

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΜΕΛΕΤΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: “ΑΓΡΙΝΟ-ΕΥ.ΓΕ ΠΙΣΤΙΟΛΑΣ”

Πτυχιακή Εργασία της :  
**Γαϊτάνη Δέσποινα**  
**A.M. : 8838**

Επιβλέπων: **Βασιλείου Κων/νος**

**Πάτρα, Ιούνιος 2014**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια η ανάγκη για προϊόντα και υπηρεσίες με υψηλά standards ποιότητας, οδήγησαν τις επιχειρήσεις να στραφούν σε νέες μεθόδους παραγωγής. Οι νέες αυτές μέθοδοι μιλούν για υψηλή ποιότητα σε συνδυασμό με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος και με παραγωγικές διαδικασίες που δεν επιφέρουν προβλήματα στο περιβάλλον. Έτσι λοιπόν, αναπτύσσεται ένας νέος κλάδος στη Διοίκηση των επιχειρήσεων που περικλείει τους νέους αυτούς τρόπους παραγωγής των αγαθών και δεν είναι άλλος από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Στην παρούσα μελέτη γίνεται λόγος για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, τα μέσα και τις μεθόδους που χρησιμοποιεί, καθώς επίσης και τα αποτελέσματα που έχει η υιοθέτησή τους από τις επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, μελετάται και αναλύεται ένα από τα Συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αυτό της Ορθής Γεωργικής Πρακτικής. Επιπλέον, καταγράφεται ο τρόπος με τον οποίο αυτό (το Σύστημα) εφαρμόζεται στη μεγαλύτερη Ελληνική εταιρία επεξεργασίας και διανομής ρυζιού και οσπρίων. Ενώ καταληκτικά αναφέρονται τα αποτελέσματα που έχει για την επιχείρηση η υιοθέτηση της Ορθής Γεωργικής Πρακτικής, τόσο για την εταιρία όσο και για τους τελικούς καταναλωτές.

Σε πρώτη φάση πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση σε μελέτες και έρευνες γύρω από το θέμα που διαπραγματευόμαστε. Αναλυτικότερα στηρίχθηκα σε κείμενα που έχουν γραφτεί από τους κύριους εκφραστές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς επίσης και σε όσα υπάρχουν καταγεγραμμένα στο Διαδίκτυο και αφορούν το Σύστημα της Ορθής Γεωργικής Πρακτικής. Το δεύτερο κύριο κομμάτι της εργασίας (που είναι η εφαρμογή του συστήματος από μια επιχείρηση) πραγματοποιήθηκε με τη χρήση της μεθόδου της σε βάθος συνέντευξης. Συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκε συνάντηση με ένα από τα βασικότερα στελέχη της επιχείρησης στα κεντρικά γραφεία της εταιρίας. Μέσα από μια σειρά ερωτήσεων ανοιχτού τύπου δόθηκαν οι απαραίτητες πληροφορίες και στη συνέχεια αυτές ταξινομήθηκαν και αναλύθηκαν, ώσπου καταληκτικά να βγάνουν σωστά συμπεράσματα.

Βάσει λοιπόν των αναλύσεων, γίνεται εύκολα κατανοητό και κοινώς αποδεκτό πως η εφαρμογή ενός Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να έχει, τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τους

τελικούς καταναλωτές και φυσικά για το περιβάλλον. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες είναι ποιοτικά καλύτερα, το κόστος παραγωγής δεν επιβαρύνει αρκετά τον καταναλωτή, ενώ οι απώλειες από τυχόν λάθη στην παραγωγική διαδικασία είναι συγκριτικά λιγότερες και δεν επηρεάζουν σχεδόν καθόλου την παραγωγή. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τροφίμων έχουν πολλούς λόγους για να εφαρμόσουν τέτοιες μεθόδους, μιας και ο κλάδος αυτός είναι αρκετά «ευαίσθητος», αφού έχει να κάνει με την ανθρώπινη διατροφή.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	2
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	7
1.1 Εισαγωγή.....	7
1.2 Σκοπός και Στόχοι της Πτυχιακής Εργασίας.....	8
1.3 Δομή της Πτυχιακής Εργασίας.....	9
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 :ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ</b> .....	10
2.1 Εισαγωγή.....	10
2.2 Έννοια και σημασία της ποιότητας .....	11
2.3 Το κόστος (Ποιότητας και μη Ποιότητας ).....	13
2.4 Εισαγωγή στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	16
2.4.1 Διαφορές Παραδοσιακής Διοίκησης και Δ.Ο.Π.....	18
2.5. Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. ....	19
2.6. Οι εκφραστές της Δ.Ο.Π. ....	20
2.6.1 Η προσέγγιση του Deming στο Management .....	20
2.6.2 Ο Juran για την Ποιότητα. ....	21
2.6.3 Ο Crosby και η θεραπεία της Ποιότητας .....	23
2.7 Τα εργαλεία της Δ.Ο.Π. ....	25
2.8 Συστήματα Διασφάλισης της Ποιότητας .....	31
2.9 Ο Διεθνής Οργανισμός Πιστοποίησης – Πρότυπα ISO.....	32
2.9.1 Τα πρότυπα ISO.....	32
2.9.2 ISO και καταναλωτής .....	33
2.10 Τα κυριότερα Πρότυπα ISO .....	33
2.10.1 ISO 9001:2008 .....	33
2.10.2 ISO 22.000:2005 .....	34
2.10.3 ISO14.001:2004.....	35
2.10.4 OHSAS 18.001:2007 .....	36
2.11 Σύστημα Ολοκληρωμένης διαχείρισης στην Φυτική παραγωγή – Η Ορθή Γεωργική Πρακτική.....	36
2.11.1 Τι είναι η “Ολοκληρωμένη Διαχείριση”.....	36
2.11.2 Η Ορθή Γεωργική Πρακτική.....	38
2.11.2.1 Εφαρμογή – Έλεγχος – Ενστάσεις.....	41
2.11.2.2 Τα οφέλη από την εφαρμογή της Ο.Γ.Π. ....	42



2.11.2.3 Το Πρότυπο GLOBALGAP.....	42
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>44</b>
3.1 Εισαγωγή.....	44
3.2 Σχεδιασμός έρευνας.....	44
3.3 Διαδικασία και Συλλογή Δεδομένων.....	45
3.3.1 Ενημέρωση και συγκατάθεση.....	45
3.3.2 Η διαδικασία της Συνέντευξης.....	46
3.4 Η μέθοδος της σε βάθος συνέντευξης.....	46
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>48</b>
4.1 Εισαγωγή.....	48
4.2 Η AGRINIO - ΕΥ.ΓΕ. ΠΙΣΤΙΟΛΑΣ.....	48
4.2.1 Η ιστορία – πορεία της.....	48
4.2.2 Η ταυτότητά της.....	49
4.2.3 Η διεθνής AGRINO.....	50
4.2.4 Τα προϊόντα.....	50
4.2.5 Η βραβευμένη AGRINO.....	55
4.2.6 Εταιρική και κοινωνική ευθύνη.....	56
4.3 Η AGRINO και η Δ.Ο.Π.....	57
4.3.1 Οι βασικές αξίες.....	57
4.3.2 Η εταιρία και τα Πρότυπα της σειράς ISO.....	57
4.3.3 Η «Προστατευόμενη Γεωργική Ένδειξη (Π.Γ.Ε.)».....	58
4.4 Η εφαρμογή της Ορθής Γεωργικής Πρακτικής από την AGRINO.....	58
4.4.1 Η AGRINO σε συνεργασία με τον Έλληνα παραγωγό.....	58
4.4.2 Ο έλεγχος πριν την παραγωγή.....	59
4.4.3 Η AGRINO ελέγχει την παραγωγή.....	59
4.4.4 Η εταιρία «παρούσα» στον τόπο παραγωγής.....	59
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>61</b>
5.1 Εισαγωγή.....	61
5.2 Ορισμός και εφαρμογή της Δ.Ο.Π. ....	62
5.3 Η Ορθή Γεωργική Πρακτική στην “AGRINO – ΕΥ.ΓΕ. Πιστιόλας”.....	62
5.4 Αποτελέσματα από την εφαρμογή της Ο.Γ.Π.....	64
5.4.1 Αποτελέσματα για την επιχείρηση.....	64
5.4.2 Αποτελέσματα για τους καταναλωτές – πελάτες.....	65

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	66
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b> .....	68

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## 1.1 Εισαγωγή

Η επιστήμη των Οικονομικών αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τομείς στην εξέλιξη του σύγχρονου κόσμου Έχει διαμορφώσει και διαφοροποιήσει κοινωνίες ακόμη και πολιτισμούς. Με το πέρασμα των χρόνων η ίδια η επιστήμη αναπτύχθηκε και υποδιαιρέθηκε σε διάφορους κλάδους. Ένας από αυτούς είναι η Οργάνωση και Διοίκηση των Επιχειρήσεων, γνωστό και ως Management.(Αυλωνίτης, 2009)

Από την δεκαετία του 1950 και μετά έχουν γίνει χιλιάδες δημοσιεύσεις και συζητήσεις σχετικά με τον ποιοτικό έλεγχο των διεργασιών παραγωγής των βιομηχανικών προϊόντων και ειδικότερα στην αξιολόγηση των τελικών προϊόντων που παράγονται από τις βιομηχανίες τροφίμων και ποτών. Από το 1990 και μετά έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην διασφάλιση ποιότητας τόσο των παραγόμενων προϊόντων, όσο και των διαδικασιών παραγωγής τους. (Αυλωνίτης, 2009)

Τελευταία η ποιότητα έχει συνδεθεί άμεσα με την συμπεριφορά του καταναλωτή <<Ποιότητα είναι αυτό που θέλει ο πελάτης>> έτσι απλά. Η υψηλή ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων καθώς και των παρεχόμενων υπηρεσιών, αποτελεί βασικό σημείο ανταγωνισμού των περισσότερων βιομηχανιών τροφίμων. Από την άλλη μεριά η παρατηρούμενη συνεχώς αύξηση του ποιοτικού επιπέδου των αγαθών και υπηρεσιών είναι συνδεδεμένη με την έντονη διαφήμιση των τελευταίων, που κάνει ,το καταναλωτικό κοινό ολοένα και περισσότερο απαιτητικό.(Λογοθέτης Ν., 2005)

Έτσι οι υψηλές απαιτήσεις ποιοτικού επιπέδου προϊόντων και υπηρεσιών μπορούν να αντιμετωπιστούν καλύτερα και με επιτυχία με την ανάπτυξη της Διοίκησης/ Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management-TQM) η οποία δίνει μεγάλη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα. Η ελεύθερη κυκλοφορία των προϊόντων τροφίμων στις αγορές των ευρωπαϊκών χωρών, ο έντονος ανταγωνισμός των επιχειρήσεων δημιουργούν τις προϋποθέσεις για την παραγωγή και διάθεση ποιοτικά αναβαθμισμένων προϊόντων. Η ανοικτή αγορά αποτελεί λοιπόν για τους παραγωγούς τροφίμων και ποτών μια ισχυρή πρόκληση , καθώς παρέχει την δυνατότητα για συνεχή και πολύπλευρη επέκταση αλλά παράλληλα επιφυλάσσει και πολλούς κινδύνους στις περιπτώσεις που τα παραγόμενα προϊόντα υφίσταται πλημμυρικές ελέγχους. Η εγκατάσταση και πιστή εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας το οποίο ικανοποιεί τις προδιαγραφές διεθνών

αποδεκτών προτύπων όπως τα συστήματα 1509000 ή BS 5750, αποτελεί τον πιο αποτελεσματικό τρόπο για την εκπλήρωση των αυξανόμενων απαιτήσεων των πελατών της σύγχρονης κοινωνίας. (Λογοθέτης Ν. , 2005)

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία το υπό εξέταση θέμα “Μελέτη και Ανάπτυξη ενός Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας” αφορά την εφαρμογή ενός Συστήματος Διοίκησης από μια επιχείρηση, καθώς και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή αυτή, τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για το περιβάλλον.

Η “Μελέτη Περίπτωσης” αποτελεί τον κύριο άξονα του ερευνητικού μέρους της εργασίας. Η “AGRINO – ΕΥ.ΓΕ. Πιστιόλας” δραστηριοποιείται στον χώρο των τροφίμων για πάνω από εξήντα χρόνια. Αποτελεί πρότυπο για τις επιχειρήσεις του ιδίου κλάδου και όχι μόνο, τόσο για την οργανωτική της δομή όσο και για την εφαρμογή νέων μεθόδων διοίκησης. Έτσι λοιπόν, εξετάζεται το Σύστημα Διοίκησης που εφαρμόζει καθώς επίσης τα Μέσα και οι Διεργασίες, τα οποία χρησιμοποιεί κατά την εφαρμογή του.

## **1.2 Σκοπός και στόχοι**

Σκοπός της πτυχιακής εργασίας είναι να διερευνηθεί αν εφαρμόζεται κάποιο Σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας , σε ποιο βαθμό και με ποια μέσα. Επιπλέον εξετάζεται αν έχει αποτελέσματα η εφαρμογή ενός τέτοιου είδους Συστήματος, τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και τους καταναλωτές. Ενώ κλείνοντας δίνονται προτάσεις γύρω από την υιοθέτηση ενός Συστήματος Δ.Ο.Π.

Συγκεκριμένα οι ερευνητικοί στόχοι έχουν ως εξής :

- Τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ( Δ.Ο.Π.);
- Τι ορίζεται ως Σύστημα Διασφάλισης της Ποιότητας;
- Ποιο Σύστημα Δ.Ο.Π. εφαρμόζει η “AGRINO – ΕΥ.ΓΕ. Πιστιόλας”, με ποια μέσα και ποιες μεθόδους;
- Ποια αποτελέσματα έχει για την ίδια την επιχείρηση;
- Ποια αποτελέσματα έχει για τους τελικούς καταναλωτές;
- Πόσο σημαντικό είναι τελικά να υιοθετούν οι επιχειρήσεις την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ιδίως στον κλάδο των τροφίμων;

### 1.3 Δομή

Η παρούσα μελέτη διαρθρώνεται ως εξής:

Αρχίζοντας με το 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο το οποίο αποτελεί βιβλιογραφική ανασκόπηση. Σ' αυτό καταγράφονται βασικοί ορισμοί, όπως αυτός της Ποιότητας και της Ολικής Ποιότητας. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στα Συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας γενικότερα, ενώ καταλήγοντας περιγράφεται το βασικό αντικείμενο της παρούσας έρευνας, στους Κανόνες Ορθής Γεωργικής Πρακτικής. Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι, η σε βάθος κατανόηση του αντικειμένου που μελετήσαμε.

Το 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο της μελέτης περιγράφει τις μεθόδους που ακολουθήσαμε για να πραγματοποιήσουμε τους ερευνητικούς στόχους. Ξεκινά με τον σχεδιασμό της ίδιας της έρευνας και προχωρώντας αναλύεται η διαδικασία που ακολουθήσαμε ώστε να συλλεχθούν τα δεδομένα. Τέλος περιγράφεται η μέθοδος συλλογής των δεδομένων που απαιτούνταν.

Το 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο αποτελεί το κομμάτι της παρούσας εργασίας όπου αναλύονται όσα προέκυψαν από την συνέντευξη που πραγματοποιήσαμε. Αναλυτικότερα παρουσιάζεται η εταιρία που επισκεφθήκαμε για να πραγματοποιήσουμε την έρευνα. Εν συνεχεία γίνεται μια σύντομη αναφορά στη σχέση που έχει η εταιρία με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας γενικότερα. Κλείνοντας το κεφάλαιο, παρουσιάζεται αναλυτικότερα η εφαρμογή του Συστήματος της Ορθής Γεωργικής Πρακτικής από την επιχείρηση.

Το 5<sup>ο</sup> σε σειρά και τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας πτυχιακής εργασίας περιλαμβάνει τα συμπεράσματα της έρευνας, λαμβάνοντας υπόψην τους στόχους της.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

### 2.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται εκτενώς η έννοια της Ποιότητας, της Ολικής Ποιότητας καθώς και τα Συστήματα που εφαρμόζει μια επιχείρηση στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Επιπλέον, γίνεται λόγος στη βιβλιογραφική ανασκόπηση πάνω στην οποία στηρίχθηκε η παρούσα μελέτη.

Αναλυτικότερα:

- Στην παράγραφο 2.2 δίνεται ο ορισμός του όρου Ποιότητα, όπως διαμορφώθηκε στο πέρασμα του χρόνου, καθώς επίσης και η σημασία της Ποιότητας στην παραγωγική διαδικασία (Αυλωνίτης 2009, Gower 1997). Αυτή δε (η σημασία) απεικονίζεται και διαγραμματικά στο τέλος της παραγράφου (Διάγραμμα 1).
- Στην παράγραφο 2.3 αναλύεται το Κόστος της Ποιότητας, τόσο θεωρητικά (Αυλωνίτης 2009) όσο και διαγραμματικά (διαγράμματα 2 και 3). Στη συνέχεια παρουσιάζεται το Κόστος της χαμηλής Ποιότητας (Δερβισιώτης Κ., 2001) και απεικονίζεται εξίσου διαγραμματικά (διάγραμμα 4).
- Στην παράγραφο 2.4 γίνεται μια πρώτη προσέγγιση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.). Δίνεται ο ορισμός της αλλά και κάποιες επιπλέον πληροφορίες για την εφαρμογή του Total Quality Management (T.Q.M.). Επιπλέον γίνεται μια σύγκριση ανάμεσα στην Παραδοσιακή Διοίκηση και στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε όλα τα επίπεδα. (Λογοθέτης Ν. , 2005)
- Στην παράγραφο 2.5 παρουσιάζονται τα Οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. για τις επιχειρήσεις. (Gower 1997)
- Στην παράγραφο 2.6 προσεγγίζεται εκ νέου η Δ.Ο.Π. , όπως αυτή έχει οριστεί από τους βασικότερους εκφραστές της. Αυτοί δεν είναι άλλοι από τους W. Edwards Deming, Joseph Juran και Philip Crosby. Καθένας από αυτούς παρουσιάζεται σε ξεχωριστή υποπαράγραφο. (Λογοθέτης Ν. , 2005)
- Στην παράγραφο 2.7 αναλύονται τα Εργαλεία που βοηθούν τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης να εφαρμόσουν την Δ.Ο.Π. (Δερβισιώτης Κ.,2001). Η ανάλυση αυτή συνοδεύεται και από σχηματική απεικόνιση των παραπάνω (Σχήματα 1,2,3,4)

- Στην παράγραφο 2.8 δίνεται ο ορισμός του Συστήματος Διασφάλισης της Ποιότητας, καθώς και τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή τέτοιων Συστημάτων σε μια επιχείρηση. (Αυλωνίτης 2009)
- Στην παράγραφο 2.9 γίνεται λόγος για τον Διεθνή οργανισμό Πιστοποίησης (ISO) καθώς και για το τι είναι τα Πρότυπα ISO.(www.iso.org)
- Στην παράγραφο 2.10 παρουσιάζονται (σε υποπαραγράφους) τα τέσσερα βασικότερα Πρότυπα ISO, στα οποία οφείλουν να συμμορφώνονται όλες οι επιχειρήσεις. (www.iso.org)
- Στην τελευταία παράγραφο 2.11 αναλύεται το Σύστημα Διασφάλισης της Ποιότητας που εφαρμόζει η εταιρία στην οποία έγινε η έρευνα. Ειδικότερα αναλύεται σε πρώτη φάση η Ολοκληρωμένη Διαχείριση στη Φυτική Παραγωγή και στη συνέχεια το Σύστημα της Ορθής Γεωργικής Πρακτικής.(Αρβανιτογιάννης Ι. , 2000), (www.agrool.gr/files/kwdikes2.pdf)

## 2.2 Έννοια και σημασία της Ποιότητας

Ο ορισμός της λέξης «ποιότητα» έχει διαφοροποιηθεί πολλές φορές τα τελευταία χρόνια .Συνήθως, έχουμε στο μυαλό μας ένα προϊόν ή μια υπηρεσία με τόσο άριστα χαρακτηριστικά ,που ικανοποιούν ή υπερβαίνουν τις προσδοκίες των καταναλωτών.

Από την άλλη μπορούμε να πούμε ότι «ποιότητα» σημαίνει παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών χωρίς ελαττώματα· δηλαδή δεν έχουμε επιστροφές και απαιτήσεις αποζημίωσης από τους πελάτες. Κατά συνέπεια υψηλή ποιότητα σημαίνει μικρότερο κόστος. Ας αναφέρουμε επίσης ότι ο όρος «ποιότητα» μπορεί να έχει διαφορετική σημασία για διαφορετικούς πελάτες. Έτσι, αν θεωρήσουμε ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες πρέπει να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών, μπορούμε να πούμε ότι «ποιότητα» αποτελεί προσαρμογή του προϊόντος ή της υπηρεσίας για την συγκεκριμένη χρήση. Επιπλέον η τιμή έχει άμεση σχέση με την ποιότητα όπως επίσης και ο χρόνος παράδοσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας.(Gower,1997)

Συνοψίζοντας λοιπόν ΠΟΙΟΤΗΤΑ είναι:

- ◆ Να δίνουμε στον πελάτη αυτό που θέλει σήμερα,  
Σε μια τιμή που δέχεται πρόθυμα να πληρώσει,  
Με ένα κόστος που να μπορούμε να διατηρούμε, ξανά και ξανά και ξανά.  
Και αύριο να του δίνουμε κάτι ακόμα καλύτερο.

- ♦ Αυτό που παίρνει κανείς , να είναι αυτό που θέλει.

Η ποιότητα μπορεί να οριστεί **ποσοτικά** με την εξής σχέση:

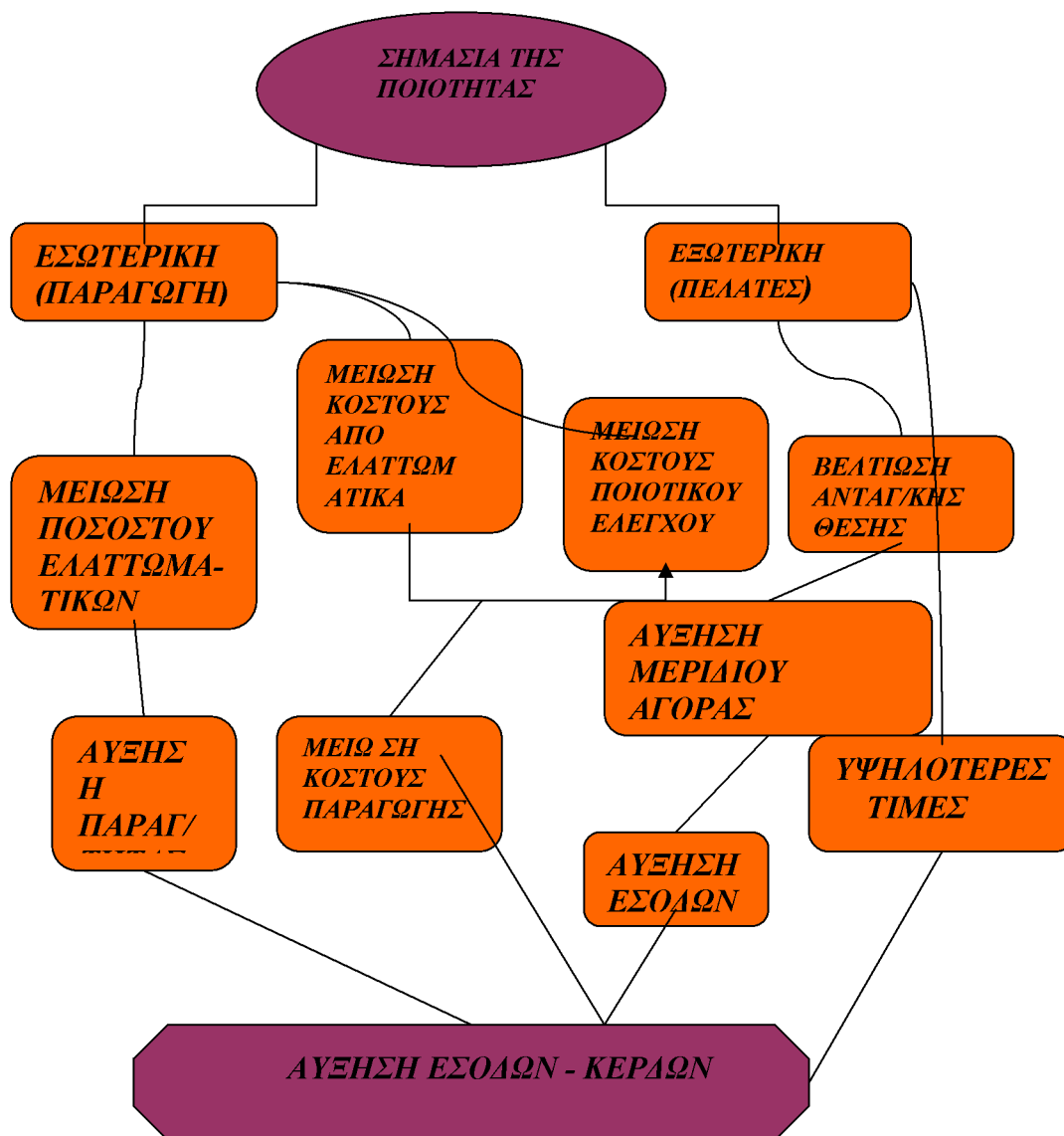
$$Q = \frac{P}{E}, \text{ όπου } Q = \text{ποσότητα, } P = \text{τιμή και } E = \text{προσδοκίες}$$

Η ποιότητα δε είναι σχετική. Εξαρτάται ως ένα μεγάλο βαθμό από τον νόμο "Προσφοράς – Ζήτησης" σύμφωνα με τον Frank Price. Ειδικότερα στην οικονομία της ελεύθερης αγοράς, όταν τα παρεχόμενα αγαθά είναι άφθονα, η ποιότητα αποκτά μεγάλο μερίδιο επιρροής στον καταναλωτή (όσον αφορά την επιλογή των αγαθών). (Gower, 1997)

Όμως η ποιότητα έχει αντίκτυπο και στο κόστος . Η βελτίωσή της μεταφράζεται αυτομάτως σε μείωση του ποσοστού των ελαττωματικών. Τούτο έχει ως αποτέλεσμα την άμεση αύξηση της παραγωγικότητας, μιας και για την ίδια ποσότητα τελικού προϊόντος, η επιχείρηση έχει χρησιμοποιήσει λιγότερες ποσότητες υλικών, ώρες εργασίας και μηχανών, λιγότερη ενέργεια. Κάθε αύξηση της παραγωγικότητας ισοδυναμεί με μείωση του κόστους και συνεπώς για σταθερές τιμές, έχουμε μια αύξηση στο περιθώριο κέρδους ανά μονάδα προϊόντος. (Gower, 1997)

Τέλος η ποιότητα δίνει την ευκαιρία να δημιουργήσει η επιχείρηση ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με απότερο σκοπό να αποκτήσει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.



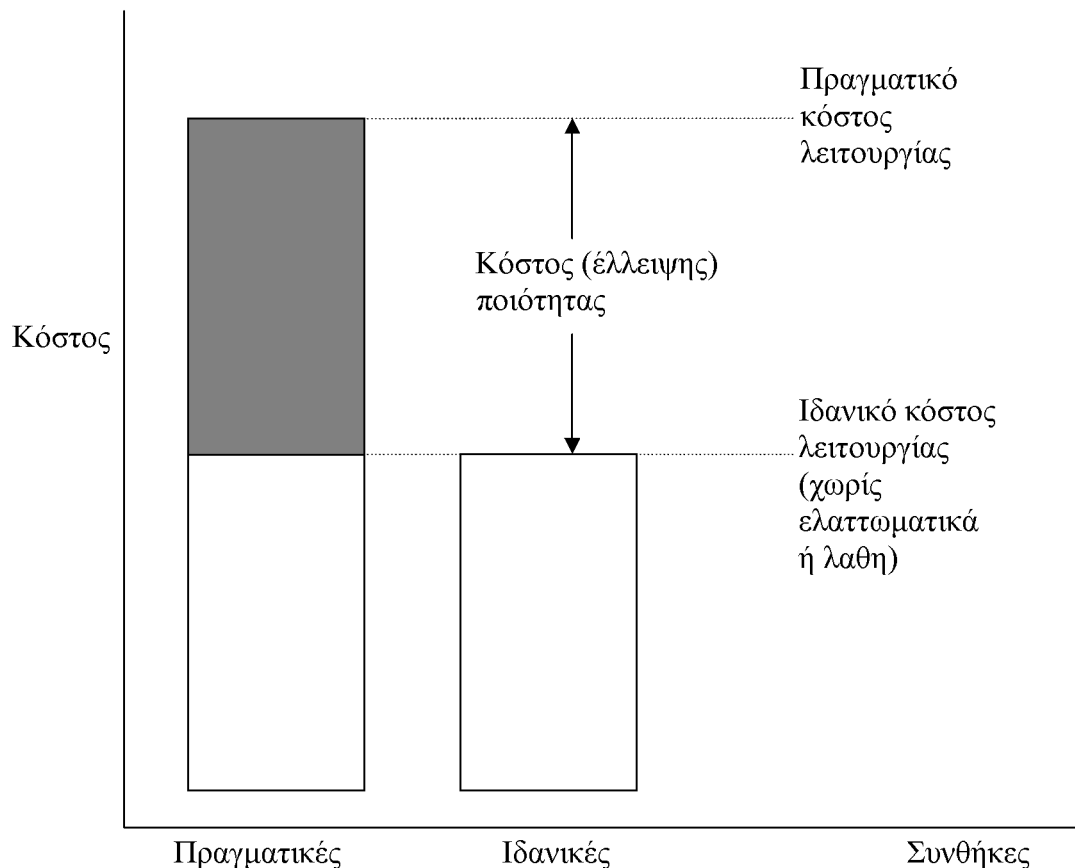


Διάγραμμα 1 : « Η σημασία της Ποιότητας»

### 2.3 Το Κόστος ( Ποιότητας και Μη ποιότητας)

Οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν και να είναι ανταγωνιστικές, οφείλουν να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες που όχι μόνο να πληρούν τις προϋποθέσεις, αλλά συχνά να τις υπερβαίνουν σε σχέση με την ποιότητα, το κόστος, την ποικιλία των προϊόντων και το χρόνο παραγωγής. (Gower,1997)

Για να ανταποκριθούν σ' αυτές τις απαιτήσεις, πρέπει να καθορίσουν, να μετρήσουν και να ελέγχουν όλο το **κόστος της ποιότητας** που συνδέεται με την παραγωγή. Σύμφωνα με τον Philip Crosby, **Κόστος Ποιότητας** είναι αυτό που θα επέφευγε η επιχείρηση, αν κάθε δραστηριότητα για την παραγωγή και διάθεση τους ή κάθε δραστηριότητα υποστήριξης (προμήθειες, λογιστήριο κλπ) εκτελείται άψογα κάθε φορά την πρώτη φορά.



Διάγραμμα 2 : « Ορισμός του Κόστους Ποιότητας», (Προσαρμογή από Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης)

Διακρίνεται στις εξής κατηγορίες: (Αυλωνίτης, 2009)

**A) Κόστος Ελαττωμάτων ( failure cost)**

Περιλαμβάνει το κόστος παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων λόγω κακής σχεδίασης, κακής παραγωγής ή κακής διάθεσης του προϊόντος.

**B) Κόστος Εκτίμησης (appraisal cost)**

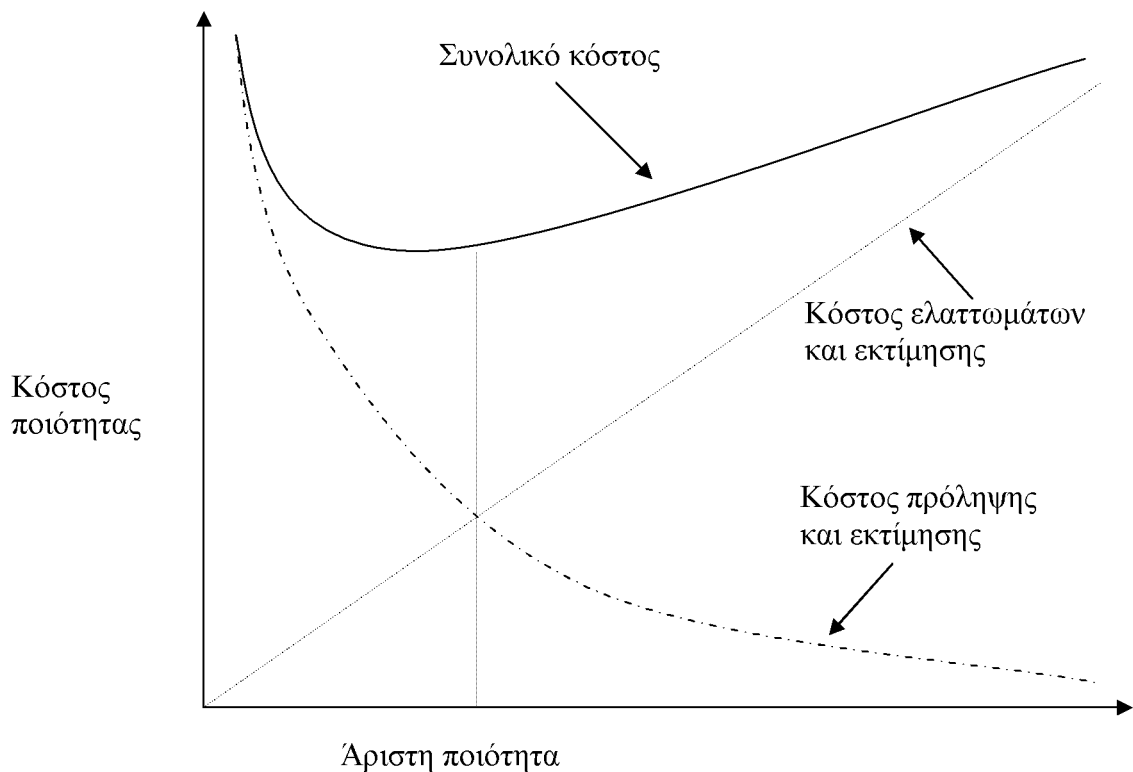
Είναι το κόστος που απαιτείται για τον έλεγχο και την εξέταση των προϊόντων, με στόχο την ανεύρεση ελαττωματικών τεμαχίων καθώς και τον έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας, για την εξακρίβωση της ομαλότητας της λειτουργίας της.

**Γ) Κόστος Πρόληψης (prevention cost)**

Αναφέρεται σε όλες τις ενέργειες και τα έξοδα που δαπανώνται για την πρόληψη της παραγωγής ελαττωματικών τεμαχίων και αφορούν στο κόστος:

- ◆ συντήρησης του εξοπλισμού προμήθειας καταλλήλων υλικών

- ◆ εκπαίδευσης προσωπικού
- ◆ εγκατάστασης κατάλληλου συστήματος ποιοτικού ελέγχου



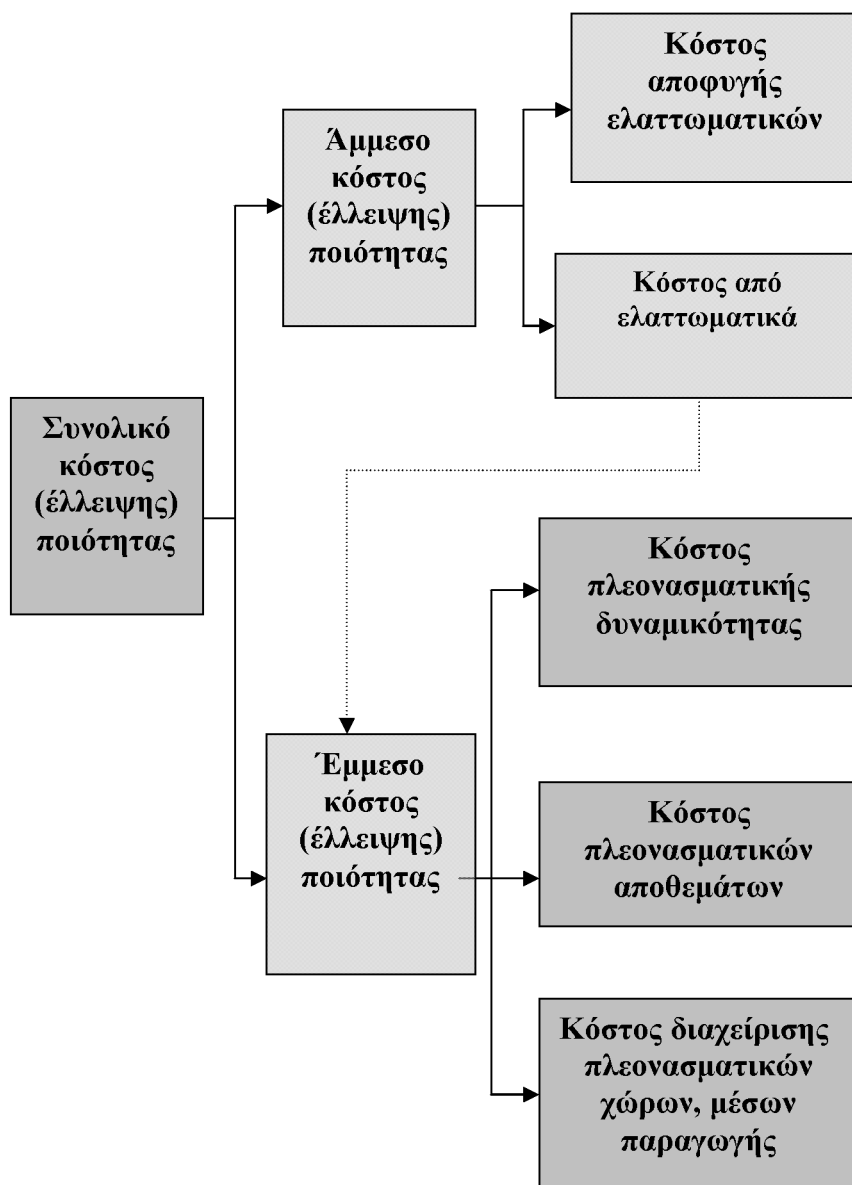
Βελτίωση ποιότητας ← Ποσοστό ελαττωματικών κομματιών → Χειροτέρευση ποιότητας

Διάγραμμα 3: « Κόστος Ποιότητας Προϊόντος», (Προσαρμογή από Σταμάτης Α. Αυλωνίτης)

Εν' τούτοις το σημαντικότερο κομμάτι του κόστους ποιότητας είναι το **(Υψηλό) Κόστος της Χαμηλής Ποιότητας**. Προκύπτει από:

1. Δραστηριότητες για την αποφυγή , (δηλαδή την πρόληψη ελαττωματικών) για την αξιολόγηση της ποιότητας σε διάφορες φάσεις της παραγωγής.
2. Το κόστος που έχει σχέση με ελαττωματικά.

Θεωρούμε ότι ένα προϊόν είναι **ελαττωματικό**, όταν ένα ή περισσότερα από τα χαρακτηριστικά του που προσδιορίζουν την ποιότητα , δεν είναι εντός των ορίων που προβλέπουν οι προδιαγραφές του. Το ίδιο ισχύει και για κάθε πελάτη στην περίπτωση παροχής υπηρεσιών. Για παράδειγμα ο χρόνος αναμονής, η αξιοπιστία, η ευγένεια στην εξυπηρέτηση. (Δερβιτσιώτης , 1993)



Διάγραμμα 4: « Διάρθρωση Συνολικού Κόστους (έλλειψης) Ποιότητας»  
(Προσαρμογή από Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης)

## 2.4 Εισαγωγή στην Δ.Ο.Π. ( Διοίκηση Ολικής Ποιότητας)

Η Επιστήμη της Οικονομίας δέχτηκε (και δέχεται) πολλές επιρροές από το κοινωνικό, πολιτικό, πολιτιστικό κομμάτι της ανθρώπινης ιστορίας. Εξελίχθηκε και διαμορφώθηκε με βάση την εξέλιξη και διαφοροποίηση των συνθηκών που επικρατούσαν κατά καιρούς στις ανθρώπινες κοινωνίες. Έτσι λοιπόν, αναπτύχθηκε ο κλάδος της Διοίκησης των Επιχειρήσεων. **Ορίζεται** ως η διαδικασία προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης, στελέχωσης και ελέγχου, που

ασκούνται σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι τους με τον πιο δυνατό αποτελεσματικό τρόπο.

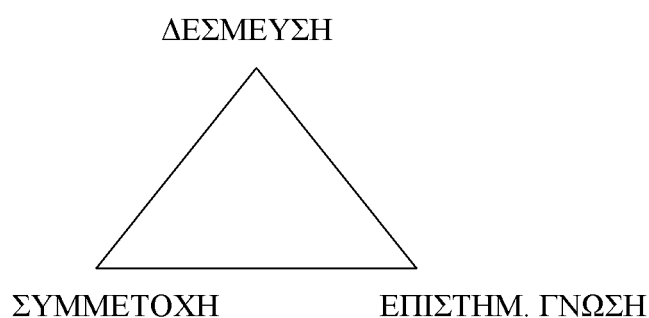
Με το πέρασμα όμως των χρόνων, οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των ανθρώπινων κοινωνιών άλλαξαν. Κατ' επέκταση και ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται αυτές οι αλλαγές από τις επιχειρήσεις. Η διοίκηση των επιχειρήσεων εντάσσει ένα νέο εργαλείο, που θα συμβάλει στην βελτίωση των παρεχομένων προϊόντων και υπηρεσιών. Πρόκειται για την **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)** στη διεθνή ορολογία **Total Quality Management (TQM)**.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) αποτελεί μια προσέγγιση του μάνατζμεντ, που στοχεύει στην αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα και όπου εμπλέκονται καθεμιά ξεχωριστά αλλά και όλες μαζί οι δραστηριότητες και οι άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. (Λογοθέτης Ν, 2005)

Στηρίζεται δε σε 3 θεμελιώδης αρχές:

- ΔΕΣΜΕΥΣΗ: για συνεχή βελτίωση της ποιότητας.
- ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΓΝΩΣΗ: των κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών για τις τεχνικές αλλαγές.
- ΑΝΑΜΕΙΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ: όλοι σε μια (1) ομάδα για την κοινωνική αλλαγή.

Τα παραπάνω είναι ισοδύναμης σημασίας και διαγραμματικά απεικονίζονται στο τρίγωνο του TQM.



(Το τρίγωνο του TQM)

Γενικά η κουλτούρα του TQM ποικίλει από εταιρία σε εταιρία, όπως μια κουλτούρα διαφέρει από χώρα σε χώρα. Παρ' όλα αυτά, οι βασικές αρχές είναι οι ίδιες και είναι εξίσου χρήσιμες, όχι μόνο ανάμεσα στις διαφορετικές επιχειρήσεις, αλλά και μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων του ίδιου οργανισμού.

Επιπλέον τα ανώτατα στελέχη είναι τα ίδια οι συνήγοροι των αλλαγών. Και θα πρέπει να είναι, διότι η πρόοδος και η επιτυχία μιας επιχείρησης μπορούν να πραγματοποιηθούν μόνο όταν μια δεσμευμένη διοίκηση αποδεχθεί την πρόκληση της αλλαγής. Και μάλιστα να γίνει ο οδηγός στη χάραξη μιας (νέας) στρατηγικής ολικής ποιότητας, καθώς επίσης και ο δημιουργός των απαραίτητων συνθηκών. (Λογοθέτης Ν, 2005)

Βέβαια, οι όποιες αλλαγές- καινοτομίες οφείλουν να είναι συνυφασμένες από το υπάρχον κοινωνικό γίγνεσθαι.

#### 2.4.1 Διαφορές Παραδοσιακής Διοίκησης και Δ.Ο.Π.

<i>Κλασσικό Management</i>	<i>Διοίκηση Ολικής Ποιότητας</i>
Άμεση προτεραιότητα το κόστος	Άμεση προτεραιότητα η ποιότητα
Κόστος ή ποιότητα	Κόστος και ποιότητα
Ικανοποίηση προδιαγραφών	Βελτίωση ποιότητας
Ποιότητα ή ποσότητα	Ποιότητα και ποσότητα
Η ποιότητα κοστίζει	Η ποιότητα κερδίζει τον πελάτη
Έμφαση στον έλεγχο της ποιότητας	Έμφαση στην πρόληψη ελαττωματικών
Τα ανώτερα στελέχη δεν έχουν ευθύνη για την ποιότητα	Όλοι έχουν ευθύνη
Ελάχιστο όριο ελαττωματικών	Μηδενισμός ελαττωματικών
Ευθύνες για την ποιότητα: το τμήμα ελέγχου	Ευθύνες για την ποιότητα: όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης
Ποιος ευθύνεται	Πως λύνεται το πρόβλημα
Έμφαση στην παραγωγή	Έμφαση στη σχεδίαση προϊόντος – διαδικασιών και στην παραγωγή
Προσανατολισμός στο προϊόν	Προσανατολισμός στην αγορά
Διόρθωση ή απόκρυψη ελαττωματικών	Εντοπισμός και διερεύνηση του προβλήματος ποιότητας
Πηγές κακής ποιότητας : οι εργαζόμενοι	Πηγές κακής ποιότητας : τα στελέχη και οι εργαζόμενοι
Υποψίες για το κόστος ποιότητας	Συστηματική μέτρηση του κόστους

## 2.5 Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. .

Σε μια αγορά που συνεχώς εξελίσσεται, το άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, καθιστά την ΔΟΠ μοναδική λύση για να επιβιώσει μια επιχείρηση. Τα αποτελέσματα λοιπόν από την υιοθέτηση της ΔΟΠ είναι διεθνώς αποδεκτά και μπορούν να κωδικοποιηθούν ως εξής: (Αυλωνίτης, 2009)

**α. Χαμηλό Κόστος:** Η υψηλή ποιότητα έχει ως αποτέλεσμα μικρό κόστος, λόγω της αποφυγής του κόστους ελαττωματικών προϊόντων, του κόστους επιδιόρθωσης κλπ. Οι δαπάνες για την πρόληψη των λαθών και ελαττωμάτων. Το κόστος για την επιχείρηση είναι αρκετά υψηλό, όταν τα ελαττωματικά προϊόντα φτάσουν στους πελάτες.

**β. Υψηλά Έσοδα:** Υψηλή ποιότητα σημαίνει αύξηση του μεριδίου της επιχείρησης στη συγκεκριμένη αγορά, περισσότερο αφοσιωμένους πελάτες και υψηλότερες τιμές πώλησης. Προϊόντα υψηλότερης ποιότητας από τα προϊόντα των ανταγωνιστών μιας επιχείρησης, της επιτρέπουν να διατηρήσει τους πελάτες της, να αποκτήσει νέους και να διεισδύσει σε νέες αγορές. Οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή, εάν γνωρίζουν ότι το συγκεκριμένο προϊόν έχει επιπλέον χαρακτηριστικά ποιότητας και αξιοπιστίας και η διάρκεια ζωής του είναι μεγαλύτερη απ' ό,τι των ανταγωνιστικών προϊόντων.

**γ. Ικανοποιημένοι Πελάτες:** Ο πελάτης που είναι ικανοποιημένος από ένα προϊόν όχι μόνο θα αγοράσει ξανά, από την ίδια εταιρία το ίδιο ή άλλο προϊόν, αλλά ταυτόχρονα θα το διαφημίσει και σε άλλους σε δεδομένη ευκαιρία.

**δ. Ισχυροποιημένοι Εργαζόμενοι:** Οι ισχυροποιημένοι εργαζόμενοι θα πρέπει να μπορούν να λύνουν τα προβλήματα του προϊόντος, αλλά και να προβλέπουν και να επιλύουν τα προβλήματα του μέλλοντος.

Τα **πλεονεκτήματα** λοιπόν από την υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ σε μια επιχείρηση είναι αλληλένδετα. Συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τα παρακάτω:

1. Μακροχρόνια επιβίωση και ευημερία.
2. Ποιοτική υπεροχή των προϊόντων και υπηρεσιών της.
3. Αύξηση πωλήσεων.
4. Αύξηση μεριδίου της αγοράς.
5. Αύξηση εσόδων-κερδών.
6. Μείωση του ποσοστού ελαττωματικών.
7. Μείωση του κόστους παραγωγής.

8. Μείωση του κόστους αξιολόγησης της ποιότητας.
9. Αύξηση της παραγωγικότητας.
10. Αυξημένο ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων.

## 2.6 Οι εκφραστές της Δ.Ο.Π.

### 2.6.1 Η προσέγγιση του DEMING στο Μάνατζμεντ.

Ο W. EDWARDS DEMING, στατιστικολόγος του δυτικού κόσμου, ήταν αυτός που εφάρμοσε επιτυχώς τη στατιστική προσέγγιση στη βιομηχανία. Η αρχή αυτής της προσέγγισης βασίζεται στη στατιστική ανάλυση και τον έλεγχο όλων των διαδικασιών και συστημάτων.

Παρέχει πλαίσιο για δράση με τα **14 σημεία του μάνατζμεντ**. Αυτά, αν αξιολογηθούν ορθά και γίνουν αποδεκτά, μπορούν να οδηγήσουν σε μια μόνιμη αλλαγή (προς το καλύτερο) στον τρόπο σκέψης της ανώτερης διοίκησης καθώς και σε έναν ωφέλιμο μετασχηματισμό όλης της κουλτούρας της επιχείρησης. (Λογοθέτης,2005)

Συγκεκριμένα τα 14 αυτά σημεία είναι τα εξής:

1. «Δημιούργησε μια σταθερότητα του σκοπού για διαρκή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών»
2. «Υιοθέτησε την φιλοσοφία της οικονομικής σταθερότητας»
3. «Μην εξαρτάσαι από την (τελική) επιθεώρηση για την επίτευξη της ποιότητας»
4. «Θέσε τέρμα στην πρακτική της αγοράς προμηθειών με μοναδικό κριτήριο την τιμή»
5. «Βελτίωνε συνεχώς και για πάντα το σύστημα παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών»
6. «Φρόντισε για την εισαγωγή της εκπαίδευσης κατά την διάρκεια της εργασίας»
7. «Υιοθέτησε και θέσπισε σύγχρονες μεθόδους εποπτείας και ηγεσίας»
8. «Διώξε τον φόβο»
9. «Γκρέμισε τα εμπόδια ανάμεσα στα τμήματα και τους ανθρώπους»
10. «Απόκλεισε τη χρήση των σλόγκαν, των αφισών και των παραινέσεων»
11. «Απόφυγε τα πρότυπα εργασίας και τα αριθμητικά ποσοστά»
12. «Απομάκρυνε τα εμπόδια που κλέβουν από τον ωρομίσθιο εργάτη το δικαίωμα να είναι υπερήφανος για την εργασία του»



13. «Καθιέρωσε ένα ενεργό πρόγραμμα μόρφωσης και επανεκπαίδευσης»
14. «Καθόρισε μια μόνιμη δέσμευση της ανώτερης διοίκησης ως προς την ατέρμονη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας»

**ΟΜΩΣ:** Δεν αρκεί η εφαρμογή και μόνο των παραπάνω σημείων. Το επιθυμητό αποτέλεσμα θα προκύψει όταν εξαλειφθούν συγκεκριμένες κακές πρακτικές, τα **ασυγγώρητα αμαρτήματα ή Θανάσιμα Νοσήματα**, κατά DEMING. (Λογοθέτης,2005)

**ΘN1:** «Έλλειψη σταθερότητας» (του σκοπού που επιδιώκεται)

**ΘN2:** «Βραχυπρόθεσμα οφέλη»

**ΘN3:** «Η αξιολόγηση της απόδοσης»

**ΘN4:** «Από δουλειά σε δουλειά» (η μετακίνηση των ανωτάτων στελεχών προκαλεί αστάθεια)

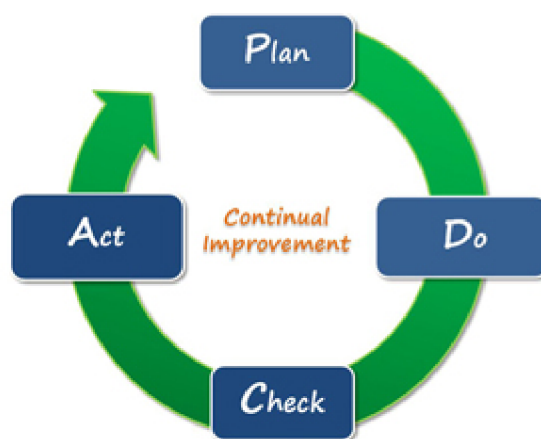
**ΘN5:** « Η χρήση ορατών μόνο αριθμών»

#### Ουσιώδεις συνεχιζόμενες ενέργειες.

Υπάρχει ένας συνεχής κύκλος ενεργειών, τον οποίο προτείνει ο Deming ως μια διαδικασία που θα ενισχύσει την εδραίωση και την μακροπρόθεσμη ύπαρξη μια οργάνωσης ποιότητας.

Ο λεγόμενος **“Κύκλος του Deming”** αποτελείται από 4 βασικά στάδια, που το ένα ακολουθεί το άλλο με μια καθορισμένη σειρά που επαναλαμβάνεται διαρκώς.

Το δε όνομα «κύκλος Σ.Κ.Ε.Δ.» χρησιμοποιείται συχνά ως σύντμηση και των τεσσάρων σταδίων: Σχεδίασε, Κάνε, Έλεγξε, Δράσε. Είναι τα κλασικό μοντέλο επίλυσης προβλήματος και αυτοτροφοδοτούμενης μάθησης.



**«Ο Κύκλος του Deming»**

#### **2.6.2 Ο JURAN για την Ποιότητα.**

Ο Juran ορίζει την ποιότητα ως καταλληλότητα προς χρήση, που απαιτεί ποιότητα **α)** στην σχεδίαση, **β)** στην προσαρμογή προς τις προδιαγραφές,

γ) διαθεσιμότητα και κατάλληλη εξυπηρέτηση μετά την πώληση (aftersale service).

Πιστεύει ότι κάθε χρόνο θα πρέπει να τίθενται νέοι στόχοι για αυξημένη αποδοτικότητα και μειωμένο κόστος. Επιπλέον για τον Juran τα απλουστευτικά σλόγκαν και οι νουθεσίες δεν συνιστούν υποδομή. Επιμένει δε ότι « η συνταγή της δράσης θα πρέπει να αποτελείται από 90% ουσία και 10% νουθεσία και όχι το αντίθετο!» (Λογοθέτης,2005)

Επίσης είναι αυτός που μίλησε για την «**τριλογία της ποιότητας**», η οποία περιλαμβάνει:

- Προ-σχεδιασμό της ποιότητας
- Έλεγχος ποιότητας
- Βελτίωση ποιότητας

Τέλος ο Juran πιστεύει ότι σε αυτή τη νέα οικονομική εποχή, επιβάλλεται να αναπτυχθεί η συνήθεια των ετήσιων βελτιώσεων της ποιότητας και της ετήσιας μείωσης του κόστους της χαμηλής ποιότητας. Προτείνει ένα οργανωμένο «**Πρόγραμμα δράσης και μόρφωσης**», που μπορεί να βοηθήσει τη διοίκηση να αποκτήσει αυτή την συνήθεια. Τα βασικά συστατικά του είναι:

1. Αποδοχή της ευθύνης της πραγματοποίησης των βελτιώσεων .
2. Κατανόηση της καθολικής ακολουθίας των γεγονότων για την πραγματοποίηση των βελτιώσεων.
3. Εξοικείωση με τις λέξεις – κλειδιά και τις τεχνικές με τις οποίες εκτελείται αυτή η καθολική ακολουθία.
4. Εφαρμογή της καθολικής ακολουθίας σε πραγματικά προβλήματα της εταιρίας.

JURAN	VS	DEMING
• Ενδιαφέρεται για την πραγματική εφαρμογή		• Ενδιαφέρεται για την επιμόρφωση
• Παρέχει τη φιλοσοφία για τις αρχές της Δ.Ο.Π.		• Παρέχει συγκεκριμένη δομή που μπορεί να βοηθήσει στην υλοποίηση των αρχών
• Δίνει έμφαση στο <b>Μάνατζμεντ</b> της διεργασίας		• Δίνει έμφαση στα <b>αποτελέσματα</b>
• Συζητά τα υπέρ και τα κατά του Μάνατζμεντ μέσω αντικειμενικών σκοπών, τον ορισμό στόχων, παροχή αμοιβών και κινήτρων, κλπ		• Όλα αυτά τα απορρίπτει ως κακές πρακτικές

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Θέματα – κλειδιά «Τριλογία της Ποιότητας»</li> <li>* προ-σχεδιασμός</li> <li>* έλεγχος</li> <li>* βελτίωση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Θέματα – κλειδιά</li> <li>* διασπορά</li> <li>* διαρκής βελτίωση</li> <li>*βελτιστοποίηση του συνολικού συστήματος</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η ευθύνη της ποιότητας βαρύνει τα μεσαία στελέχη και τους ειδικούς της ποιότητας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η ευθύνη της ποιότητας βαρύνει <b>όλους</b> τους υπαλλήλους, από τα ανώτερα στελέχη ως τον ωρομίσθιο εργάτη</li> </ul>

**Γενικά:** οι διδασκαλίες τους είναι, τις περισσότερες φορές συμπληρωματικές και μερικές φορές, ουσιαστικά διαφορετικές: πολλές όμως από τις θεμελιώδεις αρχές τους είναι βασικά όμοιες.

### 2.6.3 Ο CROSBY και η θεραπεία της Ποιότητας.

Ο Philip Crosby μιλά για την «ασθένεια» της χαμηλής ποιότητας, την πρόληψη αλλά και την θεραπεία της. Αντιμετωπίζει μια προβληματική εταιρία σαν έναν ασθενή που χρειάζεται « το εμβόλιο της ποιότητας». Το πρόβλημα της ποιότητας, «εσωτερικά» πάντοτε, καταλήγει σε πρόβλημα με τον πελάτη εξωτερικά.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, υπάρχουν κάποια **συμπτώματα**, τα οποία αλληλοεξαρτώνται. Αυτά είναι τα εξής 5 βασικά:

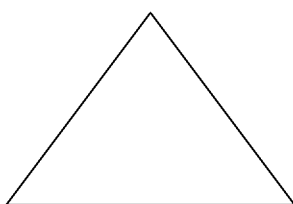
1. «Η εταιρία έχει μια εκτεταμένη υπηρεσία εξυπηρέτησης μετά την πώληση για επανακατεργασία και διορθωτικές ενέργειες»
2. «Το εξερχόμενο προϊόν κατά κανόνα αποκλίνει από τις απαιτήσεις του πελάτη»
3. «Η διοίκηση δεν παρέχει ένα σαφές πρότυπο απόδοσης, έτσι οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν το δικό τους»
4. «Η διοίκηση αρνείται ότι είναι η αιτία του προβλήματος»
5. «Η διοίκηση δεν γνωρίζει το κόστος της αποτυχίας συμμόρφωσης»

#### **« Το Εμβόλιο της Ποιότητας »**

Το μεγαλύτερο μέρος του εμβολίου θα πρέπει να το αποτελεί η **ακεραιότητα**, μια ειλικρινής προσπάθεια από την πλευρά των ανωτάτων μάντζερ, ώστε να αποφευχθούν η ταλαιπωρία και η γραφειοκρατία, καθώς επίσης να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις του πελάτη με αποτελεσματικότερο τρόπο. (Λογοθέτης,2005)

### “Το τρίγωνο του Crosby”

Ακεραιότητα, πολιτική



Επικοινωνία

Συστήματα, λειτουργίες

#### Τα 14 βήματα του Crosby για την βελτίωση της ποιότητας

1. Η δέσμευση της διοίκησης (απέναντι στην ποιότητα).
2. Η ομάδα βελτίωσης της ποιότητας.
3. Μέτρηση (οποιοδήποτε μέρος, οποιαδήποτε δραστηριότητα).
4. Το κόστος της χαμηλής ποιότητας.
5. Ενημέρωση για την ποιότητα (σε ολόκληρη την εταιρία).
6. Διορθωτικές ενέργειες.
7. Σχεδιασμός για μηδέν ελαττώματα.
8. Εκπαίδευση των εργαζομένων.
9. Ημέρα των μηδέν ελαττωμάτων.
10. Καθορισμός των στόχων.
11. Εξάλειψη των αιτιών λάθους.
12. Αναγνώριση (της προσπάθειας των εργαζομένων).
13. Συμβούλιο ποιότητας.
14. Κάντε τα *πάλι* όλα από την αρχή.

Η βασική όμως αρχή, η οποία υποστηρίζεται και από τον Deming, είναι η **υπευθυνότητα της διοίκησης**. Ο Crosby πιστεύει ότι η χορήγηση του όρου Ποιότητα απαιτεί τρεις διακριτές ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ της διοίκησης:

1. **Αποφασιστικότητα** (επίγνωση ότι η διοίκηση πρέπει να οδηγήσει την εταιρία στη νέα οικονομική εποχή).
2. **Εκπαίδευση** (για τους μάνατζερ που πρέπει οι ίδιοι να γίνουν εκπαιδευτές και μοντέρνοι ηγέτες και ΟΧΙ απλοί επόπτες).
3. **Εφαρμογή** (θα επικεντρώνεται στην προσπάθεια δημιουργίας ενός περιβάλλοντος εργασίας χωρίς άγχος, θα δίνει κίνητρα στους εργαζομένους, θα προσφέρει επαρκή καθοδήγηση για την βελτίωση της ποιότητας και θα τους εμπλέκει όλους).

## **ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ CROSBY – DEMING**

Πολλές είναι οι ομοιότητες των συστατικών του όρου «Ποιότητα» με τις αρχές του Deming.

- α. Η υπευθυνότητα της διοίκησης (η βασικότερη).
- β. Η αντιπάθεια για τις αξιολογήσεις της αποδοτικότητας.
- γ. Η επικοινωνία εσωτερικά της επιχείρησης αλλά και εξωτερικά με τους προμηθευτές της. ( 4<sup>ο</sup> σημείο Deming), οι οποίοι θα πρέπει να υποστηρίζονται και να εκπαιδεύονται, ώστε να αναπτυχθεί μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης και συνεργασίας.

### **Τα «απόλυτα» του Crosby για τα μάνατζμεντ της ποιότητας.**

1. Ο ορισμός της ποιότητας είναι η συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις, όχι η επάρκεια.
2. Το σύστημα της ποιότητας είναι η πρόληψη.
3. Το πρότυπο απόδοσης είναι τα μηδέν ελαττώματα (zero defects).

### **Μια τελευταία λέξη από τον Crosby**

« Όταν η διοίκηση σέβεται τα δικαιώματα του πελάτη κατά τον ίδιο τρόπο που σέβεται αυτά των τραπεζών και των μετόχων, τότε θα υπάρχει πάντα ποιότητα...

...Αυτό που χρειάζεται, καταρχήν, είναι να εκπαιδευτούν οι άνθρωποι και ταυτόχρονα να επισημοποιηθεί η δέσμευση της διοίκησης... Η ποιότητα θα πρέπει να είναι 1<sup>η</sup> μεταξύ ίσων και 1<sup>η</sup> στην ατζέντα... Η παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, έγκαιρα και χωρίς ελαττώματα, εξαρτάται κυρίως από την νοοτροπία αυτών που κινούν τα νήματα...» (Λογοθέτης, 2005)

## **2.7 Τα εργαλεία της Δ.Ο.Π.**

Για την ανάπτυξη και εφαρμογή της ΔΟΠ οι υπεύθυνοι είναι σκόπιμο να χρησιμοποιήσουν ορισμένες τεχνικές και εργαλεία που έχουν αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματικά. Ορισμένα από αυτά (π.χ. ιστόγραμμα, διαγράμματα ροής κ.α) αναπτύχθηκαν νωρίτερα στα πλαίσια εφαρμογής άλλων προσεγγίσεων του μάνατζμεντ. (Δερβιτσιώτης Κ.Ν., 1993)

### **ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ**

**Περιγραφή:** απεικονίζει γραφικά τα διαδοχικά στάδια στην παραγωγή ενός προϊόντος ή σε κάποια άλλη ενδιαφέρουσα διαδικασία. Σε αυτό το διάγραμμα παρουσιάζονται:

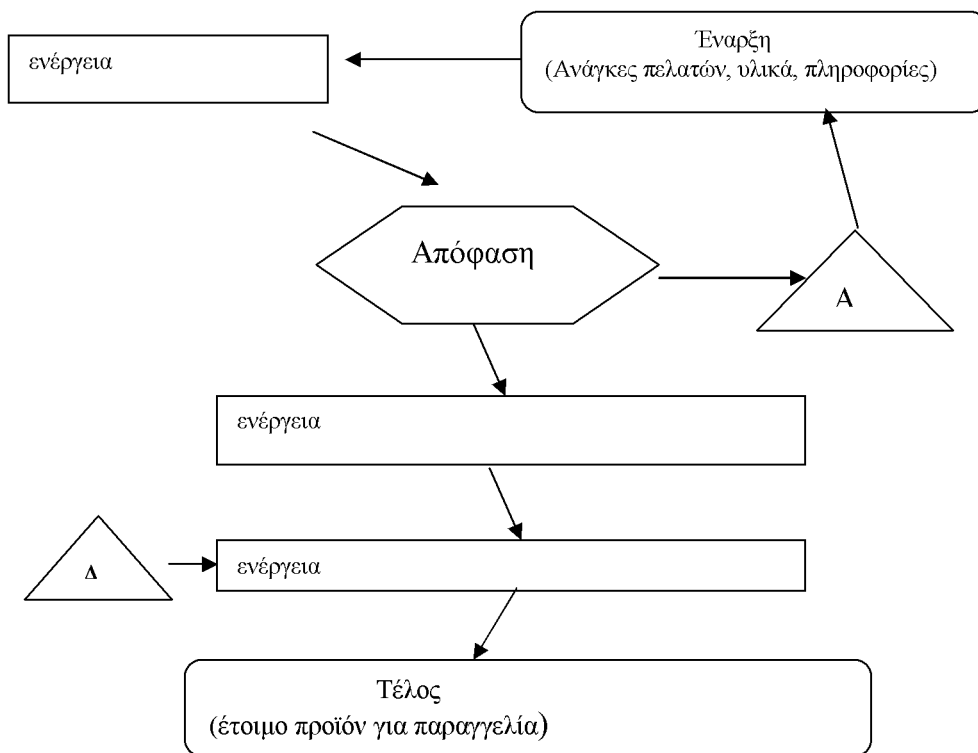
- Οι επεξεργασίες παραγωγής του προϊόντος, οι απαραίτητες ενέργειες σε διαδοχικές φάσεις κ.α.
- Οι πληροφορίες, τα υλικά ή εξαρτήματα και τα προϊόντα που περιγράφουν τις εισροές και εκροές μιας διαδικασίας.
- Οι εργαζόμενοι ή τα διοικητικά στελέχη καθώς και ο τρόπος με τον οποίο εμπλέκονται σε διαδικασίες για τις επεξεργασίες ή τη λήψη αποφάσεων.

**Πότε χρησιμοποιείται:** σε μια από τις ακόλουθες περιπτώσεις:

- Όταν μια ειδική ομάδα για βελτιώσεις αρχίζει τη μελέτη μιας διαδικασίας και χρειάζεται μια συνοπτική αλλά ολοκληρωμένη εικόνα για τον τρόπο που λειτουργεί σήμερα.
- Όταν μια ομάδα χρειάζεται να επικοινωνήσει με τρίτους για θέματα που αφορούν τη συγκεκριμένη διαδικασία.
- Όταν μετά από επιθυμητές αλλαγές χρειάζεται να απεικονιστεί η βελτιωμένη μορφή της διαδικασίας.

**Λόγοι χρήσης:**

- Διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ όλων σχετικά με το τι κάνει μια διαδικασία και πως, ώστε να γίνεται κατανοητός ο τρόπος εμπλοκής και συμβολής του προσωπικού.
- Βελτιώνει τον τρόπο κατανόησης της διαδικασίας, ως προς τα επιμέρους στοιχεία και τις αλληλεξαρτήσεις τους, από τους ενδιαφερόμενους για την αποτελεσματική λειτουργία της.
- Παρέχει μια συνολική εικόνα για μια δραστηριότητα και τη βάση για την έναρξη διερεύνησης τρόπων για εφικτές επιθυμητές βελτιώσεις.
- Διευκολύνει τον εντοπισμό σημείων ή φάσεων, όπου η διαδικασία εμφανίζει δυσλειτουργίες, π.χ. κακή ποιότητα, κινδύνους για την ασφάλεια ή υγεία των εργαζομένων κ.α..



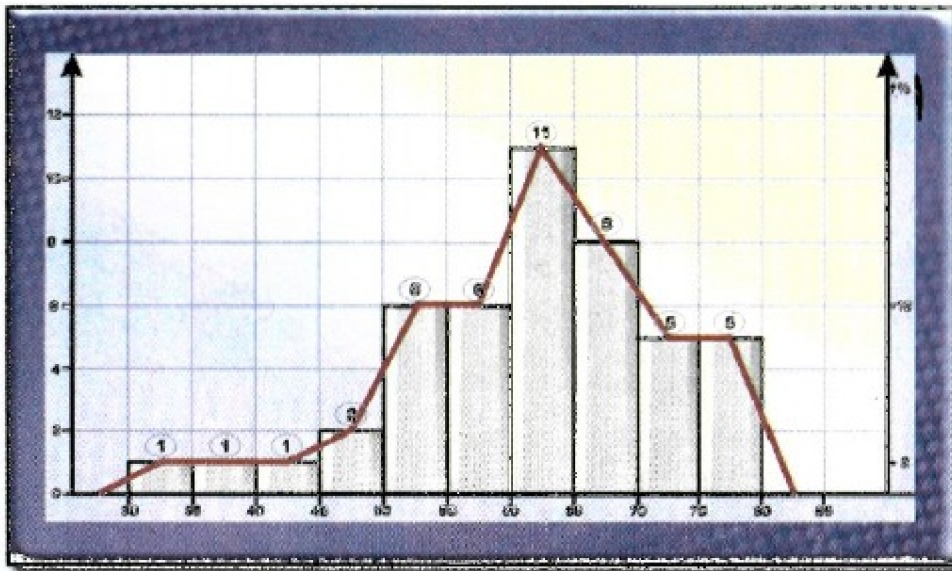
Σχήμα 1

## ΙΣΤΟΓΡΑΜΜΑ

**Περιγραφή:** είναι μια γραφική απεικόνιση της συχνότητας με την οποία παρατηρείται ένα σύνολο από τις τιμές κάποιας μεταβλητής που μας ενδιαφέρει. Ορισμένες τιμές εμφανίζονται με μεγαλύτερη συχνότητα από άλλες και με το Ιστόγραμμα έχουμε μια συνολική εικόνα της κατανομής διαφορετικών τιμών. Αυτό καθιστά ευκολότερη την επικοινωνία με τρίτους για τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας που περιγράφει το Ιστόγραμμα.

**Λόγοι χρήσης:** Μας επιτρέπει να γνωρίζουμε:

- Αν υπάρχει αισθητή αλλαγή της μεταβλητότητας, δηλαδή των διακυμάνσεων μιας διαδικασίας από τη μια περίοδο στην άλλη.
- Αν από την παρεχόμενη εικόνα μπορούμε να προσδιορίσουμε το βαθμό στον οποίο η διαδικασία ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών.
- Αν η κατανομή για διαφορετικές τιμές της μεταβλητής είναι ή όχι συμμετρική



Σχήμα 2

### ΛΙΣΤΑ Ή ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

**Περιγραφή:** Μια λίστα ( ή κατάλογος) ελέγχου είναι ένα προσεκτικά δομημένο έντυπο για την συλλογή και ανάλυση στοιχείων από άμεση παρατήρηση ή από μέτρηση ορισμένων χαρακτηριστικών. Σε ορισμένες περιπτώσεις χρησιμοποιείται για την διασφάλιση της εκτέλεσης όλων των ενεργειών που προβλέπονται σε κάποια συγκεκριμένη διαδικασία.

#### **Παραδείγματα:**

- Ο έλεγχος ενός αεροσκάφους πριν από μια πτήση.
- Η σειρά ενεργειών στο τμήμα Ρεσεψιόν για μια νέα άφιξη πελάτη.

**Λόγοι χρήσης:** Οι πιο συνηθισμένοι λόγοι είναι οι εξής:

- Η συλλογή στοιχείων για τον προσδιορισμό της συχνότητας κάποιου συμβάντος ή τους τρόπους διάθεσης του χρόνου ενός διοικητικού στελέχους ή κάποιου πολύ εξειδικευμένου τεχνικού.
- Η καταγραφή των όσων συμβαίνουν κατά τη λειτουργία μιας διαδικασίας ή παραλαβής υλικών.
- Η τυποποίηση μιας σειράς ενεργειών σε μια πολύπλοκη διαδικασία.

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ

**Περιγραφή:** απεικονίζει τον τρόπο με τον οποίο μια μεταβλητή συσχετίζεται με κάποια άλλη ( X και Y).

#### **Λόγοι χρήσης:**

- Η κατανόηση των επιρροών που ορισμένες μεταβλητές ασκούν σε άλλες.



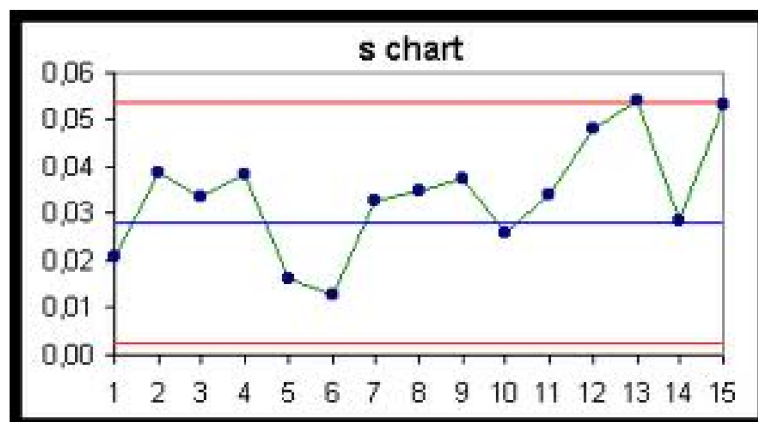
- Η διαμόρφωση μιας, όσο γίνεται πληρέστερης, συστηματικής εικόνας του υπό μελέτη προβλήματος.
- Η διερεύνηση των αιτιών που δημιουργούν προβλήματα στην ποιότητα. Η προσπάθεια αυτή γίνεται σε συνδυασμό με άλλες τεχνικές ή μεθόδους ανάλυσης, όπως αυτή του διαγράμματος αιτιών-αποτελεσμάτων(ή ψαροκόκαλου) που διαμορφώνεται από μια ομάδα με την διαδικασία “καταιγισμού ιδεών” ή brainstorming.

### ΧΑΡΤΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

**Περιγραφή:** είναι το διάγραμμα στο οποίο απεικονίζονται οι διακυμάνσεις σε διαδοχικά δείγματα από παρατηρήσεις ή μετρήσεις σε ένα κρίσιμο για την ποιότητα χαρακτηριστικό μιας διαδικασίας Αυτό επιτρέπει τη διάγνωση τυχαίων και αναμενόμενων διακυμάνσεων που κρίνονται φυσιολογικές για την συγκεκριμένη διαδικασία καθώς και αυτών που με πολύ μεγάλη πιθανότητα συνδέονται με συγκεκριμένη αιτία που προκαλεί τις υπερβολικές διακυμάνσεις και έχει αρνητικές επιπτώσεις στην ποιότητα.

**Λόγοι χρήσης:** Σε κάθε παραγωγική διαδικασία παρατηρούνται, σε διαδοχικές μονάδες του προϊόντος, ορισμένες διακυμάνσεις στα κρίσιμα για την ποιότητα χαρακτηριστικά. Επειδή οι διακυμάνσεις αυτές αποτελούν τον κύριο «εχθρό» της ποιότητας είναι χρήσιμο για την διοίκηση να τις παρακολουθεί διαχρονικά με ειδικούς χάρτες ελέγχου για το συστηματικό και αποτελεσματικό έλεγχο της ποιότητας.

Ορισμένες διακυμάνσεις είναι τυχαίες και αναπόφευκτες και συνδέονται με κοινά αίτια, όπως το είδος της τεχνολογίας, τα χρησιμοποιούμενα υλικά κ.λ.π.



Σχήμα 3

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΑΙΤΙΩΝ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ («ΨΑΡΟΚΟΚΑΛΟ»)

**Περιγραφή:** γίνεται η απεικόνιση των σημαντικών παραγόντων που επηρεάζουν το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας. Ονομάζεται και διάγραμμα «ψαροκόκαλο» λόγω του τρόπου απεικόνισης των σχετικών παραγόντων ή διάγραμμα ishikawa από του Ιάπωνα καθηγητή που το επινόησε.

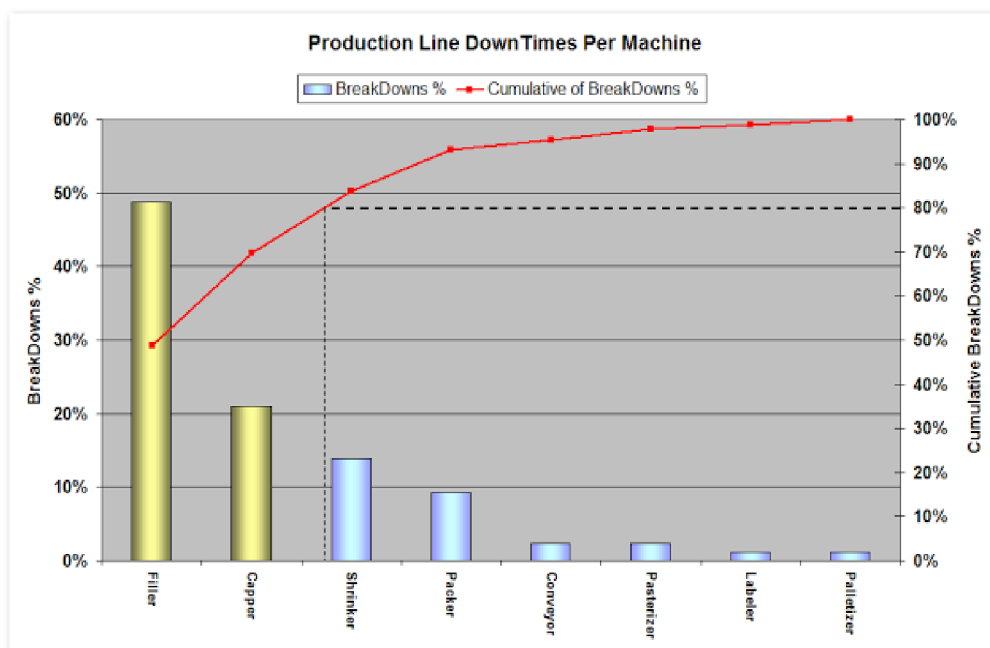
**Λόγοι χρήσης:** βασική επιδίωξη είναι η σταδιακή προσέγγιση των αιτιών κακής ποιότητας με τρόπο που στην τελική διατύπωση οι παράγοντες που αναφέρονται να είναι κατά το δυνατόν αντικειμενικοί και μετρήσιμοι.

## ΑΝΑΛΥΣΗ PARETO

**Περιγραφή:** προσδιορίζει την συχνότητα εμφάνισης διαφόρων αιτιών κακής ποιότητας. Με αυτό γίνεται σαφές πως ορισμένοι παράγοντες έχουν δυσανάλογα μεγαλύτερη συμβολή στο τελικό αποτέλεσμα από άλλους. Συνεπώς, από τα αποτελέσματα η διοίκηση μπορεί να εντοπίσει τα πιο σημαντικά αίτια της κακής ποιότητας.

**Λόγοι χρήσης:** Η διοίκηση είναι σε θέση:

- Να διακρίνει την συχνότητα με την οποία κάθε παράγοντας επηρεάζει την ποιότητα ή άλλο χαρακτηριστικό της απόδοσης.
- Να εστιάσει την προσοχή της στα κυριότερα από αυτά τα χαρακτηριστικά.
- Να επικοινωνήσει, με τρόπο απλό και σφαιρικό, με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη(εργαζόμενους, προμηθευτές) την ανάγκη εξεύρεσης τρόπων αντιμετώπισής τους.
- Να ιεραρχήσει με σαφήνεια την σειρά πιο εξειδικευμένων αναλύσεων για την άρση αδυναμιών, ώστε να γίνει η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση προσωπικού και άλλων πόρων.



Σχήμα 4

## 2.8 Συστήματα Διασφάλισης της Ποιότητας

Ως Σύστημα Διασφάλισης της Ποιότητας ορίζεται κάθε οργανωμένο σύστημα που περιλαμβάνει το αναγκαίο προσωπικό, τον εξοπλισμό και την οργάνωση για την διασφάλιση της ποιότητας. Ενώ σύμφωνα με το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης ( ISO 8402, 1986) είναι όλες εκείνες οι προσχεδιασμένες και συστηματικές ενέργειες, απαραίτητες για να δώσουν τη σιγουριά ότι το προϊόν ή η υπηρεσία μπορεί να ικανοποιήσει συγκεκριμένες απαιτήσεις για ποιότητα. (Αυλωνίτης, 2009)

Το Σύστημα Διασφάλισης της Ποιότητας δεν οδηγεί από μόνο του στην βελτίωση της ποιότητας του τελικού προϊόντος της επιχείρησης. Αποτελεί το μέσο για μια συστηματική εξέταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Οι ενέργειες διασφάλισης της ποιότητας δεν γίνονται κατά τυχαίο τρόπο, αλλά καθορίζονται από κανόνες, οι οποίοι περιλαμβάνονται σε διεθνώς αποδεκτά πρότυπα. Εάν δεν ακολουθηθούν οι συγκεκριμένοι κανόνες, κινδυνεύει να αποτύχει το όλο σύστημα διασφάλισης της ποιότητας, με αρνητικές οικονομικές συνέπειες για την επιχείρηση και τους ανθρώπους που εργάστηκαν για την εφαρμογή του. (Αυλωνίτης, 2009)

Από την εφαρμογή των συστημάτων αυτών σε μια επιχείρηση, προκύπτουν πολλά **οφέλη**, τα οποία και είναι:

1. Βελτίωση της απόδοσης, του συντονισμού και της αποδοτικότητας της επιχείρησης.
2. Επίτευξη και διατήρηση της **ποιότητας** των προϊόντων.
3. Αυτοπεποίθηση και άνεση στις διαπραγματεύσεις με πιθανούς πελάτες.
4. Διατήρηση των παλαιών και ανεύρεση νέων πελατών.
5. Ισότιμος ανταγωνισμός με ομοειδείς επιχειρήσεις.

## 2.9 Διεθνής Οργανισμός Πιστοποίησης

Ο Διεθνής Οργανισμός Πιστοποίησης ( International Standards Organization) αποτελεί μια ανεξάρτητη, μη κυβερνητική οργάνωση που αποτελείται από μέλη τα οποία προέρχονται από τους Εθνικούς Οργανισμούς Προτύπων από 162 χώρες. Τα μέλη αυτά παίζουν καθοριστικό ρόλο στον τρόπο λειτουργίας του. Υπάρχει μια Κεντρική Γραμματεία στη Γενεύη που συντονίζει το σύστημα, ενώ οι πράξεις της Κεντρικής Γραμματείας διευθύνονται από τον Γενικό Γραμματέα. ([www.iso.org/iso/home/standards.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards.htm))

### 2.9.1 Τα πρότυπα ISO

Ένα **Πρότυπο** είναι ένα έγγραφο που παρέχει τις απαιτήσεις, τις προδιαγραφές, τις κατευθυντήριες γραμμές ή χαρακτηριστικά που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, με συνέπεια να εξασφαλιστεί ότι τα υλικά, προϊόντα, διεργασίες και υπηρεσίες είναι κατάλληλα για τον σκοπό τους. ([www.iso.org/iso/home/standards.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards.htm))

Για την επιτυχή εφαρμογή των προτύπων από μια επιχείρηση χρειάζεται να ικανοποιηθούν τρεις (3) βασικές προϋποθέσεις:

1. Η αποδοχή και η δέσμευση της Διοίκησης.
2. Η κατάλληλη στάση για τις αναγκαίες αλλαγές από την πλευρά των στελεχών και των εργαζομένων, που θα επηρεασθούν από την εφαρμογή τους.
3. Η τεχνική ικανότητα ανάπτυξης των συστημάτων και διαδικασιών για την καλύτερη διασφάλιση της ποιότητας μέσα στα πλαίσια που προσδιορίζουν τα διεθνή πρότυπα.

**Όμως**, το πρώτο σοβαρό βήμα είναι η αποτελεσματική εφαρμογή τους, η οποία θα δημιουργήσει την υποδομή για μια νέα επιχειρησιακή κουλτούρα ή νοοτροπία, που με τη σειρά της θα οδηγήσει στην διαμόρφωση συνθηκών για συνεχή βελτίωση.

## 2.9.2 ISO και καταναλωτής

Τα πρότυπα ορίζουν τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και υπηρεσιών. Έχουν αναπτυχθεί σε μια ανοιχτή διαδικασία, αντανακλώντας τις απόψεις πολλών ενδιαφερομένων, όπως τεχνικοί εμπειρογνώμονες, εκπρόσωποι της κυβέρνησης καθώς και καταναλωτές. Το πιο πιθανό είναι ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών. ([www.iso.org/iso/home/standards.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards.htm))

Συγκεκριμένα τα ISO βοηθούν στην υποστήριξη των βασικών δικαιωμάτων των καταναλωτών:

- Το δικαίωμα στην **ασφάλεια**.
- Το δικαίωμα στην **ενημέρωση**.

Επιπλέον βοηθούν την υποστήριξη της βασικής προστασίας των καταναλωτών με το να αυξηθούν τα επίπεδα της Ποιότητας, της Ασφάλειας, της Αξιοπιστίας, της Αποτελεσματικότητας και της Εναλλαξιμότητας. ([www.iso.org/iso/home/standards.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards.htm))

## 2.10 Τα κυριότερα Πρότυπα ISO

### 2.10.1 ISO 9001 : 2008 « Διεθνές Πρότυπο για την Διαχείριση Ποιότητας»

Είναι διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο για την διασφάλιση ποιότητας και ποιοτική διαχείριση επιχειρήσεων. Εφαρμόζεται πάνω στις διαδικασίες που παράγουν τα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει ένας οργανισμός.

Η εφαρμογή του ISO 9001 επιφέρει πολλές ωφέλειες μερικές από τις οποίες είναι:

- Αποτελεσματική επανεξέταση των κυρίων ρόλων και των υπευθυνοτήτων κάθε θέσης εργασίας.
- Σημαντική μείωση των ελαττωματικών προϊόντων – υπηρεσιών.
- Αποδεικνύει τη δέσμευση για ποιότητα, για την ικανοποίηση των πελατών.
- Βελτιώνει την εικόνα και το προφίλ της επιχείρησης στα μάτια των πελατών, των εργαζομένων, των μετόχων και των διαφόρων φορέων.
- Παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προβολή, διαφήμιση και marketing της επιχείρησης.

- Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να αποτελεί προϋπόθεση για την συμμετοχή της επιχείρησης σε δημόσιους ή ιδιωτικούς διαγωνισμούς και αναθέσεις.

### **2.10.2 ISO 22000 : 2005 / HACCP «Σύστημα Διοίκησης για την Ασφάλεια Τροφίμων»**

**Ορισμός:** ο όρος προέρχεται από τα αρχικά των αγγλικών όρων Hazard Analysis and Critical Control Points, δηλαδή **Ανάλυση Κινδύνου και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου**. Αφορά στην εφαρμογή ενός συστήματος που θα διαχειρίζεται την ασφάλεια σε επιχειρήσεις του γενικότερου κλάδου των τροφίμων. Στις επιχειρήσεις τροφίμων περιλαμβάνονται όλες οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την παραγωγή, την παρασκευή, την μεταποίηση, τη συσκευασία, την μεταφορά, τη διανομή και την διάθεση προς πώληση τροφίμων.

Η εφαρμογή ενός συστήματος HACCP σε μια τέτοια επιχείρηση σημαίνει το σύνολο όλων των συστημικών, προγραμματισμένων και τεκμηριωμένων ενεργειών που στόχο έχουν την ασφαλή διάθεση τροφίμων στους καταναλωτές. Για την εφαρμογή του συστήματος HACCP σε μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί και το πρότυπο ΕΛΟΤ 1416. Σύμφωνα με το πρότυπο αυτό, για την αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος HACCP απαιτείται η εφαρμογή:

- Των κανόνων της **ορθής βιομηχανικής πρακτικής** (Good Manufacturing Practice, GMP).
- Των κανόνων **ορθής υγιεινής πρακτικής** (Good Hygiene Practice, GHP).

Δηλαδή των απαιτήσεων για τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, τις διαδικασίες συντήρησης, καθαρισμού και απολύμανσης του εξοπλισμού και των χώρων, καθώς και για τις διαδικασίες παρακολούθησης της υγείας του προσωπικού και τις διαδικασίες της αποτελεσματικότητάς τους.

Η επιχείρηση πρέπει να καταρτίσει ένα σχέδιο HACCP, στο οποίο θα προβλέπονται:

- Οι κίνδυνοι που απαιτούν έλεγχο.
- Η θέση στην οποία πρέπει να ελέγχονται οι κίνδυνοι, κρίσιμα σημεία ελέγχου (Critical Control Points, CCP).
- Τα κρίσιμα όρια που πρέπει να τηρούνται για τις επιλεγμένες κρίσιμες παραμέτρους ελέγχου.
- Οι μέθοδοι παρακολούθησης που πρόκειται να υιοθετηθούν.

- Οι διορθωτικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν, εάν με την παρακολούθηση διαπιστωθεί ότι ένα κρίσιμο σημείο ελέγχου βρίσκεται εκτός ελέγχου.
- Ο υπεύθυνος παρακολούθησης κάθε κρίσιμου σημείου ελέγχου και ο υπεύθυνος εφαρμογής του συστήματος HACCP.
- Οι επιπλέον διαδικασίες που στηρίζουν το σύστημα HACCP.
- Ο τρόπος τεκμηρίωσης της παρακολούθησης ελέγχου.

### **Λειτουργία του συστήματος HACCP**

Για την λειτουργία του συστήματος HACCP, θα πρέπει να τηρούνται αρχεία στα οποία καταγράφονται:

1. η συνήθης λειτουργία του
2. οι διαδικασίες για τα μη συμμορφούμενα προϊόντα και οι διαδικασίες ανάκλησης προϊόντος.

Όλα τα όργανα και οι συσκευές που χρησιμοποιούνται για την λειτουργία του συστήματος, θα πρέπει να ελέγχονται και να διακριβώνονται με πιστοποιημένα πρότυπα ή από πιστοποιημένο φορέα.

Το σύστημα HACCP θα πρέπει να ενημερώνεται μέσω τεκμηριωμένων διαδικασιών για οποιαδήποτε αλλαγή λαμβάνει χώρα στη λειτουργία του ή στη διαδικασία ή το προσωπικό.

Τέλος, θα πρέπει να καθιερωθούν και να τηρούνται διαδικασίες για το σχεδιασμό και την εκτέλεση περιοδικών αξιολογήσεων, ώστε να διαπιστώνεται κατά πόσο το σύστημα HACCP είναι αποτελεσματικό.

### **2.10.3 ISO 14001 : 2004 « Διεθνές Πρότυπο για τη Διαχείριση του Περιβάλλοντος»**

Αποτελεί διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο για την περιβαλλοντική διαχείριση από τις επιχειρήσεις. Παρέχει οδηγίες και απαιτούμενα σημεία ελέγχων που πρέπει να εφαρμόζονται στις δραστηριότητες εκείνες που επιδρούν στο περιβάλλον. Τέτοιες δραστηριότητες είναι π.χ. η χρήση φυσικών πόρων ( νερό, κλπ), χειρισμός και διάθεση απορριμμάτων και κατανάλωση ενέργειας. Επιπλέον, οι οδηγίες και οι απαιτήσεις που περιέχει, είναι βασισμένες στην κυκλική δυναμική διεργασία του «σχεδιάζω, εφαρμόζω, ελέγχω, ανασκοπώ». Όμως το Πρότυπο αυτό δεν συμπεριλαμβάνει απαιτήσεις για θέματα υγιεινής και διαχείρισης της ασφάλειας στο χώρο εργασίας.

Τα **οφέλη** από την εφαρμογή του ISO 14001 : 2004 είναι:

- Μείωση των υπολειμμάτων και απορριμμάτων και η αποδοτική διάθεση αυτών.
- Βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης, μιας και το ISO παρέχει εμπιστοσύνη στους περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένους φορείς, πελάτες και εργαζομένους.

#### **2.10.4 OHSAS 18001 : 2007 «Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία»**

Πρόκειται για ένα από τα πιο αναγνωρισμένα πρότυπα διεθνώς για τα Συστήματα Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία. Αποτελεί μια εξειδικευμένη προδιαγραφή για πιστοποίηση και επιθεώρηση και όχι νομική υποχρέωση ή μια οδηγία για εφαρμογή.

Μέσω της εφαρμογής του προτύπου αυτού η επιχείρηση αποκτά τα εξής **οφέλη** :

- Επιτυγχάνεται συνεχής βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης όσον αφορά θέματα υγείας και ασφάλειας στην εργασία.
- Η συστηματική παρακολούθηση, εφαρμογή της νομοθεσίας περί υγείας και ασφάλειας στην εργασία.
- Η τελική μείωση των ατυχημάτων που συμβαίνουν σε μια επιχείρηση.
- Μείωση του κόστους από τα ατυχήματα (π.χ. αποζημιώσεις , νοσοκομειακή περίθαλψη)

### **2.11 Σύστημα Ολοκληρωμένης διαχείρισης στην Φυτική παραγωγή – Η Ορθή Γεωργική Πρακτική**

#### **2.11.1 Τι είναι η « Ολοκληρωμένη Διαχείριση»**

Με τον όρο **Ολοκληρωμένη Διαχείριση** εννοούμε τον καλύτερο συνδυασμό βιολογικών, καλλιεργητικών και χημικών μεθόδων καταπολέμησης των εχθρών και ασθενειών της καλλιέργειας. Σύμφωνα με μια άλλη προσέγγιση του όρου, ως Ολοκληρωμένη Διαχείριση μπορεί να θεωρηθεί ο καθορισμός ιδεών και στόχων ,οι οποίοι <<μεταφρασμένοι >> σε μεθοδολογία μπορούν να εφαρμοστούν από τους παραγωγούς. Ενώ η EISA (Ευρωπαϊκή Πρωτοβουλία για την αειφόρο ανάπτυξη της Γεωργίας) ορίζει την ολοκληρωμένη διαχείριση ως <<μια λογική προσέγγιση διαχείρισης ολόκληρης της γεωργικής εκμετάλλευσης η οποία συνδυάζει την οικολογική φροντίδα ενός ποικιλόμορφου και υγιούς περιβάλλοντος με τις



οικονομικές απαιτήσεις της γεωργίας με στόχο την εξασφάλιση της συνεχούς παραγωγής υγιεινών προσιτών τροφίμων>>>

### **Ιστορική αναδρομή**

Κατά το πρόσφατο παρελθόν, συστήματα σαν την Ολοκληρωμένη Διαχείριση (Ο. Δ.) φάνταζαν ουτοπικά στους κύκλους της γεωπονικής επιστήμης. Η ιδέα ότι εχθροί και ασθένειες των καλλιεργειών μπορούσαν να περιοριστούν χωρίς την χρήση μεγάλων ποσοτήτων φυτοπροστατευτικών ουσιών καθώς και με την βοήθεια άλλων φιλικότερων προς το περιβάλλον χειρισμών, ερχόταν σε πλήρη αντίθεση με ότι διδασκόταν εκείνη την εποχή.

Σήμερα, η Ολοκληρωμένη Διαχείριση όχι μόνο γίνεται αποδεκτή από σχεδόν το σύνολο όσων εμπλέκονται στο χώρο της γεωργίας ,αλλά αποτελεί πρωτεύοντα στόχο αναπτυξιακών πολιτικών της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ήδη η πλειοψηφία των σπουδαιότερων αντιπροσώπων της πρωτογενούς παραγωγής ,της βιομηχανίας, του χονδρεμπορίου και λιανεμπορίων και πάνω απ' όλα των καταναλωτών εκφράζουν όλο και περισσότερο τους δικούς τους κανόνες, όσον αφορά στη διατροφική αλυσίδα.

**Κανόνες όπως:**

- 1.Της απαίτησης για μια περισσότερο φιλοπεριβαλλοντική γεωργία, με στόχο κατά κύριο λόγο την μείωση των φυτοπροστατευτικών προϊόντων
- 2.Της απαίτησης ασφαλών προϊόντων, οικονομικά εφικτών για όλους, φρέσκων ,δίχως ελαττώματα από έντομα και ασθένειες και τέλειων σε εμφάνιση και μέγεθος.

### **Το Σύστημα Ολοκληρωμένης Διαχείρισης (Σ. Ο. Δ)**

Η εφαρμογή της Ολοκληρωμένης Διαχείρισης γίνεται μέσω του Συστήματος Ολοκληρωμένης Διαχείρισης (Σ.Ο.Δ.)

Το Σ.Ο.Δ. αποτελεί τη ρεαλιστικότερη εναλλακτική λύση στην ήδη ασκούμενη συμβατική γεωργία. Πρόκειται λοιπόν για ένα σύστημα οργάνωσης μιας γεωργικής εκμετάλλευσης. Στοχεύει στη δημιουργία της βάσης για αποτελεσματική και επικερδή παραγωγή σε μια βιώσιμη και περιβαλλοντικά υπεύθυνη γεωργική επιχείρηση. Ενσωματώνει στις σύγχρονες καλλιεργητικές πρακτικές, ωφέλιμες φυσικές διαδικασίες.

Η ανάπτυξη του Συστήματος αυτού υποστηρίζεται από τον επιβλέποντα γεωπόνο, ο οποίος συντάσσει τα σχέδια διαχείρισης, παρακολουθεί την εφαρμογή

τους και ενημερώνει τη διοίκηση της γεωργικής εκμετάλλευσης για την πορεία των διεργασιών.

Το Σύστημα Ολοκληρωμένης Διαχείρισης περιλαμβάνει μεταξύ άλλων:

- Την Ορθή Γεωργική Πρακτική
- Ασφάλεια και Υγιεινή των εργαζομένων
- Την Ασφάλεια προϊόντων
- Φίλοπεριβαλλοντικές δράσεις

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η εφαρμογή αυτού του Συστήματος αποτελεί το μέσο μετάβασης από την συμβατική γεωργία σε περισσότερο «αιιφόρες» μορφές παραγωγής γεωργικών προϊόντων.

### **2.11.2 Η Ορθή Γεωργική Πρακτική (Ο.Γ.Π.)**

Επειδή τα τελευταία χρόνια το κοινωνικό σύνολο έχει έντονα ευαισθητοποιηθεί, οι καταναλωτές πέρα από τα συνηθισμένα χαρακτηριστικά ποιότητας των προϊόντων, επιζητούν την προσθήκη νέων, όπως είναι η Υγιεινή και η Ασφάλεια των τροφίμων, καθώς και ο σεβασμός προς το περιβάλλον. Το γεγονός αυτό οδήγησε στη θέσπιση του **Κώδικα Ορθής γεωργικής Πρακτικής**.

Είναι μια σύγχρονη μέθοδος γεωργικής πρακτικής ( που αποτελεί μέρος του Συστήματος Αγρο 2.2). Εκμεταλλεύεται με τον πιο παραγωγικό τρόπο τα πλεονεκτήματα που παρέχει η ορθολογική χρήση τόσο των εισροών (πχ φυτοπροστατευτικών προϊόντων) στο αγρόκτημα, όσο και των φυσικών πόρων του περιβάλλοντος. Προσαρμόζει δε τα παραγόμενα προϊόντα στις νέες απαιτήσεις της αγοράς και των καταναλωτών, δημιουργώντας έτσι προϊόντα υψηλής ποιότητας και ασφάλειας. (<http://www.womenonly.gr/article.asp?catid=15573&subid=2&pubid=1192519> )

**Σκοπό** της αποτελούν:

#### **1. Η προστασία του Περιβάλλοντος από την μείωση των εισροών**

- Ορθολογική εφαρμογή φυτοπροστατευτικών ουσιών και λιπασμάτων χωρίς να γίνεται υπέρβαση των μεγίστων επιτρεπομένων για την περιοχή ορίων.
- Εκπαίδευση του παραγωγού για τον τρόπο καταστροφής κενών δοχείων φυτοφαρμάκων, την αποθήκευση φυτοπροστατευτικών σκευασμάτων, κ.ο.κ. .

## 2. Η Υγιεινή και η Ασφάλεια του Καταναλωτή

- Τεκμηριωμένο σύστημα παραγωγής (οδηγίες – καταγραφές – εφαρμογή).
- Αποτελέσματα εργαστηριακών αναλύσεων χημικών υπολειμμάτων.
- Κωδικοποίηση του τελικού προϊόντος που παραπέμπει στον παραγωγό, στο αγροτεμάχιο και στον τρόπο παραγωγής του προϊόντος.
- Μείωση εισροών που προέρχονται από την ορθή εφαρμογή του Συστήματος.

## 3. Η Προστασία της Υγείας του Παραγωγού

- Χρήση προστατευτικού ρουχισμού και εξοπλισμού κατά τη διάρκεια των φυτοπροστατευτικών επεμβάσεων.
- Δημιουργία αποθηκευτικών χώρων που πληρούν τις προδιαγραφές ασφάλειας για την αποθήκευση των φυτοπροστατευτικών προϊόντων.
- Εκπαίδευση στην ορθή χρήση των φυτοπροστατευτικών σκευασμάτων.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων, οι Κώδικες παρεμβαίνουν στις ακόλουθες γεωργικές δραστηριότητες: (Αρβανιτογιάννης, 2000)

**A.** Κατεργασία του εδάφους

**B.** Αμειψισπορά

**Γ.** Λίπανση

**Δ.** Διαχείριση υδάτινων πόρων

**E.** Φυτοπροστασία

**ΣΤ.** Διαχείριση αυτοφυούς χλωρίδας

**Z.** Συγκομιδή

**H.** Διαχείριση υπολειμμάτων καλλιέργειας

**Θ.** Διαχείριση απορριμμάτων

Αναλυτικότερα:

**A.** Η κατεργασία του εδάφους γίνεται για να ετοιμαστεί το χωράφι για την επόμενη καλλιέργεια, να ετοιμαστεί για την σπορά, να καταστραφούν και να

παραχωθούν τα ανεπιθύμητα φυτά, να εξασφαλιστεί η σωστή στράγγιση των νερών καθώς επίσης και ο αερισμός του εδάφους. Όμως θα πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή, διότι διαταράσσει τη δομή του εδάφους και γίνεται ιδιαίτερα ευάλωτο στη διάβρωση από νερό η αέρα.

**Β.** Η αμειψισπορά είναι ένας από τους βασικότερους παράγοντες διατήρησης της γονιμότητας των χωραφιών. Επιπλέον είναι δυνατόν να υπάρξει βελτίωση της δομής του εδάφους, καθώς και μείωση προβλημάτων από ζιζάνια και ασθένειες. Η πρακτική αυτή θα πρέπει να εφαρμόζεται με τον κατάλληλο κάθε φορά τρόπο για τα διάφορα είδη καλλιεργειών.

**Γ.** Η λίπανση αποτελεί αναγκαία δραστηριότητα για την ανάπτυξη των φυτών, τη διατήρηση της γονιμότητας του εδάφους. Θα πρέπει να γίνεται με το κατάλληλο λίπασμα για καθεμία καλλιέργεια, σε ελεγχόμενες ποσότητες και με τρόπο που να μην «κινδυνεύσει η ίδια η καλλιέργεια αλλά και το περιβάλλον γενικότερα.

**Δ.** Η κατανάλωση αρδευτικού νερού τα τελευταία χρόνια είναι αρκετά μεγάλη. Για το λόγο αυτό οι παραγωγοί οφείλουν να ποτίζουν τις καλλιέργειές τους, με την απαραίτητη ποσότητα, χωρίς σπατάλες ή απώλειες νερού. Έτσι θα υπάρχει πάντοτε ποσότητα και ποιότητα νερού.

**Ε.** Η φυτοπροστασία περιλαμβάνει τα διάφορα προϊόντα που χρησιμοποιούνται από τους παραγωγούς κατά την διαδικασία παραγωγής, για την «ενίσχυση» των καλλιεργειών. Όμως η χρήση τους θα πρέπει να γίνεται μόνο σε περιπτώσεις όπου υπάρχει ασθένεια ή ζιζάνια και η βιολογική καταπολέμηση τους δε φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επιπλέον μπορούν δικαιολογημένα να χρησιμοποιηθούν στην έσχατη περίπτωση, όπου η έλλειψή τους θα έχει σημαντικές οικονομικές συνέπειες. Η δε μεταφορά και αποθήκευσή τους, θα πρέπει να γίνεται μακριά από τρόφιμα – ποτά και ζωοτροφές, σε αεριζόμενα και δροσερά μέρη, όπου την πρόσβαση θα έχουν μόνο οι καλλιεργητές.

**ΣΤ.** Η ύπαρξη αυτοφυούς χλωρίδας στις καλλιέργειες δεν αποτελεί πάντοτε «πονοκέφαλο» για τους γεωργούς. Αντίθετα, κατά την διάρκεια του χειμώνα η χλωρίδα αυτή μπορεί να προστατεύσει το χωράφι. Όπου όμως κρίνεται απαραίτητη η απομάκρυνσή της, θα πρέπει να γίνεται κατά τους θερινούς μήνες, για να μειωθεί ο κίνδυνος πρόκλησης πυρκαγιάς.

**Ζ.** Η συγκομιδή θα πρέπει να γίνεται στην περίπτωση όπου χρησιμοποιήθηκαν φυτοπροστατευτικά προϊόντα και μόνο μετά το πέρασμα του αναγραφόμενου στην ετικέτα χρόνου.

**Η.** Τα υπολείμματα των καλλιεργειών μπορούν να είναι ιδιαίτερα σημαντικά για την προστασία των χωραφιών. Με σωστή διαχείριση μπορούν να βοηθήσουν στη συγκράτηση οργανικής ουσίας, η οποία είναι βασικό συστατικό της γονιμότητας του εδάφους. Επίσης μπορούν να καλυτερεύσουν το φύτρωμα των σπόρων, μιας και συγκρατούν βρόχινο νερό. Όμως απαγορεύεται η καύση των υπολειμμάτων αυτών (καλαμιές) ιδίως τους θερινούς μήνες.

**Θ.** Τα διάφορα απορρίμματα που «προκύπτουν» από μια καλλιέργεια, όπως τα φυτοφάρμακα, τα πλαστικά κάλυψης, οι συσκευασίες λιπασμάτων, δεν θα πρέπει να μένουν στο χωράφι ή σε κοινόχρηστους χώρους. Οι καλλιεργητές οφείλουν να τα συλλέγουν και να τα αποθέτουν στους ενδεδειγμένους χώρους.

### **2.11.2.1 Εφαρμογή – Έλεγχος – Ενστάσεις**

**Η Εφαρμογή** των Κανόνων Ορθής Γεωργικής Πρακτικής (Κ.Ο.Γ.Π.) είναι υποχρεωτική και η μη τήρηση τους επιφέρει ποινές και κυρώσεις, Ο δικαιούχος του προγράμματος υπογράφει σύμβαση με την οποία δεσμεύεται να το εφαρμόσει και να το τηρεί.

Ο δε **Έλεγχος** της τήρησης των δεσμεύσεων, είναι διαρκής και γίνεται σε ποσοστό τουλάχιστον 5% των δικαιούχων ετησίως. Η επιλογή του προς έλεγχο δείγματος γίνεται τυχαία, για να υπάρξει αντιπροσωπευτικότητα, αλλά και βάση ανάλυσης επικινδυνότητας.

Η μορφή μπορεί να είναι μια από τις παρακάτω:

- Επιτόπιος
- Εργαστηριακός
- Μηχανογραφικός – διασταυρωτικός μέσω των τηρούμενων στοιχείων του Ο.Σ.Δ.Ε.

Τέλος σε περίπτωση κυρώσεων ή ποινών, ο γεωργός έχει το δικαίωμα της υποβολής γραπτής **Ένστασης** στην αρμόδια υπηρεσία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, εντός 30 ημερών από την ημέρα κοινοποίησης της απόφασης επιβολής της κύρωσης. Η ένσταση διαβιβάζεται στην αρμόδια Περιφερειακή Υπηρεσία, συνοδευόμενη από εισήγηση. Ο γεωργός έχει δικαίωμα μιας ακρόασης και κατά τη διάρκεια της μπορεί να συνοδεύεται από ένα πρόσωπο της επιλογής του.

### **2.11.2.2 Τα οφέλη από την εφαρμογή της Ο.Γ.Π.**

Η υιοθέτηση, εφαρμογή και πιστοποίηση του συστήματος της Ο.Γ.Π. παρουσιάζει μια σειρά πλεονεκτημάτων.

#### **A) για τον παραγωγό:**

- Μείωση των εισροών που χρησιμοποιούνται στην καλλιέργεια.
- Δημιουργία προστιθέμενης αξίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο παραγόμενο γεωργικό προϊόν.
- Διασφάλιση της παραγωγής από ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης, ότι τα προϊόντα είναι ασφαλή για κατανάλωση.
- Προστασία της σωματικής υγείας του παραγωγού.
- Διασφάλιση των επιδοτήσεων από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

#### **B) για τον Τυποποιητή - Μεταποιητή:**

- Αγορά προϊόντων ασφαλή για κατανάλωση – πιστοποιημένη πρώτη (α') ύλη.
- Εξασφάλιση σταθερής προμήθειας πιστοποιημένων προϊόντων, με συγκεκριμένες εμπορικές προδιαγραφές.
- Δημιουργία προστιθέμενης αξίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο τελικό προϊόν.

#### **Γ) για τον Καταναλωτή:**

- Αγορά ασφαλών τελικών προϊόντων, χωρίς χημικά υπολείμματα φυτοφαρμάκων και λιπασμάτων.
- Διασφάλιση ότι το προϊόν που καταναλώνει, έχει παραχθεί με φιλικό προς το περιβάλλον τρόπο.

### **2.11.2.3 Το Πρότυπο GLOBALGAP**

Το GLOBALGAP (στο παρελθόν γνωστό ως EUREPGAP) έχει καθιερωθεί ως βασική αναφορά για τις Ορθές Γεωργικές Πρακτικές ( G.A.P.) στην παγκόσμια αγορά. Το Πρότυπο GLOBALGAP αποτελεί ένα διεθνώς αποδεκτό και αναγνωρισμένο πρότυπο για την πρωτογενή παραγωγή από τους λιανοπωλητές και εφαρμόζεται σε περισσότερες από 80 χώρες του κόσμου.

Η θεμελιώδης αρχή του είναι η ίση συμμετοχή των παραγωγών και λιανοπωλητών στη δημιουργία προτύπων και διαδικασιών πιστοποίησης.

**Σκοπός** του GLOBALGAP είναι να επανακτήσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών στον τρόπο που παράγονται τα τρόφιμα στο αγρόκτημα με:

- την ελαχιστοποίηση των καταστρεπτικών επιδράσεων των καλλιεργητικών διαδικασιών στο περιβάλλον.
- Τη μείωση των χημικών εισροών.
- Την εξασφάλιση μιας υπεύθυνης προσέγγισης στην υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων.

**Σημείο Αναφοράς** του προτύπου αποτελεί η «**Ιχνηλασιμότητα**». Πρόκειται για έναν 13-ψήφιο GLOBALGAP αριθμό, ο οποίος αναγράφεται σε όλες τις συσκευασίες των προϊόντων που έχουν πιστοποιηθεί από το Πρότυπο και είναι μοναδικός για κάθε εταιρία. Ο κωδικός αυτός δηλώνει ότι τα συγκεκριμένα προϊόντα καλλιεργήθηκαν σύμφωνα με τους κανόνες της Ορθής Γεωργικής Πρακτικής

Οι παραγωγοί λαμβάνουν την έγκριση GLOBALGAP διαμέσου ανεξάρτητης επαλήθευσης από έναν φορέα πιστοποίησης, ο οποίος είναι εγκεκριμένος από το GLOBALGAP.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η νομοθεσία υπερισχύει του GLOBALGAP, όπου αυτή είναι πιο επιτακτική. Όμως όπου δεν υπάρχει νομοθεσία (ή όπου η νομοθεσία δεν είναι τόσο αυστηρή), το Πρότυπο παρέχει ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο συμμόρφωσης, Όποιο και αν είναι το απαιτούμενο επίπεδο συμμόρφωσης στο GLOBALGAP, κάθε εφαρμόσιμη νομοθεσία η οποία είναι αυστηρότερη από αυτό, πρέπει να είναι σεβαστή στη χώρα όπου, ο παραγωγός προς πιστοποίηση, δραστηριοποιείται. (<http://www.greece.lrga.com/standards-and-schemes/standards/167813-globalgap.aspx>)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 3.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο αποτελεί το κομμάτι της εργασίας όπου παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ελέγχθηκε να ακολουθήσουμε στην έρευνα. Αναλυτικότερα:

- Στην ενότητα 3.2 γίνεται αναφορά στο σχεδιασμό της έρευνας
- Στην ενότητα 3.3 παρουσιάζεται η διαδικασία και η συλλογή των δεδομένων.
- Στην ενότητα 3.4 αναφέρεται η μεθοδολογία που χρησιμοποιήσαμε για την διεξαγωγή της έρευνας.

### 3.2 Σχεδιασμός της έρευνας

Ο σκοπός της έρευνας είναι διπλός. Πρώτον να συλλέξουμε δεδομένα που αφορούν την εταιρία που μελετάμε και δεύτερον να εξετάσουμε και να καταγράψουμε τα αποτελέσματα που έχει η εφαρμογή ενός Συστήματος Δ.Ο.Π.. Ειδικότερα μελετάται η Ορθή Γεωργική Πρακτική, η οποία αποτελεί ένα νέο Σύστημα για τον Ελληνικό επιχειρηματικό χώρο.

Για την πραγματοποίηση λοιπόν του πρώτου μέρους του ερευνητικού σκοπού, διεξήχθη Δευτερογενής Έρευνα. Συλλέξαμε πληροφορίες για την επιχείρηση που μελετάμε (ιστορία, προϊόντα) χρησιμοποιώντας ως εργαλεία το Διαδίκτυο αλλά και δεδομένα που δόθηκαν από το αρχείο της εταιρίας.

Για την πραγματοποίηση του δεύτερου μέρους του ερευνητικού στόχου, η μελέτη στηρίχθηκε σε μια από τις διαδεδομένες μεθόδους της Έρευνας Αγοράς. Πρόκειται για την Ατομική Ημιδομημένη Συνέντευξη. Αν και ο ερευνητής έχει ήδη κάποιο σχέδιο και κάποιες ερωτήσεις που έχει ήδη προετοιμάσει, προκύπτουν αυθόρμητα κάποιες άλλες ερωτήσεις, βασιζόμενες στις πληροφορίες που δίνει ο ερωτώμενος κατά την διάρκεια της συζήτησης. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η καλύτερη κατανόηση του θέματος και ταυτόχρονα ο εμπλουτισμός των πληροφοριών που ζητούνται αρχικά. (Σιώμοκος – Μαύρος, 2008)

Η επιχείρηση στην οποία απευθυνθήκαμε για την διεξαγωγή της έρευνας αποτελεί μια από τις μακροβιότερες ελληνικές επιχειρήσεις στη χώρα μας. Καταλαμβάνει την πρώτη θέση στις προτιμήσεις των Ελλήνων καταναλωτών, τόσο για τα όσπρια όσο και για το ρύζι που επεξεργάζεται και διανέμει.



Επιχειρήσεις, όμως, τέτοιου βεληνεκούς δεν είναι εύκολο να προσεγγιστούν, ώστε να συγκεντρωθούν οι απαιτούμενες πληροφορίες. Εν τούτοις ,λόγω προσωπικής γνωριμίας με τα ηγετικά στελέχη της εταιρείας, καθώς επίσης και λόγω της εφαρμογής του Συστήματος της Ο.Γ.Π αποφασίστηκε η επιλογή της συγκεκριμένης.

### **3.3 Διαδικασία και Συλλογή Δεδομένων**

Η συμμετέχουσα στην έρευνα ήταν μόλις μια και αυτή ήταν η Υπεύθυνη του Χημείου καθώς επίσης και του Τμήματος Ποιοτικού Ελέγχου. Η επιλογή του συγκεκριμένου προσώπου έγινε με βάση τα εξής κριτήρια:

- Ο τομέας εργασίας του, ο οποίος είναι ένας από τους βασικότερους στην εφοδιαστική αλυσίδα.
- Η ιεραρχία εντός της επιχείρησης ,μιας και πρόκειται για ένα από τα βασικότερα ανώτερα στελέχη της εταιρείας.
- Η γνώση γύρω από τα Συστήματα της Δ.Ο.Π., και συγκεκριμένα της Ορθής Γεωργικής Πρακτικής, αφού η ίδια (η Υπεύθυνη) είναι η πρώτη που εισήγαγε τους κανόνες της Ο.Γ.Π στην εταιρεία.
- Κάπου εδώ βέβαια κρίνεται σκόπιμο να αναφέρουμε ότι στην αρχική σκέψη και εκτίμηση είχε συμπεριληφθεί και η Υπεύθυνη του τμήματος Πωλήσεων. Δεν ήταν όμως εφικτή η συνάντηση μαζί της, εξαιτίας του αυξημένου φόρτου εργασίας .Παρ' όλα αυτά ,η συμβολή της Υπεύθυνης του Χημείου ήταν άκρως βοηθητική, τόσο στην προσέγγιση του θέματος σε θεωρητικό επίπεδο όσο και στην καταγραφή των ενεργειών της επιχείρησης γύρω από την εφαρμογή της Ο.Γ.Π.

#### **3.3.1 Ενημέρωση και Συγκατάθεση**

Σε πρώτη φάση υπήρξε τηλεφωνική επικοινωνία με την υπεύθυνη του Χημείου-Ποιοτικού Ελέγχου στην επιχείρηση όπου έλαβε χώρα η έρευνα. Στόχος ήταν η γνωστοποίηση του σκοπού της έρευνας. Ζητήθηκε δε η ενημέρωση και της Υπεύθυνης του τμήματος Πωλήσεων, πράγμα που έγινε από εμένα την ίδια. Τελικά, η Υπεύθυνη Πωλήσεων δεν μπόρεσε να συμμετάσχει εξαιτίας ανειλημμένων υποχρεώσεων, παρ' ότι ήταν θετική η στάση της απέναντί μου. Έτσι ,η Υπεύθυνη του Χημείου ανέλαβε να με βοηθήσει στη διεξαγωγή της έρευνας.

Και αφού κανονίστηκαν ο τόπος και η ημέρα συνάντησης, πραγματοποιήθηκε η συνέντευξη.

### **3.3.2 Η Διαδικασία της Συνέντευξης**

Στο κομμάτι της Συνέντευξης πραγματοποιήθηκε η συμφωνημένη με το προαναφερθέν στέλεχος, το οποίο έδωσε συνέντευξη ημιδομημένης μορφής. Περιλάμβανε δε (6) ερωτήσεις. Η επιλογή τους έγινε με βάση κάποιους από τους στόχους που τέθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας. Οι ερωτήσεις αυτές αφορούσαν αρχικά την ίδια την εταιρία, δηλαδή την ιστορία της, την πορεία της στο χρόνο, τα προϊόντα της. Στη συνέχεια επικεντρωθήκαμε στη σχέση που έχει η εταιρία με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αν εφαρμόζει κάποιο Σύστημα Δ.Ο.Π., ποιο είναι αυτό και με ποιες μεθόδους το εφαρμόζει. Καταληκτικά οι ερωτήσεις εστίασαν στα αποτελέσματα που έχει η εφαρμογή του Συστήματος Δ.Ο.Π., τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για το εξωτερικό της περιβάλλον. Ορισμένες όμως από τις ερωτήσεις που ετέθησαν διαφοροποιήθηκαν κατά την διάρκεια της συνέντευξης με βάση την ροή των δεδομένων που έδινε η συνεντευξιαζόμενη. Η διάρκεια ανήλθε κατά μέσο όρο στην 1 ώρα., και όσα ειώθηκαν μεταγράφηκαν κατά λέξη. Η διαφοροποίηση δε των αρχικών ερωτήσεων έγινε για την καλύτερη κατανόηση του υπό έρευνα θέματος και είχαν χαρακτήρα διευκρινιστικό. Για παράδειγμα στην ερώτηση που αφορούσε το Σύστημα που εφαρμόζει η AGRINO (ΕΡΩΤΗΣΗ 5), έγιναν δυο διευκρινιστικές ερωτήσεις (οι 5α και 5β) που αφορούσαν τη διαδικασία εφαρμογής της Ορθής Γεωργικής Πρακτικής. Τέλος σημειώνεται ότι οι πρώτες (3) τρεις ερωτήσεις, που αφορούσαν την ίδια την εταιρία απαντήθηκαν εν' τάχει από την συνεντευξιαζόμενη προφορικά.

Όμως αναλυτικότερες πληροφορίες αντλήθηκαν από στοιχεία που υπήρχαν στο Αρχείο της εταιρείας (τα οποία και μου έδωσε) και στο Διαδίκτυο.

### **3.4 Η Μέθοδός της σε βάθος Συνέντευξης**

Η σε βάθος συνέντευξη αποτελεί ένα αρκετά βοηθητικό εργαλείο για έναν ερευνητή, αφού του δίνει την δυνατότητα της σε βάθος συλλογής στοιχείων, που ίσως να μην ήταν εφικτή με άλλους τρόπους (Σιώμκος-Μαύρος 2008).

Προτιμάται ως μέθοδος συλλογής δεδομένων διότι διαθέτει αρκετά πλεονεκτήματα: (Σιώμκος-Μαύρος 2008).

- Είναι μια σχετικά απλή μέθοδος συλλογής στοιχείων

- Η θεματολογία μπορεί να καλύψει ένα ιδιαίτερα ευρύ φάσμα.
- Οι απαντήσεις είναι άμεσες και δίνονται κατευθείαν στον ερευνητή.
- Υπάρχει η δυνατότητα διαμόρφωσης της ροής της έρευνας, εξαιτίας της ευελιξίας που δίνεται στον ερευνητή ώστε να κάνει επιπλέον(διευκρινιστικές) ερωτήσεις.

Για όλα τα παραπάνω λοιπόν, επιλέχθηκε η μέθοδος της σε βάθος Συνέντευξης για να επιτευχθεί η έρευνα στην παρούσα εργασία.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **4.1 Εισαγωγή**

Το παρόν κεφάλαιο περιλαμβάνει τα δεδομένα που συλλέχθηκαν για την πραγματοποίηση των στόχων της έρευνας.

Αναλυτικότερα:

- Στην ενότητα 4.2 παρουσιάζονται αναλυτικά τα στοιχεία της έρευνας που αφορούν την ίδια την επιχείρηση όπου έγινε η έρευνα. Τέτοια είναι η ιστορία της, η πορεία της στο χρόνο, η εταιρική και κοινωνική ευθύνη της, τα προϊόντα της.
- Στην ενότητα 4.3 γίνεται μια σύντομη αναφορά στη σχέση που έχει η επιχείρηση που εξετάζεται, με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε γενικότερο επίπεδο.
- Στην ενότητα 4.4 καταγράφεται η διαδικασία που ακολουθείται, ώστε να εφαρμόσει η εταιρία τους κανόνες της Ορθής Γεωργικής Πρακτικής, έτσι όπως ειπώθηκαν από την Υπεύθυνη του Ποιοτικού Ελέγχου.

### **4.2 Η “AGRINO – ΕΥ.ΓΕ. ΠΙΣΤΙΟΛΑΣ”**

#### **4.2.1 Η ιστορία – πορεία της**

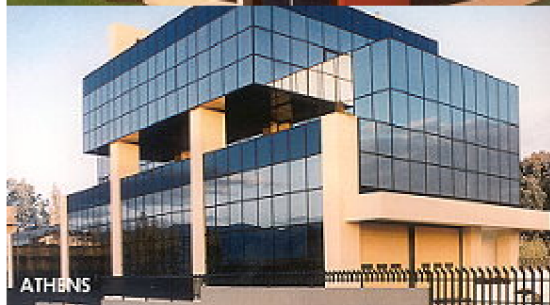
Στα μέσα της δεκαετίας του 1950, στην πόλη του Αγρινίου, τρία (3) αδέρφια αναλαμβάνουν ένα εγχείρημα. Οι αδελφοί Γεώργιος, Ευστάθιος και Ευστράτιος Πιστιόλας, ιδρύουν το 1955 τους « Ελληνικούς Οριζόμυλους» και η πορεία τους διαγράφεται μακρά και επιτυχής. Η Δυτική Ελλάδα αποκτά την πρώτη βιομηχανία επεξεργασίας και πώλησης ρυζιού.

Λίγα χρόνια αργότερα (στο 1970) η AGRINO εμπλουτίζει τη λίστα με τα προϊόντα της, καθώς επεξεργάζονται πλέον όλες οι λευκές ελληνικές ποικιλίες ρυζιού, όπως επίσης και αυτή του ρυζιού parboiled. Δέκα χρόνια αργότερα, η εταιρία καταλαμβάνει την πρώτη θέση στις προτιμήσεις των ελλήνων καταναλωτών.

Η AGRINO συνεχίζει να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται. Έτσι το 1993 εισέρχεται στην αγορά των οσπρίων και μάλιστα είναι η πρώτη που συσκευάζει το προϊόν αυτό σε ένα πλατύ κάτω, εύκολα ανοιχτό και διαφανές σακουλάκι, δικής της παραγωγής. Παράλληλα στην Αθήνα λειτουργεί ένα επιπλέον κομμάτι της

εταιρίας, το οποίο αποτελεί το Κέντρο Αποθήκευσης και Διανομής (μόνο) για την Αττική, τα νησιά του Αιγαίου και την Ανατολική Πελοπόννησο.

Όμως η AGRINO δεν σταματά εδώ. Το 1998 ιδρύει και δεύτερη μονάδα στην πόλη της Θεσσαλονίκης. Το νέο αυτό με «state-of-the-art» τεχνολογία εργοστάσιο επεξεργάζεται, τυποποιεί, αποθηκεύει και διανέμει τα προϊόντα για την Κεντρική και Βόρεια Ελλάδα. Και όλα αυτά είναι βασισμένα στις σύγχρονες μεθόδους λειτουργίας που η Ευρωπαϊκή Κοινότητα υποδεικνύει. (από το αρχείο της εταιρίας)



#### 4.2.2 Η ταυτότητά της

Η “AGRINO”, είναι μια από τις πέντε (5) εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον Ελληνικό χώρο, η οποία είναι Ελληνική, Ελληνικών συμφερόντων. Το ανθρώπινο δυναμικό της απαρτίζεται μονάχα από Έλληνες, ενώ η ίδια παραμένει εντός των Ελληνικών συνόρων. Με τον τρόπο αυτό στηρίζει έμπρακτα τη χώρα και προσπαθεί να αναδείξει την ίδια και τους ανθρώπους της. (από το αρχείο της εταιρίας)

### 4.2.3 Η Διεθνής AGRINO

Για την εταιρία της AGRINO, η επικοινωνία είναι μια έννοια κλειδί στην ανάπτυξη και την πρόοδό της. Για τον λόγο αυτό εκμεταλλεύεται κάθε ευκαιρία για αν συναντηθούν και να με τους πελάτες και τους συναδέλφους.

Οι Διεθνείς Εκθέσεις είναι ιδανικά γεγονότα για να παρακολουθούνται οι εξελίξεις στο χώρο του ρυζιού και των οσπρίων. Έτσι η εταιρία, λαμβάνει πάντοτε μέρος σε εκθέσεις τροφίμων.

Όμως η δράση της σε παγκόσμιο επίπεδο δεν σταματά εδώ. Τα τελευταία χρόνια πραγματοποιεί εξαγωγές σε πολλές χώρες. Η λίστα είναι μεγάλη και απαρτίζεται από τις εξής χώρες:

Σουηδία – Γερμανία – Βέλγιο- Ολλανδία – Ελβετία – Αυστρία – Ηνωμένο Βασίλειο – Γαλλία – Εσθονία – Ρουμανία – Σερβία – Αλβανία – Ιταλία – Πολωνία- Ουγγαρία – Η.Π.Α. – Νότια Αφρική. (από το αρχείο της εταιρίας)

### 4.2.4 Τα Προϊόντα

#### ΡΥΖΙ:

Παράγει όλα τα είδη ρυζιού, τόσο λευκό όσο και το parboiled, τα οποία καλλιεργούνται κυρίως στην περιοχή της Θεσσαλονίκης.

Επιπλέον, προσφέρει τη λεγόμενη « γρήγορη σειρά μαγειρέματος» ρυζιού, στην οποία το ρύζι είναι τοποθετημένο σε ειδικά κατασκευασμένο σακουλάκι, έτοιμο για βράσιμο.

Παρατείθονται λοιπόν τα είδη του ρυζιού καθώς και η χρήση καθενός στην παρακάτω λίστα:

### *Τα Ελληνικά Λευκά Ρύζια*



**Bella (PARBOILED):** ΚΙΤΡΙΝΟ,  
ΜΑΚΡΥΚΟΚΚΟ  
**Χρήση:** για σπυρωτό πιλάφι



**Λαίς (ΚΑΡΟΛΙΝΑ):** ΛΕΥΚΟ, ΜΕΣΟΚΟΚΚΟ  
**Χρήση:** για ριζότο



**Φίνο(ΝΥΧΑΚΙ):** ΛΕΥΚΟ, ΜΑΚΡΥΚΟΚΚΟ  
**Χρήση:** για πιλάφι, σαλάτες



**Φάνσου (ΜΠΛΟΥ ΡΟΖ):** ΛΕΥΚΟ, ΜΕΣΟΚΟΚΚΟ  
**Χρήση:** για γεμιστά



**Σουπέ(ΓΛΑΣΣΕ):** ΛΕΥΚΟ, ΜΕΣΟΚΟΚΚΟ  
**Χρήση:** για σούπες, σούσι και γλυκά



**Brown(ΠΑΛΗΡΕΣ):** ΑΝΑΠΟΦΛΟΙΩΤΟ, ΜΑΚΡΥΚΟΚΚΟ  
**Χρήση:** για πιλάφι, σαλάτες

## Η γρήγορη σειρά μαγειρέματος ρυζιού



**Parboiled 10':** ΚΙΤΡΙΝΟ, ΜΑΚΡΥΚΟΚΚΟ  
**Χρήση:** για σπυρωτό πιλάφι



**Parboiled 10' σε 4 σακουλάκια:** ΚΙΤΡΙΝΟ, ΜΑΚΡΥΚΟΚΚΟ  
**Χρήση:** για σπυρωτό πιλάφι



**Parboiled 10' :** ΚΑΣΤΑΝΟ  
**Χρήση:** για υγιεινή διατροφή

### **ΟΣΠΡΙΑ:**

Το εύρος των οσπρίων της AGRINO αποτελείται από δεκαεπτά (17) κωδικούς, που προέρχονται από τις καλύτερες ποικιλίες του κόσμου, αλλά και της Βόρειας Ελλάδας. Κατά τη διαδικασία παραγωγής, τα όσπρια καθαρίζονται και ταξινομούνται σχολαστικά. Κάθε ένας δε από τους κωδικούς, έχει δικό του χρώμα στο σακουλάκι καθώς και ένα εύκολο άνοιγμα. Οι 17 κωδικοί οσπρίων είναι οι παρακάτω:



Φασόλια  
Γίγαντες-Ελέφαντες  
Π.Γ.Ε. Καστοριάς



Φασόλια  
Μέτρια Φλωρίνης



Φασόλια  
Χονδρά Δυτ.  
Μακεδονίας



Μαυρομάτικα  
(Λουβιά) Φενεού



Σιτάρι Θήβας



Φάβα από  
Λαθούρι Φενεού



Φακές  
Φαρσάλων



Φασόλια μέτρια



Φασόλια  
μαυρομάτικα



Φασόλια ψιλά



Φασόλια  
μπαριμπούνια



Φασόλια  
γίγαντες



Φακές ψιλές





Φακές χονδρές



Ρεβύθια

αναποφλοιώτα



Ρεβύθια  
αποφλοιωμένα

### ΕΞΩΤΙΚΑ:

«Εξωτικά» είναι το όνομα που δόθηκε στο φάσμα του ρυζιού από τον κόσμο:

- Basmati από την Ινδία
- Jasmine από την Ταϊλάνδη
- Carnaroli από την Ιταλία
- Wild Rise από τον Καναδά

Η εταιρία εισάγει πρώτη ύλη από κάθε περιοχή, την επεξεργάζεται προσεκτικά, τυποποιεί το νέο προϊόν και το δίνει στον καταναλωτή με ασφάλεια.

Πρόκειται για τις εξής ποικιλίες:



**Basmati**

ΡΥΖΙ ΑΡΩΜΑΤΙΚΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΦΥΣΗ ΤΟΥ



**Jasmine**

ΡΥΖΙ ΑΡΩΜΑΤΙΚΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΦΥΣΗ ΤΟΥ



**Carnaroli**

ΙΤΑΛΙΚΟ ΡΥΖΙ



**Wild Rice**

ΑΓΡΙΟ ΡΥΖΙ & PARBOILED

### **BISTRO:**

Η σειρά “Agrino Bistro” (Ριζότο και Πιλάφι) αποτελεί το πιο πρόσφατο δημιούργημα της εταιρίας. Πρόκειται για μια σειρά ημι-έτοιμα γεύματα, με ρύζι ως βασικό συστατικό και ένα πλούσιο μίγμα από φυσικά αφυδατωμένα λαχανικά και καρυκεύματα.

Αυτά είναι τα παρακάτω:

## *Agrino Bistro*

### **(ΠΙΛΑΦΙ)**



**Arrabiata**



**Μανιτάρια**



**Λαχανικά**

(PIZOTO)



4 Τυριά



Τρούφα Μανιταριού



Σαφράν με κρόκο Κοζάνης Π.Ο.Π

#### 4.2.5 Η Βραβευμένη AGRINO

Στο ενεργητικό της, η εταιρία, έχει πολλά βραβεία και διακρίσεις για τα προϊόντα που παράγει.

- Η αρχή έγινε με την απόκτηση των Πιστοποιητικών ISO 9002 και HACCP από την TUV Nord Hellas, τα οποία επιβεβαίωσαν τα υψηλά πρότυπα ποιότητας της εταιρίας.
- Το 2002 βραβεύεται από την διεθνή έκθεση SIAL για την γραμμή «Agrino specialite» με βάση την καινοτομία και την εμπορική επιτυχία. Την ίδια χρόνια της απονέμεται το βραβείο « Best Branded Προϊόν» από το Βιομηχανικό και Εμπορικό Επιμελητήριο Αθηνών.

- Το 2008 βραβεύεται εκ νέου από την TÜV Nord Hellas με το ειδικό τιμητικό βραβείο « Δέσμευση στην Ποιότητα» για την πολυετή αφοσίωσή της , στην διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων της
- Το 2009 το περιοδικό « Γαστρονόμος» της εφημερίδας « Καθημερινή» βραβεύει την εταιρία για την συνεισφορά της, στον τομέα των τροφίμων.  
(από το αρχείο της εταιρίας)



#### 4.2.6 Εταιρική και Κοινωνική Ευθύνη

Η επιχείρηση της AgriNo αποτελεί μια από τις πλέον υγιείς επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται στον χώρο των τροφίμων, τόσο σε εγχώριο όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Όλες οι δραστηριότητές της αναπτύσσονται γύρω από **3 βασικούς πυλώνες**:

1. Σεβασμός στον καταναλωτή
2. Σεβασμός στην Ελληνική κοινωνία
3. Τίποτα δεν πάει χαμένο

Ο πρώτος από αυτούς υποδηλώνει την προσπάθεια της εταιρίας να παράγει προϊόντα που δεν θα καλύπτουν απλά τις ανάγκες των καταναλωτών, αλλά θα είναι «εφοδιασμένα με ποιοτικά χαρακτηριστικά. Για το λόγο αυτό πραγματοποιεί συνεχής ελέγχους από το πρώτο στάδιο παραγωγής της α΄ ύλης μέχρι και το τελευταίο στάδιο παραγωγής του τελικού προϊόντος.

Ο επόμενος και εξίσου σημαντικός άξονας γύρω από τον οποίο «περιστρέφονται» οι διεργασίες ολόκληρης της εταιρίας, είναι η έμπρακτη απόδειξη της Αγάπης της για την Ελληνική Κοινωνία. Η AGRINO υποστηρίζει με κάθε τρόπο τον Έλληνα παραγωγό, τον βοηθά και προσπαθεί να τον αναδείξει. Επικεντρώνει δε το ενδιαφέρον της, στην ενίσχυση των τοπικών κοινωνιών και έτσι συνεργάζεται με τους παραγωγούς που δραστηριοποιούνται σε αυτές. Παράλληλα συγκεντρώνει και διανέμει δωρεάν ποσότητες των προϊόντων της (όσπρια και ρύζι) σε παιδικούς σταθμούς, σε γηροκομεία, σε διάφορους Συλλόγους υποστήριξης απόρων. Τέλος δίνει την δυνατότητα στους σπουδαστές των

Ελληνικών Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων, να πραγματοποιήσουν την Πρακτική τους Άσκηση σε μια από τις τρεις μονάδες της εταιρίας (Αργίνο – Θεσσαλονίκη – Αθήνα).

Για την AGRINO «Τίποτα δεν πάει χαμένο» και το αποδεικνύει κατά την διαδικασία παραγωγής. Από την επεξεργασία των πρώτων υλών προκύπτουν ορισμένα υποπροϊόντα, τα οποία δεν είναι βρώσιμα. Αυτά μεταφέρονται σε ειδικές μονάδες – τμήματα του εργοστασίου, όπου και καίγονται. Αποτέλεσμα αυτής της καύσης είναι μια τέφρα, η οποία συσκευάζεται από την εταιρία και πωλείται σε μεταλλουργίες στο εξωτερικό. Επιπλέον παράγεται μηχανική και ηλεκτρική ενέργεια, οι οποίες χρησιμοποιούνται για την λειτουργία των μηχανημάτων. Με τον τρόπο αυτό δεν μολύνεται το περιβάλλον, ενώ ταυτόχρονα εξοικονομείται ενέργεια. (από το αρχείο της εταιρίας)

### **4.3 Η AGRINO και η Δ.Ο.Π.**

#### **4.3.1 Οι Βασικές Αξίες**

Η **Ποιότητα** αποτελεί την πρώτη θεμελιώδη αξία της εταιρίας. Εξήντα και πλέον χρόνια η Agrino στηρίζει όλη την λειτουργία της, στην τιμή αυτή, σεβόμενη των καταναλωτή. Σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, η ποιότητα « κινεί τα νήματα», ενώ οι άνθρωποι που εμπλέκονται στην διαδικασία είναι προσηλωμένοι στην αξία αυτή.

Η **Καινοτομία** είναι η δεύτερη βασική αξία στην οποία βασίζεται όλα αυτά τα χρόνια. Στόχος της εταιρίας αποτελεί η επινόηση πρωτοποριακών ιδεών, δημιουργώντας καινοτόμα προϊόντα και συσκευασίες. Πραγματοποιεί διαρκώς έρευνες για να εντοπίσει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των καταναλωτών. Και έτσι διαμορφώνει τα προϊόντα της ώστε να ανταποκρίνονται σε όλα όσα ζητούν οι καταναλωτές. (από το αρχείο της εταιρίας)

#### **4.3.2 Η εταιρία και τα πρότυπα της σειράς ISO**

Η σειρά των προτύπων ISO ακολουθείται από την εταιρία της Agrino και αποτελεί απαραίτητο κομμάτι της λειτουργίας της.

Το **ISO 9001 : 2008**, το οποίο αποτελεί Διεθνές πρότυπο για την Διαχείριση της Ποιότητας, εφαρμόζεται από την εταιρία εδώ και πολλά χρόνια. Είναι δεδομένο, προαπαιτούμενο για την παραγωγική διαδικασία. Με λίγα λόγια

ξεφεύγει από τα πλαίσια της δέσμευσης και γίνεται απαίτηση για ολόκληρη τη λειτουργία της επιχείρησης.

Το **ISO 22000 : 2005/ HACCP** είναι το δεύτερο πιο σημαντικό πρότυπο. Αποτελεί Νομοθετική απαίτηση αλλά και απαίτηση των καταναλωτών και αφορά τον έλεγχο για την Ασφάλεια των τροφίμων. Για να το επιτύχει ακολουθεί μια σειρά από ενέργειες που περιλαμβάνουν:

- α) τη συλλογή δειγμάτων πρώτης ύλης ( ρυζιού και οσπρίων).
- β) τον έλεγχο τους στο Χημείο της εταιρίας για ακατάλληλες ουσίες.
- γ) το μαγείρεμα των προϊόντων υπό κανονικές συνθήκες.
- δ) την απόρριψη ή έγκριση του Υπεύθυνου του τμήματος Ποιοτικού Ελέγχου για τη συνέχιση ή μη της παραγωγικής διαδικασίας για τα συγκεκριμένα δείγματα.

Και τα δύο αυτά Πρότυπα εφαρμόζονται στο Εργαστήριο Ποιοτικού Ελέγχου του εργοστασίου του Αγρινίου και του εργοστασίου της Θεσσαλονίκης. (από το αρχείο της εταιρίας)

#### **4.3.3 Η “ Προστατευόμενη Γεωργική Ένδειξη (Π.Γ.Ε.)” και η Agrino**

Πρόκειται για μια νέα σχετικά μορφή Πιστοποίησης των γεωργικών Προϊόντων. Η Agrino την Πιστοποίηση αυτή για το προϊόν « Φασόλια Γίγαντες – Ελέφαντες» που παράγεται στην περιοχή της Καστοριάς. Είναι η πρώτη εταιρία που αναγράφει τον τόπο όπου καλλιεργείται το προϊόν και το ονοματεπώνυμο του Έλληνα παραγωγού πάνω στο σακουλάκι. Έτσι κατοχυρώνει και διασφαλίζει ότι το συγκεκριμένο προϊόν είναι κατάλληλο για τη διάθεσή του στους καταναλωτές. Επιπλέον, η εταιρία επιτυγχάνει την ανάδειξη ορισμένων Ελληνικών τύπων οσπρίων, καθώς επίσης και των Ελλήνων παραγωγών. Τέλος εξασφαλίζει την εμπιστοσύνη του καταναλωτή στο προϊόν αυτό. (από το αρχείο της εταιρίας)

### **4.4 Η εφαρμογή της Ορθής Γεωργικής Πρακτικής από την AGRINO**

#### **4.4.1 Η AGRINO σε συνεργασία με τον Έλληνα παραγωγό.**

Η επιχείρηση έχει άμεση επαφή με τους παραγωγούς κάθε προϊόντος και μάλιστα στον τόπο καλλιέργειας του. Συντάσσονται ολιγομελή κλιμάκια από χημικούς Μηχανικούς και Γεωπόνους, οι οποίοι πραγματοποιούν επισκέψεις στους τόπους καλλιέργειας. Εκεί οργανώνουν τους παραγωγούς σε ομάδες και

ορίζεται σε καθεμία ένας αρχηγός – παραγωγός. Η ομαδοποίηση αυτή γίνεται ανάλογα με το είδος των προϊόντων προς καλλιέργεια, δηλαδή σε κάθε ομάδα όλοι οι παραγωγοί καλλιεργούν το ίδιο προϊόν. Με τον τρόπο αυτό διευκολύνεται η συνεργασία των παραγωγών με την επιχείρηση. Στα πλαίσια λοιπόν αυτής της διαδικασίας τα κλιμάκια της εταιρίας συζητούν με τους καλλιεργητές και θετούν τις βάσεις για περαιτέρω συνεργασία.

#### **4.4.2 Ο έλεγχος πριν την παραγωγή**

Τα κλιμάκια των Γεωπόνων και Χημικών Μηχανικών που συνέστησε η εταιρία, επιστρέφουν στο εργοστάσιο, έχοντας φέρει μαζί τους δείγματα από την περιοχή που επισκέφτηκαν. Συγκεκριμένα συνέλεξαν:

- χώμα από την περιοχή
- νερό από την περιοχή
- λιπάσματα και φυτοφάρμακα που τυχόν χρησιμοποιούνται
- τους σπόρους των προς καλλιέργεια προϊόντων

Στα εργαστήρια του Ποιοτικού Ελέγχου (σε Αγρίνιο και Θεσσαλονίκη) γίνεται η ανάλυσή τους και εκτιμάται κατά πόσο είναι κατάλληλα ή όχι για την παραγωγή των προϊόντων. Στη συνέχεια συντάσσεται μια Έκθεση, όπου παραθέτονται τα αποτελέσματα των ελέγχων, ενώ παράλληλα αναπτύσσονται μέθοδοι καλλιέργειας με βάση τα Πρότυπα της Ο.Γ.Π. .

#### **4.4.3 Η AGRINO ελέγχει την παραγωγή**

Το αμέσως επόμενο βήμα αποτελεί η εκ νέου επίσκεψη των κλιμακίων στους παραγωγούς. Εκεί πραγματοποιούνται συσκέψεις με τις ομάδες παραγωγών, όπου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ερευνών και οι μέθοδοι που προτείνονται για την ασφαλή και αποτελεσματική καλλιέργεια των προϊόντων. Ταυτόχρονα οι παραγωγοί εκπαιδεύονται γύρω από τα νέα δεδομένα, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο.

#### **4.4.4 Η εταιρία «παρούσα» στον τόπο παραγωγής**

Μετά την έναρξη των καλλιεργειών η AGRINO «παραμένει» στο χωράφι. Σε τακτά χρονικά διαστήματα τα παραπάνω κλιμάκια πραγματοποιούν επισκέψεις στους τόπους καλλιέργειας όπου:

- ελέγχουν αν τηρούνται οι κανόνες των Προτύπων Παραγωγής και Υγιεινής
- βοηθούν τους παραγωγούς σε τυχόν δυσκολίες

Με τον τρόπο αυτό επιχειρεί να απαντήσει την «Ασφάλεια από τη βάση». Δηλαδή το προϊόν που τελικά θα παραχθεί, να είναι ασφαλές από τα πρώτα στάδια καλλιέργειας της πρώτης ύλης έως το τελευταίο στάδιο της μεταποιητικής διαδικασίας.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 5.1 Εισαγωγή

Το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο περικλείει τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, για την πραγματοποίηση της Πτυχιακής Εργασίας.

Οι κύριοι στόχοι, όπως αυτοί αναφέρθηκαν και στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο είναι οι εξής:

1. Τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.);
2. Τι ορίζεται ως Σύστημα Διασφάλισης της Ποιότητας;
3. Ποιο Σύστημα Δ.Ο.Π. εφαρμόζει η “AGRINO – ΕΥ.ΓΕ. Πιστιόλας”; Με ποια μέσα και ποιες μεθόδους;
4. Ποια αποτελέσματα έχει για την ίδια την επιχείρηση και ποια για τους τελικούς καταναλωτές;
5. Πόσο σημαντικό είναι τελικά να υιοθετούν οι επιχειρήσεις τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ιδίως στον κλάδο των τροφίμων και πιο συγκεκριμένα τους κανόνες της Ο.Γ.Π.

Τα παραπάνω ερωτήματα – στόχοι απαντήθηκαν ύστερα από θεωρητική έρευνα με πηγές διάφορα συγγράμματα και το διαδίκτυο, καθώς ε4πισής και έπειτα από προσωπική, επί τόπου έρευνα στην εταιρία της AGRINO – ΕΥ.ΓΕ. Πιστιόλας, η οποία αποτελεί τη μελέτη περίπτωσης της εργασίας.

Αναλυτικότερα:

- Στην ενότητα 5.2 γίνεται μια συνοπτική επαναπροσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθώς επίσης και των Συστημάτων Διασφάλισης της Ποιότητας, όπως αυτά μελετήθηκαν στα πρώτα κεφάλαια της παρούσας πτυχιακής Εργασίας.
- Η ενότητα 5.3 αποτελεί το πρώτο σκέλος της συνοπτικής παρουσίασης της έρευνας που πραγματοποιήθηκε για την εκπλήρωση των ερευνητικών στόχων. Συγκεκριμένα γίνεται αναφορά στην εταιρία που αποτέλεσε τη « Μελέτη Περίπτωσης» της πτυχιακής αυτής εργασίας, στο Σύστημα Δ.Ο.Π. που εφαρμόζει, καθώς επίσης και στα Μέσα – Μεθόδους που χρησιμοποιεί κατά την εφαρμογή του.
- Στην ενότητα 5.4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που έχει η εφαρμογή αυτού του Συστήματος για την ίδια την επιχείρηση, αλλά και για τους καταναλωτές.

## **5.2 Ορισμός και Εφαρμογή της Δ.Ο.Π.** (Στόχοι 1 και 2)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εμφανίζεται τα τελευταία χρόνια στο χώρο Επιστήμης της Διοίκησης και αποκτά όλο και περισσότερους υποστηρικτές. Πρόκειται για μια νέα μορφή Διοίκησης των επιχειρήσεων, (αλλά και των διαφόρων οργανισμών), σύμφωνα με την οποία, τόσο εργαζόμενοι όσο και οι πελάτες μιας επιχείρησης, θα πρέπει να είναι εξίσου ευχαριστημένοι. Μάλιστα, η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί βασικό στοιχείο για την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, και κατ' επέκταση για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.

Στο πέρασμα των χρόνων πολλοί ήταν εκείνοι που μελέτησαν την έννοια της Ποιότητας και προσπάθησαν να δώσουν έναν σαφή ορισμό της. Ανέπτυξαν δε διάφορες θεωρίες γύρω από την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και επιχειρήσαν να προσδώσουν σε αυτή έναν χαρακτήρα φιλοσοφίας που οφείλουν να υιοθετήσουν οι επιχειρήσεις και να δεσμεύονται για την διαρκή «πίστη» σε αυτή.

Η βασικότερη όμως Αρχή της φιλοσοφίας του Total Quality Management είναι η ταυτόχρονη και αρμονική συνύπαρξη της Ποιότητας και της Τιμής. Και για χάριν αποφυγής - πρόληψης λαθών κατά την παραγωγική διαδικασία «γεννήθηκαν» τα Συστήματα Διασφάλισης της Ποιότητας.

Πρόκειται για ένα σύνολο ενεργειών που ελέγχουν την ύπαρξη ποιότητας από το πρώτο μέχρι και το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας παραγωγής. Παράλληλα, δημιουργήθηκαν από τον Διεθνή Οργανισμό Πιστοποίησης (ISO) τα παγκοσμίως γνωστά Πρότυπα ISO. Αυτά περιλαμβάνουν ένα σύνολο εγγράφων που περικλείουν τους βασικούς κανόνες, στους οποίους οφείλουν οι επιχειρήσεις να συμμορφώνονται.

Αναδιαμορφώθηκαν και προσαρμόστηκαν στα δεδομένα που αλλάζουν στο πέρασμα του χρόνου, κρατώντας όμως κάποια βασικά τους στοιχεία.

## **5.3 Η Ορθή Γεωργική πρακτική στην “AGRINO – ΕΥ.ΓΕ. Πιστιόλας”** (Στοχος 3)

Η έρευνα γύρω από την εφαρμογή των Συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις επιχειρήσεις έλαβε χώρα σε πραγματικό χρόνο και τόπο.

Συγκεκριμένα απευθυνθήκαμε σε μια από τις παλαιότερες και μεγαλύτερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό χώρο.

Πρόκειται για την “AGRINO – ΕΥ.ΓΕ. Πιστιόλας”, η οποία επεξεργάζεται και διανέμει όσπρια και ρύζι, για πάνω από 50 συναπτά έτη αποτελεί την πρώτη προτίμηση των καταναλωτών σε Ελλάδα και τα τελευταία χρόνια και στο εξωτερικό.

Για τις ανάγκες της έρευνας πραγματοποιήθηκε προσωπική συνέντευξη με την Υπεύθυνη Χημείου και Ποιοτικού Ελέγχου, στον χώρο του εργοστασίου κατόπιν συνεννόησης. Μέσα λοιπόν από μια ουσιαστική και σε φιλικό κλίμα συνέντευξη, διερευνήθηκε η εφαρμογή του Συστήματος της Ορθής Γεωργικής Πρακτικής από την επιχείρηση.

Οι κανόνες της Ορθής Γεωργικής Πρακτικής είναι μια σύγχρονη μέθοδος γεωργικής πρακτικής, σύμφωνα με αυτούς ( τους κανόνες ) τα παραγόμενα προϊόντα είναι προσαρμοσμένα στις νέες απαιτήσεις των καταναλωτών , τόσο σε ποιότητα όσο και σε κόστος, ενώ ταυτόχρονα η πρώτη ύλη τους, έχει ελεγχθεί για βλαβερές ουσίες από το πρώτο κιόλας στάδιο καλλιέργειας.

Στον Ελληνικό χώρο η ανάπτυξη ενός τέτοιου συστήματος δε μετρά πολλά έτη. Η πρώτη εταιρία που εισήγαγε στον χώρο των τροφίμων το Σύστημα της ΟΓ.Π. είναι η AGRINO. Το ρύζι και τα όσπρια που επεξεργάζεται, παράγονται βάσει των Κανόνων της Ο.Γ.Π.. Πιο συγκεκριμένα η Υπεύθυνη του Ποιοτικού Ελέγχου συντάσσει ειδικά κλιμάκια από γεωπόνους και χημικούς μηχανικούς, τα οποία επισκέπτονται τους καλλιεργητές της πρώτης ύλης (ρυζιού και οσπρίων). Εκεί εκπαιδεύουν τους παραγωγούς γύρω από τις νέες μεθόδους καλλιεργειών και πραγματοποιούν ελέγχους για την χρήση βλαβερών χημικών ουσιών (π.χ. φυτοφαρμάκων). Στη συνέχεια επιτρέπουν ή όχι την μεταφορά της πρώτης ύλης στο εργοστάσιο προς επεξεργασία. Οι επισκέψεις των κλιμακίων πραγματοποιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Και όταν τελικά φτάνουν στο εργοστάσιο οι πρώτες ύλες επανελέγχονται. Αν είναι όλα εντάξει προχωρά η διαδικασία της επεξεργασίας και τυποποίησης των τελικών προϊόντων. Στην περίπτωση όμως που διαπιστωθεί κάποια «παράβαση» από πλευράς καλλιεργητών, η εταιρία επανεξετάζει τη συνεργασία της με τους προμηθευτές – καλλιεργητές και σε ορισμένες περιπτώσεις τη διακόπτει.

Η Ορθή Γεωργική Πρακτική αποτελεί την πιο άρτια (έως τώρα) μέθοδο καλλιέργειας αγροτικών προϊόντων και η εφαρμογή της μόνο οφέλη μπορεί να

επιφέρει. Ο καταναλωτής είναι σίγουρος ότι το προϊόν που αγοράζει είναι ασφαλές, ενώ παράλληλα έχει παραχθεί με τρόπο που δεν επιβαρύνει το περιβάλλον.

#### **5.4 Αποτελέσματα από την εφαρμογή της Ο.Γ.Π. (Στόχος 4)**

Στην παρούσα ενότητα γίνεται καταγραφή των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την εφαρμογή των Κανόνων της Ορθής Γεωργικής Πρακτικής. Έτσι, λαμβάνοντας υπ' όψιν όσα προέκυψαν από την ανάλυση των συνεντεύξεων, τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, τα οποία προηγήθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, γίνονται εμφανή τα αποτελέσματα που έχει η ίδια η επιχείρηση αλλά και ο τελικός καταναλωτής – πελάτης.

##### **5.4.1 Αποτελέσματα για την επιχείρηση**

Στη σύγχρονη εποχή ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι μεγάλος και απαιτεί σωστές και αποτελεσματικές στρατηγικές. Ο ευαίσθητος κλάδος των τροφίμων αποτελεί ίσως το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα ανταγωνισμού των επιχειρήσεων. Είναι ο χώρος όπου τα περιθώρια για λάθη και παραλείψεις είναι άκρως περιορισμένα και οι απώλειες επέρχονται άμεσα.

Για μια επιχείρηση λοιπόν που δραστηριοποιείται στον κλάδο των τροφίμων, η ανάγκη για την εφαρμογή ενός Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι επιτακτική. Και μάλιστα όσο πιο σύγχρονο είναι, τόσο περισσότερα θα είναι και τα οφέλη που θα προκύψουν από την υιοθέτηση του.

Κατ' επέκταση η Ορθή Γεωργική Πρακτική συγκεντρώνει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που την κάνουν να είναι το πλέον ενδεδειγμένο Σύστημα Δ.Ο.Π. για τις επιχειρήσεις των τροφίμων ( με τα μέχρι τώρα δεδομένα). Πιο συγκεκριμένα η εταιρία της AGRINO ως πρώτη Ελληνική επιχείρηση που έφερε στον χώρο το νέο αυτό Σύστημα, μόνο οφέλη έχει αποκομίσει.

Ξεκινώντας από το εσωτερικό περιβάλλον της, παρατηρήθηκε μια απλούστευση των διεργασιών στην εφοδιαστική αλυσίδα. Πλέον, η πρώτη ύλη που φτάνει στις μονάδες επεξεργασίας του εργοστασίου, είναι ήδη ελεγμένη από το χωράφι, οπότε δε χρειάζεται να περάσει ολόκληρη η ποσότητα από το Χημείο, παρά μόνο ένα μικρό δείγμα. Έτσι επιτυγχάνεται και μείωση του χρόνου επεξεργασίας.

Συνεχίζοντας με το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας και συγκεκριμένα με τους πελάτες της, καταγράφεται μια σημαντική αύξησή τους, τόσο σε ποσοτικό όσο και σε «ποιοτικό» επίπεδο. Δηλαδή οι πελάτες – καταναλωτές στράφηκαν προς τα προϊόντα και παρέμειναν «πιστοί» σε αυτά, χωρίς να επηρεάζονται από την ύπαρξη ανταγωνιστικών αγαθών. Κάτι τέτοιο φυσικά συνεπάγεται και την καθιέρωση της εταιρίας στη συνείδηση του κοινού. Παράλληλα, η εταιρία έγινε άκρως ανταγωνιστική έναντι των ομοίων της, με αποτέλεσμα να ανεβάσει τον πήχη στον κλάδο τροφίμων γενικότερα. Αξίζει δε να σημειωθεί και η αύξηση των κερδών, πράγμα που βοήθησε την “AGRINO” να συνεχίσει την προσπάθεια για συνεχή βελτίωση.

#### **5.4.2 Αποτελέσματα για τους Καταναλωτές – Πελάτες**

Η αλληλεπίδραση των καταναλωτών – πελατών με την επιχείρηση, έχει ως αποτέλεσμα την ταυτόχρονη επίδραση των ευεργετικών ιδιοτήτων που έχει η εφαρμογή της Ο.Γ.Π. στους τελικούς καταναλωτές. Τα προϊόντα που φτάνουν στα ράφια των σούπερ-μάρκετ και των άλλων σημείων πώλησης είναι ελεγμένα για βλαβερές ουσίες, άρα κατ’ επέκταση είναι ασφαλής η κατανάλωσή τους. Επιπλέον η αναγραφή του ονόματος του παραγωγού αλλά και της περιοχής παραγωγής, ενισχύουν ακόμη περισσότερο την εμπιστοσύνη στο προϊόν και το κάνει περισσότερο «αξιόπιστο».

# **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

## **Ελληνική Βιβλιογραφία**

- Αρβανιτογιάννης Ι. , ISO 9000 & ISO 14000, University Studio Press, Θεσσαλονίκη, 2000
- Αυλωνίτης Σταμάτης Α. Στοιχεία ελέγχου και Διασφάλισης Ποιότητας, Αθήνα Ελλην, 2009
- Δερβιτσιώτης Κ.Ν. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, 1993
- Δερβιτσιώτης Κώστας Ν. Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας. Αθήνα Interbooks 2001
- Λιαμαρκόπουλος Λογοθέτης Μ. , Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, σχεδίαση, οργάνωση, έλεγχος και βελτίωση της ποιότητας, Εκδόσεις Λύχνος , Αθήνα Πάτρα, 2003
- Λογοθέτης Νίκος. Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας από τον Deming στον Taguchi και το Στατιστικό Έλεγχο των Διεργασιών (SPC). Αθήνα Interbooks 2005, 2<sup>η</sup> Έκδοση

## **Ξένη Βιβλιογραφία**

- Bank John, Total Quality Management, 2000
- Crosby Philip, Quality is free. The art of making quality certain, 1979
- Gower. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2η έκδοση, Ελλην, 1997
- Juran Joseph . Juran's quality control handbook 4th ed. 1988
- Weaver, Charles N. , Management the four stages of TQM, 1995

## **Διαδικτυακοί Ιστότοποι:**

- [www.iso.org](http://www.iso.org)
- [www.agrino.com](http://www.agrino.com)
- [www.agrino.gr](http://www.agrino.gr)
- [www.womansonly.gr](http://www.womansonly.gr)
- [www.efqm.org](http://www.efqm.org)
- [www.a-cert.org](http://www.a-cert.org)

- [www.nocacert.8m.com](http://www.nocacert.8m.com)

Η Ορθή Γεωργική Πρακτική από τον διαδικτυακό ιστότοπο

(<http://www.womenonly.gr/article.asp?catid=15573&subid=2&pubid=1192519> )

Τα Προϊόντα της AGRINO από τον διαδικτυακό ιστότοπο

(<http://www.agrino.gr/#products>)

Το Πρότυπο GLOBALGAB από το διαδικτυακό ιστότοπο:

( <http://www.greece.lrq.com/standards-and-schemes/standards/167813-globalgap.aspx> )

Η ορθή γεωργική πρακτική από το διαδικτυακό ιστότοπο:

(<http://www.agrool.gr/files/kwdikes2.pdf> )

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Ερωτηματολόγιο συνέντευξης

1. Πείτε μου λίγα λόγια για την εταιρία. Πότε και πως ξεκίνησε η πορεία της;
2. Αναπτύσσει τυχόν δραστηριότητες εκτός των τοιχών της; Και αν ναι , ποιες είναι αυτές;
3. Είναι γνωστό ότι η εταιρία όλα αυτά τα χρόνια δραστηριοποιείται στον τομέα των τροφίμων και συγκεκριμένα στο ρύζι και τα όσπρια. Δώστε μου μια περιγραφή για αυτά.
4. Ποια η σχέση της επιχείρησης με την Ολική Ποιότητα; Εφαρμόζει κάποιο Σύστημα;
  - 4 α . Ποια Πρότυπα ISO ακολουθούνται στην παραγωγική διαδικασία;
  - 4 β. Εκτός από τα βασικά αυτά Πρότυπα , υπάρχει κάποιο άλλο Σύστημα Δ.Ο.Π. που εφαρμόζεται;
5. Ποια Μέσα – Εργαλεία χρησιμοποιεί ώστε να πραγματοποιήσει την εφαρμογή του;
  - 5 α. Τα κλιμάκια ελέγχου κάθε πότε επισκέπτονται τους παραγωγούς;
  - 5 β. Έχουν υπάρξει παραβάσεις από την πλευρά των παραγωγών; Πως τις αντιμετωπίζετε;
6. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν είναι ικανοποιητικά; Έχετε δει διαφορά σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια
  - 6 α. Αρχικά στην παραγωγική διαδικασία, άλλαξε κάτι κατά την διάρκεια των εργασιών;
  - 6 β. Η ανταπόκριση του καταναλωτικού κοινού διαφοροποιήθηκε;
  - 6 γ. Έχετε σκοπό να εφαρμόσετε κάποιο άλλο σύστημα ή κάποια άλλα Πρότυπα;