνιο εξυπηρετούν την δυτική Ελλάδα και τα νησιά του Ιονίου. Από την Αθήνα την κεντρική και νότια Ελλάδα και τα νησιά του Αιγαίου. Από τη Θεσσαλονίκη τη βόρεια και μέρος της κεντρικής Ελλάδας. Στη συνέχεια παραθέτουμε ορισμένους συνεργάτες σε διάφορα μέρη της Ελλάδας:

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΠΕΡΙΟΧΗ ΕΥΘΥΝΗΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΑΔΑΜ ΑΕΒΕΔ	ΛΑΡΙΣΑ - ΜΑΓΝΗΣΙΑ	6ο χλμ. ΛΑΡΙΣΑΣ-ΦΑΛΑΝΗΣ
ΒΕΛΙΒΑΣΑΚΗΣ ΑΕ	Ν. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ - ΛΑΣΙΘΙΟΥ	1ο χλμ. Ηρακλείου ΠΕ.ΠΑΣΙΣΑΜΙΕΣ ΒΟΥΤΩΝ
ΓΚΙΚΗΣ ΗΛΙΑΣ	ΙΚΑΡΙΑ	Αγ. Κήρυκος, Ικαρίας

ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΕΕ	ΕΥΒΟΙΑ	Ερέτριας & Βορείου Ηπείρου, Χαλκίδα
ΕΥΣΤΡΑΤΙΟΥ	ΑΝ. ΜΑΚΕΔ.- ΘΡΑΚΗ	8ο χλμ. Εθν. Οδού Καβ. - Θεσ/νίκης
ΖΙΑΚΑΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ	ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑ - ΛΕΥΚΑΔΑ	Λεωφ. Εθν. Αντιστ. Αγ. Κων/νος, Αγρίνιο
ΛΑΜΑΣ ΣΤΑΕΦΑΝΟΣ	ΧΙΟΣ	Λεωφ. Ενώσεως 106, Χίος

## 5.5 ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

Η Agrino είναι πιστοποιημένη από την TÜV NORD Ελλάς για την εφαρμογή των πρότυπων ποιότητας ISO 9001:2000 και ISO 22000:2005 (πρώην HACCP).

Για την εξασφάλιση της καλύτερης πρώτης ύλης που πληρεί τους αυστηρούς ποιοτικούς ελέγχους η εταιρία διαθέτει δύο πλήρως εξοπλισμένα και σύγχρονα εργαστήρια ποιοτικού ελέγχου, ένα στο εργοστάσιο Αγρινίου και ένα στο εργοστάσιο Θεσσαλονίκης.

Τα εργαστήρια ακολουθούν τους κανόνες της Ορθής Εργαστηριακής Πρακτικής και είναι στελεχωμένα με επιστημονικό προσωπικό με σημαντική εμπειρία στον κλάδο των τροφίμων. Οι ειδικότητες του προσωπικού είναι χημικοί μηχανικοί, χημικοί, γεωπόνοι, τεχνολόγοι Τροφίμων. Οργανοληπτική ομάδα που αποτελείται από έμπειρους δοκιμαστές επιβλέπεται από τους υπεύθυνους Διασφάλισης Ποιότητας. Τα εργαστήρια Agrino διαθέτουν όργανα μετρήσεων και συσκευές αναλύσεων τελευταίας τεχνολογίας.

Κάθε προϊόν Agrino που παράγεται περνά από πολλά στάδια ποιοτικών ελέγχων.



Ο ποιοτικός έλεγχος συμπεριλαμβάνει διαδικασίες όπως:



- Μέτρηση φυσικών χαρακτηριστικών
- Μέτρηση υγρασίας
- Αξιολόγηση μεγέθους κόκκων
- Μέτρηση χρώματος και ομοιογένειας χρώματος
- Ανάλυση υφής κόκκων, συσχέτιση με βραστερότητα
- Απορροφητικότητα κόκκων κατά το βρασμό
- Μικροβιολογικές αναλύσεις
- Ανίχνευση υπολειμμάτων φυτοφαρμάκων
- Ανάλυση μυκοτοξινών
- Τεχνητή γήρανση των προϊόντων για μελέτη και άμεση πρόβλεψη της συμπεριφοράς τους στην αγορά
- Παρακολούθηση απεντόμωσης
- Αξιολόγηση των α' υλών
- Εντομολογική παρατήρηση
- Οργανοληπτική αξιολόγηση

## 5.6 ΟΡΑΜΑ- ΣΤΟΧΟΙ

Στα πλαίσια της έρευνας μας βρεθήκαμε στο εργοστάσιο της Agrino, έχοντας κλείσει τηλεφωνικά ραντεβού, με τον κ. Διαμαντή, υπεύθυνο ποιότητας της εταιρείας. Μας υποδέχτηκαν φιλικά στο χώρο τους και αφού περάσαμε στο γραφείο του, μας έδωσε πληροφορίες για την εταιρεία και μας ενημέρωσε για τα οικονομικά της στοιχεία έτσι ώστε να αντλήσουμε δεδομένα και να καταλάβουμε καλύτερα τα κέρδη που έχει αποκομίσει η εταιρεία από τη χρήση της Δ.Ο.Π. Στη συνέχεια παραθέτουμε τις ερωτήσεις που του κάναμε και τις απαντήσεις που δόθηκαν στη συνέντευξη που πραγματοποιήσαμε προς το τέλος της συνάντησής μας για να έχουμε τη γνώμη και του ιδίου σε κάποια ζητήματα που αφορούν την ποιότητα αλλά και το επίκαιρο θέμα της οικονομικής κρίσης.

## **Τι σημαίνει ποιότητα για εσάς?**

Ποιότητα σημαίνει διαρκής αναβάθμιση του εξοπλισμού της παραγωγικής βάσης της εταιρείας και φυσικά ορθή χρησιμοποίησή του από, ένα σωστά εκπαιδευμένο, ανθρώπινο δυναμικό, στοιχεία τα οποία διαφυλάσσουν σε καθημερινή βάση την ποιότητα των προϊόντων μας. Η Agrino σχεδιάζει τα επόμενα χρόνια να ενισχύσει ακόμη περισσότερο τις θέσεις που έχει κατακτήσει σε χώρες του εξωτερικού. Στρατηγική της εταιρείας είναι η είσοδος σε αγορές του εξωτερικού με οργανωμένα δίκτυα διανομής είτε ιδιόκτητα είτε σε συνεργασία με ελληνικές εταιρείες του κλάδου των τροφίμων. Πέτυχε να δημιουργήσει μια ομάδα, που έχει ενστερνιστεί τη φιλοσοφία και σιγά-σιγά προχώρησε και στις πιστοποιήσεις των παραγωγών, μοναδικοί μέχρι σήμερα στον κλάδο του ρυζιού στην Ευρώπη. Η πιστοποίηση αφορά όλα τα στάδια της παραγωγής, από τη σπορά μέχρι τον αλωνισμό, όπου γίνεται ο έλεγχος για υπολείμματα φυτοφαρμάκων. Έχουν πιστοποιήσει, ήδη, περισσότερα από 15.000 στρέμματα και πλησιάζουν τα 20.000.

## **Έχει αποκομίσει οφέλη η επιχείρησή σας από τη χρήση της Δ.Ο.Π.?**

Η Agrino είναι πιστοποιημένη από την TÜV NORD Ελλάς για την εφαρμογή των πρότυπων ποιότητας ISO 9001:2000 και ISO 22000:2005 (πρώην HACCP). Το πιστοποιητικό ISO 9002 που απέκτησε το εργοστάσιο της Θεσσαλονίκης το 1999 και ολόκληρη η Εταιρεία το 2001 από τον φορέα TÜV Γερμανίας, επιβεβαιώνει τα υψηλά πρότυπα ποιότητας της Εταιρείας. Από τα στοιχεία της επιχείρησης φαίνεται ότι αυτά τα έτη η Agrino είχε αύξηση των πωλήσεων και σταθερή παρουσία στα ελληνικά νοικοκυριά με προώθηση και στο εξωτερικό. Κάνοντας χρήση των περισσότερων αρχών της Δ.Ο.Π. και με υπομονή καταφέραμε να εδραιωθούμε στον κλάδο μας και να κατακτήσουμε ένα μεγάλο μερίδιο της αγοράς. Αυτό, λοιπόν που πρέπει να κάνουν οι Ελληνικές επιχειρήσεις είναι να μειώσουν τα λειτουργικά τους κόστη υιοθετώντας σύγχρονα εργαλεία στην παραγωγή πχ προγραμματισμός παραγωγής, στα logistics πχ διαχείριση αποθεμάτων κλπ, να αυτοματοποιήσουν τις παραγωγικές τους διαδικασίες εγκαθιστώντας state of the art εξοπλισμό και να εισάγουν νέες τεχνολογίες στην παραγωγή.

## **Ποιος είναι ο στόχος της Agrino?**

«Η **AGRINO**, προσηλωμένη, στις αξίες της Ποιότητας και της Καινοτομίας, πιστοποιεί τον ηγετικό της ρόλο στην κατηγορία των ρυζιών και όσπριων στη χώρα μας. Με όπλο της, το εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό και τη στενή συνεργασία με τον Έλληνα καλλιεργητή, θα συνεχίσει να προσφέρει στον καταναλωτή, Ελληνικά αγροτικά προϊόντα, κορυφαίας ποιότητας και υψηλής προστιθέμενης αξίας.»

## **Ποιες είναι οι συνθήκες ανταγωνισμού στον κλάδο σας?**

Ο κλάδος της βιομηχανίας ρυζιού και όσπριων στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των διαφόρων εταιρειών. Όλες οι εταιρείες επιδιώκουν το μέγιστο δυνατό κέρδος, το μέγιστο μερίδιο αγοράς καθώς και την πλήρη αναγνωσιμότητα τους. Υπάρχουν πολλά στοιχεία λοιπόν που μπορούν να επηρεάσουν τις πωλήσεις του ρυζιού και των όσπριων και αυτά είναι η γεύση, η ποικιλία, η συσκευασία και κατά πόσο ο καταναλωτής έχει πρόσβαση στα προϊόντα της κάθε επιχείρησης. Μόνο η εταιρεία η οποία θα καταφέρει να ανταπεξέλθει με επιτυχία στα προαναφερθέντα στοιχεία είναι αυτή που θα βγει νικήτρια στην μάχη του ανταγωνισμού. Ο καταναλωτής, απολαμβάνοντας τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων που δοκιμάζει, ανταμείβει ανάλογα κάθε brand που αισθάνεται ότι προσθέτει αξία στις επιλογές του. Μακάρι να μπορέσουν περισσότερες εταιρείες του κλάδου να αναπτύξουν την ανταγωνιστικότητά τους με βάση την ποιότητα, γιατί έτσι θα προαχθεί συνολικά η εικόνα των προϊόντων της κατηγορίας και θα διευρυνθεί συνολικά η αγορά τους.

## **Έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση τον κλάδο των τροφίμων?**

Με βάση το παράδειγμα της Ευρώπης, της οποίας η οικονομία αρχίζει σιγά-σιγά να ανακάμπτει, και με δεδομένο ότι στη χώρα μας η ύφεση χτύπησε με καθυστέρηση περίπου έξι μηνών, θεωρώ ότι τα πρώτα σημάδια ανάκαμψης της ελληνικής οικονομίας θα αρχίσουν να εμφανίζονται μετά το ερχόμενο καλοκαίρι. Λαμβανομένου υπόψη, όμως, ότι ως τότε θα έχει καλυφθεί το μεγαλύτερο μέρος του έτους, πιστεύω ότι στο σύνολο της χρονιάς η ανάπτυξή μας θα είναι αντίστοιχη με του 2009. Προκειμένου, πάντως, ως εταιρεία να ενισχύσουμε την ηγετική μας

θέση στο ρύζι και την ανταγωνιστική ισχύ μας στα όσπρια, θα συνεχίσουμε να επενδύουμε στην καινοτομία και στην ποιότητα των προϊόντων μας. Αισιοδοξούμε ότι ως πυλώνες της ανάπτυξής μας οι δύο αυτοί άξονες θα επιβεβαιώσουν προς όφελος μας και πάλι φέτος τη ζωογόνο δύναμή τους.

### **Σε τι ακριβώς συνίσταται η αλλαγή της καταναλωτικής συμπεριφοράς?**

Κυρίως σχετίζεται με τον φόβο του καταναλωτή ότι η κρίση θα επηρεάσει μεσο-μακροπρόθεσμα τις οικονομικές αντοχές του, φόβος ο οποίος σε μεγάλο βαθμό σχετίζεται με την επιρροή που ασκούν τα ΜΜΕ. Στο πλαίσιο αυτό, η αβεβαιότητά του για το μέλλον τον αποτρέπει από την αποθεματοποίηση στο νοικοκυριό του και τον στρέφει σε οικονομικότερες λύσεις -μια τάση που, ενώ αρχικά ίσχυσε στην αγορά του non-food, σήμερα επηρεάζει σημαντικά και τα τρόφιμα πρώτης ανάγκης. Φανταστείτε ότι ο ρυθμός ανάπτυξης του όγκου των πωλήσεων στην κατηγορία του ρυζιού πανελλαδικά πέτυχε στο 0,5%. Υπό αυτή την έννοια, οι αλλαγές στην καταναλωτική συμπεριφορά έναντι μιας συγκεκριμένης κατηγορίας προϊόντων είναι δείκτης των σύνθετων διαφοροποιήσεων του καταναλωτή, όσον αφορά σε ένα πλήθος επιλογών του, που προσδιορίζουν τη μετάβασή του σε έναν άλλο τρόπο ζωής.

### **Ποια είναι η σχέση της εταιρείας με τους πελάτες?**

Στόχος είναι η διατήρηση της ηγετικής θέσης στην αγορά και η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών της. Έτσι έχουμε αναπτύξει ένα μηχανισμό επικοινωνίας για να ανατροφοδοτούμαστε με πληροφορίες που αφορούν τα προϊόντα μας και να βελτιωνόμαστε. Ασχολούμαστε ιδιαίτερα με την καταγραφή των παραπόνων των πελατών σε ειδικά έντυπα παραπόνων και με έρευνες σε διάφορα σημεία πώλησης. Επειδή η φύση των προϊόντων μας τα καθιστά αναλώσιμα δίνουμε μεγάλη σημασία στα παράπονα των καταναλωτών που ομολογουμένως πριν τη χρήση των αρχών της Δ.Ο.Π. ήταν περισσότερα και αφορούσαν από την ποιότητα των προϊόντων ως και τη χαλασμένη συσκευασία.

### **Ποια καινοτομία εισήγαγε η Agrino?**

Η Agrino πρόσφατα προχώρησε σε σύσταση ομάδων παραγωγών σε 5 περιοχές της Ελλάδος που παραδοσιακά καλλιεργούνταν όσπρια με σκοπό την

αναβίωση της καλλιέργειας τους. Ονομαστά όσπρια της πατρίδος μας όπως τα φασόλια Γίγαντες ΠΓΕ Καστοριάς, ή η Φάβα Φενεού κ.α., με αναγραφή του παραγωγού και του τόπου καλλιέργειας στην συσκευασία αποτελούν την πρόταση μας ώστε να ανταγωνιστούμε τα αντίστοιχα προϊόντα άλλων χωρών από τις οποίες αποκλειστικά σαν χώρα εισάγαμε μέχρι σήμερα.

## 5.7 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

### α) Εξωστρέφεια

Με βάση τη διάρθρωση της ζήτησης είναι βάσιμο να προβλεφθεί ότι οι μελλοντικές εξελίξεις στον κλάδο τροφίμων-ποτών θα είναι θετικές, στο βαθμό που οι επιχειρήσεις θα διευρύνουν την εξωστρέφειά τους, βελτιώνοντας την ανταγωνιστική τους θέση στις αγορές του εξωτερικού και κατευθύνοντας προς αυτές ένα μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής τους. Κι αυτό διότι η μεγέθυνση της εγχώριας αγοράς θα επιβραδυνθεί, ενώ είναι ενδεχόμενο να υπάρξουν και απώλειες από την εισαγωγική διείσδυση. Συνεπώς, η ανάπτυξη του κλάδου θα καθορισθεί σε μεγάλο βαθμό από τις αγορές του εξωτερικού, οι οποίες θεωρητικά προσφέρουν απεριόριστες δυνατότητες.

Για να γίνουν πιο εξωστρεφείς οι ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να προβληθεί στις αγορές του εξωτερικού μια **νέα εικόνα** των ελληνικών προϊόντων, τα οποία ενώ χαρακτηρίζονται από ποιότητα και μοναδικότητα δεν έχουν την ανάλογη προβολή. Αν και τα τελευταία δύο χρόνια ο Οργανισμός Προώθησης Εμπορίου (ΟΠΕ) έχει προβεί σε ουσιαστικές ενέργειες προώθησης της εξωστρέφειας των ελληνικών επιχειρήσεων, με σημαντική δραστηριότητα στην προώθηση και προβολή των ελληνικών προϊόντων, εν τούτοις η έλλειψη συγκρίσιμου με τον ανταγωνισμό διαφημιστικού προϋπολογισμού για τα ελληνικά προϊόντα στο εξωτερικό αποτελεί ακόμα γεγονός.

## **β) Συνεργασία με το λιανικό εμπόριο**

Η αγορά των τροφίμων και ποτών είναι ταχέως αναπτυσσόμενη, χαρακτηρίζεται από ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, διαρκώς εξελισσόμενες τεχνολογίες, μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών ως προς την ποιότητα και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, αλλά και αυξανόμενη ανάγκη για ποιοτικότερα και ασφαλέστερα προϊόντα σε πιο προσιτές τιμές. Το πλαίσιο αυτό επιβάλλει την εντονότερη συνεργασία παραγωγών και λιανοπωλητών και σύναψη ισχυρότερων επιχειρηματικών δεσμών. Με δεδομένο ότι οι λιανέμποροι και οι βιομηχανίες αντιμετωπίζουν όλο και μεγαλύτερες προκλήσεις για να διατηρήσουν τα μερίδια αγοράς τους και τους πιστούς καταναλωτές τους, γίνεται πλέον αντιληπτό ότι υπάρχουν μεγάλα περιθώρια οφέλους και για τις δύο πλευρές να αναπτύξουν μια υγιή συνεργασία.

## **γ) Το κόστος των πρώτων υλών**

Σημαντικό πρόβλημα της βιομηχανίας τροφίμων-ποτών σε ευρωπαϊκό επίπεδο είναι το υψηλό κόστος των συντελεστών παραγωγής και ειδικότερα των πρώτων υλών, των προϊόντων δηλαδή της αγροτικής παραγωγής. Συνεπώς, κάθε αλλαγή στην ποιότητα, ποσότητα και τιμή των γεωργικών προϊόντων επηρεάζει σημαντικά τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στα τρόφιμα. Έχει υπολογισθεί ότι, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, το κόστος των αγροτικών εισροών στη βιομηχανία τροφίμων κυμαίνεται, ανάλογα με το προϊόν, μεταξύ 30% και 75% επί του συνολικού κόστους παραγωγής.

## **δ) Καινοτομία**

Παρά τα γενικότερα προβλήματα, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται στον κλάδο τροφίμων-ποτών έντονη κινητικότητα για την πραγματοποίηση επενδύσεων εκσυγχρονισμού. Από το 2000 μέχρι το 2006 αυξάνεται διαρκώς το ποσοστό των επενδυτικών δαπανών των επιχειρήσεων τροφίμων-ποτών που κατευθύνονται προς τον εξορθολογισμό της παραγωγικής τους δραστηριότητας.

Ωστόσο, οι ελληνικές επιχειρήσεις υστερούν ακόμη σε καινοτομική συμπεριφορά, γεγονός που οφείλεται κατά κύριο λόγο στο μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων και της αγοράς, σε διοικητικές και οργανωτικές ανεπάρκειες, που δεν επιτρέπουν τις

αναγκαίες αναδιαρθρώσεις, σε μια γενικότερη νοοτροπία αποφυγής κινδύνου, που περιορίζει την επιχειρηματικότητα και στο χαμηλό επίπεδο δικτύωσης των επιχειρήσεων.

#### **ε) Ποιότητα- ασφάλεια των προϊόντων**

Σήμερα, η εμπέδωση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών είναι προαπαιτούμενο για την ανάπτυξη της βιομηχανίας τροφίμων. Οι έλεγχοι, η ενημέρωση των καταναλωτών και οι αυστηρές διαδικασίες παρακολούθησης σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας αποτελούν ασφαλώς μέτρα που θα συμβάλλουν προς την κατεύθυνση αυτή.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

## ΦΟΡΜΕΣ-ΕΝΤΥΠΑ

### 6.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Η αξιολόγηση των προμηθευτών αποτελεί μία από τις σημαντικότερες παραμέτρους που καθορίζουν την απόδοση της εταιρείας, κυρίως σε θέματα ποιότητας του τελικού προϊόντος ενώ διαμορφώνουν σε πολύ σημαντικό βαθμό την οικονομική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Οι προμηθευτές, είτε πρόκειται για παραγωγούς αγροτικών προϊόντων, είτε για προμηθευτές υλικών συσκευασίας, παραδίδουν στην εταιρεία πρώτες ύλες οι οποίες οφείλουν να τηρούν προκαθορισμένες προδιαγραφές ποιότητας και ασφάλειας. Από αυτά τα προϊόντα θα γίνει η σύνθεση της τελικής παραγγελίας.

Για τον λόγο αυτό, τις απαιτήσεις των πελατών μας τις μεταφέρουμε πρώτα στους προμηθευτές μας και προγραμματισμένα εξετάζουμε τόσο τη γραπτή τεκμηρίωση και δέσμευσή τους για την ικανοποίηση των προδιαγραφών όσο και τον συνδυασμό πολλών άλλων παραμέτρων που αξιολογούν με αριθμητικό τρόπο τον προμηθευτή. Τόσο τα κριτήρια αξιολόγησης όσο και τα αποτελέσματα των ελέγχων που διενεργεί η εταιρεία στους προμηθευτές της, καταγράφονται στο λογισμικό Agro Advanced, το οποίο εξάγει και τα τελικά αποτελέσματα με δυναμικό τρόπο.

Η μεθοδολογία αξιολόγησης των προμηθευτών, περιλαμβάνει τις εξής φάσεις:

- 1) Τεκμηρίωση εφαρμογής συστημάτων ποιότητας (GlobalGAP IFA ή Βιολογικής Γεωργίας για τους παραγωγούς αγροτικών προϊόντων, πρότυπα της σειράς ISO για τους εμπόρους).
- 2) Ποιοτικός έλεγχος παραλαμβανόμενων ειδών και προϊόντων, τόσο για τους παραγωγούς αγροτικών προϊόντων όσο και για τους εμπόρους υλικών).
- 3) Ποσότητα φύρας στη φάση διαλογής. Αφορά τους παραγωγούς αγροτικών



προϊόντων. Αποτελεί σπουδαίο οικονομικό κριτήριο αξιολόγησης των παραγωγών, επειδή τα προβληματικά προϊόντα απαιτούν υψηλότερη ένταση εργασίας για τη διαλογή τους, αυξάνοντας έτσι σημαντικά το κόστους λειτουργίας της επιχείρησης.

4) Σύνδεση του συστήματος Ιχνηλασιμότητας και την αξιολόγηση των προμηθευτών. Οποιοδήποτε παράπονο ή σύσταση πελάτη που σχετίζεται με κάποια συγκεκριμένη παρτίδα παραγωγής, μπορεί να συνδεθεί με τις πρώτες ύλες του προϊόντος που χρησιμοποιήθηκαν για την παραγωγή του. Έτσι μπορούμε να εντοπίσουμε τόσο τον παραγωγό όσο και το αγροτεμάχιο του, ή ακόμα και ένα προβληματικό υλικό συσκευασίας που προκάλεσε προβλήματα.

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

<b>Επωνυμία Προμηθευτή:</b>					
<b>Διεύθυνση :</b>					
<b>Τηλέφωνο:</b>		<b>Fax:</b>		<b>e-mail:</b>	
<b>ΑΦΜ:</b>		<b>ΔΟΥ:</b>			
<b>Νόμιμος Εκπρόσωπος :</b>					
<b>Υπεύθυνος Επικοινωνίας:</b>					
<b>Προϊόντα / Υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία:</b>					

<b>Συνολικός Αριθμός Εργαζομένων:</b>		<b>Εργαζόμενοι στην Διασφάλιση Ποιότητας:</b>	
<b>Εργαζόμενοι στην Παραγωγή:</b>		<b>Εργαζόμενοι στην Παροχή</b>	

		<b>Υπηρεσιών:</b>	
--	--	-------------------	--

α/α	Ερωτηματολόγιο	Ναι	Όχι	Βαθμοί
1	Υπάρχει Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας; (εάν ΝΑΙ καθορίστε)  <ul style="list-style-type: none"> <li>• DIN ISO 9001 <input type="checkbox"/></li> <li>• DIN ISO 9002 <input type="checkbox"/></li> <li>• DIN ISO 9003 <input type="checkbox"/></li> <li>• CE <input type="checkbox"/></li> <li>• HACCP</li> <li>• Άλλο (συμπληρώστε τον τίτλο) <input type="checkbox"/></li> </ul> <p><i>Στην περίπτωση θετικών απαντήσεων θα πρέπει να επισυνάπτονται και τα απαραίτητα έγκυρα πιστοποιητικά και βεβαιώσεις.</i></p>			30
2	Διενεργούνται έλεγχοι Ποιότητας; (εάν ΝΑΙ περιγράψτε)			10
3	Υπάρχει καταγραμμένη διαδικασία παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών, προδιαγραφές προϊόντων;			10
4	Υπάρχει έλεγχος εισερχομένων υλικών;			5
5	Τηρούνται αρχεία ελέγχου Ποιότητας;			5
6	Όταν προμηθεύσετε προϊόντα συνοδεύονται από πιστοποιητικά;			5
7	Υπάρχει διαδικασία ανιχνευσιμότητας των προϊόντων;			5
8	Υπάρχει έλεγχος και σήμανση μή συμμορφούμενων προϊόντων;			5
9	Διασφαλίζεται η αποθήκευση και η διαχείριση των προϊόντων;			5
10	Έχετε προδιαγραφές δεσμευτικές για τα προϊόντα που πουλάτε;			5
11	Δίνετε οδηγίες ασφαλείας και σωστής λειτουργίας αν απαιτείται;			5

12	Έχετε συγκεκριμένη διαδικασία για την αντιμετώπιση και επίλυση παραπόνων των πελατών ;			5
13	Έχετε κατάλογο των πιστοποιημένων προμηθευτών σας κατά ένα αναγνωρισμένο σύστημα ποιότητας ;			5

Εάν για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου χρειαστείτε οποιαδήποτε πληροφορία ή διευκρίνιση παρακαλώ μην διστάσετε να επικοινωνήσετε με τον Υπεύθυνο Διασφάλισης Ποιότητας της στο τηλέφωνο :

<b>Ημερομηνία Συμπλήρωσης</b>	
<b>Υπογραφή Νομίμου Εκπροσώπου:</b>	

*Συμπληρώνεται από τον Υπεύθυνο Διασφάλισης Ποιότητας της ΒΥΠ και υπογράφεται από τον Διευθυντή και τον Υπεύθυνο Διοίκησης & Γραμματείας της ΒΥΠ:*

<b>Βαθμολογία :</b>	
<b>Ημερομηνία :</b>	
<b>Υπογραφή Υ.Δ.Π.</b>	
<b>Υπογραφή Υπευθύνου Τμήματος Διοίκησης &amp; Γραμματείας:</b>	
<b>Υπογραφή Διευθυντή της ΒΥΠ:</b>	

*Κάθε απάντηση στο παρόν ερωτηματολόγιο θα πρέπει να τεκμηριώνεται είτε με την επισύναψη γνήσιων πιστοποιητικών και βεβαιώσεων ή όπου αυτό δεν είναι εφαρμόσιμο με υπεύθυνη δήλωση όπου θα βεβαιώνεται η υλοποίηση των διαδικασιών ελέγχου ποιότητας που δηλώνονται στο ερωτηματολόγιο Εφόσον η αξιολόγηση είναι θετική ο προμηθευτής εγγράφεται στο μητρώο εγκεκριμένων προμηθευτών. Ως θετική αναγνωρίζεται αξιολόγηση με βαθμολογία βάση του ερωτηματολογίου μεγαλύτερη ή ίση από 30%.*

*Προμηθευτές που έχουν διαγραφεί για λόγους που προβλέπονται στη παρούσα διαδικασία από το Μητρώο Εγκεκριμένων Προμηθευτών μπορούν να επανενταχθούν σε αυτό ακολουθώντας την ίδια διαδικασία με αυτή των*

νέων προμηθευτών. Με την ίδια διαδικασία και όρους μπορούν επίσης να επανεταχθούν στο Μητρώο, προμηθευτές που έχουν παραμείνει ανενεργοί, δηλαδή δεν έχουν προμηθεύσει κάποιο προϊόν ή υπηρεσία στην ΒΥΠ, για διάστημα μεγαλύτερο των 3 ετών.

## 6.2 ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΠΕΛΑΤΩΝ

- **Σκοπός της Διαδικασίας.**

Η Διαδικασία αυτή έχει ως σκοπό την περιγραφή των ενεργειών που θα ακολουθούνται κατά τη λήψη καταγγελίας ή παραπόνου από πελάτη. Οι ενέργειες αυτές αποβλέπουν στην προστασία των συμφερόντων των πελατών και της Εταιρίας καθώς και στην συμμόρφωση με τις σχετικές διατάξεις νόμων και κανονιστικών αποφάσεων.

- **Λήψη καταγγελιών ή παραπόνων πελατών .**

Σε όλες τις περιπτώσεις υποβολής παραπόνων ή καταγγελιών πελατών θα ενημερώνεται άμεσα ο «Υπεύθυνος Συμμόρφωσης» της Εταιρίας ο οποίος είναι υπεύθυνος για τα εξής:

α) Ακρόαση ή ανάγνωση των προφορικών ή έγγραφων παραπόνων, αντίστοιχα.

β) Αρχική αξιολόγηση του παραπόνου:

- **Περίπτωση άμεσης προφορικής τακτοποίησης.** Ληφθείσες καταγγελίες ή παράπονα θα επιλύονται άμεσα και προφορικά από τον Υπεύθυνο Συμμόρφωσης υπό τις εξής (σωρευτικά) προϋποθέσεις:

Το παράπονο επιδέχεται άμεση τακτοποίηση με παροχή διευκρινήσεων, χωρίς να απαιτούνται περαιτέρω ενέργειες εκτός την παροχή των εν λόγω διευκρινήσεων. Υπάρχει σαφής και ρητή αποδοχή της τακτοποίησης από τον πελάτη. Η αποδοχή του πελάτη αποδεικνύεται μέσω της καταγραφής της σχετικής συνομιλίας με τον πελάτη.

- **Περίπτωση έγγραφης διευθέτησης.** Στις περιπτώσεις που η καταγγελία δεν τακτοποιηθεί άμεσα και προφορικά θα ακολουθούνται από τον Υπεύθυνο Συμμόρφωσης οι εξής ενέργειες:

α). Κατηγοριοποίηση του παραπόνου ανάλογα με το θέμα σε μία από τις εξής κατηγορίες:

- Χρεώσεις μεγαλύτερες από τις συμφωνηθείσες
- Υπόνοιες για περίπτωση σύγκρουσης συμφερόντων κατά την παροχή των υπηρεσιών μας
- Μη νόμιμη και ορθή πληροφόρηση ή ενημέρωση του πελάτη
- Λανθασμένη κατηγοριοποίηση του πελάτη
- Ασυμβατότητα παρασχεθείσας υπηρεσίας στον πελάτη
- Λοιπές περιπτώσεις μη βέλτιστης εκτέλεσης εντολών

β). Καταγραφή του παραπόνου με τα εξής στοιχεία:

Ημερομηνία και ώρα που υποβλήθηκε το παράπονο

Στοιχεία του πελάτη που υποβάλλει το παράπονο

Κατηγοριοποίηση του παραπόνου

Συνοπτική περιγραφή του παραπόνου.

δ) Στο έντυπο θα επισυνάπτονται όλα τα σχετικά με το παράπονο έγγραφα (π.χ. σχετικά

πινακίδια, αναλυτικό καθολικό κινήσεων του πελάτη κ.α.).

ε) Συνεχής παρακολούθηση της πορείας της διευθέτησης των καταγγελιών/ παραπόνων.

η) Μέριμνα ορθής συμπλήρωσης και υπογραφής του εντύπου από τα πρόσωπα που είναι αρμόδια για τη διευθέτηση των παραπόνων του πελάτη.

Στη συνέχεια και στα πλαίσια της διευθέτησης του παραπόνου, θα επιλέγεται εγγράφως, στο προβλεπόμενο έντυπο ο ένας από τους παρακάτω τρόπους διευθέτησης:

α). Άμεση εσωτερική διευθέτηση

β). Ενημέρωση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς με σκοπό την εξωδικαστική επίλυση.

Για την επιλογή από το Διευθύνοντα Σύμβουλο του τρόπου διευθέτησης θα λαμβάνονται υπόψη, εκτός των άλλων, και οι τοποθετήσεις των εμπλεκόμενων προσώπων και του Εσωτερικού Ελεγκτή, οι οποίες θα αναγράφονται στο Έντυπο και σε τυχόν συνημμένα στο έντυπο έγγραφα.

Στις περιπτώσεις που για την διευθέτηση του παραπόνου απαιτείται η ενημέρωση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς με σκοπό την εξωδικαστική επίλυση απαιτείται, κατά την συμπλήρωση του Εντύπου να περιγράφονται αναλυτικά οι ενέργειες που θα λάβουν χώρα για την ενημέρωση της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς. Τα παραπάνω καθώς και η υλοποίηση της διευθέτησης θα επικυρώνεται από το Διευθύνοντα Σύμβουλο στο εν λόγω Έντυπο.

- **Τήρηση αρχείων**

Με μέριμνα και ευθύνη του Υπεύθυνου παραπόνων Πελατών θα τηρούνται σε αρχεία όλα τα στοιχεία, έγγραφα, έντυπα καταγγελιών, και ο τρόπος διευθέτησής τους.



## 6.3 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Τα βασικά στάδια της μεθοδολογίας υλοποίησης ερευνών ικανοποίησης, περιλαμβάνουν:

1. *Προκαταρκτική έρευνα:* Το αρχικό αυτό στάδιο αφορά στο σαφή καθορισμό των στόχων της έρευνας, οι οποίοι αποτελούν τη βασική προϋπόθεση για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός προγράμματος μέτρησης ικανοποίησης. Ταυτόχρονα, το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τόσο την προκαταρκτική ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών, όσο και την έρευνα του περιβάλλοντος αγοράς, με στόχο τη συλλογή της απαιτούμενης πληροφορίας για την ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης της ικανοποίησης πελατών (καθορισμός διαστάσεων και κλιμάκων ικανοποίησης).
2. *Διεξαγωγή έρευνας ικανοποίησης:* Η φάση αυτή περιλαμβάνει τη σύνταξη του ερωτηματολογίου, την ταυτόχρονη οργάνωση του δικτύου δημοσκόπησης (κατανομή δείγματος, τρόπος διάδοσης ερωτηματολογίων) και την πραγματοποίηση της έρευνας σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα πελατών της εταιρίας.
3. *Αναλύσεις:* Το σύνολο των αναλύσεων και της επεξεργασίας των δεδομένων της έρευνας συμπεριλαμβάνονται στο στάδιο αυτό. Οι αναλύσεις αφορούν στην εφαρμογή μεθόδων περιγραφικής στατιστικής.
4. *Αποτελέσματα:* Στο τελικό αυτό στάδιο εκτιμάται η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας και μορφοποιούνται οι τελικές προτάσεις για τη βελτίωση ή/και διατήρηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών, συνοψίζοντας τα σημαντικότερα συμπεράσματα των προηγούμενων αναλύσεων.

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ

**ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ:** .....

Παρακαλούμε αξιολογείστε την εταιρεία μας βάσει των ακόλουθων κριτηρίων επιλέγοντας από την κλίμακα βαθμολόγησης το αριθμητικό στοιχείο που ανταποκρίνεται κατά την κρίση σας στο βαθμό ικανοποίησής σας.



Κριτήρια Αξιολόγησης	<i>Κλίμακα Βαθμολόγησης *</i>										
Επίπεδο παρεχόμενης ενημέρωσης / εξυπηρέτησης στον πελάτη	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ανταπόκριση σε εκδήλωση ενδιαφέροντος για προσφορά	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Τιμή	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Συνέπεια ανταπόκρισης στους συμφωνημένους χρόνους παράδοσης	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Συμπεριφορά προσωπικού	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Βαθμός συμμόρφωσης της παρεχόμενης υπηρεσίας προς τις τεχνικές προδιαγραφές αυτής	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Τεχνική ικανότητα προσωπικού	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Συχνότητα εντοπισμού λαθ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Αντιμετώπιση παραπόνων	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Συνολική ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ποιότητα προσφερόμενων	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

υπηρεσιών σε σχέση με αυτή ανταγωνιστικών εταιρειών											
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

\* 0 : καθόλου ικανοποιημένος

10 : απόλυτα ικανοποιημένος

Θα επαναλαμβάνετε τη συνεργασία με την εταιρεία μας;      ΝΑΙ          ΟΧΙ   

Θα συστήνατε την εταιρεία μας σε άλλους;      ΝΑΙ          ΟΧΙ   

**Σχόλια - Παρατηρήσεις:**

.....

.....

.....

.....

.....

ΣΦΡΑΓΙΔΑ/ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΠΕΛΑΤΗ

- **Αντιμετώπιση παραπόνων**

Η συμπεριφορά παραπόνων (complaining behavior) είναι μια έννοια συνδεδεμένη με την ικανοποίηση του πελάτη. Η συμπεριφορά παραπόνων αναφέρεται στις αντιδράσεις που αφορούν διάφορες μορφές συμπεριφοράς οι οποίες είναι δυνατόν να υιοθετηθούν από τους πελάτες οι οποίοι δεν είναι ικανοποιημένοι από ένα προϊόν ή υπηρεσία (Σαρμανιώτης κ.ά. 2004). Λόγοι για την διατύπωση παραπόνων

μπορεί να είναι η αλλαγή της μάρκας του προϊόντος ή η διασπορά αρνητικών πληροφοριών (negative word of mouth)

(Stefanou et all 2003). Λόγω πλέον της υιοθέτησης του marketing των σχέσεων και της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας που υιοθετείται σιγά-σιγά από τις επιχειρήσεις το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για την ικανοποίηση του πελάτη έχει αναζωπυρωθεί. Έτσι η συμπεριφορά παραπόνων άρχισε να αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον εξαιτίας της άμεσης σύνδεσης της με την ικανοποίηση του πελάτη αλλά και λόγω της συνεχής ανάγκης των επιχειρήσεων για περισσότερη πληροφόρηση και γνώση για αυτόν. Η σχετική γνώση για τον πελάτη και η ικανοποίηση του θεωρούνται σημαντικοί παράγοντες ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης (Σαρμανιώτης κ.ά. 2004).

Βέβαια παρόλο που η ικανοποίηση του πελάτη αλλά και η γνώση σχετικά με αυτόν είναι καθοριστικοί παράγοντες για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης η τελευταία πρέπει να γίνεται και αποδέκτης των παραπόνων των πελατών της . Έτσι δημιουργείται η ανάγκη για ένα αποτελεσματικό σύστημα «ανατροφοδότησης» (feedback) το οποίο θα βοηθά την επιχείρηση να γίνει αποδέκτης των παραπόνων των πελατών αλλά και να εντοπίζονται τα προβλήματα πριν αυτά δημιουργηθούν και να προωθούνται λύσεις για αυτά. Μπορούν λοιπόν οι επιχειρήσεις να προλαμβάνουν τα παράπονα των πελατών τους μέσω αλλά και τον σχετικό κίνδυνο να φύγουν προς αναζήτηση μιας άλλης ανταγωνιστικής επιχείρησης με την βοήθεια ενός αποτελεσματικού συστήματος ανάδρασης το οποίο ονομάζεται σύστημα διαχείρισης της ανάδρασης (enterprise feedback management-EFM) (Myron, 2007).

Το σύστημα αυτό δίνει λοιπόν την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να παρέχουν στους πελάτες τους την μέγιστη δυνατή εξυπηρέτηση διότι θα μπορούν να προλαμβάνουν τα προβλήματα αλλά και όταν διατυπωθεί κάποιο παράπονο από την πλευρά κάποιου πελάτη η επιχείρηση να είναι έτοιμη να του παράσχει κάποια έγκαιρη λύση ενισχύοντας έτσι την ανταγωνιστικότητα της αλλά και να διαφοροποιείται από τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές της επιχειρήσεις (Pombriant, 2007).

- **Πως όμως μπορεί να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση αυτό το σύστημα?**

Ένας καλός τρόπος είναι η διεξαγωγή ερευνών μέσω διαφόρων focus groups. Να ξεκινήσουν δηλαδή οι επιχειρήσεις ένα αυθεντικό διάλογο με τους πελάτες τους. Η αλήθεια είναι ότι είναι πάρα πολλοί και αποτελούν χρήσιμα εργαλεία για την επιχείρηση τα οποία μπορούν να την εφοδιάσουν με καινούργιες ιδέες. Μπορούν δηλαδή οι επιχειρήσεις να δημιουργήσουν ομάδες συζήτησης με έναν σεβαστό αριθμό πελατών τους ώστε να ακουστούν μέσα στην επιχείρηση όσο το δυνατόν περισσότερες φωνές (Pombriant, 2007).

Θα μπορούσαμε τέλος να πούμε ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη τους το μάνατζμεντ των παραπόνων των πελατών τους. Η πληροφόρηση που λαμβάνει η επιχείρηση από αυτά είναι πολύ σημαντική και είναι ένας τρόπος για να αποκτήσει η επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων αλλά και να μεγιστοποιήσει το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρει στους πελάτες της. (Σαρμανιώτης κ.ά. 2004)

## 6.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

- **ΦΟΡΜΕΣ**

### ΓΕΝΙΚΑ

Αξιολόγηση είναι η διαδικασία απολογισμού του πλάνου βελτίωσης της απόδοσης ενός εργαζομένου. Γίνεται ενώπιον του εργαζομένου από τον προϊστάμενο του (μαζί με άλλα στελέχη ενδεχομένως) και προσπαθεί να καταγράψει το τι έκανε ή δεν έκανε ο εργαζόμενος την προηγούμενη χρονική περίοδο. Κατά την αξιολόγηση εντοπίζονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία του εργαζόμενου στην πράξη. Από τις αξιολογήσεις μπορεί να εντοπιστούν τα ταλέντα των εργαζομένων, όπως και οι αδυναμίες τους.

- **Μέθοδοι αξιολόγησης:**

Το περιεχόμενο της αξιολόγησης θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από την αντίληψη (concept) που τελικά θα υιοθετηθεί.

Τα συνήθως μετρούμενα χαρακτηριστικά κατά την αξιολόγηση είναι:

- Ø Ποιότητα εργασίας,
- Ø Απόδοση,
- Ø Παραγωγικότητα,
- Ø Διάθεση,
- Ø Συμπεριφορά,
- Ø Ικανοποίηση Πελατών.

Επιπλέον ζητήματα που εξετάζονται είναι πόσο καλά ή ορθά οι εργαζόμενοι:

- Ø Αποδέχονται την κριτική,
- Ø Ακολουθούν οδηγίες και κατευθύνσεις,
- Ø Συνεργάζονται με συναδέλφους και τη Διοίκηση,
- Ø Συμμορφώνονται με διαδικασίες και πολιτικές,
- Ø Επιδεικνύουν ενδιαφέρον και δέσμευση στην επιχείρηση,
- Ø Προσφέρουν εξυπηρετικότητα και διάθεση για ομαδική εργασία.

- **Βασικές αρχές συστήματος αξιολόγησης**

1. Το σύστημα να είναι απλό και εύκολα κατανοητό από όλους

2. Να υπάρχει σύνδεση του Συστήματος Διαχείρισης Απόδοσης με το

Business Plan

3. Να δίνεται βαρύτητα στην αποδοχή του Συστήματος από το προσωπικό

και εμπιστοσύνη στους σκοπούς για τους οποίους προωθείται η εφαρμογή

του

4. Να αναλωθεί επαρκής χρόνος για την σωστή ενημέρωση όλου του

προσωπικού

5. Να ζητηθεί από το προσωπικό να συμμετάσχει στη διάρθρωσή του
6. Να επιτυγχάνεται η ακριβής απεικόνιση της απόδοσης του προσωπικού
7. Να υπάρχει εντιμότητα, διαφάνεια και ίση μεταχείριση
8. Να παρέχεται τεκμηρίωση στη βελτίωση της απόδοσης
9. Ο αξιολογητής να είναι καλά εκπαιδευμένος
10. Να απαιτείται περιορισμένος χρόνος διαχείρισης του συστήματος
11. Ο τρόπος υπολογισμού των Standards να βασίζεται στην αρχή της παροχής 10 – 20 % ανοχής επί των χρόνων που προκύπτουν όταν γίνονται μετρήσεις αποδοτικότητας των εργαζομένων, όταν ο ρυθμός εργασίας είναι ομαλός (ούτε εντατικός, ούτε αργός)
12. Να μην επιτρέπονται διακρίσεις σε βάρος συγκεκριμένων ομάδων, ούτε αντίστοιχα σχετικές εύννοιες
13. Το Σύστημα Αξιολόγησης να εφαρμόζεται σε όλο τον οργανισμό
14. Η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να είναι μια διαρκής διαδικασία και όχι ένα ετήσιο γεγονός
15. Να υπάρχει καθορισμένη περίοδος αξιολόγησης
16. Να υπάρχει άμεση διασύνδεση του Συστήματος Διαχείρισης Απόδοσης με το Σύστημα Παροχής Κινήτρων και Υποκίνησης Προσωπικού
17. Πριν την τελική αξιολόγηση να διενεργείται και ενδιάμεση, σε χρόνο

καθορισμένο

18. Να υπάρχει Σύστημα Εντοπισμού Ατόμων με ιδιαίτερα υψηλή απόδοση

(ταλέντα)

19. Να λαμβάνονται μέτρα διατήρησης αυτών των ταλέντων

20. Να υπάρχει Ειδική Διαχείριση ατόμων με Χαμηλή ή Υψηλή Απόδοση

21. Να υπάρχει Ειδική Διαχείριση Ατόμων με ιδιαιτερότητες

22. Αποδοτικό Σύστημα Παρακολούθησης Απόδοσης – Στόχων

23. Υιοθέτηση Αρχών:

- Αυτοελέγχου
- Εμπιστοσύνης
- Κοινωνικής Ευθύνης
- Συμμετοχή Προσωπικού στον Καθορισμό Στόχων
- Αρχές Ποιότητας

1. Ειδικά σημεία προσοχής:

- Αποφυγή εστίασης μόνο στα δυνατά σημεία
- Αποφυγή “λαϊκισμού” (Όλοι άριστα)
- Αποφυγή επηρεασμού από δυσάρεστο συμβάν
- Καθαρή, κατανοητή φρασεολογία
- Περισσότερες από μια ανεξάρτητες αξιολογήσεις
- Κίνδυνος αρνητικής υποκίνησης

• **Η ανασκόπηση της αξιολόγησης:**

- Τεκμηρίωση των επιτυχιών ή των αποτυχιών, όταν συμβαίνουν
- Φιλική συζήτηση
- Επαγγελματισμός με ακριβή χαρακτηρισμό δυνατών – αδυνάτων σημείων
- Υπογραφή αξιολόγησης
- Δυνατότητα ένστασης

Ø Ανασκόπηση συστήματος

- **Δείκτες**

Για τη μέτρηση και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας ενός συστήματος

Διαχείρισης Προσωπικού χρησιμοποιούνται δείκτες όπως:

Ø Έγκαιρη υλοποίηση της Διεργασίας

Ø Άτομα Ειδικού Ταλέντου που έχουν εντοπιστεί

Ø Μέτρα διατήρησης στην εταιρεία ατόμων με Ειδικό Ταλέντο - Ικανότητες

Ø Βαθμός Εφαρμογής του Συστήματος Αξιολόγησης

Ø Ποσοστό Δεικτών Αποδοτικότητας με Άνοδο

Ø Ποσοστό Ατόμων που καλύπτουν τις απαιτήσεις των θέσεων

### **Αξιολόγηση Προσωπικού**

Η αξιολόγηση προσωπικού είναι μια επιλογή του Η.Ρ.Μ. με την οποία ο χρήστης μπορεί να δημιουργήσει και να καταχωρίσει αξιολογήσεις για το εργατικό προσωπικό. Το σύστημα αξιολόγησης χρησιμοποιεί την μέθοδο point system για τον υπολογισμό του αποτελέσματος της αξιολόγησης.

#### **1) Παράμετροι**

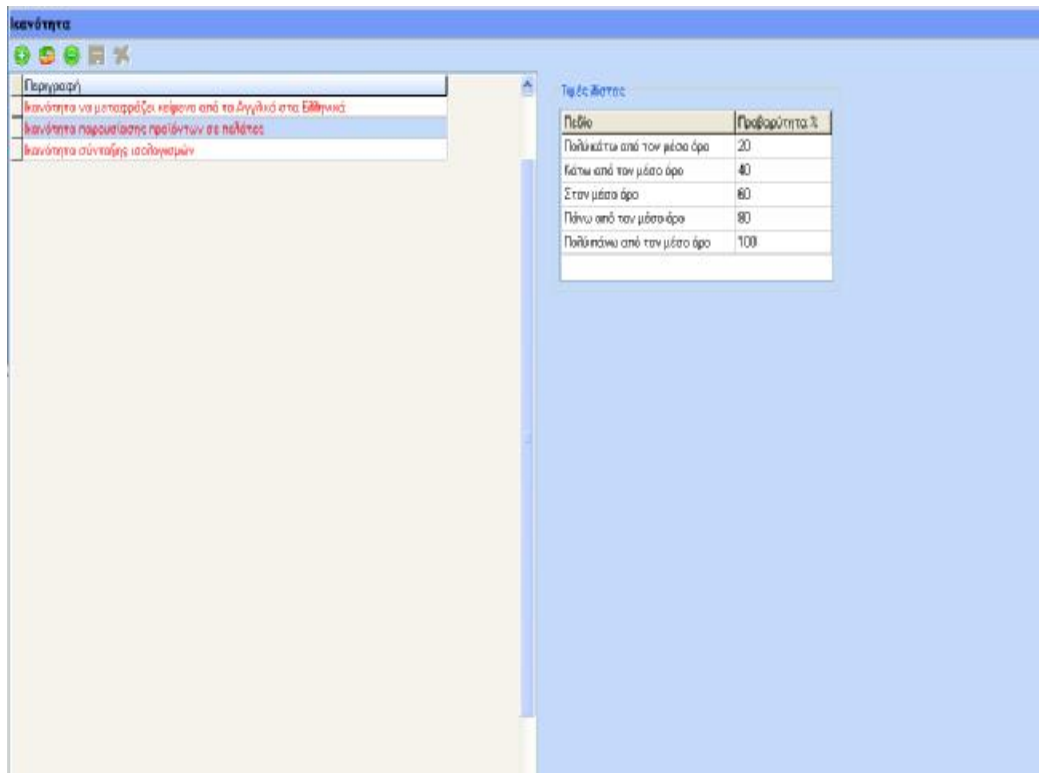
Στις παραμέτρους υπάρχουν πέντε επιλογές:

##### **1.1) Ικανότητα**

Μέσω της παραμέτρου «ικανότητα» ο χρήστης μπορεί να δημιουργήσει τις ικανότητες των εργαζόμενων που επιθυμεί να αξιολογήσει με την χρήση των buttons που υπάρχουν στο επάνω μέρος της φόρμας. Υπάρχουν τρία πρότυπα χαρακτηριστικά ικανότητας τα οποία είναι αμετάβλητα ενώ στα λοιπά

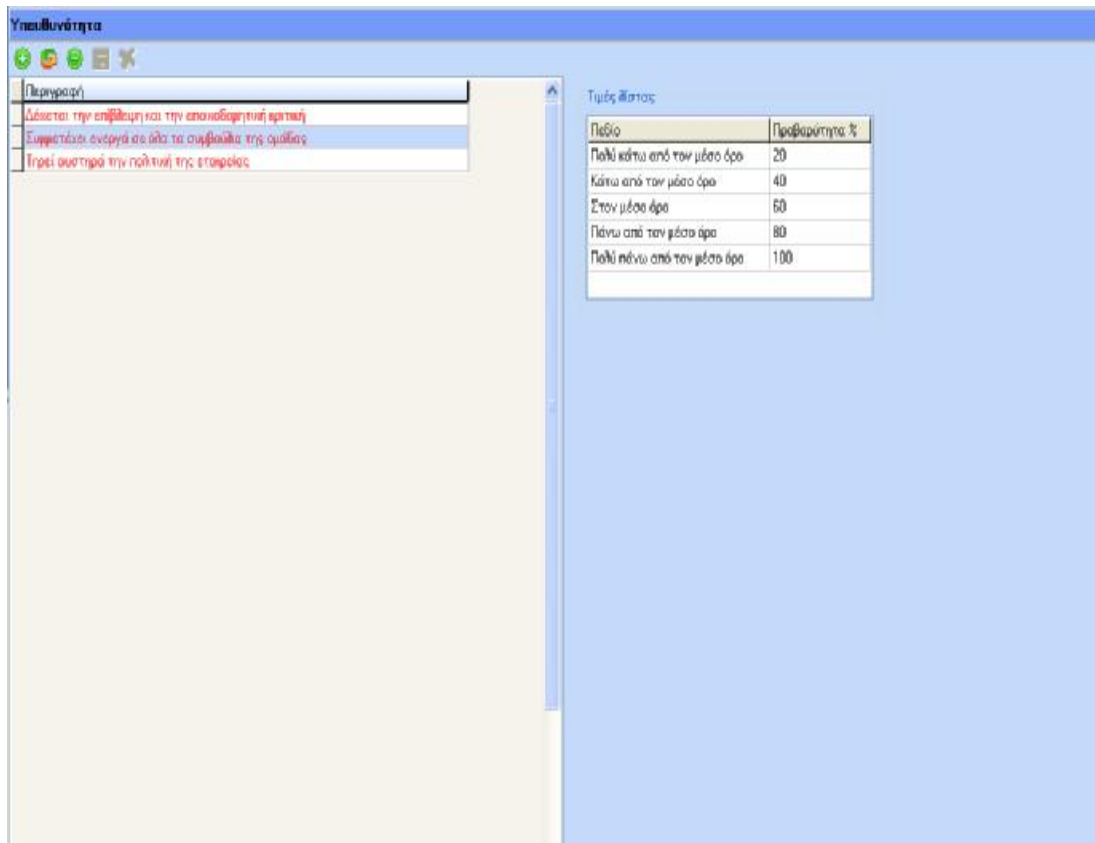


χαρακτηριστικά που δημιουργεί ο χρήστης μπορεί να μεταβάλει και την προβαρύτητα στις τιμές λίστας αλλά όχι και το πεδίο το οποίο είναι αμετάβλητο σε κάθε περίπτωση.



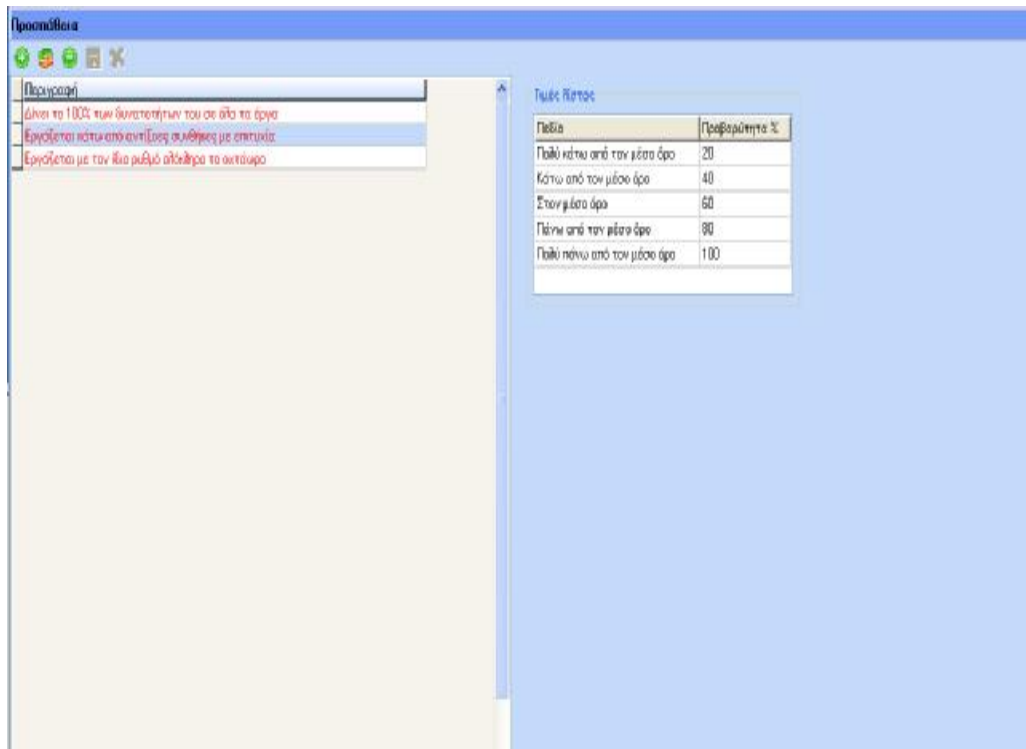
## 1.2) Υπευθυνότητα

Μέσω της παραμέτρου «Υπευθυνότητα» ο χρήστης μπορεί να δημιουργήσει τα χαρακτηριστικά υπευθυνότητας των εργαζόμενων που επιθυμεί να αξιολογήσει. Κατά τα άλλα η λειτουργία είναι ίδια με την παράμετρο «Ικανότητα».



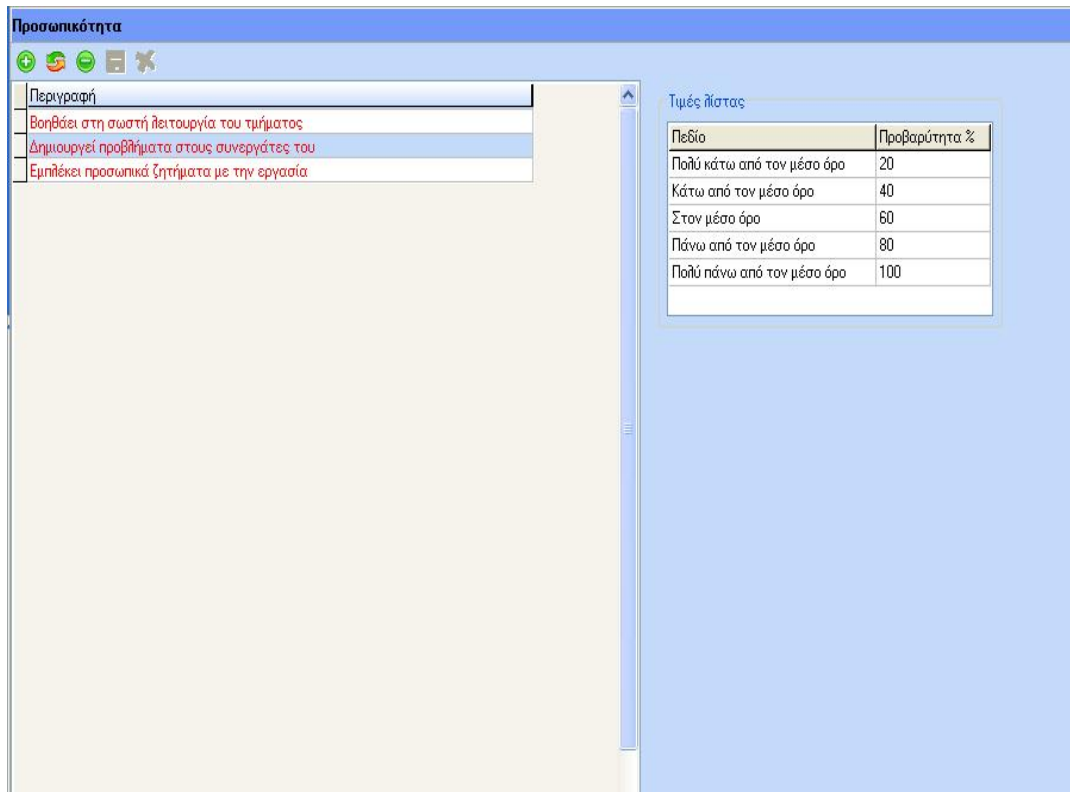
### 1.3) Προσπάθεια

Μέσω της παραμέτρου «Προσπάθεια» ο χρήστης μπορεί να δημιουργήσει τα χαρακτηριστικά προσπάθειας των εργαζόμενων που επιθυμεί να αξιολογήσει. Κατά τα άλλα η λειτουργία είναι ίδια με την παράμετρο «Ικανότητα».



#### 1.4) Προσωπικότητα

Μέσω της παραμέτρου «Προσωπικότητα» ο χρήστης μπορεί να δημιουργήσει τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας των εργαζόμενων που επιθυμεί να αξιολογήσει. Κατά τα άλλα η λειτουργία είναι ίδια με την παράμετρο «Ικανότητα».



### 1.5) Κλίμακες Αξιολόγησης

Η παράμετρος κλίμακες αξιολόγησης είναι εξαιρετικά σημαντική για την εκτέλεση των υπολογισμών της αξιολόγησης. Εδώ, ο χρήστης ουσιαστικά δημιουργεί την βάση με την οποία θα αξιολογηθούν τα τελικά αποτελέσματα της αξιολόγησης. Υπάρχουν δύο πρότυπες κλίμακες και ο χρήστης έχει την δυνατότητα να δημιουργήσει όσες κλίμακες επιθυμεί. Οι κλίμακες δημιουργούνται ανά εταιρεία. Στον πρώτο πίνακα ο χρήστης δίνει τον κωδικό και την περιγραφή που επιθυμεί και αποθηκεύει. Μετά την αποθήκευση έχει το δικαίωμα πλέον να μεταβεί στον δεύτερο πίνακα όπου μπορεί να δημιουργήσει την κλίμακα. Στον δεύτερο λοιπόν πίνακα εισάγει την περιγραφή που επιθυμεί και τα ποσοστά που αντιπροσωπεύει η κάθε περιγραφή. Να σημειωθεί ότι ο χρήστης μπορεί να εισάγει όσες περιγραφές και ποσοστά επιθυμεί.

Κλίμακες Αξιολόγησης

Ερωσία: EPSILON NET

Κωδικός	Περιγραφή	Περιγραφή	Από	Έως
01	Κλίμακα Α'	Χρήση ιδιαίτερης προσοχής	0	20
02	Κλίμακα Β'	Χρειάζεται διέκλιση	20	40
		Πέραν της προαίθεσης	40	60
		Εξαρτά ως προαίθεσης	60	80
		Χρήση ιδιαίτερης αναγνώρισης	80	100

Κλίμακες Αξιολόγησης

Ερωσία: EPSILON NET

Κωδικός	Περιγραφή	Περιγραφή	Από	Έως
01	Κλίμακα Α'	Μη κανονιστική παρουσία	0	60
02	Κλίμακα Β'	Κανονιστική παρουσία	60	100

## 2) Οργάνωση

### 2.1) Δημιουργία Αξιολόγησης

Η πρώτη επιλογή στην «Οργάνωση» είναι η «Δημιουργία Αξιολόγησης». Μέσω αυτής της επιλογής ο χρήστης μπορεί να δημιουργήσει την αξιολόγηση που επιθυμεί.

**Να σημειωθεί ότι καλό θα είναι ο χρήστης να έχει δημιουργήσει όλες τις απαραίτητες παραμέτρους πριν προχωρήσει στην οργάνωση σε διαφορετική περίπτωση θα μπορεί να χρησιμοποιήσει μόνο τις πρότυπες.**

Η δημιουργία αξιολόγησης πραγματοποιείται ανά εταιρεία και εφόσον ο χρήστης το επιθυμεί και ανά θέση εργασίας και χωρίζεται στα παρακάτω βήματα:

- 1) Η επιλογή της κλίμακας αξιολόγησης βάσει της οποίας θα αξιολογηθούν τα τελικά αποτελέσματα.
- 2) Η επιλογή των εργαζόμενων της εταιρείας και της θέσης εργασίας εφόσον έχει επιλεγεί, πατώντας το κουμπί συμμετέχοντες.
- 3) Η επιλογή χαρακτηριστικών (πρότυπων ή/και αυτών που έχει δημιουργήσει ο χρήστης) για την καθεμία από τις παραμέτρους (Ικανότητα, Υπευθυνότητα, Προσπάθεια, Προσωπικότητα). Δίνεται η δυνατότητα στον χρήστη να εισάγει όσα χαρακτηριστικά επιθυμεί σε κάθε παράμετρο.
- 4) Η εισαγωγή της βαρύτητας πεδίου για κάθε παράμετρο με σκοπό τον καθορισμό από τον χρήστη της σημαντικότητας της κάθε παραμέτρου για την συγκεκριμένη αξιολόγηση. Το σύνολο των βαρυτήτων πρέπει πάντα να είναι 100%.
- 5) Τέλος, ακολουθεί η αποθήκευση ή ακύρωση της δημιουργημένης αξιολόγησης όπου εμφανίζεται η παρακάτω φόρμα στην οποία ο χρήστης εισάγει τον κωδικό, την περιγραφή και την ημερομηνία δημιουργίας της αξιολόγησης:

**Αποθήκευση Αξιολόγησης**

Στοιχεία Αξιολόγησης

Κωδικός:

Περιγραφή:

Ημ/νία:

**Δημιουργία Αξιολόγησης**

Εταιρία: EPSILON NET | Θύση Εργασίας: | Κείμενο Αξιολόγησης: Κλάσκα Α' | Συμπεριλαμβανόμενοι:

**Κανόνες** | Βαθμολογία: 25

Περιγραφή:   
 ▶ δυνατότητα να μεταφράζει κείμενα από τα Αγγλικά στα Ελληνικά  
 ▶ δυνατότητα παρουσίασης προϊόντων σε πηλίδες

**Υαφυθινότητα** | Βαθμολογία: 25

Περιγραφή:   
 ▶ Δείχνεται την επίδραση και την επικοινωνιακή κριτική  
 ▶ Τραβή ουσιαστικά την πολιτική της εταιρείας

**Προσαρμοστικότητα** | Βαθμολογία: 25

Περιγραφή:   
 ▶ Δίνει το 100% των δυνατοτήτων και σε όλα τα έργα

**Προσαρμοστικότητα** | Βαθμολογία: 25

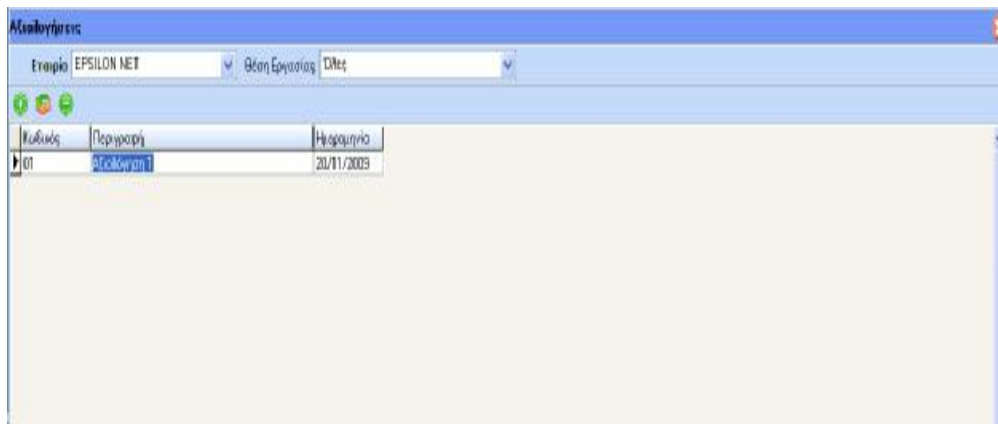
Περιγραφή:   
 ▶ Επιδείξει προσωπικά ζητήματα με την εργασία  
 ▶ Ενθουσιάζεται και κάνει λάθη  
 Μπορεί να αλλάξει προτεραιότητες  
 Μπορεί να ηγηθεί της ομάδας  
 Μπορεί να πάρει τα τελευταία σουτ  
 Βοηθεί στη σωστή λειτουργία του τμήματος  
 Διαχειρίζεται προβλήματα στους συνεργάτες του  
 Επιδείξει προσωπικά ζητήματα με την εργασία

Συνολική Βαθμολογία: 100

Υαφυθινότητα / Προσαρμοστικότητα / Σημεία / Δημιουργία Αξιολόγησης

## 2.2) Αξιολογήσεις

Με την επιλογή «Αξιολογήσεις» ο χρήστης μπορεί να εισάγει νέα αξιολόγηση, με ακριβώς τον ίδιο τρόπο με τον παραπάνω, να μεταβάλει και να διαγράψει ήδη υπάρχουσες αξιολογήσεις. Η εμφάνιση των αξιολογήσεων όπως φαίνεται στην παρακάτω εικόνα γίνεται ανά εταιρεία και ανά θέση:



Κωδικός	Περιγραφή	Ημερομηνία
101	Αξιολόγηση	20/11/2009

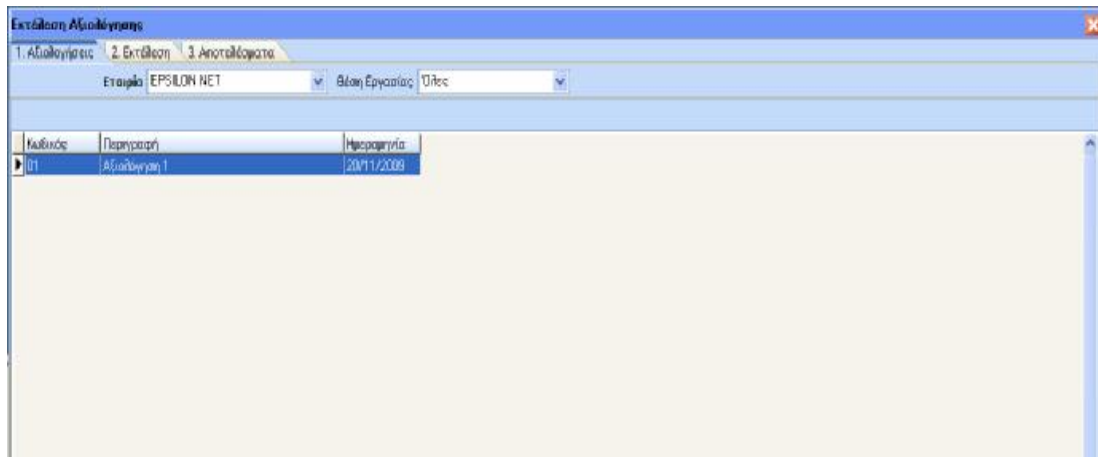
## 2.3) Εκτέλεση Αξιολόγησης

Η εκτέλεση αξιολόγησης χωρίζεται σε τρία στάδια:

### 2.3.1) Αξιολογήσεις

Μέσω αυτής της φόρμας ο χρήστης μπορεί να επιλέξει από τις δημιουργημένες αξιολογήσεις ανά εταιρεία και θέση εργασίας και να τις χρησιμοποιήσει όσες φορές επιθυμεί.

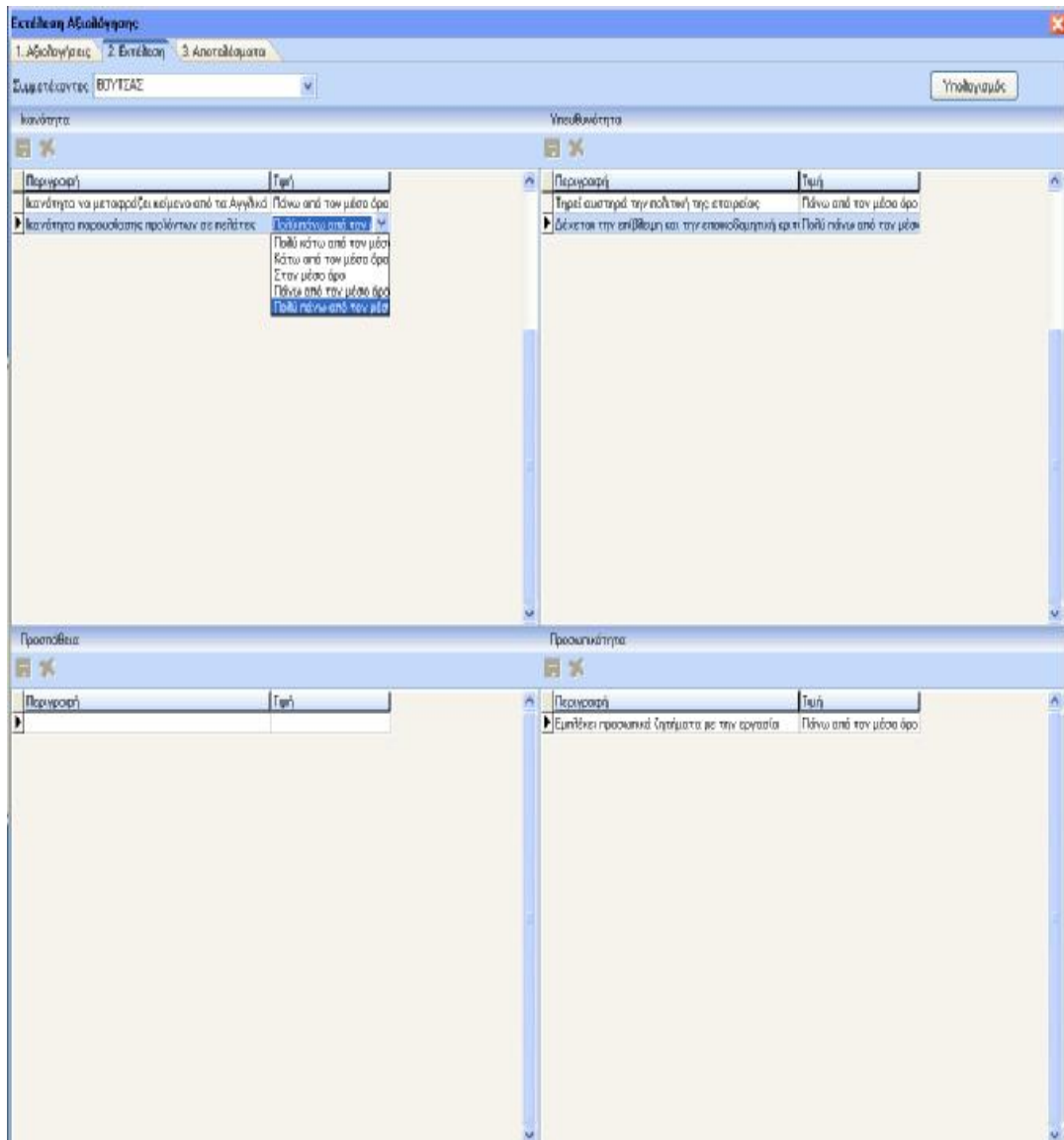




### 2.3.2) Εκτέλεση

Στο στάδιο «Εκτέλεση» πρέπει να γίνουν τα παρακάτω βήματα:

- 1) Ο χρήστης επιλέγει από το combo box «Συμμετέχοντες» τους εργαζόμενους που είχε δηλώσει στην δημιουργία αξιολογήσεων ότι συμμετέχουν στην αξιολόγηση.
- 2) Στις παραμέτρους έχουν εμφανιστεί όλα τα χαρακτηριστικά που ο χρήστης επέλεξε κατά την δημιουργία της αξιολόγησης και ο χρήστης πλέον μπορεί στο καθένα από αυτά να εισάγει τιμή από τις τιμές λίστας που υπήρχαν σε κάθε παράμετρο.
- 3) Εφόσον εισάγει όλες τις τιμές προχωράει στον επόμενο εργαζόμενο, εφόσον υπάρχει. Να σημειωθεί ότι αφού ο χρήστης προχωρήσει σε άλλο εργαζόμενο μπορεί να επιστρέψει στον προηγούμενο και να προχωρήσει σε μεταβολές εφόσον το επιθυμεί.
- 4) Τέλος, πατάει το κουμπί «Υπολογισμός» που υπάρχει στο δεξί επάνω άκρο της φόρμας.



### 2.3.3) Αποτελέσματα

Το τελευταίο στάδιο είναι αυτό των αποτελεσμάτων. Στην φόρμα των αποτελεσμάτων υπάρχει το combo box με τους συμμετέχοντες από το οποίο ο χρήστης επιλέγει τους εργαζόμενους που αξιολογήθηκαν και βλέπει τα αποτελέσματα τους. Τα επί μέρους αποτελέσματα που εμφανίζονται στις διάφορες παραμέτρους υπολογίζονται βάσει του αριθμού των χαρακτηριστικών, των ποσοστών αυτών σε συνάρτηση με τις βαρύτητες που είχε καθορίσει ο χρήστης κατά την δημιουργία της αξιολόγησης. Το συνολικό αποτέλεσμα είναι το άθροισμα των επί μέρους αποτελεσμάτων και το σχόλιο εξαρτάται από την κλίμακα αξιολόγησης που είχε επιλέξει ο χρήστης κατά την δημιουργία της αξιολόγησης.

Επίσης, ο χρήστης μπορεί να εισάγει από το combo box «αξιολογητής» τον αξιολογητή ο οποίος μπορεί να διαφέρει από εργαζόμενο σε εργαζόμενο. Ακόμη, στα πεδία «Δυνατά Σημεία Εργαζόμενου», «Σημεία που χρειάζεται βελτίωση» και «Λοιπά σχόλια» δίνεται στον χρήστη η δυνατότητα να εισάγει κείμενα σχετικά με την αξιολόγησης του εργαζόμενου.

Εν συνεχεία πατώντας «Αποθήκευση» εμφανίζεται η παρακάτω φόρμα για την αποθήκευση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης:

Αποθήκευση Αποτελεσμάτων Αξιολόγησης

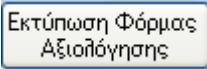
Στοιχεία Αξιολόγησης

Κωδικός

Περιγραφή

Ημ/νία

Αποθήκευση    Ακύρωση

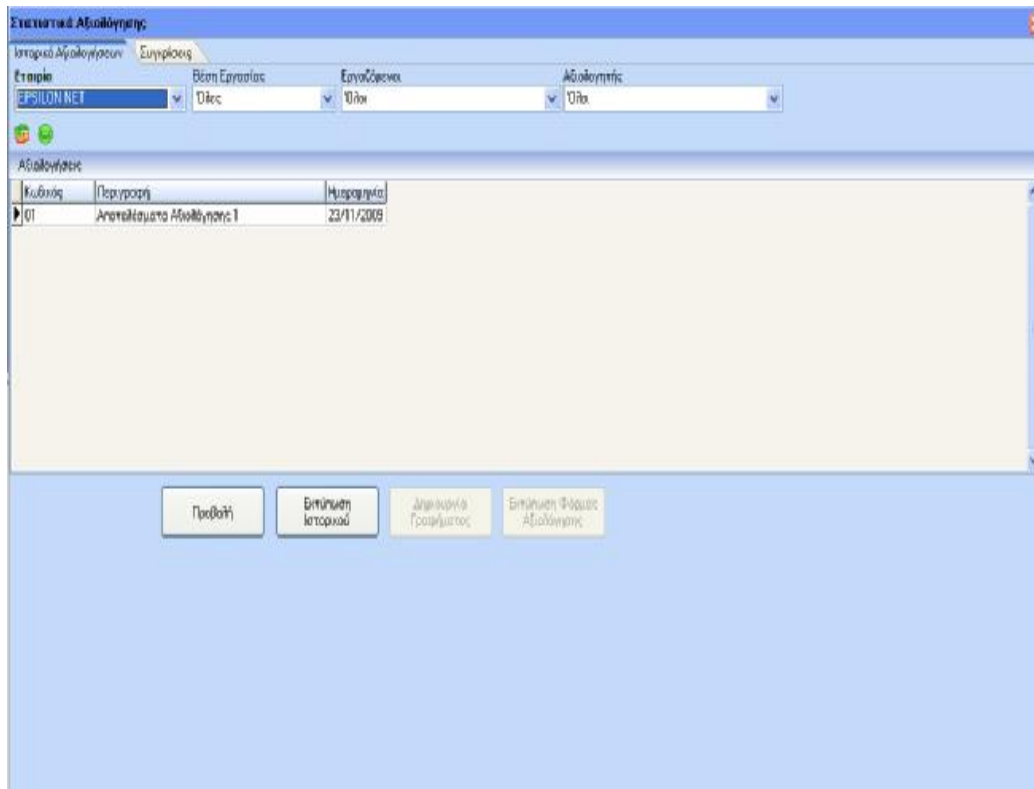
Με την ολοκλήρωση της αποθήκευσης ο χρήστης επιστρέφει στην φόρμα των αποτελεσμάτων όπου πλέον έχει ενεργοποιηθεί το κουμπί  όπου πατώντας το μπορεί να πάρει μια συνοπτική εκτύπωση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης.

### 3) Στατιστικά Στοιχεία

#### 3.1) Ιστορικό Αξιολογήσεων

Η τελευταία επιλογή «Στατιστικά Στοιχεία» εμφανίζει όλες τις αξιολογήσεις που έχουν πραγματοποιηθεί και υπάρχουν τα φίλτρα: Εταιρεία, Θέση Εργασίας, Εργαζόμενοι και Αξιολογητής. Σε αυτή την φόρμα ο χρήστης μπορεί να επιλέξει:

Προβολή	Προβάλλεται η αξιολόγηση
Εκτύπωση Ιστορικού	Εκτυπώνει το ιστορικό των αξιολογήσεων βάσει των φίλτρων
Δημιουργία Γραφήματος	Δημιουργεί γράφημα εφόσον υπάρχουν πάνω από μια αξιολογήσεις
Εκτύπωση Φόρμας Αξιολόγησης	Εκτυπώνει συνοπτικά τα αποτελέσματα αξιολόγησης



### 3.2) Συγκρίσεις

Στις συγκρίσεις ο χρήστης μπορεί να συγκρίνει τα αποτελέσματα αξιολόγησης δύο εργαζόμενων επιλογής του. Στην φόρμα συγκρίσεων που εμφανίζεται ο χρήστης μπορεί να επιλέξει αξιολόγηση και εργαζόμενους. Μετά την επιλογή εμφανίζονται τα αποτελέσματα ανά παράμετρο και χαρακτηριστικό και στο πεδίο τιμή εμφανίζεται το αποτέλεσμα της επιλεγμένης αξιολόγησης ενώ στο πεδίο Μ.Ο. εμφανίζεται ο μέσος όρος των αποτελεσμάτων για το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό εφόσον έχει αυτό χρησιμοποιηθεί παραπάνω από μία φορά. Το ίδιο ισχύει και για τα επί μέρους αποτελέσματα αλλά και για το συνολικό αποτέλεσμα. Με κόκκινο εμφανίζονται οι τιμές όταν το αποτέλεσμα του εργαζόμενου είναι υποδεέστερο του αντίστοιχου στον άλλο εργαζόμενο, με πράσινο όταν υπερτερεί και με μαύρο όταν ισούται με το αντίστοιχο του άλλου εργαζόμενου που συμμετέχει στην σύγκριση. Τέλος, με τα δύο κουμπιά στο κάτω δεξιά μέρος της φόρμας ο χρήστης μπορεί να δημιουργήσει συγκριτικό γράφημα της σύγκρισης των δύο εργαζόμενων και να πάρει εκτύπωση της σύγκρισης.

Στατιστικά Αξιολόγησης			
Ιστορικό Αξιολογήσεων Συμφωνίες			
Εταιρία	ΕΡΣΙΛΟΝ ΝΕΤ	Αξιολόγηση	Αποτελέσματα Αξιολόγησης 1
Εργαζόμενος	ΑΡΑΜΠΑΤΖΗΧΡΥΣΘΑΛΑΝΤΟΥ	Εργαζόμενος	ΒΟΥΤΣΑΣ ΜΕΝΕΛΑΟΣ
<b>Κανόνες</b>		<b>Κανόνες</b>	
Περιγραφή	Τιμή	Μ.Ο.	Περιγραφή
Κανόνες να μεταφερθεί κείμενο από τα Αγγλικά στα	60,00	60,00	Κανόνες να μεταφερθεί κείμενο από τα Αγγλικά στα
Κανόνες παρουσίασης προϊόντων σε πελάτες	100,00	100,00	Κανόνες παρουσίασης προϊόντων σε πελάτες
ΣΥΝΟΛΟ	20,00	30,00	ΣΥΝΟΛΟ
<b>Υπευθυνότητα</b>		<b>Υπευθυνότητα</b>	
Περιγραφή	Τιμή	Μ.Ο.	Περιγραφή
Τιρεί σωστά την παιδική της εταιρεία	100,00	100,00	Τιρεί σωστά την παιδική της εταιρεία
Δέχεται την επίθεση και την επικοινωνιακή κριτική	100,00	100,00	Δέχεται την επίθεση και την επικοινωνιακή κριτική
ΣΥΝΟΛΟ	25,00	25,00	ΣΥΝΟΛΟ
<b>Προσπάθεια</b>		<b>Προσπάθεια</b>	
Περιγραφή	Τιμή	Μ.Ο.	Περιγραφή
Εργάζεται κάτω από αντίξοδες συνθήκες με επιτυχία	80,00	80,00	Εργάζεται κάτω από αντίξοδες συνθήκες με επιτυχία
ΣΥΝΟΛΟ	20,00	20,00	ΣΥΝΟΛΟ
<b>Προσωπικότητα</b>		<b>Προσωπικότητα</b>	
Περιγραφή	Τιμή	Μ.Ο.	Περιγραφή
Επιλέγει προσωπικά ζητήματα με την εργασία	80,00	80,00	Επιλέγει προσωπικά ζητήματα με την εργασία
ΣΥΝΟΛΟ	20,00	20,00	ΣΥΝΟΛΟ
<b>Αποτελέσματα :</b>	65,00	85,00	<b>Αποτελέσματα :</b>
			92,50 92,50

# ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

## ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΕΤΟΥΣ

.....

### 1. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

Επώνυμο:	.....	Όνομα:	.....
Ημερ. Γέννησης:	.....	Αρ. Ταυτότητας:	.....
Αρ. Φακέλου:	.....		
Τμήμα/Υπηρεσία:	.....	Θέση:	.....
Ημερ. Πρόσληψης:	.....	Ημερ. Διορισμού/ Προαγωγής στην Τωρινή θέση:	.....
Μισθολογική Κλίμακα:	.....	Ημερ. Προσαύξησης:	.....

### 2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΟΣ

Επώνυμο:	.....	Όνομα:	.....
Θέση:	.....	Τμήμα/Υπηρεσία:	.....
Υπογραφή:	.....	Ημερομηνία:	.....

### 3. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΥΠΟΓΡΑΦΟΝΤΟΣ

Επώνυμο:	.....	Όνομα:	.....
Θέση:	.....	Τμήμα/Υπηρεσία:	.....
Υπογραφή:	.....	Ημερομηνία:	.....

#### 4. ΑΤΟΜΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

**(α) Νέα προσόντα ακαδημαϊκά/επαγγελματικά**

(Να επισυνάπτονται αντίγραφα πιστοποιητικών αν δεν έχουν υποβληθεί)

.....  
.....  
.....  
.....

**(β) Εκπαιδευτικά σεμινάρια**

(Να επισυνάπτονται αντίγραφα πιστοποιητικών αν δεν έχουν υποβληθεί)

ΑΠΟ ΜΕΧΡΙ

.....  
.....  
.....  
.....

**(γ) Περιγράψετε τις κυριότερες υπηρεσιακές εργασίες/δραστηριότητές σας κατά τη διάρκεια του έτους**

.....  
.....  
.....  
.....

**(δ) Εξωϋπηρεσιακές δραστηριότητες συναφείς με τα καθήκοντα ή την ειδικότητά σας**

.....  
.....  
.....  
.....



(ε) Τι σας ικανοποίησε περισσότερο και ποια τυχόν προβλήματα και δυσχέρειες αντιμετωπίσατε κατά την εκτέλεση του έργου σας;

.....

.....

.....

.....

(στ) Επιμορφωτικές ανάγκες

Υποδείξετε ποια επιμορφωτικά ή άλλα ειδικά προγράμματα/σεμινάρια πιστεύετε ότι θα σας βοηθήσουν στην εκτέλεση των καθηκόντων σας, ανάπτυξη των γνώσεων σας και γενικά στη σταδιοδρομία σας

.....

.....

.....

.....

.....

### 5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΟΥ ΕΡΓΟΥ

Α/ Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΟΥ: ΚΑΘΗΚΟΝΤ Α, ΑΡΜ/ΤΗΤΕΣ, ΣΤΟΧΟΙ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΜΕΤΡΗΣ ΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕ ΣΜΑΤΟΣ*	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ ΤΥΧΟΝ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ	ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΤΕΥΞ ΗΣ ΣΤΟΧΩΝ  (Κλίμακα 1-5)

## 6.ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΜΕ ΒΑΣΗ ΓΕΝΙΚΑΚΡΙΤΗΡΙΑ

Παρακαλούμε να δείξετε το επίπεδο απόδοσης σημειώνοντας (□) σε ένα από τους πέντε χώρους της κλίμακας για κάθε πτυχή, σύμφωνα με τον κώδικα βαθμολογίας που δίνεται παραπλεύρως και τις ενδείξεις που δίνονται στην κάθε πτυχή. Η βαθμολογία πρέπει να γίνεται αντικειμενικά μετά από σοβαρό προβληματισμό. Επομένως, υψηλή βαθμολογία (4–5) ή χαμηλή (1–2) θα πρέπει να δικαιολογείται επαρκώς

5 = Άριστος  
4 = Πολύ Καλός  
3 = Καλός  
2 = Ικανοποιητικός  
1 = Μη Ικανοποιητικός

Γ Ε Ν Ι Κ Α Κ Ρ Ι Τ Η Ρ Ι Α		Β Α Θ Μ Ο Λ Ο Γ Ι Α				
<b>ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΗΣΗ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Γνωρίζει το αντικείμενο της εργασίας του, καθώς επίσης τους κανονισμούς και διαδικασίες που αφορούν στο τρόπο διεξαγωγής της εργασίας του κλάδου του.</li> <li>Φροντίζει να παρακολουθεί τις εξελίξεις στον τομέα της εργασίας του και φροντίζει για συνεχή επιμόρφωση και βελτίωση των γνώσεών του.</li> </ul>	5 4 3 2 1	..... ..... ..... ..... .....	5 4 3 2 1	..... ..... ..... ..... .....	5 4 3 2 1
<b>ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Συμπεριφέρεται με τον αρμόζοντα τρόπο προς τους συναδέλφους του.</li> <li>Εξυπηρετεί με προθυμία, ευγένεια και υπομονή όσους συνεργάζονται με το Τμήμα/Υπηρεσία.</li> </ul>	5 4 3 2 1	..... ..... ..... ..... .....	5 4 3 2 1	..... ..... ..... ..... .....	5 4 3 2 1
<b>ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Συνεργάζεται πρόθυμα με τους συναδέλφους, προϊσταμένους, υφισταμένους και τη λοιπή Πανεπιστημιακή Κοινότητα για την επίτευξη του υπηρεσιακού έργου.</li> <li>Συνεργάζεται/συναλλάσσεται πρόθυμα με το κοινό.</li> </ul>	5 4 3 2 1	..... ..... ..... ..... .....	5 4 3 2 1	..... ..... ..... ..... .....	5 4 3 2 1
<b>ΚΡΙΣΗ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Συλλαμβάνει την ουσία και το σκοπό των διαφόρων υπηρεσιακών θεμάτων.</li> <li>Εμβαθύνει στις ιδιαιτερότητες κάθε προβλήματος και προτείνει λύσεις.</li> </ul>	5 4 3 2 1	..... ..... ..... ..... .....	5 4 3 2 1	..... ..... ..... ..... .....	5 4 3 2 1
<b>ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ/ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Διατυπώνει νέες ιδέες, αναπτύσσει νέους και καλύτερους τρόπους εκτέλεσης συγκεκριμένων έργων.</li> <li>Αναλαμβάνει νέες εργασίες/καθήκοντα με προθυμία και δίνει γρήγορα λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν μέσα στον κλάδο εργασιών του.</li> </ul>	5 4 3 2 1	..... ..... ..... ..... .....	5 4 3 2 1	..... ..... ..... ..... .....	5 4 3 2 1
<b>ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΑΥΞΗΜΕΝΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Έχει δυνατότητες να αναλάβει νέα και αυξημένα καθήκοντα/ευθύνες.</li> <li>Έχει δυνατότητες να αναλάβει νέα και αυξημένα καθήκοντα/ευθύνες, αφού τύχει της κατάλληλης εκπαίδευσης και αποκτήσει την απαραίτητη πείρα.</li> <li>Χρειάζεται σημαντικό χρόνο και εκπαίδευση για να μπορέσει να αναπτύξει δεξιότητες και προσόντα που είναι απαραίτητα για νέα και αυξημένα καθήκοντα/ευθύνες.</li> <li>Επί του παρόντος δε φαίνεται να έχει τις δυνατότητες να αναλάβει νέα και αυξημένα καθήκοντα/ευθύνες, έστω και αν τύχει κάποιας εκπαίδευσης.</li> </ul>	5 4 3 2 1 .....	..... ..... ..... ..... ..... .....	5 4 3 2 1 .....	..... ..... ..... ..... ..... .....	5 4 3 2 1 .....

## 7. ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

- (α) Σχόλια αξιολογούντος σε θέματα που καλύφθηκαν και σύντομη περιγραφή, πορίσματα συνέντευξης (ιδιαίτερη έμφαση σε θέματα επίδοσης/απόδοσης και αξιοποίησης υπαλλήλου, καθώς επίσης και σε θέματα που σχετίζονται με τις επιμορφωτικές του ανάγκες)

.....  
.....  
.....  
.....

Υπογραφή Αξιολογούντος: .....

Ημερομηνία: .....

- (β) Σχόλια αξιολογούμενου

.....  
.....  
.....  
.....

Υπογραφή Αξιολογούμενου: .....

Ημερομηνία: .....

- (γ) Απόψεις Προσυπογράφοντος

.....  
.....  
.....  
.....

Υπογραφή Αξιολογούμενου: .....

Ημερομηνία: .....

## 8. ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΞΙΟΛΟΓΩΝ	ΠΡΟΣΥΠΟΓΡΑΦΩΝ	ΟΡΙΣΤΙΚΗ
ΒΑΣΕΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΕΡΓΟΥ (70%)			
ΒΑΣΕΙ ΓΕΝΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ (30%)			
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ			

Υπογραφή Διευθυντή Διοίκησης  
και Οικονομικών:

.....

Ημερομηνία:

.....

Υπογραφή Διευθυντή Βιβλιοθήκης:

.....

Ημερομηνία:

.....

## 9. ΑΠΟΨΕΙΣ/ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

(Σε περίπτωση ενστάσεων αξιολογουμένων, διαφοράς βαθμολογίας  
αξιολογούντος και προσυπογράφοντος)

.....

.....

.....

.....

Πρόεδρος.....

Υπογραφή

Ημερομηνία

.....

.....

Μέλη.....

.....

## 10. ΤΕΛΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

(Σε περίπτωση ένστασης)

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΞΙΟΛΟΓΩΝ	ΠΡΟΣΥΠΟΓΡΑΦΩΝ	ΟΡΙΣΤΙΚΗ
ΒΑΣΕΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΕΡΓΟΥ (70%)			
ΒΑΣΕΙ ΓΕΝΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ (30%)			
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ			

Ημερομηνία: .....

- Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ είναι μια τεχνική διοίκησης προσωπικού, που η στρατηγική της και ο τρόπος που εφαρμόζεται διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία. Ο κύριος σκοπός ενός Συστήματος Αξιολόγησης Απόδοσης Προσωπικού (ΣΑΠ) είναι: i) η μέτρηση της απόδοσης με στόχο ii) τη βελτίωση της απόδοσης. Η ύπαρξη καθιερωμένων ΣΑΠ λειτουργεί επίσης:

1) ως παράγων που υποβοηθά την επιχείρηση στη βελτίωση της εσωτερικής της οργάνωσης και

2) ως εσωτερικός μηχανισμός ανάπτυξης των εργαζομένων και προετοιμασίας τους για την ανάληψη αυξημένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών. Αρκετά ΣΑΠ μέσω της εφαρμογής τους επίσης στοχεύουν:

- στην καθιέρωση ενός πλαισίου αρχών και προδιαγραφών με βάση τις οποίες μετρούν την απόδοση,

- στη χρήση ενός εργαλείου, μέσω του οποίου προσδιορίζεται από τη διοίκηση η μισθολογική αύξηση, με βάση την απόδοση του κάθε εργαζόμενου και τη συμμετοχή του στη συνολική απόδοση της εταιρείας,

- στον εντοπισμό περιοχών βελτίωσης για τον εργαζόμενο και στην ανάπτυξη συγκεκριμένων εκπαιδευτικών ή άλλων ενεργειών, προκειμένου αυτοί να χρησιμεύσουν και ως σημεία-στόχοι επίτευξης για την επόμενη αξιολόγηση,

- στον εντοπισμό εργαζομένων που η απόδοσή τους δικαιολογεί προαγωγή ή αυξημένες αρμοδιότητες,

- στην ύπαρξη ενός καθιερωμένου και αποδεκτού μέσου συστηματικής συζήτησης μεταξύ εργαζομένων/διοίκησης και στη δημιουργία ενός ατομικού πλάνου ανάπτυξης για τον κάθε εργαζόμενο. Παρ' ότι τυπικά τα ΣΑΠ διενεργούνται σε ετήσια ή βimensιαία βάση, η συνεχής αξιολόγηση του προσωπικού -ιδανικά- πρέπει να υφίσταται ως μια συνεχής διαδικασία ανατροφοδότησης παρά ως μεμονωμένο γεγονός. Ο ρόλος των προϊσταμένων και διευθυντών, αλλά και η κουλτούρα οργάνωσης και λειτουργίας της κάθε εταιρείας στο σημείο αυτό είναι κρίσιμοι. Εφόσον παρέχεται στο βαθμό που απαιτείται διαρκής τροφοδότηση στους εργαζόμενους (feedback), τότε τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα είναι κοντά

στα αναμενόμενα από όλες τις πλευρές, χωρίς εκπλήξεις και ασυμφωνίες, διαφωνίες ή διαφοροποιήσεις μεταξύ των εμπλεκομένων.

## 6.5 Ανάλυση SWOT

<p><b>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ορθής Γεωργικής Πρακτικής (Ο.Γ.Π.)</li><li>• Το επιστημονικά άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό</li><li>• Τεχνολογικός εξοπλισμός</li><li>• Οργανωμένο δίκτυο</li><li>• Κωδικό πιστοποίησης γεωργικής εκμετάλλευσης</li></ul>	<p><b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Μη ύπαρξη μεγάλης ποικιλίας ρυζιού για κατοικίδια ζώα</li></ul>
<p><b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ο κλάδος είναι στο σύνολό του κερδοφόρος</li><li>• Παραγωγή νέων τύπων προϊόντων</li></ul>	<p><b>ΑΠΕΙΛΕΣ</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ο κλάδος αναπτύσσεται ταχύτερα</li><li>• Μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών</li><li>• Σημαντική αύξηση της τιμής της α' ύλης του ρυζιού και των οσπρίων</li><li>• Καιρικές συνθήκες</li></ul>

Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία μίας επιχείρησης, οργανισμού ή και περιοχής, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.). Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.).

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα συμπεράσματα που απορρέουν από την πτυχιακή αυτή εργασία είναι σημαντικά και χρήσιμα για κάθε επιχείρηση που θέλει να λέγεται ανταγωνιστική. Όπως αναλύσαμε στα πρώτα κεφάλαια της εργασίας, για να επιτύχει η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, πρέπει όλα τα άτομα που απαρτίζουν την επιχείρηση, από την ηγεσία μέχρι τους εργαζόμενους, να υιοθετήσουν μια νέα κουλτούρα που με λίγα λόγια, στόχο θα έχει την παραγωγή-παροχή ποιοτικών προϊόντων και τη συνεχή βελτίωση.

Η κατανόηση της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π. και η εφαρμογή των αρχών και των εννοιών της από την εκάστοτε επιχείρηση απαιτούν χρόνο και κόστος από μέρους της, ωστόσο τα αποτελέσματα είναι αρκετά ικανοποιητικά τόσο σε ποιότητα όσο και σε κέρδη που αναμφισβήτητα είναι το ζητούμενο για κάθε παραγωγική μονάδα. Οι μεταποιητικές βιομηχανίες αγροτικών προϊόντων θα πρέπει να ενδυναμώσουν την συνεργασία τους με τον πρωτογενή τομέα με σκοπό την παραγωγή ανταγωνιστικών προϊόντων στο διεθνές περιβάλλον. Η σωστή επιλογή του προμηθευτή είναι άλλος ένας καθοριστικός παράγοντας, αφού για να είναι ανταγωνιστική μια επιχείρηση χρειάζεται ανταγωνιστικούς προμηθευτές που προσφέρουν "ολική ποιότητα". Επίσης τα παράπονα των πελατών αφορούν κυρίως



σε δημιουργία λαθών, αλλά και σε ελαττωματικά προϊόντα-υπηρεσίες, πράγμα που σημαίνει, ότι δεν εφαρμόζονται σωστά οι διαδικασίες.

Ζωντανό παράδειγμα αποτελεί η επιχείρηση της AGRINO Πιστιόλας Α.Ε. πάνω στην οποία κάναμε εκτενή έρευνα. Η Agrino πρόσφατα προχώρησε σε σύσταση ομάδων παραγωγών σε 5 περιοχές τις Ελλάδος που παραδοσιακά καλλιεργούνταν όσπρια με σκοπό την αναβίωση της καλλιέργειας τους. Παρ' όλες τις συνεχείς αλλαγές στο οικονομικό τοπίο που έλαβαν χώρα όχι μόνο στο εσωτερικό της Ελλάδος αλλά και παγκόσμια, η AGRINO αφιέρωσε αξιοσημείωτη βάση στη Δ.Ο.Π. με αποτέλεσμα να επηρεαστεί σε μικρό βαθμό από τις οικονομικές εξελίξεις. Το γεγονός αυτό καθιστά την εταιρεία πρωτόπορα στον τομέα των τροφίμων με μία σταθερή πορεία σε πωλήσεις στη χώρα μας και όχι μόνο. Η επιτυχία της AGRINO συμπεραίνουμε ότι οφείλετε σε σημαντικό βαθμό στην επένδυση που έκαναν οι υπεύθυνοι της εταιρείας στη Δ.Ο.Π. και αποκόμισαν ποιότητα και κέρδος. Συμπερασματικά λοιπόν προτείνουμε ανεπιφύλακτα σε κάθε επιχείρηση που θέλει να έχει μερίδιο στην πίτα της αγοράς να επενδύσει στη Δ.Ο.Π. για να μπορέσει όχι μόνο να επιβιώσει αλλά να επιζήσει!!!

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΤΣΙΟΤΡΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ (2003) *Βελτίωση Ποιότητας*, Εκδόσεις Μπένου
2. ΛΟΓΟΘΕΤΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ (1995) *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*, από τον Deming στον Tagushi και το SPC, Εκδόσεις TQM Hellas Interbooks (Διεθνής έκδοση Prentice Hall).
3. ΔΕΡΒΙΤΣΙΩΤΗΣ ΚΩΣΤΑΣ (2005) *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη
4. ΚΕΦΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ (2005) *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Θεωρία και Πρότυπα*, Εκδόσεις Κριτική
5. ΖΑΒΛΑΝΟΣ ΜΥΡΩΝ (2002) *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Σταμούλη

[http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/dioik\\_olikh\\_poiot/dop\\_d1\\_eisagogi.pdf](http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/dioik_olikh_poiot/dop_d1_eisagogi.pdf)

<http://www.plant-management.gr/index.php?id=8>

<http://www.alfavita.gr/artra/art848a.php>

[http://www.logistics.tuc.gr/Contents/Lessons/TQM/03%20-%20Proc\\_Mgt-Cost-Cap\\_Anal.pdf](http://www.logistics.tuc.gr/Contents/Lessons/TQM/03%20-%20Proc_Mgt-Cost-Cap_Anal.pdf)

<http://users.in.gr/fstamatiadis/assets/tqm2.pdf>