

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
ΩΣ ΜΕΤΡΟ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΓΑΤΟΜΑΤΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

ΦΟΙΤΗΤΕΣ

ΛΥΜΠΕΡΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ
ΤΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥ
ΓΙΟΥΛΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	1
ΓΕΝΙΚΑ.....	1
Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	4
ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	4
1.1. Η ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	4
1.2.ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	7
1.3.Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	10
1.4. ΈΛΛΕΙΨΗ ΣΥΝΕΧΕΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΠΕΙΑΣ.....	11
1.5. ΠΟΙΟΤΗΤΑ-ΕΘΝΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο.....	14
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ).....	174
2.1. ΓΕΝΙΚΑ.....	14
2.2. ΤΑ ΔΕΙΩΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	185
2.3. ΑΛΜΑ ΣΤΟΝ 21^ο ΑΙΩΝΑ ΜΕ ΕΦΑΛΤΗΡΙΟ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ... 	17
2.4. ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	18
2.5. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	218
2.6. Η ΔΟΠ ΩΣ ΟΠΛΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....	19
2.7. ΣΧΕΣΗ ΔΟΠ ΚΑΙ ISO 9000.....	241
2.8.....	25
2.9. ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000.....	245
2.10. ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΚΑΤΑ ISO 9000.....	285
2.11. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000 ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ.....	296
2.12. ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ISO- ΦΟΡΕΙΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	27
2.13. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ISO 9000... 	330
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο.....	363
ΟΙ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ISO 9000 – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΥΠΟΥ.....	363
3.1. ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	374
3.2. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....	374
3.3. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	385
ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑ.....	385
3.4. ΠΟΡΟΙ.....	396
3.5. ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	396
3.6. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	396
3.8. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	37
3.9. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	37
3.10. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	37
3.11. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ.....	38
3.12. ΈΛΕΓΧΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.....	38
3.13. ΓΕΝΙΚΑ (ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ/ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ).....	38
3.14. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	38

3.15. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.....	39
3.17. ΠΡΟΪΟΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	39
3.18. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.....	39
3.19. ΕΠΑΛΗΘΕΥΣΗ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.....	39
3.20. ΈΓΚΡΙΣΗ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	39
3.21. ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	39
3.22. ΈΛΕΓΧΟΣ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΚΑΙ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	43
3.23. ΓΕΝΙΚΑ (ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΚΑΙ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ).....	43
3.24. ΈΓΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΈΚΔΟΣΗ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΚΑΙ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	43
3.26. ΑΓΟΡΕΣ	43
3.27. ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	44
3.28. ΤΑΥΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΙΧΝΗΛΑΣΙΜΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	44
3.29. ΈΛΕΓΧΟΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΤΗ ΓΡΑΜΜΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	44
3.30. ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΔΟΚΙΜΩΝ	45
3.31. ΓΕΝΙΚΑ (ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΟΚΙΜΩΝ).....	45
3.32. ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ	45
3.33. ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΔΟΚΙΜΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ.....	45
3.34. ΤΕΛΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΔΟΚΙΜΩΝ.....	46
3.35. ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	46
3.36. ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	46
3.37. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	46
3.38. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	47
3.39. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ.....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ : 4ο.....	48
ΠΡΟΤΥΠΟ ISO14000	48
4.1. ISO 14000 : ΜΙΑ ΝΕΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	48
4.2. ISO 14001 : ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΚΑΙ ΤΙ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ (Η ΤΙ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ ΚΑΙ ΤΙ ΔΕΝ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ)	47
4.3. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΟΥ ISO 14000.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο.....	53
ΠΕΛΑΤΕΣ.....	53
5.1. ΠΕΛΑΤΕΣ-ΤΙ ΣΚΕΦΤΟΝΤΑΙ.....	53
5.2. ΤΙ ΠΙΣΤΕΥΟΥΝ ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ.....	55
5.3.ΑΠΛΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	56
5.4. Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ.....	57
5.5.ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....	57
5.6. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ	58
5.7. ΈΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ.....	59
5.8. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	62
5.9. ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο	72
ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	72
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	85
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	85

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΓΕΝΙΚΑ

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1940 έχουν γραφεί πολλά σχετικά με τον ποιοτικό έλεγχο των διεργασιών παραγωγής των βιομηχανικών προϊόντων και ειδικότερα για την αξιολόγηση των τελικών προϊόντων που παράγονται από τις βιομηχανίες τροφίμων και ποτών. Εξάλλου, τα τελευταία δέκα έως δεκαπέντε χρόνια έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στη διασφάλιση ποιότητας τόσο των παραγόμενων προϊόντων όσο και των διαδικασιών παραγωγής τους.

Σήμερα, η προσπάθεια για διασφάλιση της ποιότητας έχει πλέον μετατεθεί από το εργαστήριο στο χώρο παραγωγής. Ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να εκπαιδεύεται στην εργασία του και οφείλει να γνωρίζει και να εκπληρώνει τις αρμοδιότητές του.

Τα τελευταία χρόνια η ποιότητα έχει συνδεθεί άμεσα με την επιχειρηματική και καταναλωτική συμπεριφορά. Η υψηλή ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί βασικό στόχο και στοιχείο ανταγωνισμού των περισσότερων βιομηχανιών και επιχειρήσεων. Η παρατηρούμενη συνεχής αύξηση του ποιοτικού επιπέδου αγαθών και υπηρεσιών είναι άμεσα συνυφασμένη με τη διαρκή και έντονη διαφήμιση των τελευταίων, που καθιστά το καταναλωτικό κοινό ολοένα και περισσότερο απαιτητικό. Οι καταναλωτές ευαισθητοποιούνται απέναντι στην ποιότητα την οποία θεωρούν ως το σημαντικότερο κριτήριο κατά την αγορά των διαφόρων αγαθών. Οι επιχειρηματίες παρατηρώντας και διαπιστώνοντας αυτή τη στάση των καταναλωτών, σπεύδουν να προσαρμοστούν στις νεότερες απαιτήσεις. Η ποιότητα αναγνωρίζεται πλέον ως ο σημαντικότερος παράγοντας και αποτελεί το κλειδί για το σχεδιασμό και δημιουργία καλύτερων και ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Οι σύγχρονες απαιτήσεις υψηλού ποιοτικού επιπέδου προϊόντων και υπηρεσιών αντιμετωπίζονται και καλύπτονται με επιτυχία με τη δημιουργία, την υιοθέτηση και την ανάπτυξη της νοοτροπίας της Διοίκησης/Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας ή ΔΟΠ (Total Quality Management: TQM), η οποία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα.

Ειδικότερα, η βιομηχανία τροφίμων έχει αναβαθμιστεί κατά την διάρκεια των τελευταίων 30 ετών με την εισαγωγή αυτοματισμών υψηλής τεχνολογίας στις γραμμές επεξεργασίας, την εφαρμογή καινοτομικών μεθόδων στη συσκευασία και τη βελτίωση των μέσων συντήρησης, διάθεσης, διακίνησης και εμπορίας των προϊόντων. Οι μεταβολές αυτές, σε συνδυασμό με την ελεύθερη κυκλοφορία των προϊόντων τροφίμων στις αγορές των ευρωπαϊκών χωρών, τον έντονο ανταγωνισμό των επιχειρήσεων και τη σύγχρονη πολιτική που διέπει την οργάνωση των τελευταίων, δημιουργούν τις προϋποθέσεις για παραγωγή και διάθεση ποιοτικά αναβαθμισμένων προϊόντων.

Στο χώρο μιας συνεχώς αναπτυσσόμενης πολυεθνικής αγοράς, όπως η ευρωπαϊκή, είναι εύλογο ότι όλες οι διαδικασίες παραγωγής, εμπορίας και υπηρεσιών αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία και καθίστανται αντικείμενο ανταγωνισμού και βελτίωσης. Η ανοιχτή ευρωπαϊκή αγορά αποτελεί για τους παραγωγούς τροφίμων και ποτών μια ισχυρή πρόκληση, καθώς παρέχει τη δυνατότητα για συνεχή και πολύπλευρη επέκταση, αλλά επιφυλάσσει και πολλούς κινδύνους στην περίπτωση

που η ποιότητα του προϊόντος δεν ελέγχεται κατάλληλα, όπως συνέβη πρόσφατα στην περίπτωση της παρουσίας διοξινών σε κρεατοσκευάσματα και γαλακτοκομικά προϊόντα του Βελγίου σε συγκεντρώσεις επικίνδυνες για τον ανθρώπινο οργανισμό.

Η εγκατάσταση και πιστή εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας, το οποίο ικανοποιεί τις προδιαγραφές διεθνώς αποδεκτών προτύπων, όπως είναι τα συστήματα των σειρών ISO 9000 ή BS 5750, αποτελεί ίσως τον αποτελεσματικότερο τρόπο για την εκπλήρωση των αυξανόμενων απαιτήσεων των πελατών και της σύγχρονης εποχής.

Για την εφαρμογή του εκάστοτε καταλληλότερου συστήματος διασφάλισης ποιότητας από μια παραγωγική εταιρία ή μια εταιρία παροχής υπηρεσιών είναι απαραίτητη η συνολική προσέγγιση και ενεργός συμμετοχή σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της. Το πρώτο στάδιο είναι η συνειδητοποίηση από πλευράς της Διοίκησης της εν λόγω εταιρίας ότι η Ολική Ποιότητα αποτελεί μια δυναμική διαδικασία, η οποία σε καμιά περίπτωση δεν ολοκληρώνεται με εγκατάσταση του συστήματος και της συγγραφής του Εγχειρίδιου Ποιότητας. Η κεντρική Διοίκηση είναι υπεύθυνη για τη συνεχή ενημέρωση και αναβάθμιση του συστήματος ποιότητας. Επίσης, ιδιαίτερη σημασία έχει η εξασφάλιση της συνεχούς εκπαίδευσης και ενημέρωσης όλων των μελών του προσωπικού της εταιρίας, προκειμένου να γίνεται πλήρως κατανοητή η σημασία του διαρκώς ελέγχου και της τήρησης των διαδικασιών που περιγράφονται στο Εγχειρίδιο Ποιότητας της εταιρίας. Δίχως τις δύο παραπάνω βασικές προϋποθέσεις, ακόμη και το πληρέστερο και καλύτερα εγκατεστημένο σύστημα ποιότητας δεν πρόκειται να λειτουργήσει ικανοποιητικά.

Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Πριν γίνει αναφορά στις λεπτομέρειες που αφορούν τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, κρίνεται σκόπιμο να οριστεί σαφώς το αντικείμενό τους, δηλαδή η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η ποιότητα μπορεί, και πολλές φορές έχει, διαφορετική έννοια για τον καθένα. Σύμφωνα με το Βρετανικό Πρότυπο 4778 του 1987 ως ποιότητα ορίζεται «το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που σχετίζονται με την ικανότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας αυτής να ικανοποιεί καθορισμένες δηλωμένες ή συνεπαγόμενες ανάγκες». Ο Juran ορίζει την ποιότητα ως «προσαρμογή και αντικείμενο σχεδιασμού», και τονίζει ότι δεν είναι ποτέ τυχαία, ενώ ο Deming, ο πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, προσδιορίζει τη ν ποιότητα ως τον προβλέψιμο βαθμό αξιοπιστίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και συμμόρφωσης αυτών με ορισμένες προδιαγραφές, με όσο το δυνατό χαμηλότερο κόστος, προσαρμοσμένο στην αγορά. Εξάλλου, τονίζει ότι η βασική ευθύνη για την ποιότητα τόσο σε προσωπικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο φέρει η διοίκηση της εκάστοτε εταιρίας. Ο Crosby όρισε ως Ολική Ποιότητα τη «συμμόρφωση με καθορισμένες απαιτήσεις-προδιαγραφές», ενώ ήταν και ο εισηγητής της αρχής των «μηδενικών σφαλμάτων» (“zero defects”), διαπιστώνοντας τη θεωρία του «κάνε το σωστά από την πρώτη φορά».

Από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης ISO η ποιότητα ορίζεται ως «το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες» (ISO, 8402), όπου οντότητα μπορεί να είναι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Τέλος, σύμφωνα με πολλούς συγγραφείς ως ποιότητα ορίζεται η αξία σε χρήματα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (Varey, 1993).

Ως ποιότητα μπορούν ακόμη να οριστούν (Τσιότρας, 1995) :

- Τα χαρακτηριστικά εκείνα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη.
- Τα χαρακτηριστικά εκείνα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές.
- Το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων της εμπορίας (marketing), της κατασκευής, της παραγωγής και της συντήρησης, μέσω των οποίων ένα προϊόν ή μια υπηρεσία συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του πελάτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1. Η ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ως Διασφάλιση Ποιότητας ορίζεται «το σύνολο των προσχεδιασμένων και συστηματικών δραστηριοτήτων που εφαρμόζονται στα πλαίσια του συστήματος για την ποιότητα και τεκμηριώνονται στον απαιτούμενο βαθμό, προκειμένου να παρέχεται επαρκής εμπιστοσύνη ότι μια οντότητα (π.χ. εταιρία, οργανισμός κ.λ.π.) θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις για την ποιότητα» (ISO, 8402) ή πιο απλά μια σωστή και οργανωμένη διαχείριση (Τσιότρας, 1995). Επειδή κάθε εργαζόμενος και κάθε διαδικασία σε μια παραγωγική επιχείρηση αποσκοπεί άμεσα ή έμμεσα στην επίτευξη της ποιότητας, συνάγεται ότι όλοι οι συντελεστές της επιχείρησης αυτής αποσκοπούν στη διασφάλιση της ποιότητας (EUCAT, 1996). Η ποιότητα που επιδιώκεται από την εκάστοτε παραγωγική εταιρία, καθώς και η πολιτική που απαιτείται για την επίτευξή της πρέπει να ορίζονται από τη Διοίκηση/Διεύθυνση της εταιρίας, η οποία πρέπει να ενημερώνει σχετικά όλα τα μέλη του προσωπικού που απασχολεί. Με την πάροδο του χρόνου και την τυποποίηση της παραγωγικής διαδικασίας διαμορφώθηκαν ορισμένες μέθοδοι και τεχνικές με την εφαρμογή των οποίων είναι δυνατό να διευκολυνθεί εκ των προτέρων η επιδιωκόμενη διασφάλιση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας. Το σύνολο των μεθόδων και των τεχνικών αυτών αποτελεί το «Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας».

Το σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας ορίζεται ως «η οργανωτική δομή και το σύνολο των διαδικασιών, διεργασιών και των μέσων που απαιτούνται για την επαρκή διαχείριση της ποιότητας (ISO 8402) ή, απλούστερα, η οργάνωση, τα αναγκαία μέσα και το προσωπικό που απαιτούνται για την εξασφάλιση της σωστής διαχείρισης της ποιότητας (Τσιότρας, 1995).

Προκειμένου να διασφαλιστεί η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας είναι αρχικά απαραίτητο να εξασφαλιστεί ότι όλες οι προδιαγραφές και απαιτήσεις που αναφέρονται στο συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία είναι επαρκώς γνωστές και κατανοητές από όλους όσους θα κληθούν να εφαρμόσουν ένα τέτοιο σύστημα.

Με βάση τα παραπάνω καθίσταται εμφανές ότι οι ουσιώδεις προϋποθέσεις ενός συστήματος ποιότητας συνίστανται στην εκπαίδευση του προσωπικού της εταιρίας και στην έρευνα. Η συγκέντρωση όλων των απαραίτητων πληροφοριών, ο σχεδιασμός όλων των δραστηριοτήτων και η λεπτομερής παρουσίαση των ειδικών οδηγιών πρέπει να γίνουν πριν από την εισαγωγή οποιασδήποτε διαδικασίας, προκειμένου να διασφαλιστεί ο επαρκής και αποδοτικός έλεγχος των διαδικασιών.

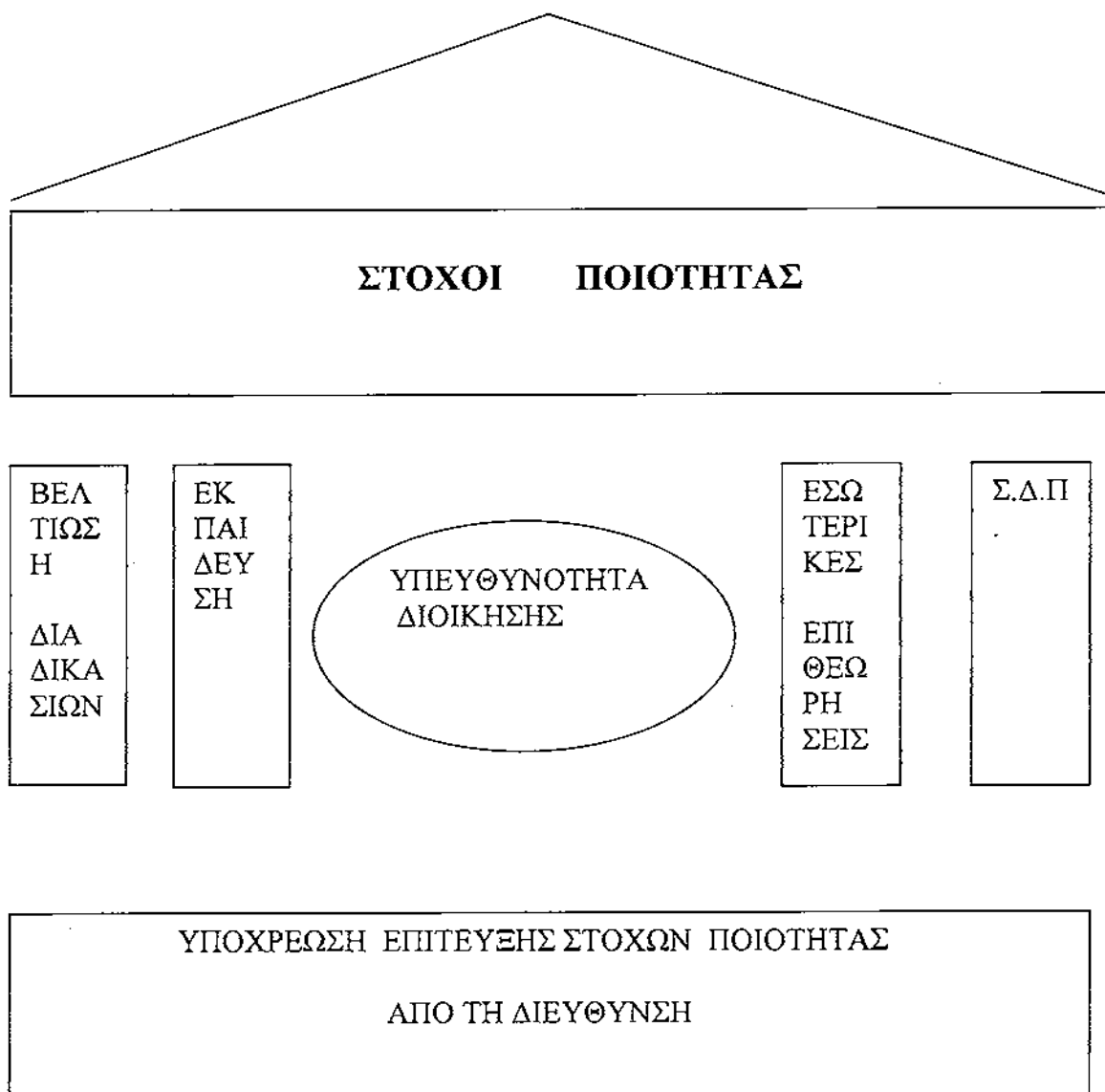
Η Διασφάλιση της Ποιότητας απαιτεί την πλήρη ενοποίηση και τον έλεγχο όλων των στοιχείων μέσα σε μια συγκεκριμένη περιοχή, έτσι ώστε να αποφευχθεί η αλληλεπικάλυψή τους. Τέτοια στοιχεία είναι η διοίκηση, η παραγωγή, ο ποιοτικός έλεγχος, ο οικονομικός έλεγχος, οι πωλήσεις, η εμπορία, ο σχεδιασμός,

η προμήθεια η εγκατάσταση και η εκτέλεση εντολών. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια τέτοια ενσωμάτωση στοιχείων όπως τα παραπάνω πρέπει αρχικά να οριστεί και να αποσαφηνιστεί καθένα από αυτά, οπότε απαιτείται καθορισμός και εκπλήρωση προδιαγραφών όσον αφορά όλες τις παραπάνω δραστηριότητες.

Ωστόσο θα πρέπει να τονιστεί ότι ο όρος «διασφάλιση της ποιότητας» δεν ενέχει την έννοια του ελέγχου ή της επιθεώρησης της ποιότητας. Επίσης η διασφάλιση ποιότητας δεν είναι υπεύθυνη για αποφάσεις που σχετίζονται με το μηχανολογικό εξοπλισμό. Δεν πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και να αντιμετωπίζεται ως μια στεία γραφειοκρατική διαδικασία ούτε ως μια διεργασία γενεσιουργός υψηλού κόστους. Φυσικά, δεν είναι και ούτε πρέπει να εκλαμβάνεται ως πανάκεια για όλα τα προβλήματα μιας εταιρίας.

Το σύστημα διασφάλισης ποιότητας αποτελεί μια υγιή μορφή διοίκησης και διαχείρισης που μπορεί να συντελέσει σημαντικά στην αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεί το καλύτερο μέσο για να παραχθεί το προϊόν σωστά από την πρώτη φορά, κατανέμοντας ομοιόμορφα και κατά σαφή τρόπο τις αρμοδιότητες στους υπεύθυνους και εξασφαλίζοντας ικανοποιητική απόδοση για τις οποιεσδήποτε επενδύσεις έγιναν σε αυτό. Ωστόσο, η εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας δεν εξασφαλίζει απαραίτητα τη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος, αλλά τη σταθερότητα της ήδη υπάρχουσας ποιότητας και την αξιοπιστία των προϊόντων και υπηρεσιών της εν λόγω εταιρίας, γεγονός που έχει σημασία τόσο για την ίδια την εταιρία, τα στελέχη και τους εργαζόμενους σε αυτήν υπαλλήλους, όσο και για τις άλλες εταιρίες που συναλλάσσονται με αυτή. Αυτό επιτυγχάνεται πάντα με την καθοδήγηση της Διοίκησης της εταιρίας, με τη σωστή και συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού της εταιρίας και με τη συστηματική εφαρμογή των εσωτερικών επιθεωρήσεων. Οι βασικές αυτές προϋποθέσεις για την αποδοτική λειτουργία του συστήματος παρουσιάζονται διαγραμματικά στο σχήμα 2.1.

Τα στοιχεία που απαρτίζουν το Σύστημα Ποιότητας και που συντελούν στην επίτευξη της επιθυμητής ποιότητας του τελικού προϊόντος συνοψίζονται στον πίνακα 1.1:



Σχήμα 1.1. Οι ακρογωνιαίοι λίθοι ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας (DQS, 1999).

Πίνακας: Τα βασικά στοιχεία ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας (Τσιότρας, 1995).

1. Δέσμευση και υπευθυνότητα διοίκησης
2. Αρχές, διαδικασίες και σχέδια συστήματος ποιότητας
3. Κωδικοποίηση και ιχνηλασιμότητα προϊόντος
4. Επιθεώρηση και έλεγχος υπάρχουσας κατάστασης
5. Έλεγχος και δοκιμές
6. Έλεγχος, μετρήσεις και εξοπλισμός μετρήσεων
7. Έλεγχος προϊόντων μη συμμορφούμενων με τις προδιαγραφές
8. Διακίνηση, συσκευασία, αποθήκευση, διανομή προϊόντος
9. Έλεγχος αποδεικτικών στοιχείων
10. Καταγραφή ποιότητας
11. Προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού σε θέματα ποιότητας
12. Εφαρμογή κατάλληλων μεθόδων στατιστικής

13. Εσωτερικός έλεγχος ποιότητας
14. Ανασκόπηση συμβολαίου
15. Έλεγχος παραγωγικής διαδικασίας
16. Έλεγχος τελικού προϊόντος
17. Διορθωτικές ενέργειες
18. Διάθεση προϊόντος
19. Έλεγχος σχεδιασμού / ανάπτυξης προϊόντος
20. Παροχή υπηρεσιών για εξυπηρέτηση πελατών
21. Οικονομικά μεγέθη, κόστος ποιότητας
22. Ασφάλεια, αρμοδιότητες

Οι πελάτες της εταιρίας που εφαρμόζει το σύστημα διασφάλισης ποιότητας ή τρίτοι φορείς, ανεξάρτητοι ή εκπρόσωποι των πελατών, είναι δυνατό να επιθυμούν να ελέγξουν την πληρότητα και την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας που εφαρμόζει η εταιρία-προμηθευτής τους (EUCAT, 1996). Η εξασφάλιση της πληρότητας και του σαφούς προσδιορισμού του Συστήματος Ποιότητας γίνεται με το **Πρόγραμμα Ποιότητας**, το οποίο τεκμηριώνει το Σύστημα Ποιότητας σε τρία εγχειρίδια:

- **Εγχειρίδιο Ποιότητας.** Σε αυτό καθορίζεται η γενική πολιτική ποιότητας της εταιρίας και οι πρακτικές που ακολουθούνται για την εφαρμογή της.
- **Εγχειρίδιο Οργανωτικών Διαδικασιών.** Περιγράφει τις μεθόδους λειτουργίας κάθε επιμέρους τμήματος της εταιρίας.
- **Εγχειρίδιο Λειτουργικών Διαδικασιών (Οδηγών Εργασίας).** Υπάρχει ξεχωριστό εγχειρίδιο για κάθε τμήμα της εταιρίας και περιγράφει λεπτομερώς όλες τις εργασίες που πρέπει να διεκπεραιώνονται.

Τα Εγχειρίδια Διαδικασιών αποτελούν βασική προϋπόθεση για τη σωστή εφαρμογή του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας και ιδιαίτερα των συστημάτων της σειράς ISO 9000. Η ανάλυση, ο σχεδιασμός και η τεκμηρίωση των διαδικασιών, ώστε να συγκροτηθούν τα εγχειρίδια και να αποκτηθεί το πιστοποιητικό ποιότητας δεν περιορίζονται μόνο στις διαδικασίες ελέγχου ποιότητας, αλλά καλύπτουν όλες τις διαδικασίες που περιλαμβάνονται στην αλυσίδα ροής υλικών, δηλαδή τις προμήθειες, την παραγωγή και τη διανομή (Λεώπουλος & Τασσιόπουλος, 1996).

1.2.ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Πριν από τη βιομηχανική επανάσταση η βιομηχανική παραγωγή ήταν αποκλειστικά ευθύνη και έργο των ανεξάρτητων τεχνιτών οι οποίοι πραγματοποιούσαν και μια πρωτόγονη μορφή ποιοτικού ελέγχου του παραγόμενου προϊόντος.

Ο 20^{ος} αιώνας καθιέρωσε την ομαδοποίηση των τεχνιτών ή εργατών που είχαν παρόμοια καθήκοντα και την επίβλεψή τους από εργοδηγούς οι οποίοι ήταν πλέον υπεύθυνοι για την ποιότητα των προϊόντων. Με την έναρξη της βιομηχανικής επανάστασης δημιουργήθηκαν μεγάλα βιομηχανικά συγκροτήματα με πολλές ομάδες παραγωγής, οι οποίες ελέγχονταν από τους λεγόμενους επιθεωρητές παραγωγής που ήταν με τη σειρά τους υποχρεωμένοι να αναφέρονται στους αντίστοιχους εργοδηγούς.

Γενικά, είναι δυνατό να λεχθεί ότι η θεσμοθέτηση της Διοίκησης Ολικής

Ποιότητας ολοκληρώθηκε με τη διαδοχική αλληλουχία 4 σταδίων.

1^ο στάδιο : Επιθεώρηση

Η πρώτη μορφή επιθεώρησης ανεξάρτητης από την παραγωγή αποτέλεσε άμεσο επακόλουθο της αλματώδους τεχνολογικής ανάπτυξης και της καθιέρωσης νέων υλικών και μεθόδων παραγωγής, που κατέστησαν αδύνατο τον έλεγχο από τους παραδοσιακούς εργοδηγούς και συγχρόνως απαραίτητη τη σύσταση ενός νέου σώματος ελέγχου, το οποίο αποτελούνταν από τους εργοδηγούς επιθεωρήσεως πλήρους απασχόλησης. Βέβαια στο στάδιο αυτό δεν μπορεί να γίνει ακόμη λόγος για προηγμένο σύστημα ποιοτικού ελέγχου, αφού ο ποιοτικός έλεγχος που διεξάγεται βασίζεται στην απλή επιθεώρηση και στο δόγμα «Αποδοχή-Απόρριψη». Δηλαδή, η πρωταρχική μορφή ελέγχου της ποιότητας, η επιθεώρηση, συνίστατο σε μια απλή σύγκριση των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών με τις δεδομένες πρωτογενείς μορφές προδιαγραφών.

2^ο στάδιο : Ποιοτικός Έλεγχος

Η πρώτη μορφή ποιοτικού ελέγχου εμφανίστηκε στη βιομηχανική παραγωγή μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, προκειμένου να αντιμετωπιστεί η αδυναμία των περισσότερων βιομηχανιών της εποχής να ελέγξουν την ποιότητα. Αυτό το πρώτο, σχετικά οργανωμένο, σύστημα ποιότητας διαμορφώθηκε μέσα στη δεκαετία του 1950, ενώ βελτιώθηκε σημαντικά με την ανάπτυξη Κι την εισαγωγή της στατιστικής επιστήμης, όσον αφορά τον έλεγχο του κόστους παραγωγής και την επίτευξη ενός αποδεκτού επιπέδου ποιότητας τελικών προϊόντων. Ο Έλεγχος Ποιότητας, όπως εφαρμόστηκε ή εφαρμόζεται ακόμη και σήμερα σε ορισμένες βιομηχανίες, είναι το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών, που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας βάσει ορισμένων προδιαγραφών. Με τον Ποιοτικό Έλεγχο δηλαδή γίνεται επιθεώρηση του προϊόντος μετά την παραγωγή του και εκτελούνται οι αντίστοιχες διορθωτικές ενέργειες, στην περίπτωση αποκλίσεων από το αρχικό σχέδιο ή τις προδιαγραφές παραγωγής.

3^ο στάδιο : Διασφάλιση Ποιότητας

Η αδυναμία του απλού ποιοτικού ελέγχου, που συνίσταται στο γεγονός ότι νεντοπίζει ελαττώματα κατασκευής ή σχεδιασμού στο τελικό προϊόν, δηλαδή μόνο μετά την ολοκλήρωση της παραγωγικής διαδικασίας, σε συνδυασμό με τις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών, οδήγησαν στην καθιέρωση των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας. Τα τελευταία εξασφαλίζουν ότι η παραγωγή ικανοποιεί κάποιες σταθερές προϋποθέσεις ποιότητας και, κατά συνέπεια, ο πελάτης ή ο καταναλωτής θα παραλάβει το προϊόν όπως αυτό προδιαγράφεται στις σχετικές συμβάσεις (Τσιότρας, 1995).

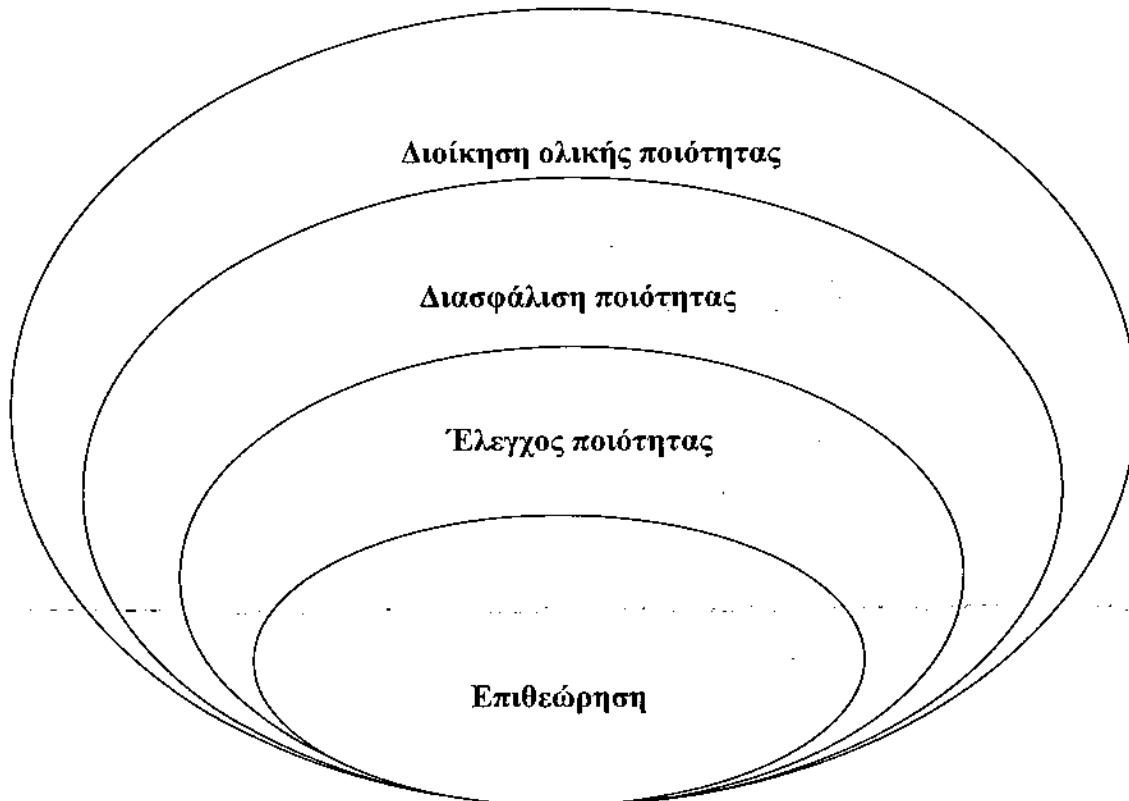
Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας βρήκαν αρχικά εφαρμογή στο στρατιωτικό, στο διαστημικό και στο μηχανολογικό τομέα (BS 5750). Ως αντιπροσωπευτικά παραδείγματα αναφέρονται η υιοθέτηση της στρατιωτικής προδιαγραφής MIL-Q-9858 από τις ΗΠΑ για τη δέσμευση των βιομηχανιών-προμηθευτών του Αμερικανικού Στρατού και η ίδρυση της Ομάδας Εξοπλισμού 259 (A/C 250), ως υπεύθυνης για τα υλικά εξοπλισμού της συμμαχίας. Εξάλλου, η Στρατιωτική

Αντιπροσωπεία Τυποποίησης του ΝΑΤΟ υποχρέωσε τα Υπουργεία Εθνικής Άμυνας των χωρών-μελών του να υιοθετήσουν τη Διασφάλιση Ποιότητας των υλικών τους που προορίζονταν για τον εξοπλισμό της συμμαχίας, με βάση την προδιαγραφή STANAG 4107. Το 1987 στη Γενεύη εκδόθηκαν τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO), καθορίζοντας συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας των διαδικασιών παραγωγής στις διάφορες βιομηχανίες. Τα πρότυπα αυτά αποτέλεσαν προέκταση και ανανέωση του παλαιότερου Βρετανικού προτύπου για μηχανολογικό εξοπλισμό BS 5750, το οποίο επίσης σχετιζόταν με τις διαδικασίες ποιότητας.

4^ο στάδιο : Διοίκηση/Διαχείριση Ολικής Ποιότητας

Κανένα από τα προαναφερθέντα συστήματα δεν εξασφαλίζει την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων με χαμηλό κόστος, πλήρη αξιοποίηση του διαθέσιμου προσωπικού, εφαρμογή καινοτομιών, διαρκή βελτίωση και καθολική συμμετοχή όλων των εργαζομένων της εταιρίας. Τα στοιχεία αυτά που λείπουν από τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας έρχεται να συμπληρώσει το Σύστημα Διοίκησης/Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας. Ο όρος Διοίκηση/Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από την εκάστοτε εταιρία, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και τη δραστηριοποίηση του συνόλου του δυναμικού (έμψυχου και άψυχου) της εταιρίας με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Τα στάδια εξέλιξης στην πορεία με τελική κατάληξη το σύγχρονο Σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποδίδονται διαγραμματικά στο σχήμα 2.2:



Σχήμα 1.2. Εξελικτική πορεία του ελέγχου ποιότητας (Τσιότρας, 1995)

1.3.Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η εισαγωγή και εφαρμογή συστημάτων ποιότητας που δεν αφορούν μόνο τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, αλλά την ίδια τη διοίκηση των επιχειρήσεων και οργανισμών αποτελεί πλέον καθήκον όλων και κυρίως του κράτους.

Στα λόγια αυτά συνοψίζεται η άποψη του προέδρου του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών για την ποιότητα, η οποία, όπως επισημαίνει θα πρέπει να ξεπερνά τον παραδοσιακό ορισμό και να αναφέρεται στη γενικευμένη έννοια ολικής ποιότητας.

Σύμφωνα με τον πρόεδρο του ΣΕΒ η ποιότητα στην εποχή μας αποτελεί μονόδρομο για την επιβίωση και ανάπτυξη όχι μόνον της Ελληνικής επιχείρησης, αλλά ολόκληρης της οικονομίας. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να βρίσκονται πάντα σε ετοιμότητα να διαχειριστούν σωστά τις αλλαγές που συντελούνται πλέον με μεγάλη ταχύτητα, το ίδιο ισχύει και για τον δημόσιο τομέα.

Ειδικότερα σε ό,τι αφορά τον τελευταίο, αυτό σημαίνει ότι πρέπει να λειτουργούν οι υπηρεσίες και επιχειρήσεις του στηριζόμενες στις δικές τους δυνάμεις και αποφάσεις, διότι μόνον έτσι είναι σε θέση να διαχειριστούν τις αλλαγές.

Με αφορμή την ανακήρυξη του 1998 ως έτους ποιότητας ο κ. Ιάσων Στράτος (πρόεδρος του ΣΕΒ) εξέφρασε για το κρίσιμο αυτό ζήτημα τις ακόλουθες θέσεις:

«Ανατρέχοντας στα λεξικά, βρίσκουμε κάτω από τον όρο ποιότητα τον παραδοσιακό ορισμό ποιοτικού ελέγχου στην μεταποίηση, δηλαδή την εξασφάλιση ότι τα προϊόντα ανταποκρίνονται πλήρως και μονίμως στις προδιαγραφές. Διαβάζουμε επίσης, ότι η ποιότητα εξασφαλίζεται με συστηματικές μεθόδους επιτήρησης και επεμβάσεων, στις πρώτες ύλες, την επιδεξιότητα των εργαζομένων και την παραγωγική διαδικασία. Πέρα όμως από τον παραδοσιακό αυτό ορισμό, σήμερα μιλάμε για την γενικευμένη έννοια της ποιότητας σε όλα, που είναι γνωστή με τον όρο Ολική ποιότητα. Η ανάπτυξη αυτής της έννοιας συνιστά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του μέλλοντος και έχει εφαρμογή σε κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα σαν επακόλουθο μιας παγιωμένης νοοτροπίας.

Σημαίνει το επίπεδο ικανοποίησης των πολιτών, το επίπεδο ικανοποίησης των συναλλασσόμενων, την τάξη, οργάνωση, υγιεινή και ασφάλεια, την φροντίδα για την προστασία του περιβάλλοντος, χωρίς αυτό να οδηγεί στην εγκατάσταση καθεστώτος οικονομικής και κοινωνικής οπισθοδρόμησης, την φροντίδα για την αποφυγή σπατάλης στη χρήση ενέργειας και φυσικών πόρων, τις ανθρώπινες σχέσεις, την συμβολή όλων στο κοινωνικό περιβάλλον. Σημαίνει την ποιότητα ζωής άρρηκτα συνδεδεμένη όμως με την ανάπτυξη και την αποτελεσματικότητα. Σημαίνει τον εκσυγχρονισμό και την ανταγωνιστικότητα.

Βασικές αρχές

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να στηριχθούν στις βασικές αρχές που αρχικά ήταν και πρέπει πάντα να είναι η επικέντρωση του πελάτη, η διατήρηση του πελάτη και η ανάπτυξη.

Βέβαια οι ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να κοιτάξουν και πέρα των ISO 9000 και 14000, δηλαδή πέραν μιας διασφάλισης του ποιοτικού επιπέδου των διαδικασιών τους και της περιβαλλοντικής συμβατότητας της λειτουργίας τους. Χρειάζεται και μία διασφάλιση της ποιότητας στις υπηρεσίες και στον τρόπο που τις προσφέρουν στον πελάτη, αλλά και στον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Εδώ είναι που υπεισέρχεται και ο ανθρώπινος παράγοντας, η έννοια του «εσωτερικού πελάτη» ως

θεμελιώδης αρχή της διαχείρισης της ολικής ποιότητας.

Αυτό που ίσως περισσότερο από όλα έχει ανάγκη η ελληνική επιχείρηση είναι η σωστή «διαχείριση της αλλαγής».

1.4. ΈΛΛΕΙΨΗ ΣΥΝΕΧΕΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΠΕΙΑΣ

Οι επιτυχίες των ελληνικών εταιριών επικεντρώθηκαν κυρίως στη Διασφάλιση ποιότητας μια μορφή διοίκησης της ποιότητας που στοχεύει κύρια στις γραπτές διαδικασίες και στον έλεγχο. Είναι απλούστερη στην εφαρμογή και αποτελεί δείκτη αποτελεσματικότητας. Για το λόγο αυτό, υπάρχουν σήμερα εκατοντάδες πιστοποιημένες κατά ISO 9000 ελληνικές επιχειρησιακές μονάδες.

Η διοίκηση της ποιότητας περιλαμβάνει επιπλέον πολλές σημαντικές έννοιες όπως: Συστηματική βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών, συμμετοχή και δέσμευση όλου του προσωπικού στην προσπάθεια βελτίωσης, συστηματική συνεργασία με τους προμηθευτές για τη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών, συστηματική σύγκριση επιδόσεων με τους καλύτερους ανταγωνιστές.

Οι έννοιες αυτές δεν είναι πολύ διαδεδομένες και δημοφιλείς στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα.

Η Ελλάδα έχει ευτυχώς να επιδείξει πολλές και ενδιαφέρουσες προσπάθειες στον τομέα της αρχικής ευαισθητοποίησης του κοινού και των επαγγελματιών στην ποιότητα, όπως:

Συνέδρια και ενημερώσεις που οργάνωσαν διάφοροι φορείς όπως ο ΣΕΒ, η ΕΕΔΕ, ο ΣΕΤΕ, το ΕΛΚΕΠΑ, το ΕΒΕΑ, το Ελληνικό Φόρουμ Ποιότητας, κ.ά. Η ποιότητα έχει επίσης εισαχθεί σαν εκπαιδευτικό θέμα σε πολλές πανεπιστημιακές σχολές. Αναφέρονται ενδεικτικά, το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, το Πολυτεχνείο Αθηνών, το Πανεπιστήμιο Πειραιά και το Πολυτεχνείο Κρήτης.

Εκείνο που λείπει-μέχρι σήμερα-για τη συστηματική προσέγγιση της ποιότητας στην Ελλάδα, είναι η συνέχεια και η συνέπεια. Γίνονται σχέδια και εξαγγελίες, χωρίς να ακολουθεί αυτό που λέμε «δια ταύτα», η υλοποίησης δηλαδή ενός προγράμματος βελτίωσης ποιότητας. Αυτή είναι μία προσπάθεια επίπονη και μακρόχρονη που αποδίδει σταδιακά εντυπωσιακά αποτελέσματα για την κερδοφορία και την ανάπτυξη. Ιδιαίτερα για τους οργανισμούς και εταιρίες παροχής υπηρεσιών, υπάρχουν αφηρημένες απόψεις όσον αφορά στη σκοπιμότητα και δυνατότητα εφαρμογής συστημάτων ποιότητας σε αυτούς. Πολλά ανώτατα στελέχη, έχουν ταυτίσει την ποιότητα με την παραγωγή και τους εύκολα μετρήσιμους δείκτες, και όχι με τους περισσότερο δύσκολο να μετρηθούν δείκτες απόδοσης μιας εταιρίας όπως η ευγένεια του προσωπικού, η ταχύτητα ανταπόκρισης σε αιτήματα πελατών, η ικανότητα και οι γνώσεις για υλοποίηση των υποσχέσεων προς τους πελάτες ή για αντιμετώπιση μιας «δύσκολης» περίπτωσης.

Τα μοντέλα

Η χώρα μας έχει καθυστερήσει επίσης σημαντικά όσον αφορά στην ενεργή παρουσία Ελληνικών εταιριών στα Ευρωπαϊκά μοντέλα ποιότητας. Τα Ευρωπαϊκά μοντέλα ποιότητας, είναι οι επίσημοι «οδικοί χάρτες» της Ευρώπης για να βελτιώσει ένας οργανισμός την ανταγωνιστική του θέση, βελτιώνοντας συστηματικά τον τρόπο της διοίκησής του. Σαν ενθαρρυντικό παράδειγμα, μπορεί να αναφερθεί η Ελληνική εταιρία Ελαις, που διακρίθηκε στα πλαίσια του Ευρωπαϊκού μοντέλου ποιότητας και

κατατάχθηκε το 1995 στις εταιρίες που διεκδίκησαν μέχρι τέλους την πρώτη θέση στην Ευρώπη. Επίσης, τρεις ακόμη ελληνικές μικρομεσαίες εταιρίες υπέβαλαν πέρυσι αιτήσεις αξιολόγησης από το ευρωπαϊκό μοντέλο ποιότητας το 1996. Τα παραπάνω δεν σημαίνουν ότι οι οργανισμοί που δεν ακολουθούν το δρόμο των ευρωπαϊκών μοντέλων ποιότητας, δεν έχουν κατ'ανάγκη ορθή και αποτελεσματική διοίκηση της ποιότητας. Απλά σημαίνει ότι δεν έχουν παραβάλει τα συστήματα διοίκησής τους με το συγκεκριμένο ευρωπαϊκό μοντέλο, που παρέχει στη διοίκηση-ανεξάρτητα από τυχόν διάκριση-ένα πολύτιμο οδηγό με όλα εκείνα τα σημεία που μπορεί και πρέπει να βελτιώσει για να ενισχύσει, σταδιακά την ανταγωνιστική της θέση και να αναλάβει κυρίαρχο ρόλο στην αγορά.

Πρέπει επίσης να σημειωθεί, ότι τα δύο τελευταία χρόνια αντίστοιχες στις δύο παραπάνω κατηγορίες του ευρωπαϊκού μοντέλου ποιότητας τουρκικές εταιρίες, έχουν καταλάβει τις πρώτες θέσεις ως προς τα κριτήρια των ευρωπαϊκών μοντέλων, βασίζοντας την υψηλή τους βαθμολόγηση στη συστηματική προσπάθεια βελτίωσης επιλεγμένων δεικτών ποιότητας και κύρια σε αποδεκτές μεθόδους συστηματικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Μετά από αυτή τη γενική εικόνα, το 1998, ξεκίνησε με πολύ ευχάριστες προοπτικές για τη συστηματική διοίκηση της ποιότητας στην Ελλάδα. Ο πρωθυπουργός, κήρυξε το 1998 σαν «Έτος ποιότητας» για την Ελλάδα.

1.5. ΠΟΙΟΤΗΤΑ-ΕΘΝΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ

Τους αργούς ρυθμούς της ελληνικής πραγματικότητας συνεχίζουν να ακολουθούν οι εξελίξεις στον τομέα της ποιότητας στην χώρα μας. Μέχρι σήμερα οι πιστοποιημένες επιχειρήσεις δεν είναι αρκετές, σε αντίθεση με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες, όπου οι πιστοποιημένες επιχειρήσεις είναι πάρα πολλές και συνεχώς αυξάνονται.

Η πολιτεία, μετά την εξαγγελία του 1998 ως έτος ποιότητας, έχει κάνει πολύ λίγα πράγματα για τη δημιουργία του εθνικού πλαισίου για τη διάδοση της ποιότητας, παρόλο ότι στο τρίτο Κοινοτικό πλαίσιο στήριξης προβλέπονται αρκετές σχετικές δράσεις.

Το εθνικό βραβείο ποιότητας δεν έχει ακόμη θεσμοθετηθεί, ακολουθώντας και αυτό τους βραδείους ρυθμούς υλοποίησης, όπως και άλλες σημαντικές ενέργειες που θα δημιουργούσαν το κατάλληλο πλαίσιο για μια πιο ανταγωνιστική ελληνική οικονομία στον παγκόσμιο χώρο.

Επομένως πρέπει να προωθηθούν οι ακόλουθες ενέργειες:

- Η ποιότητα πρέπει να αποτελέσει εθνικό στόχο
- Πρέπει να δημιουργηθεί θεσμοθετημένο όργανο, το Εθνικό Συμβούλιο Ποιότητας, που θα σχεδιάσει το γενικό πλαίσιο, θα συντονίζει τις δράσεις και θα αναπτύξει σύστημα κινήτρων για τις επιχειρήσεις που θα εγκαταστήσουν πιστοποιημένα συστήματα ποιότητας.
- Πρέπει να θεσμοθετηθεί άμεσα υψηλού κύρους Εθνικό Βραβείο Ποιότητας, βασιζόμενο στις αρχές του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας.

Στον Ευρωπαϊκό χώρο οι εξελίξεις για την ποιότητα εστιάζονται στο νέο μοντέλο του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας, το οποίο για να διευρύνει τον αριθμό των συμμετοχών στο θεσμό αυτό, προβλέπει τρία επίπεδα βραβείων:

- Commitment για εταιρίες που έχουν αρχίσει συστήματα ποιότητας, έχουν κάνει κάποια βήματα και δεσμεύονται να τα ολοκληρώσουν.

- Achievement για τις εταιρίες που εφαρμόζουν ήδη συστήματα ποιότητας αλλά δεν τα έχουν ολοκληρώσει πλήρως.
- Βραβείο ποιότητας για εταιρίες που εφαρμόζουν χρόνια συστήματα ποιότητας και έχουν ολοκληρωμένα αποτελέσματα σε όλες τις υπηρεσίες τους.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στο νέο μοντέλο όπως και στο παλαιό, μπορούν να συμμετέχουν: μεγάλες εταιρίες μικρομεσαίες και δημόσιοι οργανισμοί.

Είναι πια καιρός να δραστηριοποιηθούμε όλοι, οργανισμοί, εταιρίες και Πολιτεία, ώστε η ποιότητα να γίνει ουσιαστικός εθνικός στόχος σε όφελος της εθνικής οικονομίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ)

2.1. ΓΕΝΙΚΑ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αναπτύχθηκε αρχικά στην Ιαπωνία, το 1950, υπό μορφή μιας φιλοσοφίας διοίκησης, και αποτέλεσε τη βάση για την εξάπλωση της αγοράς των μεγάλων Ιαπωνικών εταιριών στη Δύση και τη θεμελίωση της αξιοπιστίας τους όσον αφορά την ανώτερη ποιότητα των προϊόντων τους (Early, 1995). Η φιλοσοφία αυτή θεωρεί ότι η ικανοποίηση των πελατών, η εξασφάλιση της δημόσιας υγείας, και η προστασία του περιβάλλοντος είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τους στόχους μιας επιχείρησης και είναι εφαρμόσιμη σε κάθε τύπο οργανισμού (British Standard 7850, part 1:1992).

Ως Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζεται το σύστημα διοίκησης μιας εταιρίας που αποσκοπεί στη μεγιστοποίηση της αξίας του προϊόντος που παρέχεται στον πελάτη, με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην εν λόγω εταιρία (Τσιότρας, 1995). Η ΔΟΠ είναι μια διαδικασία ανάπτυξης και βελτίωσης των προϊόντων, των υπηρεσιών προς τους πελάτες, των γραφειοκρατικών διαδικασιών, των διαδικασιών προμηθειών και της πολιτικής εμπορίας (marketing) που ακολουθούνται από την εταιρία. Η ΔΟΠ αποτελεί τμήμα των εφαρμοζόμενων μεθόδων και η έννοιά της μπορεί να κατανοηθεί καλύτερα με ανάλυση των τριών λέξεων ξεχωριστά:

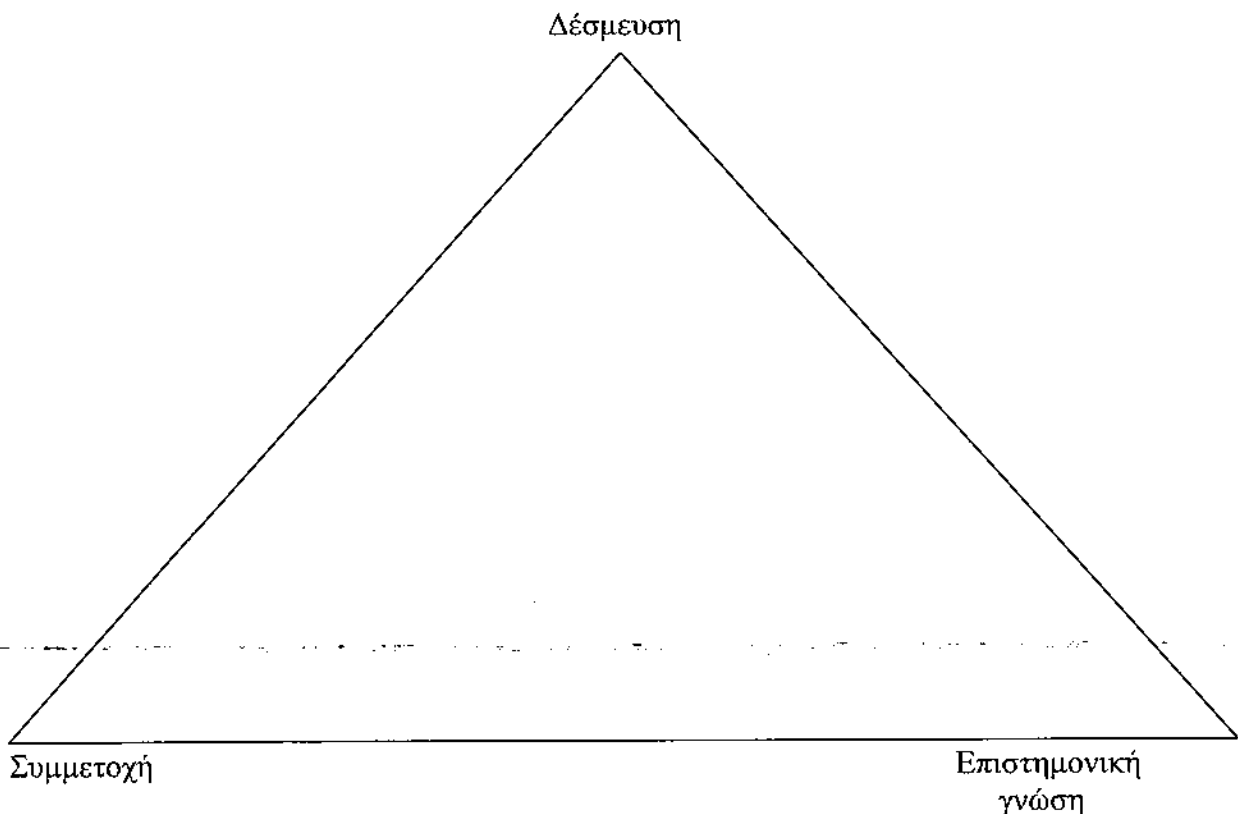
- **Διοίκηση/Διαχείριση:**
Ο τρόπος και οι μέθοδοι διαχείρισης/διοίκησης της εργασίας των υπαλλήλων του οργανισμού, της λειτουργίας του εξοπλισμού, των διαδικασιών, των προμηθευτών και του καταναλωτικού κοινού γενικά.
- **Ολικής:**
Σημαίνει ότι όλοι πρέπει να αποτελούν τμήμα της ποιότητας που επιτυγχάνεται, από τους υπαλλήλους του γραφείου, τους εργαζόμενους στο χώρο παραγωγής και τους πωλητές, μέχρι τους προμηθευτές και τους πελάτες της εταιρίας. Επιπλέον, ο όρος «ολική» αναφέρεται και σε θέματα ποιότητας που άπτονται των δραστηριοτήτων της εταιρίας, όπως το επίπεδο ποιότητας του προϊόντος, οι παρεχόμενες υπηρεσίες, η ανταγωνιστικότητα της εταιρίας στην αγορά και η συνολική εικόνα της, καθώς επίσης και η υποστήριξη των υπαλλήλων, των προμηθευτών, των πελατών της και του καταναλωτικού κοινού, που είναι ο τελικός αποδέκτης αυτής της ποιότητας.
- **Ποιότητας:**
Το ομοίομορφο και σταθερό επίπεδο ποιότητας των προϊόντων που παράγονται από την εταιρία με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και προς τη διαπίστωση από μέρους του ότι η εταιρία εργάζεται σταθερά με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας και τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς της.

2.2. ΤΑ ΑΞΙΩΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Μέχρι σήμερα δεν έχει υπάρξει συμφωνία για έναν και μοναδικό ορισμό της ΔΟΠ (Gehani, 1993). Για παράδειγμα, σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό, «η ΔΟΠ είναι μια κουλτούρα, εγγενές συστατικό της οποίας είναι η πλήρης δέσμευση ως προς την ποιότητα και μια συγκεκριμένη νοοτροπία, η οποία εκδηλώνεται με την συμμετοχή όλων στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, με τη χρήση καινοτομικών και επιστημονικών μεθόδων» (Λογοθέτης, 1993). Οποσδήποτε όμως όλοι οι ορισμοί θεωρούν την ΔΟΠ ως μια στρατηγική επιχειρησιακού επιπέδου (Reed, 1996) και, όπως διακρίνεται και στον παραπάνω ορισμό, προϋποθέτουν τρία βασικά αξιώματα για την επίτευξή της:

- Δέσμευση (για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και την εφαρμογή καινοτομιών),
- Επιστημονική Γνώση (των κατάλληλων εργαλείων, τεχνικών και μεθόδων για τη βελτίωση και τις απαιτούμενες τεχνικές αλλαγές) και
- Συμμετοχή όλων σε μια ομάδα (συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα) στην προσπάθεια για συνεχή βελτίωση.

Τα τρία αυτά βασικά αξιώματα συνήθως παρουσιάζονται με το γνωστό «ισόπλευρο τρίγωνο της ΔΟΠ»:



Σχήμα 2.3. Το τρίγωνο της ΔΟΠ (Τσιώτρας, 1995).

Συνέπεια των παραπάνω αξιωμάτων είναι οι ακόλουθες αρχές-προϋποθέσεις εφαρμογής της ΔΟΠ (Τσιότρας, 1995, Early, 1995) :

- **Δέσμευση και καθοδήγηση από τη Διοίκηση.**
Τα ανώτερα στελέχη της Διεύθυνσης της εταιρίας πρέπει πρώτα τα ίδια να υιοθετούν τις αρχές της Ολικής Ποιότητας και στη συνέχεια να καθοδηγούν τα υπόλοιπα μέλη του προσωπικού, αποτελώντας παράδειγμα προς μίμηση.
- **Εφαρμογή σε όλο το εύρος του οργανισμού.**
Η προσαρμογή όλων των τμημάτων της εταιρίας συντελεί στην καλύτερη αφομοίωση της νοοτροπίας της συνεχούς βελτίωσης και στην ενσωμάτωση της διασφάλισης της ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες και διαδικασίες.
- **Αποτελεσματική διαχείριση και έλεγχος του κόστους ποιότητας.**
Η διαχείριση και ο έλεγχος του κόστους ποιότητας είναι δυνατό να γίνονται βάσει ενός προγράμματος υπολογισμού του κόστους το οποίο μπορεί να αποτελέσει μέσο και κίνητρο για συνεχή βελτίωση.
- **Επικέντρωση στην ικανοποίηση των πελατών.**
Η λεγόμενη «πελατοκεντρική» λειτουργία μιας παραγωγικής επιχείρησης συμβάλλει στη μείωση του κόστους, μέσω της αποδοτικότητας του σχεδιασμού για τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών, και στην αύξηση των εσόδων, μέσω του πλεονεκτήματος της αγοράς, οδηγεί δηλαδή στη μεγιστοποίηση του κέρδους της επιχείρησης (Deming, 1986, Juran, 1992).
- **Συνεχής βελτίωση σε όλες τις δραστηριότητες και λειτουργίες.**
Αυτή η αρχή αποτελεί και τον πυρήνα της φιλοσοφίας της ΔΟΠ κατά τους Ιάπωνες και εφαρμόζεται μέσω της παρακίνησης για συνεχή ανανέωση των μεθόδων βελτίωσης των δραστηριοτήτων παραγωγής ή εξυπηρέτησης, καθώς επίσης και της ελάττωσης της σπατάλης των πόρων (Ishikawa, 1989).
- **Υπευθυνότητα και συστηματική συμμετοχή όλων για τη βελτίωση της ποιότητας.**
Όλα τα μέλη πρέπει να συμμετέχουν συνειδητά στην προσπάθεια για τη βελτίωση της ποιότητας και επομένως πρέπει να είναι εξουσιοδοτημένα από τη Διοίκηση να διευθύνουν και να βελτιώνουν τις διαδικασίες που βρίσκονται στη δικαιοδοσία τους.
- **Εφαρμογή μάλλον προληπτικών παρά διορθωτικών ενεργειών, για την αποφυγή εμφάνισης ελαττωμάτων ή σφαλμάτων.**
Πρόκειται για τη γνωστή αρχή «επιτυχία με την πρώτη φορά» ή «μηδέν ελαττωματικά». Η επιθυμητή ποιότητα πρέπει να ενσωματώνεται στο σχεδιασμό των προϊόντων και των παραγωγικών διαδικασιών, γιατί στην περίπτωση μη συμμόρφωσης με τις προδιαγραφές κατά τη διεξαγωγή του ποιοτικού ελέγχου τα ακατάλληλα προϊόντα είτε απορρίπτονται είτε τροποποιούνται για να επαναχρησιμοποιηθούν, με αποτέλεσμα την επιβάρυνση του κόστους παραγωγής κατά 35%, ποσοστό που αυξάνεται με την αύξηση του χρονικού διαστήματος από τη χρονική στιγμή παραγωγής μέχρι τον ποιοτικό έλεγχο.

2.3. ΑΛΜΑ ΣΤΟΝ 21^ο ΑΙΩΝΑ ΜΕ ΕΦΑΛΤΗΡΙΟ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Η διοίκηση ολικής ποιότητας αναδεικνύεται πλέον σε καθοριστικό παράγοντα στις προσπάθειες των επιχειρήσεων για την αποφασιστική ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους στο πλαίσιο της Οικονομικής και Νομισματικής Ένωσης.

Η κατάργηση 11 νομισμάτων για να υποκατασταθούν από το ευρώ φέρνει ακόμη περισσότερο στην επιφάνεια το θέμα της ποιότητας των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών, που είναι άμεσα συγκρίσιμες από πλευράς τιμών. Ποιότητα και «δίκαιες τιμές» κρίνουν τη βιωσιμότητα της κάθε ευρωπαϊκής επιχείρησης.

Έτσι, μέσα στη Νομισματική Ένωση οι επιχειρήσεις οφείλουν να εντείνουν τις προσπάθειές τους για βελτίωση της ποιότητας σε όλα τα στάδια παραγωγής και εμπορίας, με την παράλληλη συμπίεση του κόστους. Κάτω από αυτές τις συνθήκες προβάλλει έντονα η αναγκαιότητα να προωθηθούν ριζικές αναδιαρθρώσεις στις ελληνικές επιχειρήσεις και οικονομικούς οργανισμούς, ιδιαίτερα εκείνων που είναι υπό δημόσιο έλεγχο.

Πολλές ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι ήδη πιστοποιημένες κατά ISO, που τους επιτρέπει να παράγουν και να διαθέτουν προϊόντα και υπηρεσίες εφάμιλλες των ευρωπαϊκών. Όμως, χρειάζεται να δοθεί μεγάλη έμφαση και στην εξασφάλιση των σημάτων CE για τα προϊόντα εκατοντάδων ΜΜΕ, που θα τους εξασφαλίσουν «διαβατήρια» για την άνετη διακίνηση στην τεράστια αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η πλήρης εφαρμογή προηγμένων συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας είναι απαραίτητο να επεκταθεί από τον ιδιωτικό προς το δημόσιο τομέα, που αποτελεί και το «μέγα ασθενή» της ελληνικής οικονομίας. Η ουσιαστική άνοδος της παραγωγικότητας της εργασίας και της ανταγωνιστικότητας της εθνικής οικονομίας προϋποθέτουν την εφαρμογή των αρχών διοίκησης ολικής ποιότητας όχι μόνο σε όλους τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα αλλά και στις δημόσιες υπηρεσίες, ώστε να μειωθούν αποφασιστικά τα τεράστια κρατικά ελλείμματα, να βελτιωθούν οι παρεχόμενες προς τους πολίτες υπηρεσίες και να υποχωρήσουν τα μέσα επιτόκια στην ελληνική κεφαλαιαγορά. Έτσι, δεν είναι δυνατό να έχει πραγματική επιτυχία η εξαγγελθείσα κυβερνητική πολιτική για ενίσχυση της ολικής ποιότητας, εάν αυτή δεν περάσει άμεσα στο δημόσιο τομέα της οικονομίας και δεν στηριχθούν οι πρωτοβουλίες των μικρομεσαίων και άλλων επιχειρήσεων για το περαιτέρω ανέβασμα της ποιότητάς τους σε όλα τα επίπεδα επιχειρηματικής δράσης.

Τέλος, η επιτυχία αυτής της πολιτικής εξαρτάται άμεσα και από τη συνεργασία κυβερνητικών φορέων με εξειδικευμένους φορείς σε όλα τα θέματα ποιότητας.

2.4. ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το κόστος της ποιότητας διακρίνεται σε τέσσερις κατηγορίες (Παπουτσής, 1996):

- **Κόστος Πρόληψης.**
Είναι το κόστος για το σχεδιασμό, την εφαρμογή και τη συντήρηση του συστήματος διασφάλισης ποιότητας και ποιοτικού ελέγχου.
- **Κόστος ελέγχου της ποιότητας.**
Είναι το κόστος που απαιτείται για τη διεξαγωγή ελέγχων για τη διαπίστωση ότι τα προϊόντα, τμήματα προϊόντων, πρώτες ύλες και εξοπλισμός ελέγχων βρίσκονται εντός των προδιαγραφών.
- **Εσωτερικό κόστος μη συμμορφώσεων.**
Είναι το κόστος που προκύπτει από τη μη συμμόρφωση των πρώτων υλών, των προϊόντων, των συστατικών των προϊόντων κ.λ.π. με τις προδιαγραφές, η οποία διαπιστώνεται πριν από την αποστολή των προϊόντων στους πελάτες.
- **Εξωτερικό κόστος μη συμμορφώσεων.**
Είναι το κόστος που προκύπτει από τη συμμόρφωση των πρώτων υλών, των προϊόντων, των συστατικών των προϊόντων, κ.λ.π. με τις προδιαγραφές, η οποία διαπιστώνεται μετά από την αποστολή των προϊόντων στους πελάτες.

2.5. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ

Οι αντικειμενικοί στόχοι της εφαρμογής της ΔΟΠ από μια εταιρία είναι οι ακόλουθοι (Τσιότρας, 1995) :

- 1) **Η συνεχής και πλήρης ικανοποίηση των πελατών, μέσω του προσανατολισμού της εταιρίας στις απαιτήσεις τους.** Εδώ πρέπει να αναφερθεί ότι με τον όρο «πελάτες» εννοούνται οι τελικοί αποδέκτες των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών από την εταιρία, οι οποίοι είναι γνωστοί και ως «εξωτερικοί» πελάτες. Ο βαθμός ικανοποίησης του κάθε πελάτη εξαρτάται από την ταυτότητά του, τις προσδοκίες του, τις ανάγκες του και από την επιλογή του συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας (Δερβιτσιώτης, 1993), στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από την εταιρία κατά το σχεδιασμό της ποιότητας, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος αυτός.
- 2) **Η συνεχής και πλήρης ικανοποίηση των εργαζομένων στην εργασία τους με σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη.** Κάθε εργαζόμενος της παραγωγικής εταιρίας αποτελεί ταυτόχρονα και «εσωτερικό» πελάτη της εταιρίας, με την έννοια ότι αποτελεί πελάτη του ενδιάμεσου προϊόντος του προηγούμενου σταδίου και προμηθευτή του ενδιάμεσου προϊόντος για το επόμενο στάδιο στη γραμμή παραγωγής. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ αποσκοπεί στην επίτευξη υψηλής ποιότητας εργασιακών συνθηκών και ενδιάμεσου προϊόντος, ώστε να εξασφαλίζεται η ικανοποίηση των «εσωτερικών πελατών» της, δηλαδή των μελών του προσωπικού της, καθώς και η

- 3) δυνατότητα να προμηθεύουν και αυτοί με τη σειρά τους ποιοτικό προϊόν στο επόμενο στάδιο, συμβάλλοντας έτσι ενεργά στην ποιότητα που απολαμβάνει ο τελικός αποδέκτης, δηλαδή ο καταναλωτής του προϊόντος ή ο χρήστης της υπηρεσίας.
- 4) **Η ενσωμάτωση της ηθικής και της νοοτροπίας της ΔΟΠ σε όλους τους τομείς και σε όλα τα μέλη του προσωπικού της επιχείρησης, ώστε οι παραπάνω στόχοι να γίνονται φυσικές συνέπειες.** Είναι δυνατή η επίτευξή τους φυσικά και χωρίς ιδιαίτερο κόπο, με τη συνεχή προσπάθεια για έναν και μοναδικό στόχο: την επίτευξη της ολικής ποιότητας. Με βάση την κουλτούρα της ΔΟΠ ο πελάτης είναι το σημαντικότερο τμήμα της γραμμής παραγωγής και αν επιτευχθεί υψηλή ποιότητα παραγωγικών διαδικασιών, η ικανοποίηση του πελάτη είναι εγγυημένη (Λογοθέτης, 1992). Ο τελευταίος απολαμβάνει προϊόν ή υπηρεσία υψηλής ποιότητας, με αποτέλεσμα να προτιμά πάντα το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία από τα ομοειδή τους άλλων εταιριών. Έτσι προκύπτουν οι παρακάτω ευεργετικές για την εταιρία συνέπειες, ως άμεσα επακόλουθα :
- Ελάττωση παραπόνων.
 - Ελάττωση του κόστους εγγυήσεων.
 - Ελάττωση του κόστους χαμηλής ποιότητας.
 - Μεγιστοποίηση κέρδους.
 - Βελτίωση κύρους και φήμης της εταιρίας.
 - Αύξηση του μεριδίου της στην αγορά.
 - Ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων στην εταιρία και ενθάρρυνσή τους για πρωτοβουλίες και καινοτομίες.
 - Σεβασμός για τη Διοίκηση και για το εργατικό δυναμικό.
 - Συνολικά, η επιτυχία της επιχείρησης.

Σε τελική ανάλυση, ο μοναδικός αντικειμενικός στόχος της εταιρίας πρέπει να είναι η ολική ποιότητα και όλα τα υπόλοιπα προκύπτουν ως φυσικά επακόλουθα.

2.6. Η ΔΟΠ ΩΣ ΟΠΛΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Το στοίχημα της ανταγωνιστικότητας έχει ένα «ισχυρό όπλο»: την ποιότητα. Ποιότητα στο προϊόν, στη λειτουργία, στη διαδικασία, στη διοίκηση. Ολική Ποιότητα. Μα έννοια που ασφαλώς δεν αφορά μόνο ένα έτος, αν και η ανακήρυξη του 1998 σε χρόνο ποιότητας από τον πρωθυπουργό, επιβεβαιώνει, σύμφωνα με δήλωσή του, τη σημασία που αποδίδει η κυβέρνηση στη διαμόρφωση εθνικής πολιτικής για την ποιότητα.

Καινοτομία και ποιότητα στην παραγωγή, στην οργάνωση και στη διάθεση αποτελούν κρίσιμα εργαλεία για να ξεφύγει η χώρα από τον ανταγωνισμό χαμηλού εργατικού κόστους, έναν ανταγωνισμό που ασκεί πίεση στους μισθούς, τα επιχειρησιακά κέρδη, τις επενδύσεις και έτσι στην ανάπτυξη; υποστήριξε ο τότε πρωθυπουργός Κώστας Σημίτης στην εναρκτήρια εκδήλωση του «έτους», προσθέτοντας ότι :

- Η εφαρμογή πολιτικών ποιότητας έχει νόημα όχι μόνο στην περίπτωση των μεγάλων, αλλά και των μικρών επιχειρήσεων.

- Η βελτίωση της ποιότητας και η άμεση ή έμμεση βελτίωση της παραγωγικότητας αποκτούν ολοένα και περισσότερο συμπληρωματικό χαρακτήρα.
- Η ποιότητα δεν αφορά μόνο τους λίγους, αλλά όλους. Είναι ισχυρό εργαλείο ανταγωνιστικής ικανότητας όλης της παραγωγής.
- Το στοιχείο της ποιότητας δεν αφορά μόνο την ιδιωτική επιχείρηση. Αφορά εξίσου και το κράτος ως παραγωγό υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο.

Κριτήριο και εδώ είναι η αποτελεσματικότητα στη χρήση των πόρων, καθώς και η καλύτερη ανταπόκριση στις προσδοκίες του χρήστη που πλέον αποτελεί βασικό ζητούμενο της οικονομίας και της κοινωνίας. Πρόθεση της κυβέρνησης είναι να διασφαλίσει ευνοϊκό και ορθολογικό περιβάλλον για τη λειτουργία των επιχειρήσεων.

Τι ειδικότερα περιλαμβάνει το πρόγραμμα δράσης του «έτους ποιότητας»:

- Ειδικό πρόγραμμα για επιχορήγηση με ποσοστό 75% για τις δαπάνες πιστοποίησης κατά ISO των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που θα έπαιρναν ISO στη διετία 1998-99.
- Ολοκλήρωση και ενεργοποίηση του Εθνικού Συστήματος Διαπίστευσης (ΕΣΥΔ) μέσα στο πρώτο εξάμηνο του 1998.
- Δημιουργία Εθνικού Παρατηρητηρίου Ποιότητας.
- Σύσταση Εθνικού Συμβουλίου Ποιότητας.
- Βίβλος για την ποιότητα, καθώς και έκδοση εντύπων, εγχειριδίων και οδηγιών για την ποιότητα.
- Δημιουργία Μητρώου Πιστοποιημένων Επιχειρήσεων κατά ISO.
- Επιτροπή δημόσιου και ιδιωτικού τομέα για αναβάθμιση και ενισχύση του θεσμού των βραβείων, αντίστοιχα με τον ευρωπαϊκό θεσμό.
- Δημιουργία Εθνικού Μοντέλου για την ολική διαχείριση της ποιότητας.
- Συστηματοποίηση ενεργειών (σχεδιασμός, άυλες επενδύσεις κ.λ.π.) για την παραγωγή (ποιοτικά επώνυμων) προϊόντων.
- Σύνδεση κρατικών προμηθειών με την ποιότητα.
- Εισαγωγή του benchmarking (συγκριτική αξιολόγηση της ανταγωνιστικότητας) ως εργαλείου μέτρησης ανταγωνιστικότητας δημόσιων και ιδιωτικών επιχειρήσεων.
- Προβολή των ενεργειών και εκδηλώσεων του «έτους ποιότητας» μέσα από τα ΜΜΕ.
- Διοργάνωση κεντρικών εκδηλώσεων.
- Ειδικές δράσεις υποδομών ποιότητας.
- Διοργάνωση εκθέσεων.

Έμφαση δίνεται από το Υπουργείο Ανάπτυξης στις υποδομές, χωρίς τις οποίες δεν μπορεί να υλοποιηθεί αποτελεσματικά ο στόχος της ποιότητας.

Αυτές αφορούν σε ύπαρξη και εφαρμογή σωστών προδιαγραφών και προτύπων, ανάπτυξη μετρολογικού συστήματος, εφαρμογή συστήματος διαπίστευσης των εργαστηρίων δοκιμών και των φορέων πιστοποίησης προϊόντων και υπηρεσιών, θεσμοθέτηση του ελέγχου αγοράς.

2.7. ΣΧΕΣΗ ΔΟΠ ΚΑΙ ISO 9000

Τόσο η ΔΟΠ όσο και το σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO 9000 αποτελούν σημαντικά εργαλεία στην προσπάθεια των επιχειρήσεων για ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής και για παραγωγή προϊόντων υψηλού και σταθερού επιπέδου ποιότητας. Παρά το γεγονός ότι η ΔΟΠ εμφανίστηκε χρονικά πρώτη, τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι εκείνα που οι επιχειρηματίες πρέπει να υιοθετήσουν για την επίτευξη των στόχων τους (Kurtus, 1998). Εξάλλου «η εφαρμογή του ISO 9000 είναι το πρώτο σημαντικό βήμα στο δρόμο για την επίτευξη της Ολικής Ποιότητας. Βοηθά στο να γίνει κατανοητό σε μια εταιρία ότι η έννοια ποιότητα δεν είναι συνδεδεμένη αποκλειστικά με το τελικό προϊόν, αλλά αντικείμενο που μπορεί να σχεδιαστεί, να προγραμματιστεί, να παραχθεί και να ελεγχθεί σε όλες τις παραγωγικές φάσεις ενός προϊόντος» (Παπαρσένος, 1999). Αντίστοιχα, η ολική ποιότητα μπορεί να σχεδιαστεί, να διαμορφωθεί και να ελεγχθεί για το σύνολο των λειτουργιών μιας εταιρίας. Η πορεία για την επίτευξη της Ολικής Ποιότητας είναι μία συνεχής διεργασία που διαρκεί όσο και η εταιρία και αποτελεί μία διαρκή αναζωογονητική διαδικασία που εξασφαλίζει την επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης.

2.8. Η ΔΟΠ ΩΣ ΟΠΛΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Το στοιχείο της ανταγωνιστικότητας έχει ένα «ισχυρό όπλο»: την ποιότητα. Ποιότητα στο προϊόν, στη λειτουργία

2.9. ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000

Για τη βοήθεια και καθοδήγηση των επιχειρήσεων που πρόκειται να υιοθετήσουν και να εγκαταστήσουν κάποιο σύστημα διασφάλισης ποιότητας, αλλά και για την καθιέρωση μιας κοινής γλώσσας ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO: International Organization for Standardization) δημιούργησε ειδικές σειρές προτύπων, με βάση τις απαιτήσεις των οποίων πραγματοποιείται η πιστοποίηση των διαφόρων επιχειρήσεων. Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης, ο οποίος είναι ένας εξειδικευμένος φορέας για τη δημιουργία προτύπων, αποτελείται σήμερα από τους Εθνικούς Φορείς 91 χωρών και έχει 180 Τεχνικές Επιτροπές, καθεμιά από τις οποίες είναι υπεύθυνη για κάποιον από τους πολλούς τομείς εξειδίκευσης (Τσιότρας, 1995). Ο ISO έχει θεσπίσει περισσότερα από 9100 διεθνή και εμπορικά πρότυπα για την διευκόλυνση και προαγωγή της αγοράς σε παγκόσμιο επίπεδο. Από το 1986 έως το 1987, ο ISO δημοσίευσε 6 πρότυπα που σχετίζονται άμεσα με την ποιότητα του συστήματος διοίκησης, τα οποία αναμένεται να αυξηθούν σε περισσότερα από 20 στο προσεχές μέλλον, καθώς η Τεχνική Επιτροπή (Technical Committee : T.C.) υπ' αριθμόν 176 δημιουργεί νέα πρότυπα ή αναθεωρεί την ορολογία και τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας. Τα πρότυπα αυτά είναι συνολικά γνωστά ως Σειρά ISO 9000 η οποία περιλαμβάνει το ISO 8402, τα ISO 9001 έως 9004 και τα ISO 10001 έως 10020 (Surak & Simpson, 1994).

Από την πρώτη τους έκδοση το 1987, τα πρότυπα της οικογένειας ISO 9000 έχουν βρει ευρύτατη εφαρμογή σε παγκόσμιο επίπεδο, ως ουσιαστικό και αποτελεσματικό σύστημα διασφάλισης ποιότητας. Σήμερα, πάνω από 120 χώρες (ISO, 1998), μεταξύ των οποίων όλες οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (E.E.) και του EFTA (European

Free Trade Association) έχουν εκδώσει (ή τροποποιήσει τα ήδη υπάρχοντα) πρότυπα, ώστε να ανταποκρίνονται σε εκείνα της σειράς ISO 9000, προκειμένου να επιτευχθεί η κατά το δυνατόν πιο ομαλή και αρμονική ενοποίηση των αγορών των χωρών αυτών, καθώς και η ομοιόμορφη διαμόρφωση του διεθνώς εμπορίου (EUCAT, 1997).

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι γνωστά με τον κοινό κώδικα αναφοράς EN-ISO 9000, με τον οποίο αναφέρονται και στις Κοινοτικές Οδηγίες της Ε.Ε. Δεν υπαγορεύουν νομικές υποχρεώσεις για συμμόρφωση από Κοινοτική Οδηγία ή από νομοθεσία κάποιου κράτους μέλους και, παρά το γεγονός ότι έχει διατυπωθεί η άποψη πως είναι δυνατό να αποτελέσουν εμπόδιο για το ελεύθερο εμπόδιο, δεν υπάρχουν αντικειμενικά στοιχεία που να υποστηρίζουν την άποψη αυτή. Ωστόσο, η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των προτύπων της σειράς ISO 9000 αναφέρεται ως προϋπόθεση για την εμπορία και τις συναλλαγές σε ολόκληρη τη Διεθνή Κοινότητα. Τα πέντε πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι τα ακόλουθα :

- ISO 9000 : Προδιαγραφές Διοίκησης Ποιότητας και Διασφάλισης Ποιότητας-Οδηγίες για επιλογή και χρήση.

Το πρότυπο αυτό περιλαμβάνει μια γενική εισαγωγή και τη βασική ορολογία που προέρχεται από το πρότυπο ISO 8402, τους τύπους των άλλων προτύπων (9001-9004), την προσυμβολαϊκή Αξιολόγηση (ή προκαταρκτική αξιολόγηση), οδηγίες για τη δημιουργία και επανεξέταση των συμβολαίων και μία λίστα των στοιχείων του συστήματος ποιότητας. Στο πρότυπο ISO 9000 καθορίζονται οι βασικές κατευθυντήριες γραμμές προκειμένου να τεθεί σε λειτουργία ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας, συσχετίζονται οι διάφορες έννοιες της ποιότητας, ενώ παράλληλα αποσαφηνίζονται οι όροι και οι προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται για την εφαρμογή των μοντέλων ISO 9001, ISO 9002 και ISO 9003.

Επίσης, εισάγεται η έννοια των βαθμίδων παρουσίασης που σχετίζεται με τις αποδείξεις που μπορεί να απαιτήσει κάθε πελάτης όσον αφορά την επάρκεια του συστήματος ποιότητας και τη συμμόρφωση του προϊόντος με τις δεδομένες προδιαγραφές. Τα τρία πρότυπα του ISO 9000 αντιπροσωπεύουν τρία διαφορετικά λειτουργικά μοντέλα, κατάλληλα για διμερείς συμβάσεις.

- ISO 9001 : Συστήματα Ποιότητας-Μοντέλο για τη Διασφάλιση της Ποιότητας στο σχεδιασμό / ανάπτυξη, παραγωγή, εγκατάσταση και εξυπηρέτηση (υπηρεσίες).

Από τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, το ISO 9001 είναι το περιεκτικότερο και όταν μια εταιρία το εφαρμόζει οφείλει να ικανοποιεί στο σύνολό τους τα 20 βασικά άρθρα-απαιτήσεις οργάνωσης και διασφάλισης της ποιότητας του προϊόντος. Καλύπτει το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την παραγωγή, τον τρόπο εξυπηρέτησης μετά την πώληση, την εγκατάσταση και τη συντήρηση της βιομηχανίας (Αρβανιτογιάννης, 1998). Δηλαδή, το πρότυπο ISO 9001 χρησιμοποιείται όταν απαιτείται συμμόρφωση του προμηθευτή με συγκεκριμένες απαιτήσεις σε ολόκληρη τη διαδικασία παραγωγής, από το σχεδιασμό του προϊόντος έως τη χρήση του προϊόντος από τον αγοραστή. Εφαρμόζεται κυρίως όταν το συμβόλαιο (π.χ. μεταξύ του προμηθευτή και του αγοραστή-πελάτη) απαιτεί έμφαση και προσοχή

στο σχεδιασμό και όταν υπάρχουν ιδιαίτερες απαιτήσεις στην απόδοση του προϊόντος.

Τέλος, το σύστημα αυτό περιλαμβάνει τις απαιτήσεις όλων των άλλων μοντέλων της σειράς ISO 9000, συμπεριλαμβανομένων και αυτών του ISO 9004, στην αυστηρότερη μορφή τους (Τσιότρας, 1995).

- ISO 9002 : Συστήματα Ποιότητας – Μοντέλο για τη Διασφάλιση Ποιότητας στην τελική επιθεώρηση και δοκιμή.

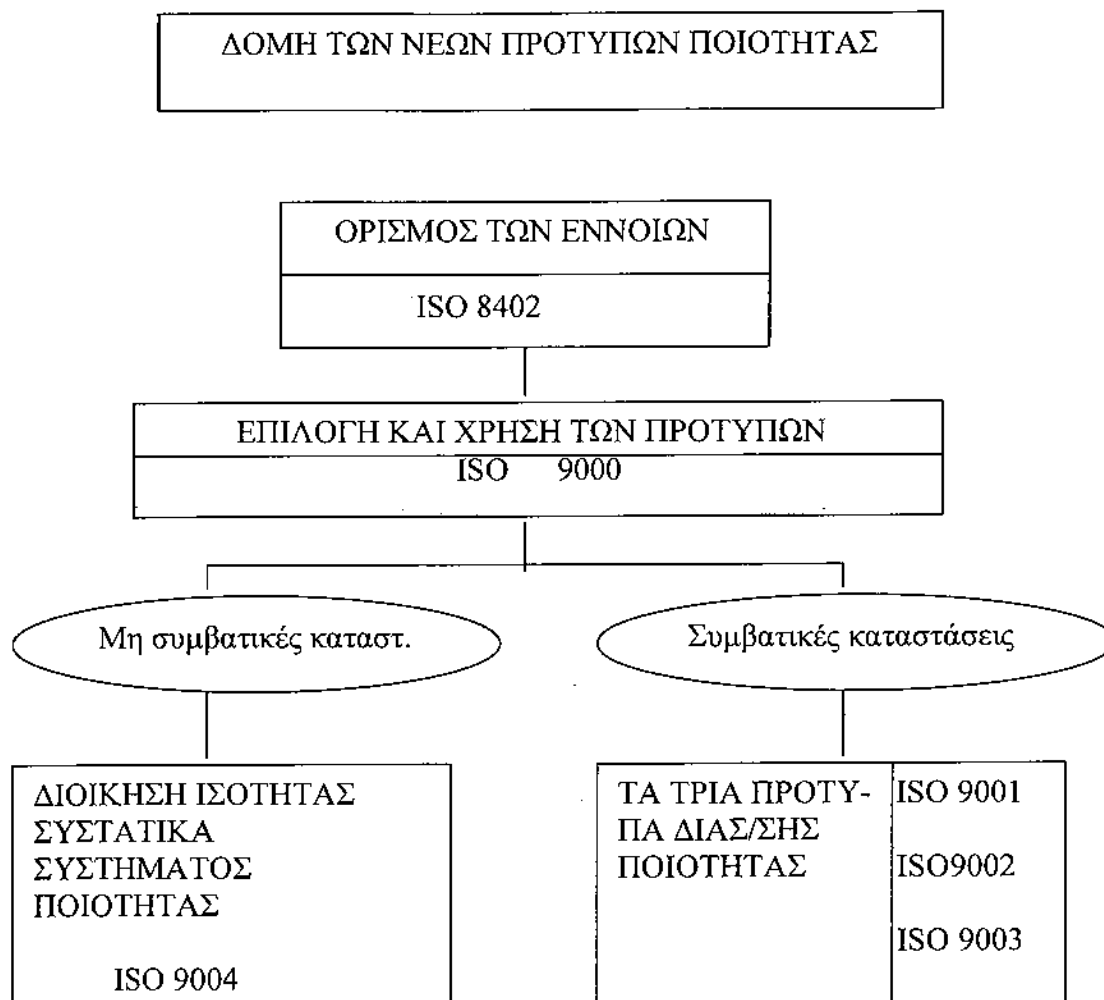
Το πρότυπο ISO 9002 επιτρέπει την ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας στην περίπτωση που δεν είναι απαραίτητος ή απαιτούμενος ο έλεγχος σχεδιασμού και ανάπτυξης (R & D) του παραγόμενου προϊόντος, καθώς καλύπτει μόνο τις προδιαγραφές για παραγωγή και εγκατάσταση (Αρβανιτογιάννης, 1998). Το μοντέλο αυτό είναι καλύτερα δομημένο και χρησιμοποιείται όταν οι απαιτήσεις που αφορούν τα προϊόντα εκφράζονται σε σχέση με ένα ήδη υπάρχον σχέδιο ή προδιαγραφή. Είναι αξιοσημείωτο ότι οι περισσότερες πιστοποιημένες Ελληνικές αλλά και διεθνείς επιχειρήσεις, και ιδιαίτερα οι εταιρίες επεξεργασίας και παραγωγής τροφίμων και ποτών, έχουν εφαρμόσει αυτό το πρότυπο για την πιστοποίησή τους.

- ISO 9003 : Συστήματα Ποιότητας – Μοντέλο για τη Διασφάλιση Ποιότητας στην τελική επιθεώρηση και δοκιμή.

Το ISO 9003 είναι το πρότυπο της οικογένειας 9000 με τις λιγότερες απαιτήσεις και χρησιμοποιείται όταν η συμμόρφωση με τις απαιτούμενες προδιαγραφές εξασφαλίζεται αποκλειστικά με την τελική επιθεώρηση και έλεγχο. Στο πρότυπο περιέχονται επίσης τα στοιχεία ποιότητας του μοντέλου ISO 9004 που χαρακτηρίζεται από χαμηλότερα επίπεδα απαιτήσεων σε σχέση με το μοντέλο ISO 9003. Αφορά κυρίως τη διασφάλιση ποιότητας των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα στο εργαστήριο ποιοτικού ελέγχου της εταιρίας, ενώ περιλαμβάνει μόνο 16 από τα 20 συνολικά άρθρα του προτύπου ISO 9001.

- ISO 9004 : Διοίκηση Ποιότητας και Στοιχεία Συστήματος Ποιότητας- Κατευθυντήριες Γραμμές.

Το ISO 9004 αποτελεί έναν οδηγό διοίκησης και ελέγχου των επιμέρους στοιχείων που επηρεάζουν και χαρακτηρίζουν την ποιότητα του προϊόντος. Περιλαμβάνει 90 Στοιχεία Ποιότητας τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας.



Στο σχήμα παριστάνεται διαγραμματικά η δομή εφαρμογής των προτύπων της σειράς ISO 9000, όπως περιέχεται και στο φυλλάδιο "QUALITY 9000 by ISO"

Το ISO 9000 είναι ένας διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο οργάνωσης και διοίκησης μιας εταιρίας το οποίο διασφαλίζει την παραγωγή προϊόντος σταθερής ποιότητας. Οι βιομηχανίες όλων των οικονομικά ανεπτυγμένων κρατών έχουν υιοθετήσει τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 ως μέσο βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων που παράγουν και αύξησης της ανταγωνιστικότητά τους (Grenville, 1995). Εντός των πλαισίων αυτών, οι παραγωγοί και οι βιομήχανοι πρέπει να οριοθετήσουν τα δικά τους πρότυπα και να δείξουν ότι τα ακολουθούν πιστά και με συνέπεια. Δηλαδή η βιομηχανία ορίζει τις δικές της προδιαγραφές τις οποίες θα πρέπει να τηρεί. Θεωρητικά λοιπόν είναι εφικτό για μια βιομηχανία να αποκτήσει το πιστοποιητικό ISO 9000 ακόμη και αν οι προδιαγραφές που όρισε είναι αρκετά χαμηλές, αρκεί να αποδείξει ότι είναι σε θέση να τις τηρήσει.

Η διασφάλιση της ποιότητας είναι προϊόν συλλογικής προσπάθειας και πρέπει να αποτελέσει γεγονός πρωταρχικής σημασίας για την επιχείρηση που λειτουργεί στην ανταγωνιστική αγορά του παρόντος και του μέλλοντος. Το πρότυπο ISO 9000 καλύπτει όλο το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, από το σχεδιασμό του

προϊόντος έως την παροχή υπηρεσιών στον πελάτη μετά την πώληση. Η εφαρμογή του απαλλάσσει την επιχείρηση από το κόστος παραγωγής προϊόντων χαμηλής ποιότητας και αποσκοπεί στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη / καταναλωτή με τη συνεχή βελτίωση που προβλέπει. Εξάλλου, από τη μελέτη των απαιτήσεων των προτύπων της σειράς ISO 9000 προκύπτει ότι η φιλοσοφία τους είναι η εξής : “ αν όλο το προσωπικό μιας παραγωγικής επιχείρησης αντικατασταθεί ξαφνικά, οι νέοι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να συνεχίσουν να παράγουν το προϊόν με την ίδια ποιότητα” (Καβαλλάς, 1996).

Η επιχείρηση που αναλαμβάνει να εγκαταστήσει κάποιο από τα συστήματα της σειράς ISO 9000 οφείλει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις που προβλέπονται από τη σχετική Εθνική και Κοινοτική Νομοθεσία, στην οποία υπάγονται τα παραγόμενα από αυτή προϊόντα και υπηρεσίες. Οι απαιτήσεις ενσωματώνονται στο Σύστημα Ποιότητας της επιχείρησης από τον υπεύθυνο σύμβουλο και επαληθεύονται κατά το στάδιο αξιολόγησης και πιστοποίησής του από τον αρμόδιο φορέα πιστοποίησης.

Πολλές επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν να εγκαταστήσουν ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας της σειράς ISO 9000 αντιμετωπίζουν προβλήματα κατά την επιθεώρηση για την πιστοποίηση του συστήματος, που συνήθως οφείλονται σε μη συμμόρφωση λόγω ανεπαρκούς τεκμηρίωσης. Αντίθετα, άλλες επιχειρήσεις οδηγούνται σε υπέρμετρη τεκμηρίωση και συγκέντρωση περιττών πληροφοριών που δημιουργούν γραφειοκρατικά προβλήματα στην ομαλή λειτουργία του συστήματος ολικής διασφάλισης ποιότητας. Κατά συνέπεια είναι απαραίτητο και σημαντικό να εφαρμοστεί ο απαιτούμενος βαθμός τεκμηρίωσης σε κάθε διαδικασία (Surak & Simpson, 1994).

Το ISO 9000 αποτελεί ένα δυναμικό σύστημα που είναι δυνατό και θεμιτό να εξελίσσεται, καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται, εξασφαλίζοντας τη δυνατότητα διαρκούς αξιολόγησης και βελτίωσης των διαδικασιών. Μετά την εγκατάσταση του συστήματος ποιότητας ένας αρμόδιος φορέας πιστοποίησης πρέπει να επιβεβαιώσει ότι το εφαρμοζόμενο σύστημα ικανοποιεί τις προδιαγραφές του προτύπου 9000. Η πιστοποίηση του ISO 9000 δεν είναι μόνιμη, αλλά πρέπει να επαναλαμβάνεται περιοδικά μετά από επιθεώρηση που να επιβεβαιώνει τη συμμόρφωση με τα νεότερα πρότυπα και δεδομένα της επιχείρησης.

2.10. ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΚΑΤΑ ISO 9000

Τα περισσότερα οφέλη που προσπορίζει μια εταιρία από την εφαρμογή των προτύπων της σειράς ISO 9000 είναι «εξωτερικά» και συνήθως συμβαδίζουν με τους λόγους που ώθησαν την επιχείρηση στην απόφαση για πιστοποίηση. Το σημαντικότερο πλεονέκτημα που εξασφαλίζεται με το ISO 9000 είναι το άνοιγμα οδών προς νέες αγορές. Άλλα σημαντικά οφέλη είναι τα ακόλουθα (Πουλοβασίλης, 1999). :

- ❖ Δυνατότητα επιβίωσης και μη-αποκλεισμός από διαγωνισμούς.
- ❖ Αύξηση και βελτίωση του μεριδίου της εταιρίας στην αγορά.
- ❖ Βελτίωση-δημόσιων σχέσεων, διαφήμιση και προβολή της εταιρίας.
- ❖ Αύξηση αποδοτικότητας και ελαχιστοποίηση απωλειών.
- ❖ Αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών.
- ❖ Καλύτερη οργάνωση και διεκπεραίωση διαδικασιών.
- ❖ Δυνατότητα επέκτασης στη διεθνή αγορά.
- ❖ Σταθερή ποιότητα παραγόμενου προϊόντος ή παρεχόμενης υπηρεσίας και τάση για βελτίωσή της.

2.11. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000 ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Με την πάροδο του χρόνου οι παραγωγοί και η βιομηχανία τροφίμων υπέστησαν καταγισμό από προγράμματα ελέγχου ποιότητας, συστήματα και πρότυπα διασφάλισης ποιότητας. Ανάλογα με τον τομέα της βιομηχανίας τροφίμων είναι δυνατό να εφαρμοστούν συστήματα, όπως το HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point : Ανάλυση Επικινδυνότητας Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου), το FSEP (Food Safety Enhancement Program) , το GMP (Good Manufacturing Practice) ή το QMP (Quality Management Program). Επιπλέον, οι εταιρίες παραγωγής τροφίμων είναι δυνατό να εφαρμόσουν το σύστημα διοίκησης ολικής ποιότητας (TQM-Total Quality Management) ή το σύστημα συνεχούς βελτίωσης ποιότητας (CQI-Continuous Quality Improvement). Σε όλα τα παραπάνω το 1987 ήρθε να προστεθεί και το γνωστό πλέον πρότυπο ISO 9000.

Το ISO 9000 είναι, όπως έχει ήδη αναφερθεί, ένα διεθνώς αναγνωρισμένο σύστημα το οποίο ενσωματώνει όλες τις απαιτούμενες ρυθμίσεις για την παραγωγή προϊόντος σταθερής ποιότητας που αποτελεί πολύ σημαντικό στοιχείο για τις εταιρίες τροφίμων. Ως εκ τούτου το εν λόγω πρότυπο δεν είναι μόνο ένα σύστημα ποιότητας, αλλά επιπλέον αποτελεί και απαραίτητο συμπλήρωμα σε ό,τι ήδη διαθέτει μια βιομηχανία τροφίμων, εξασφαλίζοντας ένα πλαίσιο εργασίας και διευρύνοντας το πεδίο δράσης και τους στόχους της διασφάλισης ποιότητας, ώστε η τελευταία να περιλαμβάνει και στοιχεία τα οποία δεν περιέχονται στο σύστημα HACCP ή στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Shevchuk,1998).

Συστήματα ποιότητας όπως είναι το HACCP, το QMP, το GMP και το FSEP επικεντρώνονται στην επίτευξη παραγωγής τροφίμων ασφαλών για τον τελικό αποδέκτη / καταναλωτή. Τα συστήματα αυτά, παρά το γεγονός ότι καλύπτουν πλήρως τον παράγοντα της ασφάλειας, είναι δυνατό να επιτρέψουν την παραγωγή προϊόντων οργανοληπτικά ή ποιοτικά υποβαθμισμένων, με άμεσο επακόλουθο την απόρριψή τους και την αύξηση του κόστους παραγωγής. Αντίθετα, τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας, όπως είναι τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, επεκτείνουν την εφαρμογή τους εκτός από την επίτευξη της ασφάλειας του παραγόμενου τροφίμου και στην παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας όσον αφορά τα οργανοληπτικά και γενικά τα ποιοτικά τους χαρακτηριστικά. Το πρότυπο ISO 9000 είναι ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας που βρίσκει εφαρμογή σε ολόκληρη τη δομή και οργάνωση μιας εταιρίας τροφίμων αντιμετωπίζοντάς την ως σύνολο. Αυτό επιτυγχάνεται αρχικά με την πλήρη κατανόηση των απαιτήσεων και των αναγκών των πελατών της εταιρίας, στη συνέχεια με τη θέσπιση των αντίστοιχων προδιαγραφών ώστε αυτές οι απαιτήσεις να υλοποιηθούν, και, τέλος, με την εφαρμογή τυποποιημένου σχεδιασμού ποιότητας και πολιτικών διαχείρισης και διοίκησης. Όλες οι δραστηριότητες, λειτουργίες, αρμοδιότητες και διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια της παραγωγής του προϊόντος προβλέπονται και περιγράφονται στο σύστημα ποιότητας, προκειμένου να διασφαλιστεί το γεγονός ότι το προϊόν που θα διατεθεί στον εκάστοτε πελάτη εμπίπτει στις κρατικές νομικές προδιαγραφές, καθώς επίσης και σε όλες τις προδιαγραφές που έχει θέσει ο πελάτης.

Για τη βιομηχανία τροφίμων το ISO 9000 δεν αποτελεί μόνο μια επένδυση για τη διασφάλιση της ποιότητας, αλλά εξασφαλίζει και πολλά άλλα σημαντικά πλεονεκτήματα για την εκάστοτε εταιρία τροφίμων που το εφαρμόζει, όπως :

- Δημιουργία νέων αγορών για το προϊόν της, καθώς και προστασία και ανάπτυξη των ήδη υπαρχόντων, είτε εγχώριων είτε του εξωτερικού.
- Κατοχύρωση της εμπιστοσύνης των πελατών στην εταιρία ότι αυτή μπορεί να διατηρήσει σταθερή την ποιότητα του προϊόντος που τους προμηθεύει.
- Τόνωση του ηθικού των υπαλλήλων της εταιρίας, αφού αυτοί γνωρίζουν ότι εργάζονται σε έναν οργανισμό που πληρεί τα διεθνή πρότυπα, και ότι είναι όλοι μερικά υπεύθυνοι για την ποιότητα.
- Διασφάλιση της ποιότητας σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της εταιρίας, με αποτέλεσμα την ελαχιστοποίηση των απωλειών και του κόστους, την ελάττωση του χρόνου και του κόστους εργασίας και την αποφυγή επανάληψης της παραγωγής, μέσω των διαδικασιών τεκμηρίωσης (Jacobsen & Nielsen, 1991).
- Ανάπτυξη, ενίσχυση και βελτίωση των προμηθειών, της παραγωγικής διαδικασίας, των πωλήσεων και των υπηρεσιών και μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών.
- Αύξηση της ανταγωνιστικότητας της εταιρίας, μεγιστοποίηση του κέρδους και του μεριδίου της στην αγορά ομοειδών προϊόντων.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η εφαρμογή των προτύπων της σειράς ISO 9000 δεν είναι σε καμιά περίπτωση νομικά υποχρεωτική για τη βιομηχανία τροφίμων ούτε αναμένεται να γίνει εντός της επόμενης δεκαετίας. Ωστόσο, σε πολλές χώρες, όπως η Αγγλία, η Ν. Ζηλανδία, οι εταιρίες εισαγωγής τροφίμων απαιτούν από τους προμηθευτές τους να πιστοποιηθούν κατά ISO.

Γενικά το πρότυπο που είναι περισσότερο εφαρμόσιμο και καταλληλότερο για τη βιομηχανία τροφίμων είναι το ISO 9002, το οποίο, όπως έχει ήδη αναφερθεί, καλύπτει τις προδιαγραφές για παραγωγή και, όταν είναι απαραίτητο, για την εγκατάσταση των προϊόντων και υπηρεσιών, όχι όμως και το σχεδιασμό τους (Έρευνα και ανάπτυξη-Research & development : R & D). Το ISO 9001 περιλαμβάνει τις προδιαγραφές του ISO 9002, αλλά καλύπτει επιπλέον και το σχεδιασμό και την εξυπηρέτηση του πελάτη, που στην περίπτωση της βιομηχανίας τροφίμων συνίσταται στη διανομή των προϊόντων (τροφίμων). Ειδικότερα ο σχεδιασμός είναι συχνά επιθυμητός και εφαρμόσιμος και στην περίπτωση των τροφίμων, με αποτέλεσμα κάποιες εταιρίες παραγωγής τροφίμων να εφαρμόζουν το πρότυπο ISO 9001, το οποίο εξασφαλίζει το ίδιο επίπεδο ασφάλειας με το ISO 9002 και επιπλέον παρέχει τη δυνατότητα ανάπτυξης και εισαγωγής στην αγορά νέων προϊόντων (Collins & Hughes, 1991).

2.12. ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ISO- ΦΟΡΕΙΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Οι μέθοδοι πιστοποίησης μιας επιχείρησης κατά ISO ποικίλλουν. Μια εταιρία είναι δυνατό να αυτοπιστοποιηθεί με βάση τις προδιαγραφές ISO 9000. Ο τύπος αυτός της πιστοποίησης είναι γνωστός ως αυτοπιστοποίηση και δεν εμπνέει μεγάλη εμπιστοσύνη στους υποψήφιους πελάτες της εταιρίας. Μια πιο αξιόπιστη προσέγγιση είναι η ανάθεση σε κάποιον εξωτερικό φορέα της εξέτασης της εταιρίας, των διεργασιών, και της διαπίστευσής της, δηλαδή της επίσημης επιβεβαίωσης από το φορέα αυτό ότι η εταιρία ικανοποιεί τις

απαιτήσεις και τις σχετικές προδιαγραφές του προτύπου ISO 9000. Ο έλεγχος είναι δυνατό να διεξαχθεί από κάποιον πελάτη, οπότε και αναφέρεται ως επιθεώρηση Β' μέρους ή δευτερογενής επιθεώρηση, ή από κάποιον εξωτερικό ανεξάρτητο φορέα (διαφορετικό από τον παραγωγό και τον πελάτη), οπότε η διαδικασία είναι γνωστή ως επιθεώρηση Γ' μέρους ή τριτογενής επιθεώρηση. Οι επιθεωρήσεις Γ' μέρους και οι πιστοποιήσεις που επιτυγχάνονται μετά από αυτές παρουσιάζουν το πλεονέκτημα ότι θεωρούνται ικανοποιητικές για όλους τους υποψήφιους πελάτες της εταιρίας, με αποτέλεσμα την ελάττωση των ελέγχων και επιθεωρήσεων από τους τελευταίους (Silcock, 1992).

Εάν επιλεγεί η μέθοδος πιστοποίησης με επιθεώρηση Γ' μέρους, υπάρχει η δυνατότητα περαιτέρω επιλογής μεταξύ διαπιστευμένου ή μη διαπιστευμένου φορέα πιστοποίησης. Ένας φορέας πιστοποίησης θεωρείται διαπιστευμένος εάν η λειτουργία έχει εγκριθεί από κάποιο επίσημο Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης (ή Εθνικό Φορέα Πιστοποίησης) που θα έχει ελέγξει και επιβεβαιώσει ότι ο εν λόγω φορέας πιστοποίησης είναι ικανός και διαθέτει την απαραίτητη κατάρτιση και εξειδίκευση σε θέματα της βιομηχανίας στην οποία ανήκει η εταιρία που επιθυμεί να πιστοποιηθεί. Εξάλλου, στην περίπτωση που ο φορέας πιστοποίησης βασίζεται στα ευρωπαϊκά πρότυπα πιστοποίησης πρέπει να εναρμονίζεται και να πληρεί τις προδιαγραφές του Ευρωπαϊκού προτύπου EN 45012 (European Standards Organisation, 1989).

Η αρμοδιότητα των συμβουλίων πιστοποίησης έγκειται στο να εξασφαλίσουν ότι οι φορείς πιστοποίησης προσαρμόζουν τα πρότυπα κατά τρόπο ομοιόμορφο, όπου και αν βρίσκονται και σε όποια βιομηχανία και αν απευθύνονται. Το Ευρωπαϊκό πρότυπο EN 45012 έχει συμβάλλει σημαντικά στην εκπλήρωση του σκοπού αυτού προδιαγράφοντας τις απαιτήσεις για την οργάνωση, το προσωπικό, το σύστημα τεκμηρίωσης και τις γενικές διαδικασίες των οργανισμών πιστοποίησης.

Οι Εθνικοί Φορείς πιστοποίησης απαρτίζουν το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Πιστοποίησης Συστημάτων Ποιότητας (EQNET), κύριος σκοπός του οποίου είναι η αμοιβαία αναγνώριση των πιστοποιητικών διασφάλισης ποιότητας κατά ISO 9000 ανάμεσα στις χώρες της Ευρώπης και η κατοχύρωση της δυνατότητας εξαγωγής των προϊόντων των επιχειρήσεων κάθε χώρας μέλους στις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες, χωρίς να υπάρχει ανάγκη επαναπιστοποίησής τους από τους αντίστοιχους εθνικούς φορείς πιστοποίησης (Τσιότρας, 1995). Στον πίνακα 3.3. παρουσιάζονται ενδεικτικά οι σπουδαιότεροι εθνικοί φορείς πιστοποίησης των χωρών της Ευρώπης που απαρτίζουν το EQNET :

Χώρα-μέλος του EQNET	Όνομασία Φορέα
Αγγλία	BSI QA
Αυστρία	OQS
Βέλγιο	AIB-Vincotte
Γαλλία	AFAQ
Γερμανία	DQS
Δανία	DS
Ελβετία	SQS
Ελλάδα	ΕΛΟΤ
Ιρλανδία	NSAI
Ισπανία	AENOR
Ιταλία	CISQ
Νορβηγία	NCS
Ολλανδία	KEMA
Πορτογαλία	IQP
Σουηδία	SIS
Φινλανδία	SFS

Πίνακας 2.3. Εθνικοί Φορείς πιστοποίησης- μέλη του EQNET (Τσιότρας , 1995).

Οι κύριοι οργανισμοί πιστοποίησης του Ηνωμένου Βασιλείου (Αγγλία), που είναι διαπιστευμένοι από το Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης των Οργανισμών Πιστοποίησης (NACCB) των εταιριών που ανήκουν στη βιομηχανία τροφίμων είναι οι Lloyds Register Quality Assurance και ο BSI Quality Assurance. Εξάλλου, στην υπόλοιπη Ευρώπη συμβούλια διαπίστευσης έχουν ιδρυθεί στη Γαλλία (Association Francaise pour l'Assurance de la Qyalite, AFAQ), στην Ολλανδία "KEMA" και στην Ιταλία "CISQ", ενώ υπό θεώρηση ή ανάπτυξη βρίσκονται αντίστοιχα συμβούλια στο Βέλγιο, στην Ελβετία και στην Ισπανία. Ο γαλλικός εθνικός φορέας AFAQ διαφέρει ελαφρώς σε σχέση με τους υπόλοιπους φορείς πιστοποίησης ως προς το γεγονός ότι λειτουργεί τόσο ως Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης όσο και ως Φορέας Πιστοποίησης, εξασφαλίζοντας την πραγματική αξιολόγηση από ελεγκτές με εμπειρία στη βιομηχανία της εκάστοτε εταιρίας.

Στην Ελλάδα επίσημος αρμόδιος φορέας πιστοποίησης είναι ο ΕΛΟΤ, ο οποίος εκπροσωπεί ανελλιπώς τα τελευταία χρόνια τη χώρα μας στην προσπάθεια που γίνεται σε ευρωπαϊκό επίπεδο για τον εναρμονισμό των διαδικασιών πιστοποίησης και την αμοιβαία αναγνώριση των χορηγούμενων πιστοποιητικών από τους φορείς πιστοποίησης των ευρωπαϊκών χωρών (Πιτσικά, 1996).

Τα περισσότερα συμβούλια διαπίστευσης περιορίζουν τις αιτήσεις τους σε εταιρίες εθνικού επιπέδου. Εξαιτίας της -έλλειψης κάποιου Ευρωπαϊκού συμβουλίου διαπίστευσης, δεν υπάρχει και αντίστοιχη δυνατότητα πολυεθνικής ευρωπαϊκής διαπίστευσης. Ορισμένοι οργανισμοί πιστοποίησης συνάπτουν αμφίπλευρες συμφωνίες με ομοειδείς φορείς άλλων χωρών και, ως εκ τούτου, εκδίδουν πιστοποιητικά που καλύπτουν διάφορες χώρες. Ωστόσο, η αξία πολλών από αυτούς τους οργανισμούς περιορίζεται από το γεγονός ότι δεν είναι διαπιστευμένοι.

Σχέδια ανάπτυξης συμβουλίων διαπίστευσης υπάρχουν ακόμη στο Χογκ-Κογκ και στη Μαλαισία.

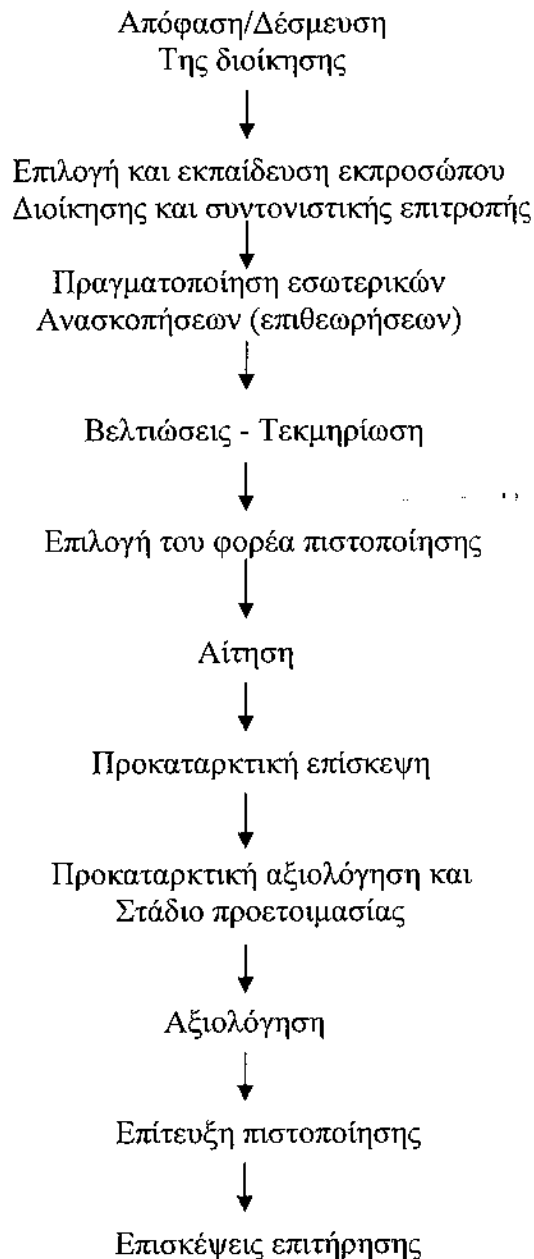
2.13. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ISO 9000

Οι περισσότεροι φορείς πιστοποίησης διεξάγουν, κατόπιν αίτησης των εταιριών-πελατών τους, προκαταρκτική αξιολόγηση (πρόεπισκόπηση) πριν από την επίσημη αξιολόγηση, προκειμένου να εξεταστούν και να προσδιοριστούν οι αδυναμίες (μη συμμορφώσεις) του ισχύοντος συστήματος ποιότητας.

Η στρατηγική που υιοθετεί κάθε εταιρία για την επίτευξη της πιστοποίησης κατά ISO 9000 με το μικρότερο δυνατό κόστος και στο συντομότερο δυνατό χρονικό διάστημα εξαρτάται από το μέγεθος και την πολυπλοκότητά της, την οργανωτική της δομή, το ανθρώπινο δυναμικό της και τους διατιθέμενους οικονομικούς πόρους για το σκοπό αυτό. Οι εναλλακτικές στρατηγικές που συνηθέστερα εφαρμόζονται από τις ελληνικές εταιρίες τροφίμων είναι οι ακόλουθες (Κανελλόπουλος, 1995) :

- 1) Με σύμβουλο-(στο βασικό ρόλο) και έναν εκπρόσωπο της εταιρίας.
- 2) Με εκπρόσωπο της εταιρίας (επικυρούμενο από σύμβουλο).
- 3) Με σύμβουλο και συμμετοχή της οργάνωσης (με ορισμό κάποιου ως υπεύθυνου διασφάλισης ποιότητας).
- 4) Χωρίς σύμβουλο.

Ένα πρόγραμμα δράσης, ανάπτυξης, εφαρμογής και πιστοποίησης ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας αποτελείται από διάφορα στάδια, τα οποία αναπτύσσονται με βάση μια από τις παραπάνω στρατηγικές που χαράζει κάθε επιχείρηση (Τζόγιος, 1995). Ένα τυπικό πρόγραμμα με σκοπό την πιστοποίηση περιλαμβάνει τα στάδια που παρουσιάζονται διαγραμματικά στο σχήμα 3.4 :



Σχήμα 2.13. Στάδια προς πιστοποίηση Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας.

➤ **Απόφαση/ Δέσμευση της διοίκησης.**

Σε πρώτη φάση η Ανώτατη Διοίκηση της εταιρίας πρέπει να κατανοήσει πλήρως την ανάγκη για πιστοποίηση της εταιρίας, με την εφαρμογή ενός προγράμματος βραχυχρόνιας εκπαίδευσης από κάποιον έμπειρο σύμβουλο πιστοποίησης, το οποίο πρέπει να παρακολουθήσουν οι Διευθυντές όλων των τμημάτων της εταιρίας. Εφόσον μετά από την ενημέρωσή της η Διοίκηση αποφασίσει να προχωρήσει σε πιστοποίηση, δεσμεύεται να στηρίξει ολόκληρη την προσπάθεια προς την κατεύθυνση αυτή.

- Επιλογή και Εκπαίδευση του Εκπροσώπου Διοίκησης και Συντονιστικής Επιτροπής.

Στο στάδιο αυτό ορίζεται από την εταιρία μια συντονιστική επιτροπή που απαρτίζεται από 4-6 μέλη που προέρχονται από όλα τα τμήματα της εταιρίας, καθώς και ένας μόνιμος εκπρόσωπός της ο οποίος είναι υπεύθυνος για το συντονισμό των διαδικασιών, ενώ αποτελεί και το σύνδεσμο της συντονιστικής επιτροπής με τη διοίκηση (Τσιότρας, 1995).

- Πραγματοποίηση Εσωτερικών Ανασκοπήσεων (Επιθεωρήσεων) Ποιότητας.

Οι Εσωτερικές Επιθεωρήσεις Ποιότητας πραγματοποιούνται από εκπαιδευμένους και έμπειρους ελεγκτές, οι οποίοι είναι μέλη του προσωπικού αλλά πρέπει να ανήκουν σε τμήμα της εταιρίας ανεξάρτητο από αυτά που καλούνται να επιθεωρήσουν. Η αρχική επιθεώρηση είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού αποτελεί ουσιαστικά μια διαγνωστική μελέτη προς αποτύπωση του ισχύοντος συστήματος ποιότητας της εταιρίας, ώστε να διαπιστωθούν οι απαιτούμενες τροποποιήσεις για τη προσαρμογή του στο πρότυπο που έχει επιλεγεί για εγκατάσταση.

- Βελτιώσεις – Τεκμηρίωση.

Με την εφαρμογή των εσωτερικών επιθεωρήσεων προσδιορίζονται τα σημεία, οι διαδικασίες και οι παράμετροι του συστήματος ποιότητας που απαιτούν βελτιώσεις ή τεκμηρίωση, οι οποίες καταγράφονται λεπτομερώς, με αποτέλεσμα τη σύνταξη της αρχικής μορφής του εγχειριδίου διασφάλισης ποιότητας. Το στάδιο αυτό είναι το πιο χρονοβόρο στη διαδικασία για την πιστοποίηση και συνήθως διαρκεί 8 έως 12 μήνες.

- Επιλογή του Φορέα Πιστοποίησης.

Στο στάδιο αυτό επιλέγεται από την εταιρία ο φορέας πιστοποίησης με τον οποίο θα συνεργαστεί για την εγκατάσταση του συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Τα σημαντικότερα κριτήρια επιλογής ενός φορέα πιστοποίησης είναι τα ακόλουθα :

- ✓ Η διεθνής αναγνώριση και η αξιοπιστία του.
- ✓ Η εξειδίκευσή του σε ορισμένο κλάδο βιομηχανίας, επιχειρήσεων ή σε συγκεκριμένες γραμμές παραγωγής.
- ✓ Η προηγούμενη εμπειρία του και ο αριθμός των εταιριών που έχει πιστοποιήσει στο παρελθόν.
- ✓ Το χρηματικό κόστος για την πιστοποίηση.

- Σύνταξη και αποστολή επίσημης αίτησης στο Φορέα Πιστοποίησης που επιλέχθηκε.

- Προκαταρκτική Επίσκεψη Επιθεωρητών του Φορέα Πιστοποίησης.

Κατά τη διάρκεια αυτής ενημερώνεται η Διοίκηση, το προσωπικό και τα συνδικαλιστικά όργανα της εταιρίας για την επίσκεψη επιθεωρητών, οι οποίοι θα αξιολογήσουν όλα τα τμήματα της εταιρίας έτσι ώστε να εγκριθεί η επίτευξη της πιστοποίησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΟΙ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ISO 9000 – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΥΠΟΥ

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι προδιαγραφές-απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001 υπό μορφή άρθρων (απαιτήσεων), καθώς και ο στόχος τους. Οι προδιαγραφές του προτύπου έχουν κατά κύριο λόγο προληπτικό χαρακτήρα και οι προτάσεις-οδηγίες των οδηγιών εγκατάστασης του Συστήματος Διασφάλισης πρέπει να αναφέρονται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να βοηθούν τους ελεγκτές να κατανοούν την ανάγκη για επέμβαση όταν παρατηρείται μη συμμόρφωση.

Σε κάθε άρθρο αναφέρονται οι δυνατές εφαρμογές του, ενώ όπου απαιτείται προσαρμογή ή εξειδίκευση ως προς την ορολογία για συγκεκριμένες βιομηχανίες, (π.χ. βιομηχανία τροφίμων) παρέχονται σχετικές οδηγίες. Στον πίνακα 4.1 επισημαίνονται τα άρθρα που απαιτούν προσαρμογή για τη βιομηχανία τροφίμων.

Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο, το πρότυπο ISO 9001 περιλαμβάνει 20 άρθρα, αλλά κάθε άρθρο με τη σειρά του περιέχει έναν αριθμό παραγράφων.

Πίνακας: Άρθρα-απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001 και απαίτηση για προσαρμογή τους στη βιομηχανία τροφίμων.

Στοιχείο του ISO 9001	Δεν απαιτείται προσαρμογή	Απαιτείται προσαρμογή
4.1	✓	
4.2	✓	
4.3		✓
4.4		✓
4.5	✓	
4.6	✓	
4.7	✓	
4.8		✓
4.9		✓
4.10		✓
4.11		✓
4.12		✓
4.13		✓
4.14	✓	
4.15		✓
4.16	✓	
4.17	✓	
4.18	✓	
4.19		✓
4.20	✓	

3.1. ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ο σκοπός των προδιαγραφών αυτού του άρθρου του προτύπου είναι η αποφυγή απόκλισης του οργανισμού (εταιρίας) από την πολιτική, τους στόχους και τις υποχρεώσεις του απέναντι στην ποιότητα. Ακόμη διασφαλίζεται ότι το προσωπικό δε θα προβεί σε ενέργειες ούτε θα λάβει αποφάσεις για τις οποίες δεν είναι εξουσιοδοτημένο ή εκπαιδευμένο (Hoyle, 1997).

Στα πλαίσια του καθορισμού της Υπευθυνότητας Διοίκησης, η Διοίκηση της εταιρίας πρέπει να πράξει τα ακόλουθα:

- ❖ Να καθορίσει και να τεκμηριώσει μια συγκεκριμένη πολιτική για την ποιότητα.
- ❖ Να εξασφαλίσει ότι η πολιτική αυτή είναι κατανοητή και ότι υλοποιείται και τηρείται σε όλα τα επίπεδα της εταιρίας.
- ❖ Να καθορίσει και να τεκμηριώσει τις υπευθυνότητες, αρμοδιότητες και τις εργασιακές σχέσεις των μελών του προσωπικού που διευθύνουν, διεκπεραιώνουν ή ελέγχουν/επιβεβαιώνουν διεργασίες οι οποίες επηρεάζουν την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος.
- ❖ Να εξασφαλίσει επαρκείς πόρους και εκπαιδευμένο προσωπικό υπεύθυνο για τη διοίκηση, τη διεξαγωγή ή την επιβεβαίωση διαδικασιών και εργασιών, καθώς και για τη διεξαγωγή εσωτερικών ελέγχων ποιότητας.
- ❖ Να διορίσει ένα μέλος ως «Αντιπρόσωπο Διοίκησης».
- ❖ Να πραγματοποιεί ανασκόπηση του εφαρμοζόμενου συστήματος ποιότητας σε τακτά χρονικά διαστήματα, προκειμένου να εξασφαλίσει τη διαρκή του καταλληλότητα και αποτελεσματικότητα (Randal, 1995).

Ουσιαστικά το άρθρο αυτό ενσωματώνει και εξυπηρετεί δύο βασικούς σκοπούς:

- 1) Την αποτελεσματική παραγωγή του προϊόντος, σύμφωνα με τις προδιαγραφές ποιότητας της εταιρίας και την έγκαιρη διάθεσή του στους πελάτες, στα πλαίσια της ορθής κατανομής και εκπλήρωσης των επιμέρους καθηκόντων των μελών της διεύθυνσης και των υπαλλήλων της εταιρίας.
- 2) Την κατοχύρωση των πελατών απέναντι στην εταιρία, μέσω του καθορισμού της ευθύνης της εταιρίας για την υλοποίηση της προσυμφωνηθείσας ποιότητας του προϊόντος, καθώς και για την έγκαιρη παράδοσή του στους πελάτες (Steane, 1996).

3.2. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Ο σκοπός ορισμού της πολιτικής ποιότητας της εταιρίας είναι η παροχή σαφών οδηγιών σε κάθε μέλος του προσωπικού της εταιρίας όσον αφορά την ποιότητα, καθώς και η αιτιολόγηση των ενεργειών που εκτελεί και των αποφάσεων που πρέπει να λαμβάνει. Το σύστημα ποιότητας υλοποιεί την πολιτική ποιότητας και η τελευταία με τη σειρά της καθορίζει τις απαιτούμενες προδιαγραφές για την επίτευξη του σκοπού, καθώς και την πρακτική για την εφαρμογή του συστήματος ποιότητας.

Οι προδιαγραφές υιοθετούνται από την ανώτατη διοίκηση της εταιρίας και δεν απαιτείται ιδιαίτερη προσαρμογή τους στην περίπτωση μιας βιομηχανίας τροφίμων (Hoyle, 1997).

3.3. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

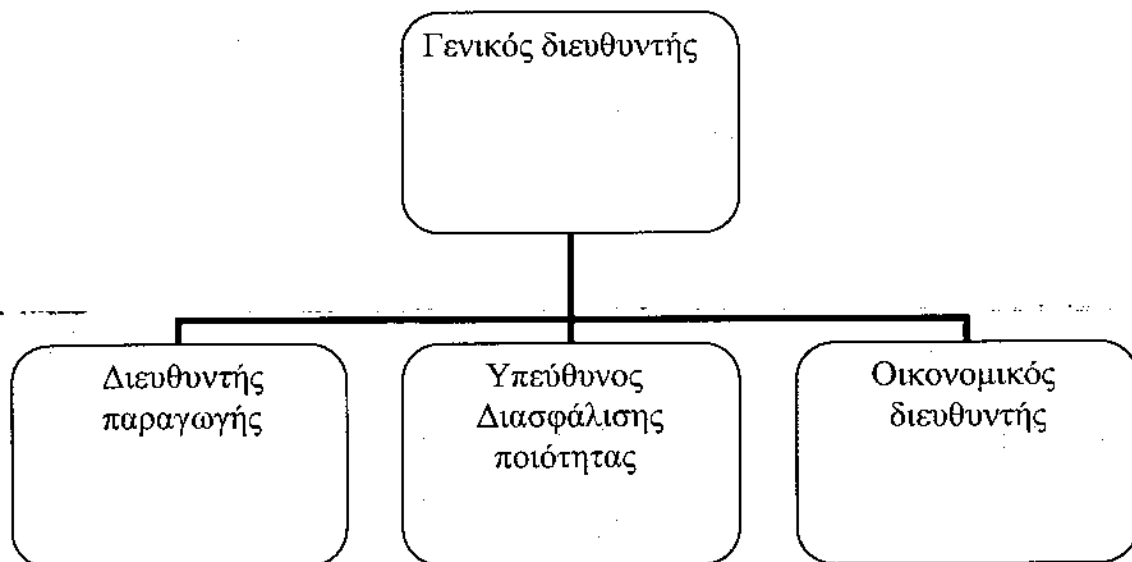
ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑ

Ο καθορισμός της υπευθυνότητας και αρμοδιότητας των μελών του προσωπικού αποσκοπεί στο να εξασφαλίσει ότι τα μέλη του προσωπικού δεν έχουν καμιά αμφιβολία για τις διαδικασίες που αναμένεται να διεκπεραιώσουν, για τις αποφάσεις που πρέπει να λάβουν και για τα άτομα στα οποία πρέπει να λογοδοτήσουν για τις ενέργειες και τις αποφάσεις τους (Hoyle, 1997).

Ο καθορισμός και η τεκμηρίωση των υπευθυνοτήτων και των αρμοδιοτήτων του προσωπικού εξυπηρετεί στους παρακάτω σκοπούς:

- Την αποφυγή εμφάνισης μη συμμορφώσεων στο προϊόν, στις διαδικασίες και στο σύστημα ποιότητας.
- Την άμεση αναγνώριση και καταγραφή οποιωνδήποτε προβλημάτων που σχετίζονται με το προϊόν, τις διαδικασίες και σύστημα ποιότητας.
- Την εξασφάλιση προσχεδιασμένων λύσεων για κάθε πρόβλημα που ενδεχομένως θα παρουσιαστεί.
- Την επιβεβαίωση της επίλυσης των προβλημάτων.
- Τον έλεγχο της περαιτέρω επεξεργασίας, διάθεσης ή εγκατάστασης του προϊόντος που παρουσίασε τη μη συμμόρφωση, μέχρι η μη συμμόρφωση (ελάττωμα, μη ικανοποιητική κατάσταση) αποκατασταθεί.

Σε γενικές γραμμές η κατανομή αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων στοχεύει στην υλοποίηση της πολιτικής για την ποιότητα που έχει ορίσει η εταιρία, μέσω μιας κατάλληλης οργανωτικής δομής. Αυτή η οργανωτική δομή περιγράφεται από το οργανόγραμμα της εταιρίας, το οποίο είναι ελεγχόμενο έγγραφο, και αποτελεί μια σχηματική απεικόνιση της εκάστοτε ιεραρχίας στην εταιρία, περιλαμβάνεται στο εγχειρίδιο ποιότητας της εταιρίας. Την ευθύνη για την έκδοση του οργανογράμματος έχει ο υπεύθυνος διασφάλισης ποιότητας της εταιρίας, ενώ κάθε αναθεώρησή του γίνεται μόνο μετά από έγκριση του γενικού διευθυντή της εταιρίας. Ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα απλού οργανογράμματος δίνεται στο σχήμα 4.1 που ακολουθεί:



Σχήμα 3.3. Υπόδειγμα απλού οργανογράμματος εταιρίας (Randal, 1995).

Οι προδιαγραφές της παραγράφου αυτής υιοθετούνται από όλους τους υπεύθυνους της εταιρίας για διαδικασίες που επηρεάζουν την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων (ή παρεχόμενων υπηρεσιών) τα οποία προορίζονται για τους πελάτες της εταιρίας και δεν απαιτείται ιδιαίτερη προσαρμογή τους στην περίπτωση μιας βιομηχανίας τροφίμων.

3.4. ΠΟΡΟΙ

Ο καθορισμός των πόρων της εταιρίας αποβλέπει στην εξασφάλιση της ύπαρξης του απαραίτητου έμψυχου δυναμικού, των κατάλληλων εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού προκειμένου η εταιρία να είναι ικανή να εκπληρώσει τους στόχους και τις υποχρεώσεις της. Οι προδιαγραφές υιοθετούνται από την ανώτατη διοίκηση της εταιρίας, ενώ δεν απαιτείται ιδιαίτερη προσαρμογή τους στη βιομηχανία τροφίμων (Hoyle, 1996).

3.5. ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η παράγραφος αυτή αναφέρεται στο διορισμό ενός αντιπροσώπου διοίκησης ο οποίος εξουσιοδοτείται από τη διεύθυνση της εταιρίας να σχεδιάζει, να οργανώνει και να ελέγχει την ανάπτυξη, την υλοποίηση και την αξιολόγηση του συστήματος ποιότητας της εταιρίας. Οι προδιαγραφές της υιοθετούνται από την ανώτατη διοίκηση της εταιρίας, ενώ δεν απαιτείται ιδιαίτερη προσαρμογή τους στην περίπτωση μιας βιομηχανίας τροφίμων (Hoyle, 1995).

3.6. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η ανασκόπηση του συστήματος ποιότητας από τη διοίκηση στοχεύει στη διαρκή επιβεβαίωση της καταλληλότητας και αποτελεσματικότητας του συστήματος ποιότητας στο σύνολό του ή στην έγκαιρη τροποποίησή του, σε περίπτωση διαπίστωσης της ακαταλληλότητας ή αναποτελεσματικότητάς του. Η διαδικασία ανασκόπησης του συστήματος ποιότητας του συστήματος περιλαμβάνει μεταξύ άλλων τις ακόλουθες διαδικασίες (Randal, 1995) :

- Ανασκόπηση εξελίξεων και τροποποιήσεων από την τελευταία συνάντηση.
- Συνεχή παρακολούθηση εσωτερικών ελέγχων.
- Έλεγχο ικανοποιητικού σχεδιασμού εσωτερικών επιθεωρήσεων.
- Καταγραφή απήχησης στο καταναλωτικό κοινό.
- Έλεγχο αποτελεσματικότητας της ισχύουσας πολιτικής για την ποιότητα.
- Αξιολόγηση προμηθευτών (π.χ. συνέπειάς τους στην έγκαιρη παράδοση των πρώτων υλών).
- Προϋπολογισμό ρύπανσης / οικονομικής επιβάρυνσης λόγω επανάληψης εργασίας-παραγωγής / απωλειών / εγγυήσεων.
- Προϋπολογισμό κόστους ποιότητας.
- Βαθμονόμηση οργάνων / διασφάλιση μετρήσεων.
- Καταγραφή αναγκών εκπαίδευσης προσωπικού.
- Κατάρτιση οργανογραμμάτων.
- Στατιστική επεξεργασία δεδομένων.

Οι προδιαγραφές της παραγράφου αυτής υιοθετούνται από την ανώτατη διοίκηση της εταιρίας, ενώ δεν απαιτείται ιδιαίτερη προσαρμογή τους στην περίπτωση μιας βιομηχανίας τροφίμων.

3.7. ΑΡΧΕΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το άρθρο 4.2 του προτύπου ISO 9000 είναι ίσως από τα δυσκολότερα σημεία κατά την προετοιμασία για την πιστοποίηση. Για το λόγο αυτό είναι άλλωστε και ένα από τα άρθρα για τα οποία παρέχεται σε μεγαλύτερο βαθμό βοήθεια και καθοδήγηση, υπό μορφή βιβλίων, οδηγιών κατάρτισης εγχειριδίων ή ηλεκτρονικών προγραμμάτων που παρέχουν έτοιμες «φόρμες» εφαρμογής και εγκατάστασης του προτύπου ή των εγχειριδίων του (Larson, 1999).

3.8. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η εγκατάσταση ενός συστήματος ποιότητας από την εταιρία αποβλέπει στη δημιουργία ενός διοικητικού εργαλείου για την υλοποίηση της πολιτικής ποιότητας και στην εξασφάλιση ότι όλα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες θα ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Ο σκοπός της θέσπισης και εφαρμογής των προδιαγραφών της συγκεκριμένης παραγράφου είναι η αποφυγή μιας μη δομημένης και ασυνάρτητης προσέγγισης για την υλοποίηση του προτύπου τόσο σε γενικά πλαίσια όσο και για συγκεκριμένα προϊόντα, σχέδια και συμβόλαια.

Οι προδιαγραφές υιοθετούνται από την ανώτατη διοίκηση της εταιρίας, ενώ δεν απαιτείται ιδιαίτερη προσαρμογή τους στην περίπτωση της βιομηχανίας τροφίμων.

3.9. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο σκοπός των διαδικασιών του συστήματος ποιότητας είναι η υλοποίηση της πολιτικής ποιότητας και ο συντονισμός των διεργασιών που είναι ζωτικής σημασίας για την παραγωγική επιχείρηση.

3.10. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο σχεδιασμός ποιότητας αποσκοπεί στον προσδιορισμό των προϋποθέσεων που απαιτούνται για την εκπλήρωση από την εταιρία των προδιαγραφών για τα παραγόμενα προϊόντα (ή τις παρεχόμενες υπηρεσίες), καθώς επίσης και στον εντοπισμό των σημείων εκείνων στα οποία οι προϋποθέσεις του ισχύοντος συστήματος ποιότητας απαιτούν τροποποίηση (Hoyle, 1996).

Οι προδιαγραφές υιοθετούνται από τη διεύθυνση της εταιρίας που είναι υπεύθυνη για την εκπλήρωση εντολών, τη σύνταξη συμβολαίων και την εκπόνηση σχεδίων. Εφαρμόζονται όπου το σύστημα ποιότητας πρέπει να προσαρμοστεί για να ικανοποιήσει τις προδιαγραφές των πελατών. Βρίσκουν εφαρμογή μόνο για την ποιότητα προϊόντων ή υπηρεσιών και όχι στην περίπτωση εσωτερικών προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας. Τα τελευταία καλύπτονται έμμεσα από τις προδιαγραφές των διορθωτικών ή προληπτικών ενεργειών.

3.11. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ

Οι προδιαγραφές του άρθρου αυτού αποτρέπουν την εταιρία από την ανάληψη δεσμεύσεων τις οποίες δε θα είναι ικανή να τηρήσει ή εργασιών τις οποίες δε θα δύναται να διεκπεραιώσει.

Στην περίπτωση εταιριών που δε λειτουργούν σύμφωνα με τις επίσημες οδηγίες ή συμβόλαια, οι προδιαγραφές του άρθρου αυτού πρέπει να προσαρμόζονται όπως εάν εφαρμόζονταν σε μια εμπορική συναλλαγή μεταξύ της εταιρίας και των πελατών της (π.χ. στην περίπτωση μιας εταιρίας παροχής υπηρεσιών, μεταξύ των ατόμων που κάνουν χρήση των υπηρεσιών της και των υπευθύνων που αποφασίζουν ποιες υπηρεσίες παρέχονται). Εμπορικές συναλλαγές του τύπου αυτού είναι δυνατό να περιγράφονται είτε προφορικά είτε γραπτά. Συνήθως το άτομο που είναι αποδέκτης της αίτησης συναλλαγής είναι υπεύθυνο και για την τεκμηρίωσή της.

Οι προδιαγραφές υιοθετούνται από τη διεύθυνση της εταιρίας που φέρει ευθύνη για τις παραγγελίες εισερχόμενων υλικών, ενώ απαιτείται και προσαρμογή τους στην περίπτωση συγκεκριμένων βιομηχανιών (βιομηχανία τροφίμων) (Hoyle, 1996).

3.12. ΈΛΕΓΧΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Οι προδιαγραφές του άρθρου αυτού αποβλέπουν στην αποφυγή σχεδιασμού χωρίς την ύπαρξη προδιαγραφών, καθώς και της προώθησης σχεδίων που δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες ή τις απαιτήσεις των καταναλωτών.

Οι προδιαγραφές ισχύουν για τα βασικά προϊόντα (ή υπηρεσίες) που σχεδιάζονται από την εταιρία για πώληση στους πελάτες της, όχι όμως στα βοηθητικά προϊόντα που δεν προορίζονται για πώληση, όπως εργαλεία, εξοπλισμός δοκιμών ή εσωτερικές υπηρεσίες. Απαιτείται προσαρμογή των προδιαγραφών του άρθρου αυτού στην περίπτωση της βιομηχανίας τροφίμων.

3.13. ΓΕΝΙΚΑ (ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ/ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ).

Οι διαδικασίες που απαιτούνται για τον έλεγχο του σχεδιασμού (Πρωτόκολλα Ελέγχου Σχεδιασμού) πρέπει να ανταποκρίνονται σε όλες τις προδιαγραφές του στοιχείου 4.4. Αν και κάθε πρόταση δεν απαιτεί κάποιες συγκεκριμένες διαδικασίες είναι σημαντικό οι τελευταίες να καλύπτουν τις προδιαγραφές προκειμένου να διασφαλίζεται ο σωστός έλεγχος του σχεδιασμού. Είναι δυνατό να υπάρχει ένα μόνο πρωτόκολλο που να καλύπτει ολόκληρη τη διαδικασία ή περισσότερα πρωτόκολλα, ακόμη και ένα για κάθε στάδιο και δραστηριότητα του σχεδιασμού. Συνήθως απαιτούνται ξεχωριστά πρωτόκολλα για τον έλεγχο σχεδιασμού του υλικού του εξοπλισμού, του λογισμικού υλικού και των υπηρεσιών. Κάποια από αυτά τα πρωτόκολλα είναι δυνατό να είναι εφαρμόσιμα και στις τρεις παραπάνω κατηγορίες προϊόντων, ενώ άλλα είναι εφαρμόσιμα μόνο σε μια από τις κατηγορίες.

3.14. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Οι προδιαγραφές αυτής της παραγράφου αποσκοπούν στον ορισμό των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για τη δημιουργία, επιβεβαίωση και έγκριση ενός σχεδίου που να ικανοποιεί τις συγκεκριμένες προδιαγραφές.

3.15. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Οι προδιαγραφές αυτές αποσκοπούν στη διαμόρφωση κοινής ορολογίας για τις οργανωτικές και τεχνικές προδιαγραφές εκ μέρους των υπευθύνων για την εκπλήρωσή τους. Ο όρος «οργανωτικές» αναφέρεται κυρίως στις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της εταιρίας (εσωτερικές) όσο και στις σχέσεις της με άλλες εταιρίες (εξωτερικές). Ο όρος «τεχνικές» αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των παραγόντων που διαμορφώνουν το τελικό προϊόν και στις σχέσεις μεταξύ τελικού προϊόντος και υπηρεσιών.

3.16. ΔΕΔΟΜΕΝΑ (ΠΡΟΤΥΠΑ) ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Οι προδιαγραφές αυτής της παραγράφου αποσκοπούν στον καθαρισμό των προδιαγραφών σχεδιασμού προκειμένου να προσδιοριστεί η δυνατότητα αποδοχής του εκάστοτε σχεδίου ανάπτυξης. Οι εν λόγω προδιαγραφές είναι δυνατό να προσδιορίζονται είτε σε συμβόλαιο είτε σε οποιαδήποτε άλλη σύμβαση ή ακόμη σε πρότυπα και άλλα έγγραφα που αναφέρονται στο συμβόλαιο ή στη σύμβαση.

3.17. ΠΡΟΪΟΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Οι προδιαγραφές αυτές έχουν ως στόχο την περιγραφή του εκάστοτε σχεδίου ανάπτυξης και την εφαρμογή του μόνον εφόσον αυτό γίνει αποδεκτό.

3.18. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Οι προδιαγραφές αυτές αποσκοπούν στην αποφυγή της ολοκλήρωσης του σχεδιασμού μετά από προκαθορισμένα στάδια, εάν δεν εγκριθεί η καταλληλότητά του. Η ανασκόπηση του σχεδιασμού είναι μια μέθοδος επιβεβαίωσης του εφαρμοζόμενου σχεδίου του προϊόντος (ή της υπηρεσίας).

3.19. ΕΠΑΛΗΘΕΥΣΗ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Οι προδιαγραφές της παραγράφου αυτής αποσκοπούν στον καθορισμό αντικειμενικών τεκμηρίων ότι το προϊόν του σχεδιασμού βρίσκεται σε συμφωνία με τα πρότυπα. Η επαλήθευση του σχεδιασμού μπορεί να μην είναι δυνατή στην περίπτωση υπηρεσιών που δεν έχουν χρησιμοποιηθεί από τον πελάτη, εκτός και αν εφαρμοστούν μοντέλα για την επιβεβαίωση των θεωριών.

3.20. ΈΓΚΡΙΣΗ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Οι προδιαγραφές αυτές αποσκοπούν στο να διασφαλιστεί ότι το προϊόν του σχεδιασμού καλύπτει τις ανάγκες ή τις απαιτήσεις του χρήστη / πελάτη. Στην περίπτωση υπηρεσιών η έγκριση του σχεδιασμού συνήθως συμπίπτει με την επαλήθευσή του.

3.21. ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Οι προδιαγραφές αυτές αποσκοπούν στη διασφάλιση υλοποίησης μόνο εγκεκριμένων τροποποιήσεων του σχεδιασμού.

3.22. ΈΛΕΓΧΟΣ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΚΑΙ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Ο σκοπός των προδιαγραφών αυτού του άρθρου είναι η αποφυγή ακούσιας χρήσης λανθασμένων, άκυρων ή παλαιότερων εγγράφων και δεδομένων. Οι προδιαγραφές αυτού του άρθρου βρίσκουν εφαρμογή σε όλα τα έγγραφα και δεδομένα που σχετίζονται με τις απαιτήσεις του προτύπου και όχι μόνο στις διαδικασίες του συστήματος ποιότητας. Στα εν λόγω έγγραφα και δεδομένα περιλαμβάνονται πολιτικές, πρωτόκολλα και έγγραφα που διαμορφώνονται από τις εφαρμοζόμενες μεθόδους και διαδικασίες οι οποίες είναι απαραίτητες για την επίτευξη συγκεκριμένης ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος (ή της παρεχόμενης υπηρεσίας). Τα δεδομένα αυτά είναι δυνατό να βρίσκονται υπό μορφή πληροφοριών σε έγγραφα ή υπό μορφή ηλεκτρονικού λογισμικού υλικού, αποθηκευμένου σε ηλεκτρονικό υπολογιστή. Οι προδιαγραφές του άρθρου 4.5. δεν εφαρμόζονται σε έγγραφα και δεδομένα που καταγράφουν τα αποτελέσματα δραστηριοτήτων ή τα αποτελέσματα που προκύπτουν από ελέγχους και δοκιμές. Εξάλλου δεν εφαρμόζονται ούτε σε δραστηριότητες που έλαβαν χώρα πριν από την κατάθεση των εγγράφων και δεδομένων για ανασκόπηση και αποδοχή. Δεν απαιτείται ιδιαίτερη προσαρμογή των προδιαγραφών του άρθρου αυτού για τη βιομηχανία τροφίμων.

3.23. ΓΕΝΙΚΑ (ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΚΑΙ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ)

Οι διαδικασίες ελέγχου εγγράφων απαιτείται να εφαρμόζονται για όλα τα έγγραφα και δεδομένα που σχετίζονται με τις προδιαγραφές του προτύπου και είναι δυνατό να απαιτούνται περισσότερες από μία διαδικασίες ελέγχου. Ο ρόλος του επιθεωρητή συνίσταται στο να πιστοποιήσει τους τύπους των εγγράφων και των δεδομένων που χρησιμοποιούνται από την εταιρία και να επιβεβαιώσει ότι οι διαδικασίες ελέγχου καλύπτουν, μεταξύ άλλων, και κάποια εξωτερικά έγγραφα, όπως για παράδειγμα πρότυπα και οδηγούς που παρέχονται από τους πελάτες, τους προμηθευτές ή από άλλες πηγές.

3.24. ΈΓΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΈΚΔΟΣΗ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΚΑΙ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Οι διαδικασίες αυτές αποσκοπούν στην αποφυγή χρήσης και έκδοσης άκυρων εγγράφων και δεδομένων.

3.25. ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΚΑΙ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Οι προδιαγραφές αυτής της παραγράφου αποσκοπούν την αποφυγή πραγματοποίησης μη εξουσιοδοτημένων τροποποιήσεων σε εγκεκριμένα έγγραφα και δεδομένα. Επίσης διασφαλίζεται η γνωστοποίηση των αποφάσεων από τα άτομα που εγκρίνουν τα έγγραφα και ότι τα άτομα που χρησιμοποιούν τα τροποποιημένα έγγραφα είναι ενήμερα των τροποποιήσεων.

3.26. ΑΓΟΡΕΣ

Οι προδιαγραφές αυτής της παραγράφου αποσκοπούν στην αποφυγή αγοράς και αποδοχής κάποιου προϊόντος (ή υπηρεσίας) που δε συμμορφώνεται με ορισμένες προδιαγραφές. Οι προδιαγραφές του άρθρου 4.6 αναφέρονται σε προϊόντα (ή

υπηρεσίες) που αγοράζονται από εξωτερικούς προμηθευτές για χρήση σχετική με τα προϊόντα (ή τις υπηρεσίες) που παρέχονται σε εξωτερικούς πελάτες. Δεν αναφέρονται σε αγορές που δεν έχουν σχέση με το προς πώληση προϊόν (ή υπηρεσία), όπως είναι π.χ. η χρησιμοποιούμενη γραφική ύλη, ο εξοπλισμός γραφείου, παραγωγής ή εργαστηριακών δοκιμών, τα επίπλα, τα μεταφορικά μέσα ή τρόφιμα προς κατανάλωση από το προσωπικό της εταιρίας. Δεν απαιτείται προσαρμογή των προδιαγραφών για εφαρμογή στη βιομηχανία τροφίμων.

3.27. ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

Οι προδιαγραφές του άρθρου 4.7. αναφέρονται σε υλικά που προμηθεύονται από εξωτερικό πελάτη και προορίζονται είτε για χρήση στην παραγωγή του τελικού προϊόντος που στη συνέχεια θα επαναπωληθεί στον πελάτη είτε για χρήση στα πλαίσια του συμβολαίου και επιστροφή στον πελάτη, μετά τη συμπλήρωση του συμβολαίου. Πρέπει να σημειωθεί ότι δεν είναι δυνατή η εφαρμογή όλων των προδιαγραφών αυτού του άρθρου στην περίπτωση εταιριών παροχής υπηρεσιών. Τα προϊόντα στα οποία είναι εφαρμόσιμες οι προδιαγραφές αυτές είναι είτε υλικά αγαθά είτε προσωπικές πληροφορίες που παρέχονται σε τράπεζες και φορείς πιστωτικών καρτών κλπ., δηλαδή οργανισμούς που πρέπει να προστατεύονται.

3.28. ΤΑΥΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΙΧΝΗΛΑΣΙΜΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Οι προδιαγραφές αυτές αποσκοπούν στην αποφυγή ακούσιας χρήσης ή εγκατάστασης ελαττωματικού προϊόντος, καθώς επίσης και στην αποφυγή επανάληψης προηγούμενα παρατηρηθέντων μη συμμορφώσεων. Οι προδιαγραφές ταυτοποίησης εφαρμόζονται σε προϊόντα (ή υπηρεσίες) που προμηθεύονται στους πελάτες μετά την παραλαβή των συστατικών ή των πρώτων υλών μέσω διάθεσης ή εγκατάστασης. Επίσης εφαρμόζονται στα προϊόντα υποστήριξης και στα υλικά που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή του προς διάθεση προϊόντος. Η έλλειψη ταυτοποίησης σε οποιοδήποτε σημείο της παραγωγικής διαδικασίας θα μπορούσε να προκαλέσει μη συμμόρφωση. Οι εν λόγω προδιαγραφές εφαρμόζονται όταν τα προϊόντα δεν μπορούν να διακριθούν μεταξύ τους με ειδική επισήμανση ή ετικέτες.

Οι προδιαγραφές ιχνηλασιμότητας εφαρμόζονται μόνον όταν κρίνεται απαραίτητη η ανάκληση κάποιου προϊόντος λόγω διαπίστωσης ελαττωμάτων και μόνο σε αυτή καθαυτή τη διαδικασία ιχνηλασιμότητας και όχι στις ενδιάμεσες διαδικασίες επεξεργασίας (π.χ. δοκιμές ή θερμικές επεξεργασίες κλπ.). Οι προδιαγραφές της παραγράφου αυτής καθορίζουν την ανάγκη της ιχνηλασιμότητας του προϊόντος προκειμένου να είναι εφικτός σε κάθε χρονική στιγμή ο προσδιορισμός των αιτιών ενδεχόμενης μη συμμόρφωσης. Στην περίπτωση εφαρμογής του άρθρου αυτού στη βιομηχανία τροφίμων απαιτείται κατάλληλη προσαρμογή των προδιαγραφών του.

3.29. ΈΛΕΓΧΟΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΤΗ ΓΡΑΜΜΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Οι προδιαγραφές αυτές αποσκοπούν στην αποφυγή αποκλίσεων από τα αναμενόμενα αποτελέσματα της παραγωγικής διαδικασίας, λόγω υπέρβασης των προκαθορισμένων ορίων.

Οι προδιαγραφές του άρθρου αυτού εφαρμόζονται στην παραγωγή, εγκατάσταση και στη συντήρηση των γραμμών επεξεργασίας του παραγόμενου προϊόντος ή άλλων

διεργασιών που σχετίζονται με λοιπά άρθρα του προτύπου, όπως ο σχεδιασμός, οι αγορές και η διανομή. Στην περίπτωση υπηρεσιών οι προδιαγραφές εφαρμόζονται στη διαδικασία παροχής των υπηρεσιών είτε αυτή ενεργοποιείται από κάποιο συγκεκριμένο πελάτη είτε όχι. Η εφαρμογή του άρθρου αυτού στη βιομηχανία ου τροφίμων απαιτεί την προσαρμογή των προδιαγραφών του.

3.30. ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΔΟΚΙΜΩΝ

Οι προδιαγραφές αυτού του άρθρου αποσκοπούν στη δέσμευση των μη συμμορφούμενων προϊόντων σε επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας. Οι εν λόγω προδιαγραφές εφαρμόζονται σε όλες τις δραστηριότητες επιβεβαίωσης της τήρησης των προδιαγραφών από τα προϊόντα (ή τις υπηρεσίες). Η μέθοδος επιβεβαίωσης είναι δυνατό να είναι αναλυτική, προσομοιωτική ή συγκριτική. Ως διαδικασία επαλήθευσης της συμμόρφωσης υπηρεσιών θεωρείται η παρακολούθηση της παροχής υπηρεσιών ή η άμεση εξέταση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την παροχή τους. Απαιτείται προσαρμογή του άρθρου στις βιομηχανίες τροφίμων.

3.31. ΓΕΝΙΚΑ (ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΟΚΙΜΩΝ)

Οι προδιαγραφές αυτές εφαρμόζονται στη διαδικασία δημιουργίας των προδιαγραφών για επιθεωρήσεις και δοκιμές. Η διαδικασία αυτή εντάσσεται περισσότερο στα πλαίσια μιας διαδικασίας σχεδιασμού, ανάπτυξης ή προγραμματισμού παρά μιας διαδικασίας επιθεώρησης. Τέτοιες προδιαγραφές είναι δυνατό να περιλαμβάνονται στα σχέδια παραγωγής, στις προδιαγραφές του προϊόντος ή στο σχέδιο ποιότητας, ή να παρέχονται ως συμπληρωματικές οδηγίες/προδιαγραφές για τη δειγματοληψία. Τα έγγραφα αυτά καθορίζουν περισσότερο τις μεθόδους των δοκιμών που πρέπει να πραγματοποιηθούν παρά τον τρόπο προετοιμασίας τους. Εφαρμόζονται ακόμη στις διαδικασίες ελέγχου των δραστηριοτήτων επιθεώρησης και δοκιμών, όπως επίσης και στις διαδικασίες συγκεκριμένων επιθεωρήσεων και δοκιμών (π.χ. δοκιμή με τη χρήση συγκεκριμένου εξοπλισμού). Οι προδιαγραφές της παραγράφου 4.10.1 υπαγορεύουν ότι τα έγγραφα που σχετίζονται με επιθεωρήσεις και δοκιμές πρέπει να περιλαμβάνουν προδιαγραφές για τα αρχεία των αποτελεσμάτων.

3.32. ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ

Οι προδιαγραφές αυτές εφαρμόζονται στα προϊόντα που παραλαμβάνονται από την εταιρία (συστατικά, πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας), αλλά είναι δυνατό να ικανοποιηθούν πριν από την παραλαβή. Έγκαιρη προσαρμογή ταχείων τεχνικών και δοκιμών μπορεί να εξασφαλίσει την αξιοπιστία του προμηθευτή και να καταστήσει μη απαραίτητη την επιθεώρηση κατά την παραλαβή.

3.33. ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΔΟΚΙΜΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Οι προδιαγραφές αυτές εφαρμόζονται σε κάθε στάδιο της παραγωγής μετά την παραλαβή προϊόντων (συστατικών, πρώτων υλών, υλικών συσκευασίας) και πριν από την επιθεώρηση του τελικού προϊόντος.

3.34. ΤΕΛΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΔΟΚΙΜΩΝ

Οι προδιαγραφές αυτές εφαρμόζονται στην τελική επιθεώρηση και στη διεξαγωγή δοκιμών στο τελικό προϊόν. Αυτές είναι δυνατό να λαμβάνουν χώρα πριν από τις ακόλουθες διεργασίες :

- Τη μεταφορά των προϊόντων σε αποθηκευτικό χώρο της εταιρίας,
- Την αποστολή του προϊόντος σε κάποιον πελάτη.

3.35. ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι προδιαγραφές αυτές αποσκοπούν στην αποφυγή ανεπανόρθωτης απώλειας των τεκμηρίων συμμόρφωσης σύμφωνα με τις καθορισμένες προδιαγραφές. Οι προδιαγραφές αυτές εφαρμόζονται σε όλα τα αρχεία ποιότητας. Ως αρχείο θεωρείται κάθε έγγραφο που καταγράφει γεγονότα ή τροποποιήσεις που έχουν λάβει χώρα. Τα αρχεία ποιότητας αποτελούν το προϊόν των διεργασιών και το αποτέλεσμα των διαδικασιών επαλήθευσης των προϊόντων, υπηρεσιών και του συστήματος ποιότητας. Εξασφαλίζουν αντικειμενικά τεκμήρια των επιτευχθέντων χαρακτηριστικών των παραγόμενων προϊόντων (ή των παρεχόμενων υπηρεσιών), καθώς και των αποτελεσμάτων εφαρμογής του συστήματος ποιότητας όσον αφορά την αξιολόγηση των προμηθευτών, τις επιθεωρήσεις κλπ.. Ένα αρχείο θεωρείται ως αρχείο ποιότητας μόνον αν είναι αρχείο που προβλέπεται από το πρότυπο ISO 9001 με παραπομπή στο άρθρο 4.11 του προτύπου. Απαιτείται μικρή προσαρμογή των προδιαγραφών του άρθρου αυτού για τη βιομηχανία τροφίμων.

3.36. ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι προδιαγραφές αυτές αποσκοπούν στην αποφυγή υποβάθμισης των συμφωνημένων προτύπων. Εφαρμόζονται σε όλες τις λειτουργίες της εταιρίας που ελέγχονται και ρυθμίζονται από το σύστημα ποιότητας, ενώ δεν εφαρμόζονται σε εξωτερικούς ελέγχους δεύτερου και τρίτου βαθμού. Εφαρμόζονται ακόμη σε ελέγχους προϊόντων, διαδικασιών ή υπηρεσιών, καθώς επίσης και σε ελέγχους του συστήματος ποιότητας. Δεν απαιτείται ιδιαίτερη προσαρμογή για τη βιομηχανία τροφίμων και ποτών.

3.37. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι προδιαγραφές αυτές αποσκοπούν στην αποφυγή της ανεπαρκούς ενημέρωσης και εκπαίδευσης του προσωπικού αναφορικά με δραστηριότητες που επηρεάζουν την ποιότητα. Εφαρμόζονται σε όλα τα μέλη του προσωπικού της εταιρίας (υπαλλήλους και εργατικό προσωπικό) τα οποία συμμετέχουν σε δραστηριότητες που εμπεριέχονται στο σύστημα ποιότητας. Δεν εφαρμόζονται στην εκπαίδευση των πελατών ή των προμηθευτών, εκτός και αν αυτοί λειτουργούν επίσης υπό την καθοδήγηση του ίδιου συστήματος ποιότητας που χρησιμοποιεί και η εταιρία. Δεν απαιτείται προσαρμογή των προδιαγραφών του άρθρου αυτού για τη βιομηχανία τροφίμων.

3.38. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Οι προδιαγραφές αυτού του άρθρου αποσκοπούν στον έλεγχο των συνθηκών εξυπηρέτησης και στην αποφυγή απόκλισης αυτών από τις περιγραφόμενες στο πρότυπο. Οι προδιαγραφές αυτές εφαρμόζονται μόνο στην περίπτωση που το συμβόλαιο εταιρίας-πελατών προβλέπει υποστήριξη διανομής των προϊόντων ή υπηρεσιών στον πελάτη. Σχετίζονται με τις υπηρεσίες που παρέχονται μετά από τη διανομή του προϊόντος (ή των υπηρεσιών), όπως είναι η εγγύηση επισκευής σε περίπτωση βλάβης, η συντήρηση (π.χ. μηχανολογικού εξοπλισμού), η τεχνική υποστήριξη κλπ.. Απαιτείται ιδιαίτερη προσαρμογή των προδιαγραφών αυτών στην περίπτωση συγκεκριμένων βιομηχανιών.

3.39. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ

Οι προδιαγραφές αυτές αποσκοπούν στην αποφυγή χρήσης μη έγκυρων τεχνικών/μεθόδων για τον προσδιορισμό, τον έλεγχο ή την επαλήθευση της καταλληλότητας του προϊόντος ή των υπηρεσιών. Εφαρμόζονται για τη λήψη αποφάσεων σχετικών με την αποδοχή ή μη των προϊόντων, βάσει δεδομένων που προκύπτουν μετά από στατιστική επεξεργασία. Οι στατιστικές τεχνικές δεν πρέπει να εφαρμόζονται με στόχο την παραποίηση των παραμέτρων των προϊόντων (ή υπηρεσιών) προς όφελος της εταιρίας.

ΠΡΟΤΥΠΟ ISO14000

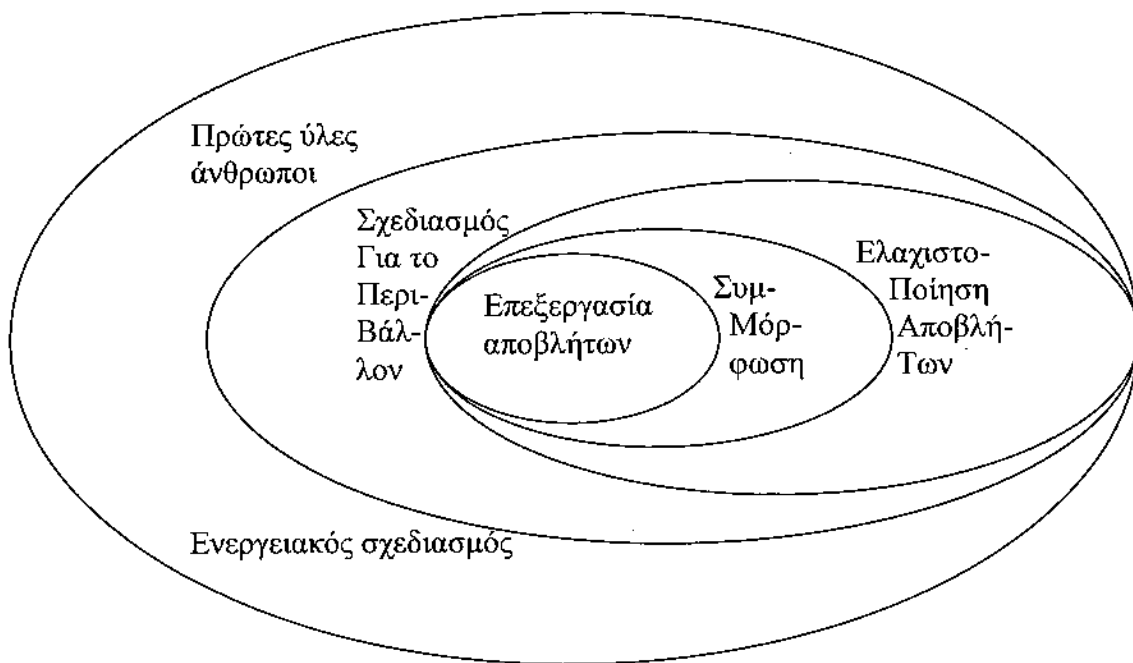
4.1. ISO 14000 : ΜΙΑ ΝΕΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Το ISO 14000 αποτελεί μια νέα προσέγγιση στην προστασία του περιβάλλοντος. Σε αντίθεση με το κλασικό μοντέλο «εντολών και ελέγχου», ζητείται από κάθε βιομηχανία τροφίμων επανεκτιμήσει τις περιβαλλοντικές της απόψεις και θέσεις, να καθιερώσει τους δικούς της αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους, να δεσμευτεί για πιο επαρκείς και έγκυρες διαδικασίες, καθώς και για συνεχή βελτίωση και να εισάγει όλους τους υπαλλήλους καθώς και το διευθυντικό προσωπικό σε ένα σύστημα διαρκούς εκπαίδευσης και προσωπικής υπευθυνότητας με σκοπό τη βελτίωση της περιβαλλοντικής επίδοσης του οργανισμού ή της επιχείρησης. Αυτό το νέο υπόδειγμα βασίζεται κατά κύριο λόγο στην ευαισθητοποίηση και στην επιθυμία να προστατευτεί το περιβάλλον, παρά στην επίπληξη των διαφόρων φορέων (οργανισμών, βιομηχανιών) για λάθη που πιθανώς διέπραξαν κατά καιρούς. Μακροπρόθεσμα, το ISO 14001 υπόσχεται την καθιέρωση των βασικών αρχών καθώς και την θέσπιση των ρυθμίσεων και των προϋποθέσεων τόσο για υπεύθυνη και σταθερή εφαρμογή των περιβαλλοντικών υποχρεώσεων όσο και για ορθή διαχείριση του συστήματος.

Πρόσφατα ατυχήματα σε βιομηχανίες, με αποδέκτες την ανθρώπινη υγεία ή το περιβάλλον, απέδειξαν ότι η απλή υπακοή και η συμμόρφωση με τις εκάστοτε νομοθετικές ρυθμίσεις δεν είναι αρκετή ώστε να αποτραπεί η ρύπανση/μόλυνση του περιβάλλοντος. Αφού έγινε εμφανές από την καθημερινή πρακτική ότι ένας απλός συμβιβασμός με τους ισχύοντες κανονισμούς απέχει από το να θεωρηθεί ως ολοκληρωμένη λύση που θα εγγυόταν την προστασία του περιβάλλοντος προέκυψε η ανάγκη δημιουργίας ενός προληπτικού συστήματος. Στο ISO 14001, που αποτελεί το πιο ολοκληρωμένο άρθρο της σειράς ISO 14000, αναπτύσσονται προληπτικές στρατηγικές περιβαλλοντικής προστασίας ώστε η τήρηση κανονισμών να αποτελεί μόνο ένα από τα στοιχεία μιας πιο ενδεδεχούς προσέγγισης.

Το ISO 14001, και πιο συγκεκριμένα το πρότυπο σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης (EMS), προσφέρει τη δυνατότητα ενός γενικού σχεδιασμού για άμεση χρήση των επιχειρησιακών πόρων σε ένα μεγάλο εύρος πιθανών περιβαλλοντικών καταστροφών και αξιόπιστων διεργασιών διαχείρισης, αξιοποιώντας κατά αυτόν τον τρόπο το έμψυχο υλικό της βιομηχανίας τροφίμων. Η ορθή τήρηση των κανονισμών είναι φυσικό αποτέλεσμα μιας υπεύθυνης διευθυντικής στρατηγικής, που διέπεται από την επίγνωση, την ευαισθησία, την ετοιμότητα και τη μεγαλύτερη δυνατή αξιοπιστία και συνέπεια όσον αφορά την εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών που άπτονται του περιβάλλοντος καθώς και από υπεύθυνη και συνειδητοποιημένη προσπάθεια για πρόληψη ατυχημάτων. Τα άρθρα που περιέχονται στη σειρά των προτύπων του ISO 14000 δίνονται συνοπτικά στον πίνακα 5.1.

Η εγκατάσταση μιας περιβαλλοντικής στρατηγικής απαιτεί την ύπαρξη προληπτικών ενεργειών διαχείρισης (σχήμα 5.1.), που βοηθούν την αειφόρο ανάπτυξη και συνεισφέρουν στην ανεύρεση κοινά αποδεκτών λύσεων για τα συχνά αντικρουόμενα συμφέροντα των μεγαλομετόχων.



Σχήμα 4.1. Οδεύοντας πέρα από τη συμμόρφωση.

Πίνακας 4.1. Η σειρά των προτύπων του ISO 14000.

ISO 14001	Σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης-εκπαίδευση με καθοδήγηση για χρήση.
ISO 14004	Σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης-γενικές οδηγίες για τις βασικές αρχές και τις τεχνικές υποστήριξης.
ISO 14010	Οδηγίες για περιβαλλοντική επιθεώρηση-γενικές αρχές της περιβαλλοντικής επιθεώρησης.
ISO 14011/1	Οδηγίες για περιβαλλοντική επιθεώρηση-διαδικασίες επιθεώρησης.
ISO 14012	Οδηγίες για περιβαλλοντική επιθεώρηση-κριτήρια για τους επιθεωρητές περιβάλλοντος.
ISO 14013	Διαχείριση για προγράμματα περιβαλλοντικής διαχείρισης.
ISO 14014	Αρχικές αποτιμήσεις
ISO 14015	Αξιολογήσεις περιβαλλοντικών χώρων.
ISO 14020	Περιβαλλοντική επισήμανση-βασικές αρχές.
ISO 14021	Γενικοί όροι και διευκρινίσεις για την δήλωση των περιβαλλοντικών δικαιωμάτων.
ISO 14022	Περιβαλλοντική επισήμανση-συμβολισμοί
ISO 14023	Περιβαλλοντική επισήμανση-μεθοδολογία ελέγχου και επικύρωσης.
ISO 14024	Περιβαλλοντική επισήμανση-αρχές καθοδήγησης, πρακτικές και κριτήρια για επαγγελματικά προγράμματα πολλαπλών κριτηρίων-οδηγός για διαδικασίες πιστοποίησης-πρώτη κατηγορία επισημάνσεων.
ISO 14025	Περιβαλλοντική επισήμανση-αρχές καθοδήγησης, πρακτικές και κριτήρια για επαγγελματικά προγράμματα πολλαπλών κριτηρίων-οδηγός για διαδικασίες πιστοποίησης-Τρίτη κατηγορία επισημάνσεων (ο τίτλος δεν έχει επικυρωθεί ακόμη).

ISO 14031	Αξιολόγηση της περιβαλλοντικής επίδοσης
ISO 14040	Περιβαλλοντική διαχείριση-αξιολόγηση κύκλου ζωής-βασικές αρχές και οδηγίες.
ISO 14041	Περιβαλλοντική διαχείριση-αξιολόγηση κύκλου ζωής-στόχοι και διευκρινίσεις/πλαίσιο και ανάλυση απογραφής.
ISO 14042	Περιβαλλοντική διαχείριση-αξιολόγηση κύκλου ζωής-αξιολόγηση των επιδράσεων του κύκλου ζωής.
ISO 14042	Περιβαλλοντική διαχείριση-αξιολόγηση κύκλου ζωής-ερμηνεία.
ISO 14050	Ορολογία και διευκρινίσεις-οδηγίες για τις βασικές αρχές του ISO/TC 207/SC6 και εργασίες για την ορολογία.
ISO 14060	Οδηγός για να συμπεριληφθούν οι περιβαλλοντικές προϋποθέσεις του προτύπου παραγωγής.

4.2. ISO 14001 : ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΚΑΙ ΤΙ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ (Η ΤΙ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ ΚΑΙ ΤΙ ΔΕΝ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ)

Ένα αξιοσημείωτο χαρακτηριστικό που συγχρόνως αποτελεί και πλεονέκτημα του προτύπου ISO 14001 είναι ότι περιλαμβάνει ένα ορθά δομημένο από άποψη πληροφοριών και πληρότητας παράρτημα. Σε μια προσπάθεια αποφυγής εξαγωγής λανθασμένων συμπερασμάτων όσον αφορά το σκοπό των οδηγιών που χαρακτηρίζουν τη σειρά του ISO 9000, η παράγραφος στην αρχή του παραρτήματος αποσαφηνίζει ότι δεν προσθέτει αλλά ούτε και αφαιρεί τίποτε από το περιεχόμενο του προτύπου. Με άλλα λόγια, το παράρτημα αποτελεί ένα έγγραφο υποστήριξης και αποσαφήνισης του προτύπου.

Όσον αφορά το σκοπό και την ακτίνα δράσης του προτύπου ISO 14001, αυτά διατυπώνονται στα δύο πρώτα τμήματα που τιτλοφορούνται «εισαγωγή» και «ακτίνα δράσης». Η ακτίνα δράσης του ISO 14001 είναι πολύ μεγάλη και ενδείκνυται για εταιρίες όλων των τύπων και μεγεθών. Το πρότυπο είναι εφαρμόσιμο σε οποιονδήποτε οργανισμό ο οποίος επιθυμεί να :

- Εγκαταστήσει, διατηρήσει και να βελτιώσει ένα Σ.Π.Δ.
- Βεβαιωθεί ότι έχει συμμορφωθεί με την ισχύουσα περιβαλλοντική πολιτική.
- Επιδείξει τη συμμόρφωσή του σε τρίτους
- Αναζητήσει πιστοποίηση του Σ.Π.Δ. από ένα εξωτερικό οργανισμό
- Καθορίσει και να καταστήσει γνωστή τη συμμόρφωσή του με το διεθνές πρότυπο

Έχοντας καθορίσει την πλήρη ακτίνα δράσης του ISO 14001, η επόμενη παράγραφος δίνει έμφαση στους ακόλουθους αντικειμενικούς σκοπούς:

- ✓ Ο κύριος σκοπός του προτύπου έγκειται στην ενίσχυση της προσπάθειας για την προστασία του περιβάλλοντος και την αποκατάσταση της ισορροπίας στα πλαίσια των κοινωνικοοικονομικών αναγκών.
- ✓ Το Σ.Π.Δ. μπορεί να ενσωματωθεί στις διαχειριστικές απαιτήσεις που καλύπτονται για παράδειγμα στη σειρά του ISO 9000.
- ✓ Το πρότυπο περιέχει μόνο εκείνα τα στοιχεία του συστήματος που μπορούν να επιθεωρηθούν αντικειμενικά με σκοπό την πιστοποίηση και/ή την αυτοδιακήρυξη.

- ✓ Το πρότυπο απαιτεί από την εταιρία να θεσπίσει μια περιβαλλοντική πολιτική, και να θέσει αντικειμενικούς σκοπούς, λαμβάνοντας υπόψη τις νομοθετικές απαιτήσεις και τις υπάρχουσες πληροφορίες σχετικά με την έκταση των περιβαλλοντικών επιδράσεων. Εκτός από τη
- ✓ συμμόρφωση με την υπάρχουσα νομοθεσία και τους κανονισμούς, η εταιρία πρέπει να δεσμευτεί όσον αφορά τη συνεχή βελτίωση.
- ✓ Για να πραγματοποιηθούν οι αντικειμενικοί σκοποί το Σ.Π.Δ. πρέπει να ενθαρρύνει τις εταιρίες για χρήση της πιο εξελιγμένης τεχνολογίας που είναι διαθέσιμη όπου βέβαια είναι οικονομικά βιώσιμο. Η επίδραση του κόστους μιας τέτοιας τεχνολογίας θα πρέπει να λαμβάνεται πάντοτε σοβαρά υπόψη.

Τι δεν είναι το πρότυπο:

- ✓ Το πρότυπο δεν περιλαμβάνει απαιτήσεις που να αφορούν την υγεία του προσωπικού και την ασφαλή διαχείριση. Ωστόσο δεν αποθαρρύνει την εταιρία από το να ενσωματώσει τέτοια στοιχεία στο σύστημα διαχείρισης.
- ✓ Το πρότυπο δεν διατυπώνει συγκεκριμένα κριτήρια περιβαλλοντικής επίδοσης.

Επίσης γίνεται μια ασαφής αναφορά στην αειφορική ανάπτυξη, η οποία αποτυπώνεται στην πρώτη παράγραφο του προτύπου.

4.3. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΟΥ ISO 14000

Ανάμεσα στα πλεονεκτήματα που παρέχει η εγκατάσταση του ISO 14000 είναι η βελτίωση της δημόσιας εικόνας της εταιρίας και η ενδυνάμωση του αμυντικού μηχανισμού στην περίπτωση μηνύσεων. Η πολυμελής διαχείριση των περιβαλλοντικών κανονισμών μπορεί να προκαλέσει την επιβολή δριμύτατων κυρώσεων και την αντιμετώπιση χρονοβόρων μηνύσεων για μη συμμόρφωση με αυτούς. Το πρότυπο του ISO 14000 επιδέχεται τροποποιήσεις και αλλαγές ώστε η εγκατάστασή του να ικανοποιεί τις λειτουργίες του οργανισμού καθώς και το μοντέλο της συγκεκριμένης επιχείρησης. Το αρχικό κόστος της εγκατάστασης ενός Σ.Π.Δ. λειτουργεί αποτρεπτικά σε κάποιες εταιρίες, και ειδικότερα σε αυτές που είναι μικρού μεγέθους. Οι εταιρίες που ούτε καν διανοούνται να εγκαταστήσουν ένα Σ.Π.Δ. ίσως συνειδητοποιήσουν αργότερα ότι οι ανταγωνιστές τους έχουν ήδη εξελιχθεί και προχωρήσει. Οι εταιρίες που έχουν ήδη εγκαταστήσει ένα Σ.Π.Δ. έχουν συνειδητοποιήσει τα σημαντικά πλεονεκτήματα στους ακόλουθους τομείς :

- Υπευθυνότητα στην αντιμετώπιση περιβαλλοντικών θεμάτων
- Μειωμένο λειτουργικό κόστος
- Διαχείριση των αλλαγών σε επίπεδο προμηθειών
- Αυξημένη παραγωγικότητα
- Βελτιωμένη οικονομική επίδοση
- Συνεπής συμμόρφωση με τις νομοθετικές απαιτήσεις
- Περιορισμός της γραφειοκρατίας (αλόγιστης χρήσης εντύπων)
- Μείωση των αποβλήτων
- Βελτιωμένες σχέσεις με την πολιτεία και τους πελάτες

- Κινητοποίηση των εργαζομένων
- Βελτιωμένη περιβαλλοντική επίδοση
- Πιθανή επίδραση στο παγκόσμιο εμπόριο

Αν και ο στόχος του ISO 14000 συνίσταται στον περιορισμό της ρύπανσης του περιβάλλοντος δεν διατυπώνεται με σαφήνεια ο βαθμός της αναμενόμενης μείωσης. Η πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι υποστηρικτές του ISO 14000 έγκειται στο να πειστούν οι εταιρίες να εγκαταστήσουν το πρότυπο λόγω της ισχύουσας αντίληψης στη βιομηχανία ότι τα πλεονεκτήματα της πιστοποίησης μπορεί να μην αντισταθμίσουν το κόστος της εγκατάστασης. Στις ΗΠΑ οι εταιρίες έχουν συνηθίσει να συμμορφώνονται με τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς και να αντιμετωπίζουν τέτοιες ενέργειες ως ένα επιχειρησιακό κόστος. Το ISO 14001 μπορεί να αποτελεί ταυτόχρονα ένα πρότυπο καθώς και μια κατανοητή προσέγγιση στο Σ.Π.Δ. με πολλά πλεονεκτήματα υπέρ της εγκατάστασης. Ωστόσο είναι πιθανό μια εταιρία να έχει ήδη εγκατεστημένο ένα Σ.Π.Δ. και παράλληλα να χαρακτηρίζεται από βελτιωμένη περιβαλλοντική επίδοση χωρίς να έχει προηγηθεί πιστοποίηση.

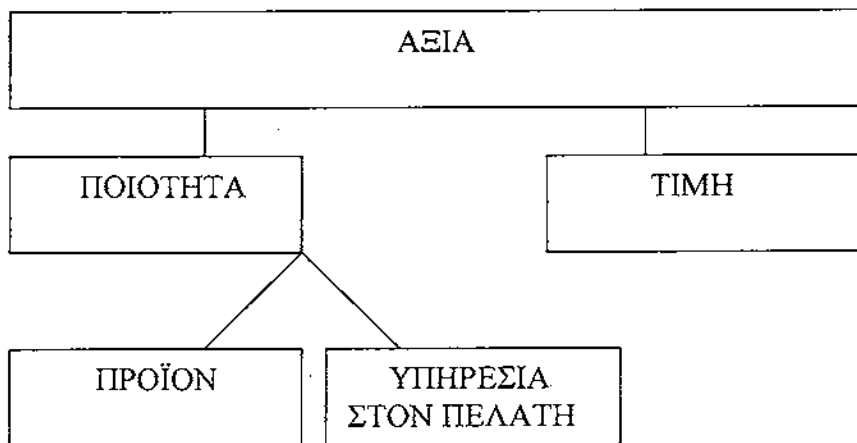
ΠΕΛΑΤΕΣ

5.1. ΠΕΛΑΤΕΣ-ΤΙ ΣΚΕΦΤΟΝΤΑΙ

Το πρώτο βήμα για την επίτευξη μιας ηγετικής θέσης στην ποιότητα και την αξία όπως τις αντιλαμβάνεται η αγορά είναι η κατανόηση του τι ωθεί τους πελάτες στη στοχευόμενη αγορά σας να λάβουν τις αποφάσεις τους-να αποφασίσουν ότι ένα προϊόν προσφέρει μεγαλύτερη αξία από ένα άλλο. Η κατανόηση αυτού του στοιχείου είναι ο κεντρικός στόχος μιας ανάλυσης της αξίας του πελάτη.

Το σχήμα 6.1. συνοψίζει τον τρόπο λήψης αγοραστικών αποφάσεων. Οι παράγοντες που συνεισφέρουν στην ποιότητα όπως τις αντιλαμβάνονται οι πελάτες δεν χρειάζεται να καλύπτονται από μυστήριο. Οι πελάτες θα χαρούν να σας πουν ποιοι είναι οι παράγοντες αυτοί. Μια ανάλυση της αξίας του πελάτη χρησιμοποιεί πληροφορίες από τους πελάτες για να δείξει πως οι πελάτες αποφασίζουν στην αγορά σας. Και δίνοντάς σας αυτές τις πληροφορίες, σας υποδεικνύει τι πρέπει να αλλάξετε για να διασφαλίσετε ότι περισσότεροι από αυτούς τους πελάτες θα αγοράσουν από εσάς.

- Ο πελάτης αγοράζει ανάλογα με την αξία του προϊόντος
- Η αξία του προϊόντος ισοδυναμεί με την ποιότητα του σε σχέση με την τιμή του
- Η ποιότητα περιλαμβάνει όλα μη τιμολογιακά χαρακτηριστικά
- Η ποιότητα, η τιμή και η αξία ενός προϊόντος είναι σχετικές



Σχήμα 5.1. πώς επιλέγουν οι πελάτες μεταξύ προμηθευτών. (πηγή : managing customer value, by Bradley T. Gale : copyright 1994 by the free press)

Η απλούστερη μορφή ανάλυσης της αξίας του πελάτη αποτελείται από δύο μέρη. Πρώτον, δημιουργείτε ένα προφίλ αξίας του πελάτη που συγκρίνει την απόδοση του δικού σας οργανισμού με εκείνη ενός ή περισσοτέρων ανταγωνιστών. Αυτό το προφίλ αξίας του πελάτη έχει συνήθως δύο στοιχεία:

- Ένα προφίλ ποιότητας όπως την αντιλαμβάνεται η αγορά
- Ένα προφίλ τιμής όπως την αντιλαμβάνεται η αγορά

Δεύτερον, μετά τη δημιουργία του προφίλ της αξίας του πελάτη, σχεδιάζετε ένα χάρτη αξίας του πελάτη.

Από τα στοιχεία μιας ανάλυσης της αξίας του πελάτη, το πιο σημαντικό είναι για το προφίλ ποιότητας όπως την αντιλαμβάνεται η αγορά. Και αυτό γιατί περιλαμβάνει εκείνα τα στοιχεία της αγοράς που συνήθως είναι ευκολότερο να αλλάξετε για να βελτιώσετε την επιχείρησή σας. Σε πολλές αγορές, η τιμή είναι σημαντικότερος παράγοντας των αποφάσεων των πελατών από την ποιότητα όπως την αντιλαμβάνεται η αγορά. Αλλά η περικοπή των τιμών δεν βελτιώνει συνήθως τα καθαρά κέρδη.

Το προφίλ ποιότητας όπως την αντιλαμβάνεται η αγορά είναι ένα διάγραμμα με τρεις λειτουργίες:

1. προσδιορίζει τι είναι ποιότητα για τους πελάτες στην αγορά
2. ενημερώνει ποιοι από τους ανταγωνιστές έχουν την βέλτιστη απόδοση σε κάθε στοιχείο ποιότητας
3. παρέχει μετρήσεις συνολικής απόδοσης βάσει του ορισμού της ποιότητας που χρησιμοποιούν οι πελάτες για να λάβουν τις αγοραστικές αποφάσεις τους.

Η διαδικασία δημιουργίας ενός προφίλ ποιότητας είναι σχετικά απλή, αλλά και αρκετά χρονοβόρα:

1. ζητείστε από τους ανθρώπους στη στοχευόμενη αγορά-τόσο τους πελάτες όσο και τους ανταγωνιστές-να αναφέρουν τους παράγοντες που είναι σημαντικοί στη λήψη των αγοραστικών αποφάσεών τους. Μπορείτε να τους ρωτήσετε σε φόρουμ όπως είναι οι ομάδες εστίασης.
2. προσδιορίστε τη βαρύτητα των διαφόρων χαρακτηριστικών ποιότητας στην απόφαση του πελάτη. Ένας τρόπος για να το κάνετε είναι μέσω στατιστικής ανάλυσης των δηλώσεων των πελατών σχετικά με τη συνολική ποιοτική αξιολόγηση και τις αξιολογήσεις αποδόσεων για τα επιμέρους χαρακτηριστικά ποιότητας. Αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις, είναι εξίσου αποτελεσματικό –και πολύ πιο εύκολο και οικονομικό- να ρωτήσετε απλώς τους πελάτες για το βαθμό βαρύτητας που αποδίδουν στους διάφορους παράγοντες. Ζητήστε να κατανεύμουν 100 βαθμούς βαρύτητας απόφασης σε όλους τους παράγοντες υψηλού επιπέδου που ανέφεραν τον πρώτο γύρο της έρευνας.
3. ζητείστε από τους πελάτες να αξιολογήσουν σε ναι κλίμακα από 1 έως 10 την απόδοση κάθε επιχείρησης για κάθε παράγοντα. Μετά πολλαπλασιάστε το αποτέλεσμα κάθε επιχείρησης για κάθε παράγοντα με το βαθμό βαρύτητας του παράγοντα και προσθέστε τα αποτελέσματα για να προκύψει το συνολικό αποτέλεσμα ικανοποίησης του πελάτη.

5.2. ΤΙ ΠΙΣΤΕΥΟΥΝ ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ

Η διοίκηση αφοσίωσης πελατών είναι ένα στρατηγικό εργαλείο, το οποίο μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εταιρείες για να προσδιορίσουν ποια χαρακτηριστικά προϊόντων / υπηρεσιών είναι σημαντικά για τους πελάτες τους. Στη συνέχεια μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτές τις πληροφορίες στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη προϊόντων. Οι εταιρίες χρησιμοποιούν πληροφορίες από τους πελάτες για να καθοδηγήσουν εσωτερικές διαδικασίες και βασίζονται στον πελάτη για να διαμορφώσουν ένα μέτρο σύγκρισης με το οποίο μια εταιρία μπορεί να εκτιμήσει την απόδοσή της.

Μια διαδικασία διοίκησης της ποιότητας που καθοδηγείται από τον πελάτη έχει πολλά βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα οφέλη. Απλώς και μόνο ρωτώντας τους πελάτες τι πιστεύουν μπορεί να έχει έναν άμεσο αντίκτυπο στις πελατειακές σχέσεις-εάν οι πελάτες πιστεύουν ότι οι ιδέες τους θα ληφθούν υπόψη και θα επεξεργαστούν μέσα σε ένα λογικό χρονικό διάστημα.

Η διεύρυνση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών μπορεί να βοηθήσει μια εταιρία να προσδιορίσει δυσαρεστημένους πελάτες, και να τους αποτρέψει να μετακινηθούν προς κάποιον ανταγωνιστή. Αυτή είναι μια εξαιρετικά ευεργετική τεχνική για εταιρίες που έχουν ένα μικρό αριθμό-πολύ μεγάλων πελατών. Η έρευνα των πελατών μπορεί ακόμα να ορίσει καλύτερα την αγοραστική διαδικασία μέσα στην εταιρία ενός πελάτη, έτσι ώστε τα άτομα που επηρεάζουν την αγορά να προσδιοριστούν και να στοχευθούν για πωλήσεις.

Μακροπρόθεσμα, η βελτίωση της αξίας όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης παρέχει οικονομικές ανταμοιβές μέσω της αυξημένης διατήρησης πελατών και του αυξημένου μεριδίου αγοράς.

Τα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας που βασίζονται στην ικανοποίηση των πελατών εξοικονομούν επίσης χρήματα, γιατί οι προσπάθειες εστιάζουν σε εκείνα τα στοιχεία που είναι σημαντικά για τον πελάτη. Οι πόροι μπορούν να διατεθούν στις περιοχές που είναι σημαντικές για τον πελάτη και πρώτα στις περιοχές μέγιστης σημασίας.

Ένας αυξανόμενος αριθμός εταιριών στις Η.Π.Α. που έχουν εφαρμόσει παραδοσιακά προγράμματα TQM με μικρό καθαρό κέρδος μετακινούνται προς μια διαδικασία διοίκησης αφοσίωσης πελατών. Αναγνωρίζουν ότι οι προηγούμενες προσπάθειές τους να εφαρμόσουν TQM έχουν δημιουργήσει εργατικό δυναμικό που έχει μια «λογική ποιότητας» και είναι πρόθυμο να υποστηρίξει ένα πρόγραμμα διοίκησης της ποιότητας με προσανατολισμό στον πελάτη, και εκμεταλλεύονται αυτή τη δέσμευση. Οι εταιρίες αυτές εφαρμόζουν μοντέλα που επιδεικνύουν τη θετική επίδραση αυτού του τύπου διοίκησης της ποιότητας στο τελικό αποτέλεσμα της εταιρίας και μετράνε τη συνεισφορά της ποιότητας στις πωλήσεις και τα κέρδη. Και πολλές από αυτές τις εταιρίες αρχίζουν να βλέπουν μια ποσοτικοποιημένη απόδοση της νέας επένδυσής τους στη καθοδηγούμενη από τον πελάτη διοίκηση της ποιότητας.

Τα επιχειρηματικά στελέχη των Η.Π.Α. αρχίζουν να καταλαβαίνουν καλύτερα τη διοίκηση της ποιότητας. Αναγνωρίζουν ότι η ποιότητα δεν αποτελεί αυτοσκοπό, ότι η ποιότητα ορίζεται από τον πελάτη διασφαλίζει την ικανοποίηση των πελατών. Και το σημαντικότερο από όλα, καταλαβαίνουν ότι οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι ο ασφαλέστερος τρόπος προς την οικονομική επιτυχία.

5.3.ΑΠΛΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Είναι γνωστό σε όλους ότι ο καλύτερος πωλητής είναι ο πελάτης μας. Ο ισχυρισμός αυτός είναι ιδιαίτερα χρήσιμος για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν μπορούν-λόγω μεγέθους-να δαπανούν υπέρογκα ποσά σε διαφήμιση και προσέλκυση πελατών.

Χωρίς να παραγνωρίζουμε την ανάγκη των επιχειρήσεων να έχουν έντονη παρουσία στην αγορά και να υπενθυμίζουν συνεχώς στους πελάτες τους τα προϊόντα και τη συνολική εικόνα τους (image), θα πρέπει πάντα να υπάρχει μια σωστή σχέση κόστους-οφέλους για τις δαπάνες προώθησης και διαφήμισης σε σχέση με την αναμενόμενη αύξηση των πωλήσεων και των κερδών.

Είναι προφανές ότι αν μια μικρή επιχείρηση, που απευθύνεται κυρίως σε μια τοπική αγορά, διαφημίσει τα προϊόντα της σε τηλεοπτικά κανάλια πανελλαδικής εμβέλειας, το κόστος θα είναι μεγάλο χωρίς λόγο.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη σχέση που έχει μια επιχείρηση με τους ήδη πελάτες της :

-Είναι ευχαριστημένοι ή όχι;

-Προβληματίζονται για το αν θα συνεχίσουν τη συνεργασία μαζί της ή/και αρχίζουν να προσανατολίζονται σε προϊόντα ή υπηρεσίες ανταγωνιστών;

-Έχουν παράπονα από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους παρέχονται;

Και τέλος:

-Η επιχείρηση και ειδικότερα η διοίκησή της γνωρίζει αν οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι και ποια είναι τα παράπονά τους;

Σύμφωνα με το νέο πρότυπο ISO 9001 έκδοση 2001, μια επιχείρηση θα πρέπει να προσδιορίζει τις ανάγκες των πελατών της, να επικοινωνεί με τους πελάτες της και να μετράει με συγκεκριμένες διαδικασίες την ικανοποίηση των πελατών της.

Παράλληλα, ο υπεύθυνος ποιότητας πρέπει συνεχώς να <προπαγανδίζει> μέσα στην επιχείρηση ποιες είναι οι ανάγκες των πελατών, καθώς και να διερευνά πώς η ικανοποίηση αυτή μεταβάλλεται διαχρονικά ή ανά προϊόν κ.λ.π. Εκτός όμως από τις απαιτήσεις αυτές, το πρότυπο ISO 9001 επιβάλλει παράλληλα τον αποτελεσματικό χειρισμό των παραπόνων των πελατών, θέμα στο οποίο θα επικεντρωθούμε σε αυτό το άρθρο.

Είναι γνωστό ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τα παράπονα των πελατών σαν μια ενόχληση. Αυτό ισχύει και για το προσωπικό της επιχείρησης που έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη (κυρίως πωλητές), καθώς και για το προσωπικό της επιχείρησης που παράγει τα προϊόντα ή προετοιμάζει τις υπηρεσίες προς τους πελάτες.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν σύστημα επαναπληροφόρησης, το οποίο στηρίζεται στην αποστολή συμπληρωμένου τυποποιημένου ερωτηματολογίου από τους πελάτες τους.

Επίσης, κάποιες επιχειρήσεις, σε περίπτωση σοβαρών ελαττωματικών προϊόντων, ακολουθούν συγκεκριμένη διαδικασία επικοινωνίας με τον πελάτη, οπότε και παρέχονται διευκρινίσεις με στόχο να <καλμάρει> ο πελάτης.

Τέλος, ορισμένες επιχειρήσεις διαθέτουν στους πελάτες τους έντυπα παραπόνων, αλλά σπάνια το προσωπικό τους δίνει σημασία στην ενημέρωση των πελατών τους ότι έχουν αυτή τη δυνατότητα, ώστε να μεταφέρουν τυχόν παράπονα, υποδείξεις, παρατηρήσεις κ.λ.π. στη διοίκηση της επιχείρησης.

Επωδός σε όλες τις παραπάνω περιπτώσεις είναι οι ευρέως κοινές αντιλήψεις ότι <εμείς κάνουμε σωστά τη δουλειά μας>, <τα προϊόντα μας και οι υπηρεσίες είναι

άριστες> και τέλος, <ο πελάτης δεν ξέρει τι ζητάει, έχει παράλογες απαιτήσεις κ.λ.π.>.

Τα παραπάνω είναι φαινόμενα που παρατηρούνται και σε πιστοποιημένες επιχειρήσεις.

Στο σημείο αυτό μπορούμε να προτείνουμε μερικές απλές μεθόδους για να βελτιώσει μια επιχείρηση το χειρισμό των παραπόνων των πελατών:

- Διασφάλιση ότι όλα τα παράπονα των πελατών καταγράφονται, ανεξάρτητα αν μερικά από αυτά κρίνονται ως αβάσιμα ή θίγουν συγκεκριμένα άτομα ή δομές οργάνωσης της επιχείρησης.
- Διασύνδεση του χειρισμού των παραπόνων των πελατών με τη διαδικασία των διορθωτικών ενεργειών.
- Προσανατολισμό των προληπτικών ενεργειών στην πρόληψη των παραπόνων.
- Συστηματική ανάλυση των παραπόνων, ώστε να διευκρινιστούν καλύτερα τα αίτιά τους.

Η εφαρμογή των ανωτέρω μεθόδων, όμως, δεν είναι απλή υπόθεση και προϋποθέτει ότι η διοίκηση της επιχείρησης αποδέχεται ότι τα παράπονα των πελατών είναι υπαρκτά και μπορούν να αποτελέσουν αφετηρία για συνεχή βελτίωση.

Τέλος, όπως αναφέρθηκε, το νέο πρότυπο επιβάλλει την ανάλυση της λειτουργίας μιας επιχείρησης σε επιμέρους διεργασίες.

5.4. Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Η συμπεριφορά του πελάτη, στο σύνολό της, είναι παρατηρήσιμη στο τελικό αποτέλεσμα. Αυτό το σύνολο είναι η «αγορά». Αλλά μεμονωμένα, ποιοι είναι αυτοί οι αγοραστές; εάν γνωρίζαμε σίγουρα (για παράδειγμα, ως αποτέλεσμα εκτεταμένων ερωτηματολογίων που συμπληρώνονται στο ταμείο από αγοραστές όλων των προϊόντων), τότε θα ήταν γνωστό, μεταξύ άλλων, εάν η χωροθέτηση ή η προώθηση του προϊόντος σας ήταν σωστή. Θα μπορούσαν ακόμα να συλλεχθούν πληροφορίες για τις τάσεις της αγοράς και να προσδιορίσετε τι θα πουλάει μετά από πολλά χρόνια.

5.5. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

- **Πολιτιστικοί παράγοντες**

Η κουλτούρα είναι ένα επίκτητο σύνολο συμπεριφορών, αξιών και αντιδράσεων. Το «αμερικάνικο όνειρο», για παράδειγμα, είναι μια επίκτητη αντίληψη. Οι Ιρλανδο-Αμερικάνοι μπορεί να αποδέχονται το Αμερικάνικο όνειρο, αλλά οι Ιρλανδοί και οι Ιρλανδέζες μάλλον δεν το αποδέχονται, ή και αν ακόμα επιδοκιμάζουν αυτά τα σύνολα αξιών τα ονομάζουν διαφορετικά. Στις ταινίες παραγωγής του '40, όλοι καπνίζουν. Στις ταινίες του '90, μόνο οι κακοποιεί καπνίζουν. Στο ενδιάμεσο, υπήρξε μια μεταστροφή προς την υγιεινή ζωή. Ως αποτέλεσμα, μια τεράστια βιομηχανία αναπτύχθηκε για προϊόντα όπως βιταμίνες και συμπληρώματα διατροφής, όργανα και ρούχα γυμναστικής. Στις αστικές

περιοχές, ακμάζουν τα ακριβά κέντρα υγείας, ενώ τα καταστήματα υγιεινής διατροφής είναι πλέον κάτι το συνηθισμένο. Αυτοί που κάποτε θεωρούσαν ότι ένα θρεπτικό προϊόν αποτελείται από αυγά και μπέικον, σήμερα τρώνε μόνο τρόφιμα με χαμηλά λιπαρά και χαμηλή χοληστερόλη. Οι μάρκετες που συνειδητοποίησαν αυτό το κύμα πολιτισμικής αλλαγής πλούτισαν.

Σκεφτείτε την τεράστια αγορά για προϊόντα ψυχαγωγίας, τα πάντα από πατίνια μέχρι καλάμια ψαρέματος με τεχνητές μύγες, από την άποψη της πολιτισμικής αλλαγής. Οι μετανάστες πρώτης γενιάς ενδιαφερόντουσαν πολύ περισσότερο να δουλέψουν παρά να διασκεδάσουν, πιστεύοντας ότι μέσω της δικής τους εργασίας τα παιδιά τους θα ζούσαν καλύτερα. Οι Εβραίοι πλανόδιοι έμποροι μάλλον δε θα αγόραζαν πολλά mountain bikes ακόμα και αν ήταν διαθέσιμα. Αλλά σήμερα, η ψυχαγωγία προσεγγίζεται με την ίδια σοβαρότητα με την οποία κάποτε αντιμετωπιζόταν η εργασία, και αυτή η αλλαγή στην κουλτούρα έδωσε ώθηση σε μια βιομηχανία πολλών δισεκατομμυρίων δολαρίων.

Αν και τα παραδείγματα αυτά είναι προφανή, οι πολιτιστικές γενικεύσεις συχνά είναι συχνά επικίνδυνες. Γι' αυτό, οι μάρκετες διαιρούν την πολιτιστική συμπεριφορά σε υποκουλτούρες.

- **Παράγοντες υποκουλτούρας**

Αυτοί αποτελούνται από εθνικότητες, θρησκευτικές και φυλετικές ομάδες, και γεωγραφικές περιοχές. Φυσικά υπάρχουν και άλλοι. Ένας πρόσφατος υποψήφιος δήμαρχος της Νέας Υόρκης μίλησε για το πολιτιστικό μωσαϊκό της πόλης, αλλά πόσο λεπτός είναι ο διαχωρισμός μεταξύ των ψηφίδων; αποτελούν οι ομοφυλόφιλοι τμήμα μιας υποκουλτούρας; Τι γίνεται με τα φυλετικά μικτά ζευγάρια; Να τρία γενικά παραδείγματα καταναλωτικών υποκουλτούρων.

Αφρο-Αμερικάνοι καταναλωτές. Τριάντα ένα εκατομμύρια Αμερικάνοι είναι έγχρωμοι. Ξοδεύουν περίπου 218 δισεκατομμύρια δολάρια κάθε χρόνο. Έχουν την τάση να ξοδεύουν περισσότερο από τους λευκούς για ρούχα, προϊόντα προσωπικής περιποίησης και παπούτσια. Οι έγχρωμοι δείχνουν μεγαλύτερη προσήλωση σε μάρκες από ότι οι λευκοί και προτιμούν να αγοράζουν από τοπικούς εμπόρους. Η βιομηχανία των εκδόσεων συνήθιζε να υποστηρίζει ότι οι έγχρωμοι δε διαβάζουν πολύ. Κατά συνέπεια, δεν εξέδιδε βιβλία που απευθύνονταν ειδικά σε έγχρωμους αναγνώστες. Ωσπου εμφανίστηκε ο Terry Macmillan και τώρα οι εκδότες «κυνηγούν» τους έγχρωμους συγγραφείς. Οι μάρκετες σε πολλούς χώρους έχουν αρχίσει να απευθύνονται στρατηγικά στο έγχρωμο αγοραστικό δυναμικό συμπεριλαμβάνοντας έγχρωμους στη διαφήμιση και την προώθηση.

Λατίνοι καταναλωτές. Σύμφωνα με τις πληθυσμιακές προβλέψεις, στις αρχές του αιώνα που διατρέχουμε, οι Λατίνοι θα ξεπεράσουν σε αριθμό όλες τις άλλες ομάδες υπο-κουλτούρας στις Η.Π.Α. τα 26 εκατομμύρια που ζουν σήμερα στις Η.Π.Α. αγοράζουν ετησίως αγαθά και υπηρεσίες αξίας 206 εκατομμυρίων δολαρίων. Τα Ισπανόφωνα μέσα επικοινωνίας έχουν αναχθεί σε σημαντικούς χώρους διαφήμισης. Επίσης πιστοί σε μάρκες, οι Λατίνοι αγοράζουν προϊόντα ποιότητας αντί για γενικά προϊόντα. Έχουν την τάση να υποστηρίζουν τις επιχειρήσεις Λατίνων ή εκείνες που ικανοποιούν και καλωσορίζουν την υποστήριξή τους.

Μόλις πρόσφατα άρχισε να τμηματοποιείται η ίδια η αγορά των Λατίνων. Ίσως να μην άρεσε ποτέ στους Περουβιανούς να ομαδοποιούνται με τα άτομα από την Ονδούρα, ή στους Αργεντινέζους να ομαδοποιούνται με τους Μεξικάνους, και τώρα οι μάρκετερς συνειδητοποιούν ότι κάθε εθνικότητα αγοράζει διαφορετικά προϊόντα.

Ηλικιωμένοι καταναλωτές. Γίνονται πολλές υποθέσεις για την επίδραση που θα έχουν οι ηλικιωμένοι στα πάντα από την κοινωνική ασφάλιση μέχρι τα κόστη ιατρικής περίθαλψης. Ακόμα και τώρα, στις Ηνωμένες Πολιτείες υπάρχουν 32 εκατομμύρια άτομα άνω της ηλικίας των 65 ετών. Οι ηλικιωμένοι ξοδεύουν πάνω από 200 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως. Έχουν επαναπροσδιορίσει τις αγορές ακινήτων στη Φλόριντα και τις Νοτιοδυτικές Πολιτείες. Προτιμούν να ψωνίζουν σε πολυκαταστήματα και οι αγορές τους δεν περιορίζονται μόνο σε καροτσάκια και μπαστούνια. Ενδιαφέρονται για τα προϊόντα ψυχαγωγίας και προσωπικής περιποίησης γιατί είναι περισσότερο υγιείς από ότι ήταν οι ηλικιωμένοι της προηγούμενης γενιάς. Οι μάρκετερς και οι έμποροι όλων των βαθμίδων ενδιαφέρονται τόσο να έχουν την υποστήριξη των ηλικιωμένων ώστε προσφέρουν σημαντικές εκπτώσεις για προϊόντα και υπηρεσίες όπως θεατρικά εισιτήρια και γεύματα σε εστιατόρια.

- **Κοινωνικοί παράγοντες**

Αν και οι κοινωνιολόγοι και οι οικονομολόγοι διαφωνούν σχετικά με το αν οι διακρίσεις κοινωνικών τάξεων είναι μόνιμες, εύπλαστες ή λίγο και από τα δύο, η δομή των κοινωνικών τάξεων υπάρχει και προφανώς επηρεάζει τις δαπάνες. Η κοινωνική τάξη καθορίζεται από το εισόδημα, τη μόρφωση ή/και το επάγγελμα. Εδώ, όπως και με όλους αυτούς τους παράγοντες, οι διαχωριστικές γραμμές δεν είναι ξεκάθαρες: ένας Βραζιλιάνο-Αμερικάνος ορθοδοντικός με ένα υγιές χαρτοφυλάκιο μετοχών αγοράζει ένα ρολόι Rolex. Ποιος είναι ο καθοριστικός παράγοντας: η κοινωνική τάξη ή η υποκουλτούρα;

Ομάδες. Φιλελεύθεροι ή συντηρητικοί, οπαδοί του ψαρέματος ή ιστιοπλόοι, σωματειακοί ή μη σωματειακή εργάτες, μοτοσικλετιστές ή μέλη συλλόγων αναψυχής, φίλαθλοι του ποδοσφαίρου ή φίλαθλοι του μπέιζμπολ- σε ποιο βαθμό επηρεάζονται οι αγοραστικές τους αποφάσεις από τη συμμετοχή τους σε αυτές ή σε εκατοντάδες άλλων ομάδων; Για τους μάρκετερς, οι καθοδηγητές γνώμης μπαίνουν στο παιχνίδι. Οι άνθρωποι αυτοί, χάρη στο ταλέντο, τις γνώσεις ή τη δύναμη της προσωπικότητάς τους, επηρεάζουν τα μέλη της ομάδας τους. Οι ερασιτέχνες παίκτες του μπάσκετ ίσως να επηρεάζονταν εάν ο Michael Jordan έλεγε ότι κατά τη γνώμη του τα παπούτσια μιας συγκεκριμένης εταιρίας είναι τα καλύτερα.

Οικογένεια. Η πλειοψηφία των μάρκετερς πιστεύει ότι η οικογένεια αποτελεί την αγοραστική δύναμη-επιρροής γιατί είναι μια από τις ισχυρότερες κοινωνικές δομές. Κάποτε, η σύζυγος που έμενε στο σπίτι έπαιρνε τις περισσότερες αγοραστικές αποφάσεις, αλλά σήμερα πάνω από τις μισές γυναίκες στις Η.Π.Α. εργάζονται έξω από το σπίτι. Η αλλαγή αυτή αντανακλάται στις αγορές. Οι άντρες αγοράζουν τα μισά από τα προϊόντα του νοικοκυριού και οι γυναίκες αγοράζουν περίπου τα μισά από τα αυτοκίνητα που πωλούνται στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Και ένα μεγάλο μέρος του μάρκετινγκ απευθύνεται στα παιδιά, παρόλο που δεν έχουν χρήματα. Όταν τα παιδιά δουν μια διαφήμιση για ένα παιχνίδι δράσης, ποιος ακούει πρώτος το αίτημα για αυτό το παιχνίδι- ο πατέρας ή η μητέρα; οι στρατηγικές μάρκετινγκ θα δώσουν την απάντηση.

- **Προσωπικοί παράγοντες**

Οι προσωπικές επιρροές περιλαμβάνουν την ηλικία, το επάγγελμα και τον τρόπο ζωής. Είναι προφανές ότι οι προτιμήσεις αλλάζουν με την ηλικία, αλλά αυτό που είναι πιο χρήσιμο για τους μάρκετερς είναι η συνοδευτική έννοια των *κύκλων ζωής*. Ένας μαθητής του κολεγίου θα αγόραζε πιθανότατα διαφορετικό καναπέ από ότι κάποιος νιόπαντρος ή κάποιος νέος γονείς. Οι μάρκετερς έχουν παρατηρήσει ότι αυτοί οι σαφώς προσδιορισμένοι κύκλοι έχουν μπερδευτεί εξαιτίας κάποιων αλλαγών στα ήθη και τα έθιμα από τα τέλη της δεκαετίας του '60 και μετά. Ο όρος «μη παραδοσιακή οικογένεια» είναι η πλέον μοντέρνα έκφραση που περιγράφει ανύπαντρα ζευγάρια, ζευγάρια ομοφυλοφίλων, ανύπαντρους γονείς και άλλους. Υπάρχουν άραγε και «μη παραδοσιακές» δαπάνες; Οι μελέτες αφθονούν. Το επάγγελμα συσχετίζεται σαφώς με την κοινωνική τάξη, ανάλογα με το πως ορίζονται αυτοί οι όροι. Από την άποψη του μάρκετινγκ, κάποιος μπορεί να λάβει αποφάσεις για την αγορά εργαλείων που απευθύνονται σε τεχνίτες μερικής απασχόλησης μελετώντας τα είδη εργαλείων που αγοράζουν οι επαγγελματίες ξυλουργοί.

Ο τρόπος ζωής είναι υποδιαίρεση μιας υποδιαίρεσης και κάπως δύσκολο να κατηγοριοποιηθεί μερικές φορές οι μάρκετερς χρησιμοποιούν όρους όπως είναι οι «διαστάσεις ΕΕΑ» (ενέργειες, ενδιαφέροντα, απόψεις) όταν ορίζουν τα ψυχογραφικά στοιχεία ενός πελάτη.

5.6. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ

Η «αγορά» ως φράση υποδηλώνει κάτι στατικό και σταθερό που μπορεί να ερευνηθεί, να αναλυθεί και να ποσοτικοποιηθεί-σίγουρα χιλιάδες επαγγελματιών, ακαδημαϊκών και συμβούλων ασχολούνται ακριβώς με αυτό- αλλά ακριβώς τη στιγμή που νομίζετε ότι την έχετε «κεντράρει», η αγορά έχει την τάση να ξεφεύγει από τον φακό σας και να μετακινείται προς μια απρόβλεπτη κατεύθυνση. Οι αγορές μεταβάλλονται συνεχώς, μερικές φορές εξαιτίας πολιτιστικών, οικονομικών, δημογραφικών ή πολιτικών αλλαγών και κάποιες άλλες φορές για φαινομενικά ανεξήγητους λόγους. Η αγορά είναι όπως η ιστορία, υπό την έννοια ότι ποτέ δε σταματά να λαμβάνει χώρα και κατανοείται καλύτερα όταν εξετάζεται εκ των υστέρων.

Αυτό δεν προκαλεί ιδιαίτερη έκπληξη εάν σκεφτούμε το συστατικό στοιχείο της αγοράς- τους πελάτες. Όλοι οι πελάτες είναι άνθρωποι, ακόμα και όταν οι πελάτες είναι άλλες επιχειρήσεις, και η ανθρώπινη συμπεριφορά, που αποτελείται από τόσες διαφορετικές πλευρές και επιρροές, είναι εκ φύσεως δύσκολο να κατανοηθεί, πόσο μάλλον να προβλεφθεί. Καλλιτέχνες από τους πρώτους Νεολιθικούς ζωγράφους των σπηλαίων μέχρι το Samuel Beckett προσπάθησαν να σκιαγραφήσουν και να εξηγήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Η κοινωνιολογία, η ανθρωπολογία, η εθνογραφία, η εθνολογία και η ψυχολογία εμφανίστηκαν για να κάνουν ακριβώς το ίδιο.

Δεν αποτελεί έκπληξη ότι οι μάρκετες δυσκολεύονται να εντοπίσουν με ακρίβεια την ανθρώπινη συμπεριφορά, αλλά πρέπει να συνεχίσουν την προσπάθειά τους. Η πρόβλεψη των μελλοντικών πωλήσεων, για παράδειγμα, αφορά στην ουσία την πρόβλεψη της μελλοντικής συμπεριφοράς των πελατών, αφού στη σύγχρονη, περίπλοκη κοινωνία η αγορά (ή η μη αγορά) πραγμάτων αποτελεί σημαντική πλευρά της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Ο μάρκετερ δεν μπορεί να κάνει απόλυτα επιτυχημένες προβλέψεις, αλλά μπορεί να προσπαθήσει λέγοντας, «εντάξει δεν μπορώ να τα ξέρω όλα αλλά μπορώ να ξέρω κάτι».

Ποιες μεταβλητές, πλευρές, επιρροές και ποια συστατικά στοιχεία μπορούν οι άνθρωποι να γνωρίζουν, και τι μπορούν να πουν αυτά τα επιμέρους στοιχεία για τη συνολική εικόνα; Ειδικά για τον μάρκετερ, το ερώτημα είναι: «γιατί οι πελάτες συμπεριφέρονται με το συγκεκριμένο τρόπο σήμερα, και άραγε θα συμπεριφερθούν ανάλογα και αύριο;». Προς το παρόν ίσως θα πρέπει να σκεφτούμε το μάρκετινγκ ως επιστήμη πελατών.

5.7. ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

Γενικά οι μάρκετες μπορούν να απευθυνθούν σε τυπικές και άτυπες πηγές πληροφόρησης. Οι άτυπες πηγές, που περιλαμβάνουν γραμμές παραπόνων, προφορικές επικοινωνίες, ενέκδοτα στοιχεία και παρατηρήσεις των υπαλλήλων, αν και μερικές φορές είναι από μόνες τους χρήσιμες, συνήθως ενισχύουν πιο τυπικές πηγές πληροφόρησης για την αγορά. Οι τυπικές πηγές είναι δύο ειδών :

1. Πρωτογενείς, που αφορούν τους ίδιους τους πελάτες.
2. Δευτερογενείς, που αφορούν υπάρχουσες πληροφορίες για τους πελάτες.

ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ

Πλούτος Μεσήλικων

Ηλικία Οικογενειάρχη	Νοικοκυριά (σε εκατομμύρια) 1995	Μέσο εισόδημα 1994	% μεταβολή εισόδημα (1984-1994)
15-24	5,4	19,300 \$	-3,6%
25-34	19,5	33,200	-2,3
45-54	17,6	47,300	+4,9
55-64	12,2	35,200	+2,3
65 και άνω	21,41	8,100	-1,1
Σύνολο νοικοκυριών	99,0	32,300	+0,7

Πηγή: γραφείο απογραφής πληθυσμού Η.Π.Α.

Αυξήσεις μη παραδοσιακής οικογένειας (αριθμοί σε χιλιάδες)

	1985	1995	%μεταβολή 1985-1995
Σύνολο νοικοκυριών	86,789	98,990	14,1%
Οικογένειες	62,707	69,311	10,5
Έγγαμα ζευγάρια χωρίς παιδιά κάτω των 18 ετών	25,312	27,498	8,6
Έγγαμα ζευγάρια με παιδιά κάτω των 18 ετών	25,038	26,367	5,3
Άλλες οικογένειες	12,357	15,446	25,0
Μη οικογένειες	24,082	29,686	23,3
Ανδροκρατούμενες	10,114	13,190	30,4
Γυναικοκρατούμενες	13,968	16,496	18,1

Πηγή: γραφείο απογραφής πληθυσμού Η.Π.Α.

5.8. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ας εξετάσουμε τώρα βήμα προς βήμα μια τυπική διαδικασία έρευνας της αγοράς.

Σήμερα, οι περισσότεροι ειδικοί του μάρκετινγκ πιστεύουν ότι η γνώση για τους πελάτες συσσωρεύεται με το χρόνο. Πρόκειται, δηλαδή, για μια συνεχιζόμενη διαδικασία και όχι απλώς για μια αντίδραση σε μια απότομη πτώση των πωλήσεων ενός καθιερωμένου προϊόντος ούτε για μια πρωτοπόρο προσπάθεια που αφορά στην εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, αν και μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη και στις δύο παραπάνω περιπτώσεις. Γενικά, η έρευνα μάρκετινγκ μπορεί να βοηθήσει σε τρεις περιοχές: στο σχεδιασμό μάρκετινγκ, στην επίλυση προβλημάτων και στην παρακολούθηση.

Ο σχεδιασμός, η επίλυση προβλημάτων και η παρακολούθηση καλύπτουν σχεδόν ολόκληρη την γκάμα προβλημάτων και ερωτημάτων μάρκετινγκ. Ας χρησιμοποιήσουμε ένα συγκεκριμένο, αν και φανταστικό, σενάριο. Ας υποθέσουμε ότι μια εταιρία εμπορεύεται μια σειρά ειδών ψυχαγωγίας που περιλαμβάνει σκι, πατίνια και μικρά σκάφη όπως κανό και καγιάκ. Το τμήμα των σκι χάνει μέρος του μεριδίου αγοράς. Αν και τα σκι σας είναι υψηλής ποιότητας και έχετε ένα εύρος τιμών, συνολικά η σειρά δεν είναι τόσο κερδοφόρα όσο ήταν πριν από τρία χρόνια. Τι πρέπει να κάνετε; έχετε διάφορες εναλλακτικές επιλογές. Μπορείτε :

1. να καταργηθούν εντελώς τα σκι
2. να επανασχεδιαστούν θεωρώντας ότι δεν ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών τόσο καλά όσο τα προϊόντα των ανταγωνιστών
3. να μειωθούν οι τιμές
4. να δαπανηθούν περισσότερα χρήματα για την προώθηση των σκι. Δεν είναι σίγουρο ποια είναι η αιτία απώλειας της κερδοφορίας, οπότε ούτε και για τη βέλτιστη εναλλακτική. Είναι αναγκαία μια μελέτη της αγοράς.

5.9. ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

GERARD ZAHLEN

ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΈΝΩΣΗΣ

Θα γίνει προσπάθεια στο πλαίσιο μιας παρουσίασης που είναι αρκετά εκτενής για να δοθεί μια ιδέα για το σύνολο του μηχανισμού που τέθηκε σε λειτουργία στην Ευρωπαϊκή επιτροπή, για να διασφαλισθεί, κατά τρόπο γενικό θα έλεγα, το θέμα της ασφάλειας των προϊόντων που απευθύνονται στους καταναλωτές. Θα γίνει αναφορά σε ορισμένα σημεία του συνόλου του μηχανισμού, στο ιδιαίτερο πλαίσιο της εσωτερικής αγοράς και της οδηγίας γενικής ασφάλειας των προϊόντων.

Ένας από τους όρους για την επιτυχία της Εσωτερικής Αγοράς είναι η εμπιστοσύνη των καταναλωτών για τα προϊόντα που θέτει στη διάθεσή τους η Αγορά αυτή. Και ένας από τους όρους αυτής της εμπιστοσύνης είναι η ασφάλεια ή η εγγύηση που τα Κράτη-Μέλη και οι δημόσιες αρχές μπορούν να τους διασφαλίσουν ως προς το κάθε προϊόν. Και όταν λέω δημόσιες αρχές, αυτό αφορά και το κοινοτικό και το εθνικό επίπεδο συγχρόνως.

Για να ανταποκριθεί στην απαίτηση αυτή, η Ευρωπαϊκή Κοινότητα έθεσε σε λειτουργία εδώ και κάποιο χρονικό διάστημα ένα σύνολο, ένα μηχανισμό αρκετά ομοιογενή που συνολικά επικεντρώνεται σε τρεις τύπους δράσης, αφενός στη ρύθμιση, αφετέρου στην πληροφόρηση και τέλος στους ελέγχους. Τώρα θα προσεγγιστούν διαδοχικά τα τρία σημεία.

Όσον αφορά τη ρύθμιση ένα ολόκληρο σώμα, που ονομάζεται Οδηγίες Εναρμόνισης, έχει τεθεί σε λειτουργία πρακτικά από το 1965 και η κίνηση έχει επιταχυνθεί ανάμεσα στο 1985 και στο 1992, περίοδο που αντιστοιχεί στην πραγματοποίηση της Λευκής Βίβλου για την πραγμάτωση της Εσωτερικής Αγοράς, το γνωστό ολόγκαν της Ευρώπης του 1992 που εξήγγειλε ο πρόεδρος Delors, και περίοδο κατά την οποία η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, τα Ευρωπαϊκά Όργανα υιοθέτησαν συνολικά τριακόσιες Οδηγίες.

Αυτή η ρυθμιστική προσέγγιση της Κοινότητας είχε ουσιαστικά δύο τύπους. Υπήρξε μια κάθετη προσέγγιση, δηλαδή οδηγίες που στόχευαν στην λεπτομερή εξέταση των προϊόντων, στη σύνθεση του προϊόντος, όταν πρόκειται, παραδείγματος χάρη, για φάρμακα.

Οι οδηγίες για τα φάρμακα στοχεύουν στο σύνολο του προϊόντος, δηλαδή στο στάδιο της σύνθεσης, στην κατασκευή, καθώς και σε όλα τα στάδια της έγκρισης και του ελέγχου που προηγούνται, πριν δοθεί στην αγορά. Υπάρχει μια σειρά από οδηγίες. Ένα άλλο παράδειγμα μπορεί να ληφθεί από την οδηγία για τα καλλυντικά, που έχει ακριβώς τον ίδιο τύπο προσέγγισης. Ένα άλλο παράδειγμα ρύθμισης τελειώς κάθετο είναι πολύ λεπτομερές και μπορεί να ληφθεί από το σύνολο των οδηγιών που διέπουν τον τομέα τροφίμων και τέλος, χωρίς αμφιβολία, η ρύθμιση για το σύνολο του τομέα του αυτοκινήτου, που αποτελεί αντικείμενο περίπου ογδόντα συνολικών οδηγιών από το 1970.

Αυτή την πρώτη προσέγγιση που στηρίζεται σε ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και στους ιδιαίτερους κινδύνους που ελλοχεύουν από ορισμένα προϊόντα-γι' άλλη μια φορά τα φάρμακα αποτελούν καλό παράδειγμα-, αυτή λοιπόν την κάθετη και εξειδικευμένη προσέγγιση η Επιτροπή την υποκατέστησε από το 1985 με αυτό που ονομάζουμε νέα προσέγγιση,

σύστημα κανονισμού που δε συνίστατο πια σε κάθε κανονισμό κατά συγκεκριμένο προϊόν και κατά συνέπεια στη σύνταξη ογδόντα οδηγιών για το αυτοκίνητο, αλλά στη συμπερίληψη ενός συνόλου προϊόντων των οποίων τα χαρακτηριστικά είναι παρόμοια, για παράδειγμα οι συσκευές πίεσης ή οι μηχανές. Θα διαπιστώσετε αμέσως ότι στον τομέα αυτό η σειρά των προϊόντων είναι σχετικά μεγαλύτερη, εφόσον το σύνολο των συσκευών πίεσης είναι αρκετά εκτεταμένο και περιλαμβάνει συσκευές από τη χύτρα ταχύτητας που η νοικοκυρά χρησιμοποιεί στην κουζίνα της, τις απλές συσκευές πίεσης για το μαγείρεμα, μέχρι τους πυροσβεστήρες, ορισμένα μοντέλα θέρμανσης του νερού προχωρημένης τεχνολογίας των οποίων η γκάμα είναι αρκετά εκτεταμένη κ.τ.λ.

Αυτή η προσέγγιση συνίστατο στο να συμπεριληφθεί μια σειρά προϊόντων, ομάδες προϊόντων ή τομείς προϊόντων οι οποίοι παρουσιάζουν παρόμοια τεχνικά προβλήματα και έχουν ανάγκη κανονισμού ή εμφανίζουν προβλήματα περίπου ανάλογων κινδύνων. Αυτή η νέα προσέγγιση στα πλαίσια του κοινοτικού δικαίου συνίσταται στον αποκλειστικό καθορισμό ενός ορισμένου αριθμού στόχων-στόχων ασφαλείας-, εφόσον αυτοί οι στόχοι μεταφράζονται σε ουσιαστικές απαιτήσεις.

Για να κατορθώσουμε να ανταποκριθούμε σ' αυτές τις απαιτήσεις, οι οποίες και καθορίζονται από την εθνική ή-κοινοτική αρχή μετά από υιοθέτησή τους από το Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, για να ικανοποιηθούν λοιπόν αυτές οι ουσιαστικές απαιτήσεις, το σύστημα παραπέμπει κατά κάποιο τρόπο στην έκδοση προτύπων, αφήνοντας στους βιομήχανους και στους τεχνικούς, στους επαγγελματίες, δηλαδή στους επιχειρηματίες του εν λόγω τομέα, τον καθορισμό των τεχνικών μέσων για την εκπλήρωση μιας απαίτησης.

Λένε, για παράδειγμα-και μιλώ τελείως σχηματικά-, ότι μια συσκευή πίεσης, όπως μια χύτρα ταχύτητας, δεν πρέπει να εκρήγνυται, όταν τη βάζετε στη φωτιά και, για να μην εκραγεί, υπάρχει ένας αριθμός τεχνικών όρων που αφορούν συγχρόνως το πάχος του μετάλλου, τη σύνδεση, τη βαλβίδα ασφαλείας κ.τ.λ. Λέμε, για παράδειγμα, χωρίς να το λέει η οδηγία, ότι η χύτρα ταχύτητας δεν πρέπει να εκρήγνυται υπό κανονικές συνθήκες χρήσης, όταν τη βάζουμε στη φωτιά και όταν είναι γεμάτη, ενώ η ευρωπαϊκή εξομάλυνση καθορίζει τους τεχνικούς όρους ανταπόκρισης σ' αυτή την ουσιαστική απαίτηση.

Αυτός ο τύπος των κάθετων κανονισμών, οι οδηγίες νέας προσέγγισης θα έλεγα, το σύνολο αυτό των κανονισμών προϊόντων πλαισιώνεται κατά κάποιο τρόπο από δυο όργανα τελείως οριζόντιας φύσης, που είναι αφ' ενός η οδηγία του 1985 περί της ευθύνης των παραγωγών για τα ελαττωματικά προϊόντα και αφ' ετέρου η οδηγία της 29 Ιουνίου 1992 για τη γενική ασφάλεια των προϊόντων. Πρόκειται και στις δυο περιπτώσεις για τελείως οριζόντια όργανα, που διαπερνούν ανεξάρτητα από τον τύπο των προϊόντων όλους τους κανονισμούς προϊόντων, οι οποίοι λένε ότι ο παραγωγός είναι αντικειμενικά υπεύθυνος για τη ζημιά που προκλήθηκε λόγω ελαττώματος του προϊόντος του. Αυτή είναι η αντικειμενική ευθύνη, που σημαίνει ότι πρόκειται για ευθύνη αναμφισβήτητη, δηλαδή η ζημιά οφείλεται σε ελαττωματικό προϊόν σύμφωνα με τους όρους που καθορίζονται στην οδηγία δηλαδή ότι χρειάζεται να υπάρξει σωματική ζημιά ή ζημιά σ' ένα άλλο αγαθό που δεν είναι το ίδιο το ελαττωματικό προϊόν σε ορισμένες περιπτώσεις και στις περιπτώσεις αυτές το θύμα να αποδειξει :

1. το ελάττωμα του προϊόντος

2. το συνδυασμό σχέσης αιτίας-αποτελέσματος ανάμεσα στο ελάττωμα και στη ζημιά, ενώ δεν είναι υποχρεωμένο να αποδείξει το σφάλμα του παραγωγού.

Κατά συνέπεια αυτή η οδηγία έχει χαρακτήρα αποτρεπτικό εξαιρετικά σημαντικό, εφ' όσον επιτρέπει στα Κράτη-Μέλη, κι όχι επιβάλλει, να καθορίζουν ένα ποσό ζημιών και κερδών που φθάνουν μέχρι 70 εκατομμύρια ECUS για την περίπτωση των ζημιών που δημιουργήθηκαν από παρόμοια ελαττωματικά προϊόντα.

Το δεύτερο μεγάλο οριζόντιο όργανο, είναι η οδηγία για τη γενική ασφάλεια των προϊόντων, που υιοθετήθηκε στις 29 Ιουνίου 1992 και αρχίζει να εφαρμόζεται στις 29 Ιουνίου αυτού του χρόνου, δηλαδή σε τρεις μήνες περίπου. Αυτή η οδηγία είναι επίσης μια οριζόντια οδηγία, συμπληρωματική σε σχέση με όλες τις άλλες. Η οδηγία ουσιαστικά είναι προορισμένη, για να κλείσει τρύπες, αν υπάρχουν, στις κάθετες οδηγίες προϊόντων για τις οποίες έχει γίνει αναφορά. Τι λοιπόν λέει ουσιαστικά; αφ' ενός ότι οι παραγωγοί είναι υποχρεωμένοι να εισάγουν στην αγορά μόνο ασφαλή προϊόντα. Είναι επίσης υποχρεωμένοι να εφαρμόζουν ένα σύστημα παρακολούθησης των προϊόντων τους στην αγορά.

Δεύτερο σημείο: η οδηγία καθορίζει σύμφωνα με ποιους όρους ένα προϊόν είναι ασφαλές. Ένα προϊόν είναι ασφαλές όταν αντιστοιχεί σε έναν κοινοτικό κανονισμό εναρμόνισης ή ελλείπει κοινοτικού-κανονισμού σε μια εθνική νομοθεσία που περιλαμβάνει επίσης στοιχεία ασφάλειας και στοιχεία υγιεινής. Φυσικά υπάρχουν κι άλλοι παράγοντες ελλείπει εθνικής νομοθεσίας για τα ευρωπαϊκά πρότυπα ή ελλείπει ευρωπαϊκών προτύπων για τα εθνικά πρότυπα ή ελλείπει προτύπων για τους κανόνες τεχνικής που έγιναν πρόσφατα δεκτοί.

Πρώτο λοιπόν σημείο υποχρέωσης για τον παραγωγό :

- να μην εισάγει στην αγορά παρά μόνο ασφαλή προϊόντα και να διασφαλίζει την ομαλή διακίνηση των προϊόντων του στην αγορά.
- Να υποχρεούνται τα κράτη-μέλη αφενός να ενεργούν ούτως ώστε οι παραγωγοί να σέβονται την υποχρέωσή τους και αφετέρου να εφαρμόζουν δομές ελέγχου των προϊόντων στην αγορά οι οποίες καθορίζονται από ορισμένους κανόνες που η οδηγία αναφέρει κατά μη περιοριστικό τρόπο. Οι εξουσίες περνούν από την απλή δυνατότητα πληροφόρησης εκ μέρους της δημόσιας ελεγκτικής αρχής, δηλαδή το να ζητήσει κανείς μια πληροφορία από τον παραγωγό, μέχρι την δυνατότητα απόσυρσης του προϊόντος από την αγορά είτε περιστασιακά είτε οριστικά.
- Να εφαρμόζονται μηχανισμοί πληροφόρησης για τα επικίνδυνα προϊόντα. Πρόκειται για δύο μηχανισμούς πληροφόρησης που λειτουργούν σφαιρικά, περίπου κατ' αυτόν τον τρόπο : ο ένας βοηθά στην αντίληψη του προβλήματος των προϊόντων που δημιουργούν πρόβλημα, χωρίς το πρόβλημα αυτό να είναι σοβαρό και άμεσο και χωρίς ο κίνδυνος να είναι άμεσος. Η δεύτερη διαδικασία, που ξεκινά από ένα μηχανισμό πληροφόρησης και φθάνει στη δυνατότητα απόφασης σε κοινοτικό επίπεδο, στοχεύει στην περίπτωση εκείνων των επικίνδυνων προϊόντων όπου πρέπει να αναληφθεί αμέσως κάποια δράση πρώτα από τις εθνικές αρχές και στη συνέχεια, αν είναι ανάγκη, σε κοινοτικό επίπεδο

Αυτά όσον αφορά το πρώτο μέρος του μηχανισμού διασφάλισης της ασφάλειας των προϊόντων στην αγορά, που αποτελεί το κανονιστικό μέρος. Το δεύτερο μέρος του μηχανισμού είναι ο μηχανισμός πληροφόρησης. Υπάρχει λοιπόν στο σύνολο των κανονισμών για προϊόντα για τους οποίους μίλησα ένας ορισμένος αριθμός

μηχανισμών επαγρύπνησης-μόλις ανέφερα την οδηγία γενικής ασφάλειας των προϊόντων- ένα σύνολο μηχανισμών ειδοποίησης, που λειτουργούν σφαιρικά όλοι με τον ίδιο τρόπο περίπου. Δηλαδή υπάρχει ένα πολύ μικρό δίκτυο εθνικών ανταποκριτών, ένας υπεύθυνος κατά υπουργείο στα Κράτη-Μέλη για τη δεδομένη διαδικασία και το δεδομένο μηχανισμό πληροφοριών. Αυτός ο εθνικός υπεύθυνος προειδοποιεί την Επιτροπή, τις υπηρεσίες της Επιτροπής, οι οποίες, μόλις ενημερωθούν, πληροφορούν τα έντεκα άλλα Κράτη-Μέλη, τα οποία στη συνέχεια πρέπει να απαντήσουν για να μας ανακοινώσουν τι έκαναν, τι έχουν σκοπό να κάνουν κ.τ.λ.

Όλες αυτές οι διαδικασίες λειτουργούν περίπου κατά τον ίδιο τρόπο. υπάρχουν σήμερα καμιά δεκαριά που λειτουργούν και που αφορούν γενικά τα καταναλωτικά προϊόντα-βιομηχανικά και προϊόντα τροφίμων. Υπάρχει μια διαδικασία ειδοποίησης για τον τομέα των τροφίμων, μια διαδικασία ειδοποίησης ως προς τα φάρμακα, μια για τις ιατρικές συσκευές, μια για τις ακτινολογικές ανάγκες, μια για τη ραδιενεργό μόλυνση των τροφίμων, μια για τον κτηνιατρικό έλεγχο και τρεις για το φυτοϋγειονομικό έλεγχο όσον αφορά τα λαχανικά, τα φυτοφαρμακευτικά προϊόντα και τις ζωϊκές τροφές.

Στο σύνολό τους αυτές οι διαδικασίες λειτουργούν κατά τον ίδιο τρόπο.-Πρόκειται πάντα για πολύ μικρά δίκτυα που λειτουργούν πολύ γρήγορα. Άλλωστε με άλλα λόγια και υπερβάλλοντας λίγο η πληροφόρηση μπορεί να διαδοθεί στο σύνολο της Ευρώπης, μετά από τους αναγκαίους ελέγχους φυσικά, σ' αυτούς τους εθνικούς ανταποκριτές μέσα σε διάστημα που ποικίλλει από μισή ώρα-τηλεφωνικώς-έως είκοσι τέσσερις ώρες, όταν το κείμενο είναι τεχνικά λίγο περισσότερο περίπλοκο και χρειάζεται να μεταφραστεί στις γλώσσες των ενδιαφερομένων χωρών.

Το σύνολο των διαδικασιών αυτών αποτέλεσε αντικείμενο ενός εγγράφου της Επιτροπής, μιας ανακοίνωσης της Επιτροπής, που δημοσιοποιήθηκε το Δεκέμβριο 1993 και που υποβλήθηκε στα Κράτη-Μέλη και στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο για προβληματισμό και για συζήτηση. Κατά συνέπεια πρόκειται για κοινοποίηση της Επιτροπής για τη διαχείριση των επειγουσών περιπτώσεων, κατά την οποία η επιτροπή δίνει την εκτίμησή της για τη λειτουργία όλων αυτών των μηχανισμών ειδοποίησης. Αν και συνολικά θεωρείται ότι όλοι αυτοί οι μηχανισμοί λειτουργούν καλά, σε ορισμένους τομείς η λειτουργία γίνεται κατά τρόπο πολύ άνισο. Αυτό συμβαίνει, επειδή το επίπεδο γνωστοποίησης εκ μέρους των Κρατών-Μελών είναι πολύ διαφορετικό. Ορισμένα Κράτη-Μέλη δεν προβαίνουν σε πολλές γνωστοποιήσεις, ενώ άλλα σε πάρα πολλές, το ίδιο ισχύει και για το επίπεδο συνέχειας που δίνεται στις κοινοποιήσεις, δηλαδή άλλα Κράτη-Μέλη, αφού λάβουν μια πληροφορία, ενημερώνουν την Επιτροπή για το τι έκαναν ή τι έχουν πρόθεση να κάνουν, ενώ σε άλλα αυτή η διαδικασία τηρείται κατά τρόπο πολύ άνισο.

Αυτός ο μηχανισμός πληροφόρησης επιτρέπει να σταματήσουμε ειδικότερα σε ό,τι αφορά τα καταναλωτικά προϊόντα γενικά, δηλαδή βιομηχανικά προϊόντα και τρόφιμα που έχουν ενσωματωθεί στην οδηγία «γενική ασφάλεια προϊόντων». Πρόκειται οπωσδήποτε για έναν εξαιρετικά σημαντικό οργανισμό, με τον οποίο είναι δυνατόν, να διασφαλιστεί κατά κάποιο τρόπο ότι δεν θα διανεμηθούν επικίνδυνα προϊόντα σε όλη την Ευρώπη ή ότι ο καταναλωτής δεν θα είναι εκτεθειμένος σε κινδύνους, λόγω της εξαιρετικά ταχείας και ευρύτατης διασποράς ενός προϊόντος στο σύνολο του ευρωπαϊκού εδάφους-λαμβανομένων υπόψη των εμπορικών μηχανισμών.

Πώς λειτουργεί αυτή η διαδικασία; Είναι ένα δίκτυο πολύ μικρό. Έχουμε δώδεκα

ανταποκριτές στα Κράτη-Μέλη μαζί με την υπηρεσία της επιτροπής και αυτό αρκεί για την αποδέσμευση του μηχανισμού-και επειδή είναι ένα από τα σημεία που επίσης χρειάζονται ένα σχόλιο, υπογραμμίζω ότι ο μηχανισμός τίθεται σε λειτουργία πάντα από ένα Κράτος-Μέλος. Όταν ένα Κράτος-μέλος ανακαλύπτει στο έδαφός του ένα επικίνδυνο προϊόν και αποφασίζει να λάβει ή λαμβάνει μέτρα, ενημερώνει την επιτροπή. Αυτή η διαδικασία εφαρμόζεται σε περίπτωση σοβαρού και άμεσου κινδύνου. Με άλλα λόγια επαφίεται στο Κράτος-μέλος να εκτιμήσει το σοβαρό και άμεσο χαρακτήρα του κινδύνου, γνωρίζοντας οπωσδήποτε ότι υπάρχουν και άλλες διαδικασίες. Για παράδειγμα, έλεγα πριν από λίγο για μια διαδικασία που αφορά τα προϊόντα εν κινδύνω ή τα μη συμβατά με την οδηγία για τη γενική ασφάλεια των προϊόντων. Υπάρχει λοιπόν ένα άλλο κύκλωμα πληροφόρησης, ένα άλλο δίκτυο, που είναι λίγο πιο αργό: είναι ένας τρόπος ομιλίας, γιατί η πληροφόρηση διαδίδεται σχεδόν το ίδιο γρήγορα, αλλά έχει νομικές συνέπειες πιθανώς διαφορετικές στο επίπεδο λήψης κοινοτικών αποφάσεων.

Πρέπει λοιπόν το Κράτος-μέλος αφενός να ξεκινήσει το σύστημα ειδοποίησης. Αυτό οπωσδήποτε σημαίνει ότι χρειάζεται ένα σύστημα ελέγχου της αγοράς, ώστε να είναι δυνατό να εντοπιστούν τα επικίνδυνα προϊόντα. Αυτό είναι ένα σημείο στο οποίο μπορούμε πιθανώς να επανέλθουμε. Αυτό σημαίνει ότι δεν πρέπει να χρησιμοποιήσει ντο δίκτυο ή ακριβέστερα ότι δεν πρέπει να χρησιμοποιήσει το δίκτυο επείγουσας ανάγκης ή το δίκτυο ειδοποίησης επίτηδες. Δεν ξεκινάμε μια ευρωπαϊκή ειδοποίηση για ένα πρόβλημα που δεν το αξίζει. Η υπερβολική μεταβίβαση μηνυμάτων στο δίκτυο επείγουσας ανάγκης σημαίνει ότι δεν υπάρχει πια επείγουσα ανάγκη. Αν όλα είναι επείγοντα, εξ ορισμού τίποτε δεν είναι πια επείγον.

Υπάρχουν λοιπόν και άλλα δίκτυα που δεν είναι δίκτυα ειδοποίησης για τη διάδοση της πληροφόρησης και νομίζω ότι πρέπει τα Κράτη-μέλη να σκεφτούν το δίκτυο που θα χρησιμοποιήσουν.

Τρίτο στοιχείο, που ανήκει επίσης στην αρμοδιότητα του Κράτους-μέλους, είναι ότι η γνωστοποίηση δεν πρέπει να γίνεται, αν το Κράτος-μέλος εκτιμά ότι το πρόβλημα που τίθεται ξεπερνά το πλαίσιο της εθνικής επικράτειάς του. Κι εδώ επίσης υπάρχει εξαιρετικά σημαντική αρμοδιότητα των εθνικών δημόσιων αρχών, οι οποίες εκτιμούν αν αυτό το πρόβλημα είναι ευρωπαϊκό πρόβλημα ή όχι. Είτε οι αρχές γνωρίζουν ότι το εν λόγω προϊόν διαδίδεται ευρύτατα στο σύνολο των ευρωπαϊκών χωρών και πρέπει να ξεκινήσει η ειδοποίηση, και αυτό αποτελεί πολύ σημαντική αρμοδιότητα, είτε εκτιμούν ότι το συγκεκριμένο πρόβλημα ή το προϊόν που δημιουργεί πρόβλημα δεν κυκλοφορεί εκτός της επικράτειάς του και δεν είναι απαραίτητο να ξεκινήσει μια ευρωπαϊκή ειδοποίηση.

Άλλο στοιχείο αρμοδιότητας είναι η υποχρέωση των Κρατών-μελών να απαντήσουν στην επιτροπή, μόλις λάβουν το μήνυμα και όταν επίσης κρίνουν ότι πρόκειται για περίπτωση που πρέπει να περάσει στο δίκτυο ειδοποίησης μετά από συζήτηση με το Κράτος-μέλος. Τέλος πρέπει τα άλλα Κράτη-μέλη να πουν τι έκαναν. Αν εξεταστεί σε αυτό το σημείο η λειτουργία του δικτύου ειδοποίησης όπως είναι σήμερα, ο βαθμός αντίδρασης των Κρατών-μελών, αν και έχει βελτιωθεί ελαφρά εδώ και ένα ή δύο χρόνια, παραμένει τελείως ανεπαρκής.

Το 1989 διατάχθηκε μια μελέτη για την ταχύτητα της απάντησης των Κρατών-μελών στην ειδοποίηση, να ανακοινώσουν δηλαδή τα Κράτη-μέλη τι έκαναν, να πει το Κράτος-μέλος ναι, έχει το προϊόν στην αγορά του ή όχι, δεν έχει το προϊόν και να πει τι σκέφτεται να κάνει ή τι έχει κάνει. Ο μέσος όρος προθεσμίας στην απάντηση

ήταν ογδόντα πέντε μέρες, αρκετά μεγάλος ίσως στο πλαίσιο μιας διαδικασίας ειδοποίησης, κατανοητός όμως, γιατί μια ελεγκτική αρχή δε βρίσκει το προϊόν βγαίνοντας από το γραφείο της. Χρειάζεται σε ορισμένες περιπτώσεις, λαμβάνοντας υπόψη και τη φύση του προϊόντος και άλλους παράγοντες, μια έρευνα για το προϊόν αυτό, αλλά και πάλι οι ογδόντα πέντε μέρες είναι αρκετό διάστημα.

Αφ' ετέρου ο μέσος όρος αντίδρασης των Κρατών μελών-αυτή η διάρκεια βελτιώθηκε εδώ και δύο χρόνια- ήταν πέντε στα δώδεκα. Δηλαδή, όταν μεταδιδόταν μια ειδοποίηση, πέντε Κράτη-μέλη στα δώδεκα απαντούσαν κατά τρόπο κανονικότατο. Υπάρχει ήδη συνεργασία με τις εθνικές αρχές που ασχολούνται με το σύστημα αυτό και που το αντιλαμβάνονται πολύ καλά. Έχει αρχίσει ήδη λοιπόν να βελτιώνεται η λειτουργία αυτή του μηχανισμού ειδοποίησης.

Αυτό που είναι ακόμη πιο σημαντικό είναι ότι στο σύστημα της οδηγίας για τη γενική ασφάλεια των προϊόντων, σε πολύ ιδιαίτερες περιπτώσεις, αυτός ο μηχανισμός ειδοποίησης μπορεί να καταλήξει στη λήψη Κοινοτικής Απόφασης απαγόρευσης του προϊόντος για το σύνολο του ευρωπαϊκού εδάφους. Δεν είναι λοιπόν μια απόφαση που λαμβάνεται κατά τρόπο απλό, αφού η οδηγία θέτει έναν αριθμό εξαιρετικά αυστηρών όρων, εν συντομία δηλαδή πρέπει:

- τα Κράτη-μέλη, ένα ή πολλά, να λάβουν μέτρα απαγόρευσης ή απόσυρσης
- να υπάρχει απόκλιση ανάμεσα στα Κράτη-μέλη σχετικά με τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν
- λαμβανομένης υπόψη της επείγουσας ανάγκης και της φύσης του προβλήματος, αυτό να μην μπορεί να επιλυθεί με άλλες κοινοτικές διαδικασίες
- η λύση του προβλήματος να είναι η καλύτερη σε κοινοτικό και σε εθνικό επίπεδο και, τέλος,
- ένα Κράτος-μέλος να ζητήσει μια Κοινοτική Απόφαση.

Αν όλοι αυτοί οι όροι, εκ των οποίων οι δύο τελευταίοι είναι πολύ δύσκολοι, αν όλοι αυτοί οι όροι πληρούνται δια μέσου ενός συστήματος επιτροπών, δηλαδή μετά από συνολική απόφαση ανάμεσα στην επιτροπή και στα Κράτη-μέλη, μπορεί να ληφθεί απόφαση απαγόρευσης ενός προϊόντος σε κοινοτικό επίπεδο, για το σύνολο του κοινοτικού εδάφους, για μια περιορισμένη περίοδο τριών μηνών, που στη συνέχεια μπορεί να ανανεωθεί.

Ένας άλλος μηχανισμός είναι το σύστημα «EHLASS», που είναι σύστημα συλλογής και δεδομένων για τα οικιακά ατυχήματα και τα ατυχήματα του ελεύθερου χρόνου, συλλογή και δεδομένα που πραγματοποιούνται είτε στα κέντρα επείγουσας ανάγκης των νοσοκομείων είτε με έρευνα στα νοικοκυριά. Παρόλο που δεν είναι σύστημα εξ ολοκλήρου στατιστικό, δεν επιτρέπει άμεσα να ειπωθεί ότι αυτό το προϊόν είναι η αιτία του ατυχήματος, αλλά παρέχει στις εθνικές πολιτικές αρχές μια ένδειξη, μια τάση για ένα πιθανό φαινόμενο ατυχήματος σ' ένα συγκεκριμένο πλαίσιο δραστηριοτήτων. Για παράδειγμα, τα ατυχήματα στο σκι, οι πτώσεις από σκάλα, τα καψίματα στην κουζίνα κ.τ.λ.. Αλλά και πάλι αυτό το σύστημα δεν μπορεί να πει ότι η συσκευή της κουζίνας είναι υπεύθυνη για το κάψιμο. Ανακαλύπτει απλώς μια τάση, αναφέροντας ότι υπάρχουν πολλά ατυχήματα στις κουζίνες. Και υπάρχουν ανάμεσα στα ατυχήματα που συμβαίνουν στις κουζίνες πολλά ατυχήματα που οφείλονται σε κάψιμο. Πρέπει λοιπόν οι εθνικές αρχές να χρησιμοποιήσουν τα στοιχεία που συλλέγουν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε δια μέσου του εθνικού κανονισμού και με βάση τα συμπεράσματα των εθνικών αρχών σχετικά με τους δικούς τους δείκτες τάσεων να συζητηθεί σε κοινοτικό επίπεδο η ανάληψη ορισμένων πρωτοβουλιών.

Τέταρτο στοιχείο του μηχανισμού που εφαρμόζεται για τη διασφάλιση της ασφάλειας των καταναλωτών ή της ασφάλειας των προϊόντων στο πλαίσιο της εσωτερικής αγοράς είναι οι μηχανισμοί ελέγχου. Είναι φανερό ότι όλο αυτό το σύστημα δε λειτουργεί, παρά μόνο αν υπάρχουν σωστοί έλεγχοι. Είναι η βάση και αυτοί οι έλεγχοι προέρχονται από τις εθνικές αρχές. Εκτός από τον πολύ ιδιαίτερο τομέα όπου υπάρχουν κοινοτικά όργανα επιθεώρησης –αλλά είναι πολύ λίγοι οι τομείς όπου υπάρχει κοινοτικός έλεγχος που πραγματοποιείται είτε απευθείας από τους κοινοτικούς επιθεωρητές είτε από μεικτά συστήματα, δηλαδή κοινότητα, Κράτη-μέλη για τον έλεγχο των προϊόντων. Οι τομείς αυτοί είναι πολύ περιορισμένοι, αλλά γενικότερα η αρχή είναι ότι ο έλεγχος πραγματοποιείται από τα Κράτη-μέλη.

Υπάρχουν λοιπόν δύο τρόποι ελέγχου:

1. Ο ένας προβλέπεται από όλες τις οδηγίες προϊόντων και αφορούν τον έλεγχο της παραγωγής από το στάδιο της λήψης μέχρι το τέλος της κατασκευής του προϊόντος, κατά τη στιγμή της διάθεσής του στην αγορά. Όλες οι οδηγίες καθορίζουν τους τρόπους ελέγχου, οι οποίοι ερμηνεύονται με την τοποθέτηση στο προϊόν του σήματος CE, όταν πρόκειται για προϊόν που αποτελεί αντικείμενο εναρμόνιση νέας προσέγγισης.
2. Ο δεύτερος αφορά τον έλεγχο των προϊόντων στην αγορά. Η οδηγία για τη γενική ασφάλεια των προϊόντων επιβάλλει στα Κράτη-μέλη να λειτουργήσουν δομές ελέγχου.

Είναι φανερό ότι κατά το μεγαλύτερο διάστημα λειτουργεί ο έλεγχος στα Κράτη-μέλη, αλλά σε κάποια κράτη πρέπει οι δομές αυτές να εξελιχθούν. Υπάρχει πραγματικά ένα θέμα εμπιστοσύνης για τη λειτουργία της εσωτερικής αγοράς, εμπιστοσύνης την οποία πρέπει να έχουν μεταξύ τους οι διάφορες εθνικές δημόσιες αρχές σχετικά με τους ελέγχους που πραγματοποιούνται από την καθεμιά από αυτές. Είναι επίσης σίγουρο ότι, αν αυτή η εμπιστοσύνη δεν υπάρχει, τίποτε δε θα υπάρχει ή πολύ λίγα πράγματα θα συνεχίσουν ή πολύ λίγα προϊόντα θα μπορούν στην πραγματικότητα να κυκλοφορούν ελεύθερα, εφόσον θα αποτελούν αντικείμενο νέων ελέγχων στη χώρα άφιξης. Είναι επίσης φανερό ότι οι διάφοροι έλεγχοι πρέπει να πραγματοποιούνται- αυτό είναι φυσικά το ιδεώδες- κατά τρόπο λίγο ως πολύ ενιαίο. Όρος εμπιστοσύνης είναι να γνωρίζουν και οι μεν και οι δε ότι μια εθνική αρχή X διαθέτει κατάλληλα μέσα γι' αυτούς τους ελέγχους κάνει ελέγχους κανονικά και σύμφωνα με μέθοδο στην οποία μπορούμε να έχουμε εμπιστοσύνη.

Δε σημαίνει βέβαια ότι όλοι οι έλεγχοι σε όλα τα Κράτη-μέλη πρέπει συστηματικά να εναρμονιστούν, ότι όλοι πρέπει να έχουν την ίδια μορφή ή την ίδια δομή. Πρέπει να ληφθούν υπόψη οι εθνικές δομές και να εφαρμοστεί ένας μηχανισμός που να ευνοεί εμπιστοσύνη ανάμεσα στις διάφορες εθνικές διοικήσεις και αυτό θα μπορούσε να γίνει με μία μέθοδο ή ένα σύστημα αξιολόγησης των κινδύνων των προϊόντων κατά τέτοιο τρόπο, ώστε κάθε εθνική αρχή ελέγχου- η οποία στη συνέχεια κάνει ό,τι θέλει η ίδια- να μπορεί να διαθέτει ένα κοινό σημείο ανάγνωσης σχετικά με τους κινδύνους που προέρχονται από ένα προϊόν.

Γνωρίζουμε, για παράδειγμα, ότι μια ηλεκτρική λάμπα συνεπάγεται αυτόν ή αυτόν τον τύπο κινδύνων. Ότι στο εσωτερικό αυτού του τύπου κινδύνων, οι οποίοι θα ταξινομηθούν, ο κίνδυνος Α είναι πιο σημαντικός από τον κίνδυνο Β κ.τ.λ. Πρέπει λοιπόν να δοθεί προσοχή περισσότερο στον κίνδυνο Α από τον κίνδυνο Β του ίδιου προϊόντος.

Οπότε εδώ υπάρχει ένας προβληματισμός. Άλλωστε έχουν ξεκινήσει διαδικασίες

σχετικά με την αξιολόγηση των κινδύνων στην τελωνειακή διοίκηση και έχει κατά κάποιον τρόπο συνηθιστεί αυτή η αρχή της εμπειρίας ή του πειραματισμού εκ μέρους των τελωνειακών αρχών. Επίσης μπορεί μόνο να γίνει μια συμφωνία για τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζεται το πρόβλημα του ελέγχου και βεβαίως αυτό το πολύ σημαντικό έργο βρίσκεται εν εξελίξει.

Αυτός ο ρόλος του ελέγχου και η αποτελεσματικότητα των ελέγχων προϊόντων στα Κράτη-μέλη είναι κεφαλαιώδους σημασίας, γιατί από την κατάργηση των εσωτερικών συνόρων και μετά κάθε εθνική ελεγκτική αρχή είναι υπεύθυνη όχι μόνο στο δικό της έδαφος ή στο δικό της νομό ή στη δική της περιφέρεια αλλά για το σύνολο της εσωτερικής αγοράς, δηλαδή για το σύνολο του κοινοτικού εδάφους. Αυτό σημαίνει μια τεράστια αλλαγή νοοτροπίας. Ένας εθνικός επιθεωρητής ή ένας εθνικός ελεγκτής, που μέχρι σήμερα έλεγε ένα προϊόν στο πλαίσιο της δικής του επικράτειας, είναι τώρα υπεύθυνος ελέγχου για το σύνολο της κοινοτικής επικράτειας.

Υπάρχει αλλαγή νοοτροπίας και αλλαγή δομών σε ορισμένες περιπτώσεις. Γι' αυτό θα χρειαστεί χρόνος, για να εφαρμοστεί, θα χρειαστούν πολλές συζητήσεις και προσπάθειες, για να καθοριστούν αφ' ενός οι προσανατολισμοί και αφ' ετέρου οι ενέργειες που θα δρομολογηθούν. Η επιτροπή σχετικά πρόσφατα, τον περασμένο Φεβρουάριο, υιοθέτησε μια κοινοποίηση για τη διοικητική συνεργασία ανάμεσα στις εθνικές αρχές. Είναι ένα αρκετά ογκώδες έγγραφο, που υποβλήθηκε προς συζήτηση από τα Κράτη-μέλη στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, στο σύνολο των ενδιαφερόμενων οργάνων, έγγραφο στο οποίο η επιτροπή δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές για τη συνεργασία ανάμεσα στις διάφορες εθνικές ελεγκτικές διοικήσεις για τους διάφορους τομείς των προϊόντων. Σημείο εκκίνησης αυτού του εγγράφου είναι πως η επιτροπή θεωρεί ότι οι μηχανισμοί συνεργασίας μπορούν να λειτουργήσουν από τη στιγμή που συγκεκριμένα, η ελληνική αρχή, π.χ., ανακαλύπτει στην αγορά της ένα προβληματικό προϊόν και τηλεφωνεί στην αρχή της χώρας όπου κατασκευάστηκε αυτό το προϊόν.

Αυτό ξεκινά έτσι και φθάνει σε πιο επίσημες μορφές συνεργασίας πολύ πιο οργανωμένες, δια μέσου γραπτών μηνυμάτων. Η επιτροπή πιστεύει λοιπόν ότι όλα συνυπάρχουν σε διάφορους βαθμούς, σε στάδιο λιγότερο ή περισσότερο αναπτυγμένο, ανάλογα με τους τομείς. Η επιτροπή πιστεύει ότι αυτή η διοικητική συνεργασία πρέπει να αναπτυχθεί σε κοινοτικό πλαίσιο.

Με άλλα λόγια δεν πρέπει να γίνουν όλα και οτιδήποτε από ορισμένα Κράτη-μέλη όπως αυτά το θέλουν, χωρίς να αφεθεί τίποτε στα άλλα Κράτη-μέλη. Ένας από τους κινδύνους της διοικητικής συνεργασίας είναι, π.χ., η ελληνική αρχή να οριοθετήσει τις επαφές της με την αρχή της Χ χώρας σχετικά με το προϊόν, αλλά το πρόβλημα που εντοπίζεται θα το αντιμετωπίσουν οι δυο αρχές μαζί. Αυτό είναι αναγκαίο και επιθυμητό. Αλλά και πάλι υπάρχει θέμα διαβάθμισης, γιατί το πρόβλημα που εντοπίζεται έτσι μπορεί να έχει ενδιαφέρον για τους άλλους. Αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για εμπειρία για τα άλλα Κράτη-μέλη, αλλά υπάρχει πρόβλημα, όταν η εθνική αρχή που ξεκίνησε τη διαδικασία δε γνωρίζει ότι το ίδιο πρόβλημα υφίσταται και σε άλλη χώρα εκτός από αυτή με την οποία έρχεται σε επαφή. Πρέπει λοιπόν να πλαισιωθεί το σύνολο αυτού του μηχανισμού επαφής ανάμεσα στις διοικήσεις σε κοινοτικό επίπεδο και αυτό είναι το αντικείμενο του εγγράφου.

Με τη στήριξη αυτού του μηχανισμού διοικητικής συνεργασίας η επιτροπή έχει ήδη εφαρμόσει ένα πρόγραμμα που ονομάζεται "CAROLUS". Είναι πρόγραμμα ανταλλαγής εθνικών εμπειρογνομώνων.

Δηλαδή με άλλα λόγια η ελληνική διοίκηση μπορεί να αποστείλει για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, σύμφωνα με το διαθέσιμο προϋπολογισμό της και σύμφωνα με ένα ορισμένο αριθμό κριτηρίων, τους επιθεωρητές της ή τους αρμόδιους των ελεγκτικών διοικήσεων της σε ένα άλλο Κράτος-μέλος, ώστε να διαπιστώσει πώς είναι οργανωμένο αυτό το Κράτος-μέλος, πώς λειτουργούν οι έλεγχοί του και με βάση ποια κριτήρια. Οπωσδήποτε μπορεί να συμβεί και το αντίστροφο. Η ελληνική διοίκηση μπορεί να ζητήσει ένας εμπειρογνώμονας ή ο υπεύθυνος ή οι εμπειρογνώμονες ενός Κράτους-μέλους να έλθουν στη χώρα της, στην ελληνική διοίκηση, ώστε να δουν πώς μπορούν να οργανωθούν καλύτερα κάποιοι έλεγχοι.

Αυτό είναι το αντικείμενο του προγράμματος CAROLUS. Η επιτροπή αντιμετωπίζει επίσης την εφαρμογή, την ανάπτυξη όλων των μέσων της τηλεματικής επικοινωνίας, της πληροφορικής και άλλων ανάμεσα στις εθνικές διοικήσεις, δηλαδή το πρόγραμμα IDA, που προέρχεται από την αγγλική ονομασία “Interchange of Data among Administrations” (ανταλλαγή στοιχείων ανάμεσα στις διοικήσεις). Είναι ένα αρκετά ευρύ πρόγραμμα που συνίσταται στην ανάπτυξη όλων των μέσων επικοινωνίας, των πιο σύγχρονων και των πιο γρήγορων, ανάλογα με τις ανάγκες φυσικά, ανάμεσα στα διάφορα Κράτη-μέλη.

Οι καταναλωτές πρέπει να αντιληφθούν ότι υπάρχουν πολλά θέματα. Σε κοινοτικό επίπεδο υπάρχει ένα σύνολο κανονισμών ολοκληρωμένο και ομοιογενές. Υπάρχει ένας μηχανισμός που έχει τεθεί σε εφαρμογή και που προορίζεται στο να διασφαλίσει συνολικά ότι, μόλις παρουσιαστεί ένα πρόβλημα ή ένας σοβαρός και άμεσος κίνδυνος, ενημερώνονται οι εθνικές αρχές. Αυτό βέβαια σημαίνει ότι υπάρχει ταχεία αντίδραση, ώστε να ληφθούν γρήγορα μέτρα προστασίας των καταναλωτών.

Υπάρχει ένας επαρκής αριθμός οργάνων για τον καταναλωτή, ώστε να διασφαλιστεί και να μην είναι εκτεθειμένος σε μεγάλους κινδύνους όσον αφορά τα προϊόντα.

Υπάρχει ο βασικός όρος και αυτό πρέπει να λεχθεί και να γίνει σαφές, γιατί οι περισσότεροι δεν το γνωρίζουν. Αν καταρτιστεί ο κατάλογος όλων των υπαρχόντων κοινοτικών κανονισμών, όλων των υπαρχόντων συστημάτων πληροφόρησης, θα εκπλαγεί η κοινή γνώμη.

Όλα αυτά υπάρχουν και λειτουργούν βάσει ελέγχων που διεξάγονται σωστά, ιδιαίτερα όσον αφορά την αγορά. Και αυτά είναι ευθύνη όλων των εθνικών αρχών, των παραγωγών, των διανομέων και των κοινοτικών αρχών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΟΥ ΈΧΕΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ISO

Μελέτη των εντύπων που απαιτείται να γράψει και να καταβάλλει μια επιχείρηση που έχει πιστοποίηση ISO. Για τη μελέτη των εντύπων αυτών επιλέχθηκε ένα λογιστικό γραφείο της Πάτρας "ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ" το οποίο έχει πιστοποίηση ISO. Η επιλογή της μελέτης λογιστικού γραφείου και όχι κάποιας εταιρίας έγινε γιατί οι εταιρίες δεν μπορούσαν να δώσουν το εγχειρίδιο ή να παρέχουν έντυπα του ISO που χρησιμοποιούν εκτός εταιρίας. Η μελέτη επεκτάθηκε και σε άλλα δύο λογιστικά γραφεία τα οποία δεν έχουν πιστοποίηση ISO αλλά τη θέτουν ως προτεραιότητα στα άμεσα σχέδιά τους για να την αποκτήσουν.

Πριν ξεκινήσει η μελέτη των εντύπων, το συγκεκριμένο λογιστικό γραφείο απάντησε σε κάποια βασικά ερωτήματα που τέθηκαν τα οποία είναι τα εξής:

- Ποιοι οι είναι οι στόχοι του λογιστικού γραφείου με την εγκατάσταση του ISO;
Βασικός στόχος του λογιστικού γραφείου είναι ο πελάτης και συγκεκριμένα η ικανοποίησή του. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι αποτέλεσμα της διαρκούς παροχής καλύτερης ποιοτικά υπηρεσίας ή υπηρεσιών, έτσι ώστε να αυξάνεται συνεχώς. Επίσης, όπως έχει αποδειχθεί, σε μία επιχείρηση όπως το λογιστικό γραφείο που έχει πιστοποίηση ISO, οι σχέσεις μεταξύ πελάτη και επιχείρησης βελτιώνονται σε μεγάλο βαθμό οικειότητας και μπορεί να ειπωθεί σε αυτό το σημείο ότι αγγίζουν το προσωπικό επίπεδο. Όσον αφορά οικονομικούς στόχους, η επιχείρηση σαφώς είναι σε θέση να καλύψει χρηματοδοτήσεις μεγάλων ποσών.
- Μετά από κάποιο χρονικό διάστημα και εφόσον είχε εγκριθεί η πιστοποίηση ποιες αλλαγές διαπίστωσε η επιχείρηση σε σχέση με την οργάνωσή της, τους πελάτες και στην ποιότητα των υπηρεσιών της;
Στην επιχείρηση και στους τρεις τομείς της υπήρχαν εμφανείς αλλαγές. Αρχικά, στον πρώτο τομέα, την οργάνωση του λογιστικού γραφείου, έγιναν καλύτερες εκτιμήσεις όσον αφορά τη θέση κάθε υπαλλήλου και τη συνεργασία του με τους υπόλοιπους. Επίσης, υπήρξε καλύτερη οργάνωση του χώρου εργασίας καθώς και των βοηθητικών χώρων (αποθήκη και αρχείο). Σε σχέση με τους πελάτες, διαπιστώθηκε ότι εκφράζουν την ικανοποίησή τους για τις καλύτερες ποιοτικά υπηρεσίες και τον τρόπο παροχής της υπηρεσίας ή των υπηρεσιών που επιθυμούν με την προσωπική σχέση που επιθυμούν να υπάρχει με το λογιστικό γραφείο και αυτό βέβαια ικανοποιεί πλήρως και την ίδια την επιχείρηση. Τέλος, όσον αφορά τον τομέα της ποιότητας των υπηρεσιών, η επιχείρηση έκανε τις ανάλογες διορθωτικές ή προληπτικές ενέργειες που τις υπέδειξε η επιτροπή ISO, η οποία ελέγχει όλες τις λειτουργίες του λογιστικού γραφείου και παρείχε καλύτερες ποιοτικά υπηρεσίες στον πελάτη.

ΈΝΤΥΠΑ:

Το πρώτο έντυπο αφορά την υποδομή και το περιβάλλον εργασίας. Δηλαδή η επιχείρηση θα πρέπει να αναφέρει γραπτώς το είδος της εργασίας της, τους χώρους του ή των κτιρίων που στεγάζεται καθώς και των βοηθητικών αν αυτοί υπάρχουν, τον εξοπλισμό που αφορά το υλισμικό και το λογισμικό που χρησιμοποιεί, τις υπηρεσίες υποστήριξης και τέλος τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν και γενικότερα το περιβάλλον εργασίας.

ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΥΠΟΔΟΜΗ & ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (Κωδ.Ε.10.03/Εκδ.1)
(Α/Α ή ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΙΣΧΥΩΣ =.....)

ΕΙΔΟΣ	ΚΑΛΥΨΗ-ΔΙΑΘΕΣΗ	ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ
ΚΤΙΡΙΑ-χώροι εργασίας		
ΚΤΙΡΙΑ-βοηθητικοί χώροι		
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ-υλισμικό		
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ-λογισμικό		
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ(πχ επικοινωνία, μεταφορές κ.λ.π.)		
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ-ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		

ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ-λογισμικό		
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ(πχ επικοινωνία, μεταφορές κ.λ.π.)		
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ-ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		

Το δεύτερο έντυπο αφορά ανάγκες σε πόρους όπως η εκπαίδευση. Η επιχείρηση πρέπει να περιγράψει και να αιτιολογήσει την ανάγκη της σε πόρους προς τον υπεύθυνο ποιότητας και τη Διοίκηση, οι οποίοι θα αξιολογήσουν την αιτιολογία των πόρων και θα πάρουν τις σχετικές αποφάσεις.

	Κωδ.: ΔΠ.01-Έκδοση :1
Διαδικασία ποιότητας Τίτλος: Ανασκόπηση του ΣΠ από τη διοίκηση	Σελίδα

.....E.01.01		
ΑΝΑΓΚΕΣ ΣΕ ΠΟΡΟΥΣ		
Από:	Προς: Υπεύθυνο Ποιότητας	Ημερ/νία:
Αφορά ανάγκες για εκπαίδευση..... Αφορά άλλους πόρους.....		
Περιγραφή & Αιτιολόγηση:		

Σχολιασμός (Αξιολόγηση & σχετικές αποφάσεις
(Α) ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

(Β) ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Το τρίτο κατά σειρά έντυπο, αφορά σε υποδείξεις πελατών. Δηλαδή αφορά παράπονα πελατών προς την ίδια την επιχείρηση και προτάσεις για βελτίωσή της από τους πελάτες της.

	Κωδ.:ΔΠ.13 – Έκδοση : 2
Διαδικασία ποιότητας Τίτλος: «Διαχείριση υποδείξεων πελατών ΚΑΙ παρακολούθηση-μέτρηση υποδείξεων πελατών»	Σελίδα

«ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ ΠΕΛΑΤΩΝ» (ΚΩΔ.: E1301)

Ημερομηνία λήψης υπόδειξης:	A/a
Πελάτης:	
Τρόπος Λήψης:	
Αφορά παράπονο:	Αφορά βελτιωτική πρόταση:
Αφορά άλλο	
Ενέργειες (ΑΝ ΠΑΡΑΠΟΝΟ/ΠΡΟΒΛΗΜΑ δεν συμπληρώνεται αλλά συμπληρώνεται το E.12.01)	
Ημερομηνία	Υπογραφή

Σύνδεση με Διορθωτικές ή Προληπτικές Ενέργειες (ΑΝ ΠΑΡΑΠΟΝΟ) A/A

Το τέταρτο έντυπο, αφορά την διαχείριση προβλημάτων ποιότητας. Η επιχείρηση περιγράφει τα πιθανά αίτια και τις απαιτούμενες ενέργειες προς αποφυγή του προβλήματος ή των προβλημάτων στην ποιότητα :

	Κωδ.: ΔΠ. 12 -Έκδοση : 2
Διαδικασία Ποιότητας Τίτλος : «Διαχείριση Προβλημάτων (Διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες)»	Σελίδα

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ-Ε.12.01/Εκδ.2	
Υπεύθυνος:	Α/Α ή Ημερ/νία
Το πρόβλημα για ποιότητα αφορά	
ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗΣ ΆΛΛΗ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΟΜΕΝΟΥ ΠΑΡΑΠΟΝΟ ΠΕΛΑΤΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΣΔΠ ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΑΠΟ ΣΤΟΧΟΥΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΆΛΛΗ ΑΙΤΙΑ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΆΛΛΗ ΑΙΤΙΑ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗΣ (Περιγράψτε).....	
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ & ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ (ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΥ Ή ΔΥΝΗΤΙΚΟΥ) Πιθανά αίτια και ανάγκη για ενέργειες	
Ενέργεια χειρισμού/Υπεύθυνος/Deadline Διορθωτικές/Προληπτικές ενέργειες/υπεύθυνος/deadline	

Παρακολούθηση-Αποτέλεσμα ενέργειας Α)ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ Β)ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΗ- ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΗ
--

Περαιτέρω διορθωτικές/Προληπτικές ενέργειες?? ΝΑΙ..... ΟΧΙ.....
 ΑΝ ΝΑΙ Σύνδεση με Α/Α Ε.12.01.....

Το πέμπτο έντυπο, αφορά την αξιολόγηση συνεργασίας, δηλαδή πώς εκτιμούν οι υπάλληλοι της επιχείρησης τις σχέσεις μεταξύ αυτών και της διοίκησης, μεταξύ αυτών και των προϊσταμένων και μεταξύ των συναδέλφων. Επίσης, πώς εκτιμούν το εργασιακό περιβάλλον σε ό,τι αφορά το αντικείμενο εργασίας τους, τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό της επιχείρησης, τις υπηρεσίες του γραφείου προς τους πελάτες και ποια είναι η γνώμη των πελατών για την επιχείρηση σε περίπτωση που γνωρίζουν.

ΔΕΛΤΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ-Ε.01.07(ΕΚΔ.1)

ΌΝΟΜΑ:

ΘΕΣΗ:

ΜΙΣΘΟΣ:

ΝΕΟΣ ΜΙΣΘΟΣ:

ΑΥΞΗΣΗ:

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:

ΠΑΡΑΚΑΛΟΥΜΕ απαντήστε ανοικτά στα παρακάτω, με γνώμονα την καλύτερη λειτουργία και οργάνωση του γραφείου και την ικανοποίηση των πελατών.

Υπογραμμίστε την καταλληλότερη απάντηση ή πικάρετε το σχετικό κουτάκι.

1. Πώς βρίσκετε το εργασιακό περιβάλλον σε ότι αφορά τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό κ.λ.π.?

ΑΡΙΣΤΟ ΚΑΛΟ ΜΕΤΡΙΟ ΚΑΚΟ ΠΟΛΥ ΚΑΚΟ

Σχόλια:

2. Πώς εκτιμάτε το εργασιακό περιβάλλον σε ότι αφορά τις σχέσεις σας με τους προϊστάμενους?

ΑΡΙΣΤΟ ΚΑΛΟ ΜΕΤΡΙΟ ΚΑΚΟ ΠΟΛΥ ΚΑΚΟ

Σχόλια:

3. Πώς εκτιμάτε το εργασιακό περιβάλλον σε ότι αφορά τις σχέσεις σας με τη διοίκηση-ιδιοκτήτες?

ΑΡΙΣΤΟ ΚΑΛΟ ΜΕΤΡΙΟ ΚΑΚΟ ΠΟΛΥ ΚΑΚΟ

Σχόλια:

4. Πώς εκτιμάτε το εργασιακό περιβάλλον σε ότι αφορά τις σχέσεις σας με συναδέλφους?

ΑΡΙΣΤΟ ΚΑΛΟ ΜΕΤΡΙΟ ΚΑΚΟ ΠΟΛΥ ΚΑΚΟ

Σχόλια:

5. Πώς εκτιμάτε το εργασιακό περιβάλλον σε ότι το αντικείμενο της εργασίας σας? Αν επιθυμείτε αλλαγή παρακαλούμε αναφέρετε σχετικά στα σχόλια.

ΑΡΙΣΤΟ ΚΑΛΟ ΜΕΤΡΙΟ ΚΑΚΟ ΠΟΛΥ ΚΑΚΟ

Σχόλια:

6. Πώς εκτιμάτε τις υπηρεσίες του γραφείου προς τους πελάτες?

ΑΡΙΣΤΟ ΚΑΛΟ ΜΕΤΡΙΟ ΚΑΚΟ ΠΟΛΥ ΚΑΚΟ

Σχόλια:

7. Ποια είναι η γνώμη (αν έχετε αντιληφθεί) των πελατών μας και του ευρύτερου επιχειρηματικού περιβάλλοντος για την προσφορά του γραφείου μας στο χώρο?

ΑΡΙΣΤΟ ΚΑΛΟ ΜΕΤΡΙΟ ΚΑΚΟ ΠΟΛΥ ΚΑΚΟ

Σχόλια:

8. Ποια η άποψή σας για το νέο μισθό σας?

ΑΡΙΣΤΟ ΚΑΛΟ ΜΕΤΡΙΟ ΚΑΚΟ ΠΟΛΥ ΚΑΚΟ

Σχόλια:

9. Πώς εκτιμάτε την συμβολή των εργασιών σας στην ικανοποίηση του πελάτη?

ΜΕΓΙΣΤΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΜΕΤΡΙΑ ΜΙΚΡΗ ΕΛΑΧΙΣΤΗ

Σχόλια:

10. Πώς εκτιμάτε τις υπηρεσίες του γραφείου προς τους πελάτες?

ΑΡΙΣΤΟ ΚΑΛΟ ΜΕΤΡΙΟ ΚΑΚΟ ΠΟΛΥ ΚΑΚΟ

Σχόλια:

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Πιστεύετε ότι αντλείται κάτι μέσα από την εργασία σας που να προσθέτει στην προσωπική σας ικανοποίηση??? ΑΝ ΝΑΙ ποιο είναι αυτό
2. Οι εργασίες που αναλαμβάνετε θεωρείτε ότι είναι σοβαρές και υπεύθυνες??

Το έκτο έντυπο, αφορά την αξιολόγηση των υπηρεσιών που προσφέρει το ISO. Με αυτό το έντυπο η επιχείρηση αξιολογεί τη λειτουργικότητα των υπηρεσιών που προσφέρει το ISO, κατά πόσο δηλαδή αυτές οι υπηρεσίες την ικανοποιούν σε κάποια ειδικά θέματα που αναφέρονται παρακάτω και βαθμολογεί την εταιρία ISO για καθένα από τα θέματα αυτά. Το έντυπο της αξιολόγησης έπειτα, δίνεται σε έναν εξωτερικό ελεγκτή ο οποίος παρακολουθεί και αξιολογεί με τη σειρά του την απόδοση της εταιρίας που προμήθευσε την πιστοποίηση ISO στην επιχείρηση.

ΠΡΟΣ:

ΠΑΡΑΚΑΛΟΥΜΕ ΝΑ ΜΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΤΕ ΑΥΣΤΗΡΑ...ΚΑΙ ΘΑ ΣΑΣ ΕΙΜΑΣΤΕ ΥΠΟΧΡΕΟΙ ΓΙΑ ΑΥΤΟ

Επειδή νομίζουμε ότι το είδος υπηρεσιών που σας προσφέρουμε είναι πολύ σημαντικό για την επιχειρηματική και επαγγελματική σας δραστηριότητα, γι' αυτό πρέπει να μας κρίνετε αυστηρά και να απαιτήσετε την βελτίωσή μας.

Στο πλαίσιο αυτό καθιερώσαμε ένα εξωτερικό ελεγκτή, που συνεχώς θα παρακολουθεί την απόδοσή μας σε ότι αφορά την ικανοποίησή σας, και έτσι θα αποτελεί μια επιπλέον ασφαλιστική σας δικλείδα.

Αν λοιπόν βρείτε λίγο χρόνο αξιολογήστε μας και αποστείλατε τις κρίσεις σας στον εξωτερικό ελεγκτή, που με αντικειμενικότητα θα μας παρουσιάσει τις υποχρεώσεις και τα περιθώρια για την μεγαλύτερη ικανοποίησή σας.

ΠΩΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΕΙΤΕ ΤΗΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΑΣ ΣΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ:

(σημειώστε χ σε ένα ή δύο το πολύ από τα παρακάτω κουτάκια, με την εξής Σειρά 1=Άριστη συνεργασία, 2=Καλή, 3=Μέτρια, 4=Κακή, 5=Απαράδεκτη)

Θέμα αξιολόγησης	1	2	3	4	5
1.Το αίσθημα ασφάλεια σας απέναντι στις αρμόδιες αρχές(ΔΥΟ,ΙΚΑκλπ)					
2.Η εμπιστοσύνη σχετικά με την εχεμύθεια του γραφείου ως προς τον χειρισμό των προσωπικών σας δεδομένων					
3.Η ικανότητα του γραφείου να καλύπτει έκτακτες ανάγκες παροχής υπηρεσιών για την επιχείρησή σας γρήγορα και σωστά					
4.Η τήρηση των συμφωνηθέντων-βάσει της σύμβασης συνεργασίας-υποχρεώσεων του γραφείου					
5.Η γενική συμπεριφορά των στελεχών μας κατά την επικοινωνία σας με το γραφείο(ευγένεια, ενδιαφέρον, κατανόηση κ.λ.π.)					
6.Η άμεση παρουσία των στελεχών μας σε περίπτωση εκτάκτων προβλημάτων από ελέγχους(ΣΔΟΕ, ΙΚΑ κ.λ.π.)					
7.Η έγκαιρη και σωστή ενημέρωσή σας για τρέχουσες υποχρεώσεις της επιχείρησής σας(πληρωμές ΔΥΟ, ΙΚΑ κ.λ.π.)					
8.Η ενημέρωσή σας σχετικά με την φορολογική και ασφαλιστική νομοθεσία					
9.Η ενημέρωσή σας για την φορολογική πορεία της επιχείρησής σας και η καθοδήγησή σας για την επίτευξη του επιθυμητού φορολογικού αποτελέσματος					
10.Η οικονομική μας συνεργασία(τιμολογιακή και πιστωτική πολιτική)					

ΑΝ ΘΕΛΕΤΕ ΝΑ ΠΡΟΣΘΕΣΕΤΕ ΟΤΙΔΗΠΟΤΕ ΓΙΑ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ, ή ΑΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΑΠΟΙΑ ΙΔΕΑ-ΠΡΟΤΑΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΑΣ, ΠΑΡΑΚΑΛΟΥΜΕ ΑΝΑΦΕΡΕΤΕ ΣΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΣΕΙΡΕΣ(ή ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΣΤΕ ΤΗΝ ΠΙΣΩ ΣΕΛΙΔΑ):

.....
.....

ΓΙΑ ΜΙΑ ΑΚΟΜΗ ΦΟΡΑ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ.
Φιλικά

Όπως αναφέρθηκε αρχικά του κεφαλαίου η μελέτη επεκτάθηκε και σε άλλα λογιστικά γραφεία που πρόκειται να πιστοποιηθούν:

Το πρώτο λογιστικό γραφείο που προσδοκεί πιστοποίηση του ISO απάντησε σε ένα ερωτηματολόγιο που αφορά τον βαθμό χρησιμότητας και ικανοποίησης του ISO τόσο στον πελάτη όσο και στην ίδια την επιχείρηση.

- Ποιοι είναι οι λόγοι που μία επιχείρηση πρέπει να έχει πιστοποίηση του ISO; Βασικός σκοπός εγκατάστασης του ISO σε μία επιχείρηση είναι να παρέχει διαρκώς αυξανόμενη ικανοποίηση στον πελάτη. Ο πελάτης θα πρέπει να είναι πάντοτε ικανοποιημένος από την υπηρεσία/υπηρεσίες που του προσφέρει το λογιστικό γραφείο. Επίσης, ο ανταγωνισμός που υπάρχει ανάμεσα σε ομοειδής επιχειρήσεις θεωρείται ακόμη ένας λόγος εγκατάστασης του ISO. Συγκεκριμένα ο πελάτης του λογιστικού γραφείου που έχει πιστοποίηση ISO θα προτιμήσει τις ποιοτικές υπηρεσίες που του παρέχει, οι οποίες γνωρίζει ότι ελέγχονται για τον τρόπο που παρέχονται σύμφωνα και με το τρίτο έντυπο που αφορά παράπονα των πελατών ή τυχόν μέτρα βελτίωσης των υπηρεσιών που θεωρούν-οι ίδιοι οι πελάτες ότι πρέπει να ληφθούν, από ένα λογιστικό γραφείο το οποίο δεν έχει και ούτε προσδοκεί πιστοποίηση. Τέλος, κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει πιστοποίηση ISO και για λόγους χρηματοδότησης.
- Τα αποτελέσματα μετά την εγκατάσταση του ISO στην επιχείρηση θα είναι θετικά ή αρνητικά και ποια είναι αυτά;
Τα αποτελέσματα μετά την εγκατάσταση του ISO είναι σαφώς θετικά και είναι τα εξής:
 1. αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη
 2. καλύτερη και περισσότερο προσωπική επαφή με τον πελάτη
 3. καλύτερος έλεγχος όλων των διαδικασιών των διαφόρων λειτουργιών και βελτίωση της εικόνας στα μάτια του πελάτη της επιχείρησης
 4. μείωση του κόστους αγοράς

Το δεύτερο λογιστικό γραφείο της Πάτρας που πρόκειται να αποκτήσει την πιστοποίηση του ISO κλήθηκε να απαντήσει σε ένα ερωτηματολόγιο για να διαπιστωθεί κατά πόσο το ISO είναι χρήσιμο στις επιχειρήσεις και σε ποιο βαθμό ικανοποιεί τους πελάτες της:

- Ποιος ο σκοπός εγκατάστασης του ISO στην επιχείρηση;
Ο στόχος εγκατάστασης του ISO είναι να έχει τη δυνατότητα η επιχείρηση να παρέχει προϊόν ή υπηρεσίες στους πελάτες της, αυξάνοντας συνεχώς την ικανοποίησή τους. Σαφώς υπάρχει μία αλυσίδα στο σημείο αυτό μεταξύ πελάτη και επιχείρησης γιατί αφού ο πελάτης ικανοποιείται, αυξάνονται διαρκώς οι απαιτήσεις του προς την επιχείρηση έτσι ώστε η επιχείρηση να συνεχίζει να του προσφέρει ποιοτικά καλό προϊόν ή υπηρεσία. Το θέμα ανταγωνισμού μεταξύ ομοειδών επιχειρήσεων, θεωρείται επίσης ένας ακόμη λόγος εγκατάστασης του ISO.

➤ Σε ποια επίπεδα διακρίνεται το ISO;

Το ISO είναι μία πυραμίδα η οποία αποτελείται από τρία επίπεδα:

1. εγχειρίδιο του ISO - πολιτική ποιότητας
2. διαδικασίες διασφάλισης ολικής ποιότητας και έντυπα που υποχρεούνται η επιχείρηση και ο πελάτης να συμπληρώσουν κάθε μήνα και
3. αρχεία, αρχειοθέτηση όλων των εντύπων

➤ Ποια τα αποτελέσματα του ISO στην επιχείρηση;

Τα αποτελέσματα του ISO στην επιχείρηση είναι:

- ✓ καλύτερη επικοινωνία με τον πελάτη
- ✓ Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη ως προς το προϊόν και συνεπώς την επιχείρηση
- ✓ Ο πελάτης μέσω των εντύπων μπορεί να σημειώσει κατά πόσο ικανοποιημένος είναι ή δυσαρεστημένος δηλαδή τα παράπονά του αν αυτά υφίστανται
- ✓ Η παροχή πληροφοριών (για παράδειγμα, για τη συγκεκριμένη επιχείρηση, πληροφορίες που αφορούν τις χημικές αναλύσεις) γίνεται πλέον εύκολα και γρήγορα.

➤ Η επιχείρηση είναι ικανοποιημένη; - Πέτυχε τους στόχους της;

Η επιχείρηση είναι ικανοποιημένη διότι πλέον υπάρχει καλύτερη οργάνωση σε διοικητικό και εργατικό προσωπικό καθώς επίσης και πιο αποτελεσματικό έλεγχο όλων των λειτουργιών μέσω ορισμένων διεργασιών που έχει εγκαταστήσει. Οι διεργασίες αυτές είναι η διεργασία παραγωγής, πωλήσεων, εισερχομένων – εξερχομένων και εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας.

Η επιχείρηση τέλος, πέτυχε τους στόχους της διότι πλέον παράγει καλύτερες ποιοτικά υπηρεσίες που ικανοποιούν τον πελάτη και συνεπώς την ίδια την επιχείρηση.

Συμπερασματικά, με την παραπάνω έρευνα, διαπιστώθηκε ότι το ISO είναι πάρα πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις και αφορά τη βελτίωση όλων των λειτουργιών της.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που σχετίζονται με την ικανότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας αυτής να ικανοποιεί καθορισμένες δηλωμένες ή συνεπαγόμενες ανάγκες.

Θα πρέπει να τονίσουμε ότι δεν πρέπει να παραγνωρίζουμε το σημαντικό γεγονός ότι η πιστοποίηση ποιότητας αποτελεί μοχλό ανάπτυξης των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με την έρευνα που κάναμε ανάμεσα σε τρεις ομοειδείς επιχειρήσεις και συγκεκριμένα λογιστικά γραφεία που έχουν ή επιδιώκουν να πάρουν πιστοποίηση του ISO, προσδοκούν σε κάποια οφέλη όπως η μείωση στο κόστος αγοράς, καλύτερες προϋποθέσεις ανταγωνισμού ομοειδών επιχειρήσεων, καλύτερο προφίλ της επιχείρησης, περισσότερο προσωπική επικοινωνία με τον πελάτη, διαρκώς αυξανόμενη ικανοποίηση του πελάτη από τις υπηρεσίες που του παρέχονται από το λογιστικό γραφείο. Επίσης, πιστεύουν ότι θα ελέγχουν καλύτερα και σαφώς πιο αξιόπιστα όλες τις διαδικασίες των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης. Τέλος, ένα ακόμη όφελος πολύ σημαντικό, θεωρείται και οι καλύτερες ποιοτικά συνθήκες εργασίας, σε όλους τους χώρους του λογιστικού γραφείου και ανάμεσα σε όλο το υπαλληλικό προσωπικό.

Η διασφάλιση και διοίκηση ολικής ποιότητας στις επιχειρήσεις είναι πολύ σημαντική, γενικότερα θα πρέπει να τονίσουμε ότι δεν πρέπει να παραγνωρίζουμε το σημαντικό γεγονός ότι η πιστοποίηση ποιότητας αποτελεί μοχλό ανάπτυξης των επιχειρήσεων, δηλαδή το πρότυπο ISO 9000 καθώς και τα υπόλοιπα είναι πλέον πολύ σημαντικά για τις επιχειρήσεις. Καθορίζουν την ποιότητα των επιχειρήσεων και δίνουν το πλεόνασμα σε αυτές να πιστοποιήσουν και να εξασφαλίσουν την καλή ποιότητα στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους αρχικά και έπειτα στους πελάτες-καταναλωτές. Με βάση την ανάπτυξη των στοιχείων της εργασίας η ποιότητα στις επιχειρήσεις είναι και θέμα εμπιστοσύνης προς τους πελάτες-καταναλωτές. Δηλαδή αν σε μια επιχείρηση έχει εγκριθεί η πιστοποίηση του προτύπου ISO, ο πελάτης θα προτιμήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση αυτή από μια άλλη επιχείρηση που δεν έχει πάρει την έγκριση της πιστοποίησης του προτύπου ISO, διότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της επιχείρησης αυτής, θα είναι καλύτερα, ποιοτικά, από κάποια άλλη που δεν έχει πιστοποίηση. Οπότε η ποιότητα παίζει σημαντικό ρόλο στις επιχειρήσεις αλλά είναι εξίσου σημαντική και στην ευρύ έννοια της αγοράς.

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, η ποιότητα συνδέεται άμεσα με τους κανόνες της αγοράς και πολύ περισσότερο με έναν συγκεκριμένο τομέα, αυτόν του marketing, που αποτελεί κεντρικό άξονα των κανόνων αυτών, αφού το marketing αναφέρεται στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων, τον τομέα των προϊόντων και των πελατών.

Συμπερασματικά, κάθε επιχείρηση και εταιρία θα πρέπει να πάρει την έγκριση της πιστοποίησης του προτύπου ISO, έτσι ώστε να διευρύνουν και επεκτείνουν τη συναλλακτική τους συμπεριφορά με τους πελάτες, με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των πελατών με την παροχή σε αυτούς ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών. -

Η ποιότητα αφορά όλους τους κλάδους των επιχειρήσεων και θα πρέπει όλες οι επιχειρήσεις να ενδιαφερθούν για την πιστοποίησή τους. Είναι μείζον σημασίας μεγάλες επιχειρήσεις- εταιρίες να διαθέτουν και να εξασφαλίζουν με αυτόν τον τρόπο στο περιβάλλον διαύγεια και καθαρότητα δίχως να πετάνε απόβλητα σε λίμνες και θάλασσες και να εξαπλώνουν διάφορα ακατάλληλα για εισπνοή αέρια ή τους ρύπους

στον αέρα που εισπνέουμε και από την άλλη πλευρά στους πελάτες- καταναλωτές να εξασφαλίζουν ποιοτική ζωή, παρέχοντάς τους ποιοτικά προϊόντα ή ποιοτικές υπηρεσίες ανάλογα με το είδος που προσφέρει κάθε επιχείρησης.

Σύμφωνα με την έρευνα που κάναμε ανάμεσα σε τρεις ομοειδείς επιχειρήσεις και συγκεκριμένα λογιστικά γραφεία που έχουν ή επιδιώκουν να πάρουν πιστοποίηση του ISO, προσδοκούν σε κάποια οφέλη όπως η μείωση στο κόστος αγοράς, καλύτερες προϋποθέσεις ανταγωνισμού ομοειδών επιχειρήσεων, καλύτερο προφίλ της επιχείρησης, περισσότερο προσωπική επικοινωνία με τον πελάτη, διαρκώς αυξανόμενη ικανοποίηση του πελάτη από τις υπηρεσίες που του παρέχονται από το λογιστικό γραφείο. Επίσης, πιστεύουν ότι θα ελέγχουν καλύτερα και σαφώς πιο αξιόπιστα όλες τις διαδικασίες των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης. Τέλος, ένα ακόμη όφελος πολύ σημαντικό, θεωρείται και οι καλύτερες ποιοτικές συνθήκες εργασίας, σε όλους τους χώρους του λογιστικού γραφείου και ανάμεσα σε όλο το υπαλληλικό προσωπικό.

Θα πρέπει να τονίσουμε ότι δεν πρέπει να παραγνωρίζουμε το σημαντικό γεγονός ότι η πιστοποίηση ποιότητας αποτελεί μοχλό ανάπτυξης των επιχειρήσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΒΙΒΛΙΟΥ**
- ✓ Managing Customer Value Συγγραφέας :Bradley t. Gale – έκδοση: το 1994
“Διεύθυνση αξίας πελατών”
- ✓ Marketing Tools (ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ, 1995)
“Εργαλεία του μάρκετιν”
- ✓ ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 9000 (άρθρο 42 Larson, έκδοσης 1999)
- **ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ**
- ✓ «ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ» έκδοσης Μαΐο του έτους 1998.
- **INTERNET**, ιστοσελίδες με θέμα το <ISO>
- **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**
- ✓ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ» που βρίσκεται στην Πάτρα, καθώς και άλλα δύο λογιστικά γραφεία τα οποία δεν θέλουν να αποκαλύψουν την επωνυμία τους.