

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗΣ**

**ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**  
**ΠΡΟΤΑΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ**  
**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO 9001:2000**  
**ΣΕ ΜΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

***ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΣΤΑΜΑΤΗΣ ΚΑΡΔΑΣΗΣ***

***ΖΟΥΜΠΑΚΗ ΛΟΥΚΙΑ-ΜΑΡΙΑ***

***A.M.9***

***ΑΓΙΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ***

***ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2007***

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Σε αυτή μου την προσπάθεια υπάρχουν πολλοί που μου πρόσφεραν τις πολύτιμες γνώσεις και το χρόνο τους.

Αισθάνομαι βαθιά υποχρέωση και επιθυμία να ευχαριστήσω τον Κύριο Κωνσταντόπουλο Γεώργιο, Τομεάρχη Χημικής Τεχνολογίας και Περιβάλλοντος της ΔΕΗ ΑΗΣ ΧΑΝΙΩΝ και Υπεύθυνο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης της ΔΕΗ ΑΗΣ ΧΑΝΙΩΝ σύμφωνα με το πρότυπο ISO 14001, για τις χρήσιμες υποδείξεις καθώς και για την παροχή στοιχείων. Χωρίς την πολύτιμη βοήθεια του η παρούσα πτυχιακή εργασία θα ήταν αδύνατον να ολοκληρωθεί.

Επίσης αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω και τον υπεύθυνο καθηγητή μου Κύριο Καρδάση Σταμάτιο για την ενθάρρυνση, την υποστήριξη, τον χρήσιμο σχολιασμό και την διόρθωση της πτυχιακής.

Τέλος άπειρες ευχαριστίες σε όλα τα μέλη της οικογένειας μου για την ηθική υποστήριξη και την συμπαράσταση που μου πρόσφεραν.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΜΕΡΟΣ I</b> .....	6
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	7
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	8
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b> .....	9
1. Έννοιες & ορισμοί της Ποιότητας.....	9
1.1 Η Ποιότητα ως ορισμός.....	9
1.2. Η σημασία της Ποιότητας.....	10
1.3.Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	11
1.4. Ιστορική ανασκόπηση .....	12
1.4.1. Πρωτοπόροι και θεωρίες.....	13
1.5. Η Ποιότητα στην Ελλάδα.....	19
1.6. Η Διαχείριση της Ποιότητας.....	22
1.6.1. Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας .....	22
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ</b> .....	24
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b> .....	25
2. Η Ποιότητα στον Τραπεζικό Τομέα .....	25
2.1.Ποιότητα Υπηρεσιών.....	25
2.1.1. Διαστάσεις Ποιότητας Υπηρεσιών .....	26
2.1.2.Υποδείγματα για τη Διεύρυνση της Ποιότητας στις Υπηρεσίες .....	29
2.2. Ποιότητα στον Τραπεζικό τομέα: Μια εμπειρική μελέτη στις Ελληνικές Τράπεζες .....	30
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ</b> .....	33
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b> .....	34
3.Πρότυπα Συστημάτων Ποιότητας.....	34
3.1.Εισαγωγή .....	34
3.2. Ιστορική αναδρομή .....	35
3.3. Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας .....	37
3.3.1. Ορισμός και βασικά χαρακτηριστικά Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας .....	37
3.3.2. Η οικογένεια προτύπων ISO 9000:2000 .....	41
3.3.3. Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9000:2000.....	42
3.4. Από την Διασφάλιση της Ποιότητας (ISO 9000:1994) στην Διαχείριση της Ποιότητας (ISO 9000:2000) .....	45
3.4.1. Η μετάβαση στο νέο πρότυπο.....	46
3.4.2. Η φιλοσοφία του νέου προτύπου ISO 9001:2000 .....	50
3.4.3. Τα οφέλη του νέου προτύπου .....	52
3.4.4. Άλλα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας .....	53
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ</b> .....	59
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b> .....	60
4. Υλοποίηση και πιστοποίηση του Συστήματος Ποιότητας κατά ISO 9001:2000 .....	60
4.1. Προϋποθέσεις εγκατάστασης ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO 9001:2000.....	60
4.2. Τα αναγκαία βήματα για την πιστοποίηση μιας επιχείρησης κατά ISO 9001:2000 .....	62
4.3. Η υλοποίηση του Συστήματος Ποιότητας κατά ISO 9001:2000 .....	67
4.4. Τα οφέλη μιας επιχείρησης που πιστοποιείται κατά ISO 9001:2000 .....	68

4.5. Τα μειονεκτήματα και οι δυσκολίες μιας επιχείρησης που πιστοποιείται κατά ISO 9001:2000.....	71
4.6. Τεκμηρίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας .....	72
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....</b>	<b>77</b>
<b>ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>78</b>

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

### ΠΙΝΑΚΕΣ:

Πίνακας 1: Ορισμοί της ποιότητας.....	10
Πίνακας 2: Σύγκριση μεταξύ των Αμερικάνων πρωτοπόρων της ποιότητας.....	18
Πίνακας 3: Διαστάσεις ποιότητας σε σχέση με τον τύπο των υπηρεσιών.....	27
Πίνακας 4: Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000.....	48
Πίνακας 5: Αλλαγή στο πρότυπο 9001.....	49
Πίνακας 6: Αλλαγή στο περιεχόμενο του προτύπου 9000.....	50
Πίνακας 7: Ενότητες του προτύπου ISO 9001:2000 .....	51
Πίνακας 8: Τομείς που καλύπτονται κατά την εγκατάσταση ενός Συστήματος Διαχείρισης για Εργαστήρια Δοκιμών και διακριβώσεων ISO 17025.....	57
Πίνακας 9: Βασικές περιοχές Διαχείρισης Πληροφοριών του Συστήματος Ασφαλούς Διαχείρισης Πληροφοριών ISO 17799.....	58

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ:

Διάγραμμα 1: Εξελικτική πορεία του ελέγχου ποιότητας.....	12
Διάγραμμα 2: Τροχός του Deming.....	14
Διάγραμμα 3: Διάγραμμα Ishikawa.....	17
Διάγραμμα 4: Οι 5 πρώτες χώρες σε πιστοποιητικά ISO 9001& ISO 14001.....	20
Διάγραμμα 5: Ευρωπαϊκές χώρες σε εκδοθέντα πιστοποιητικά ISO 9001 & 14000.....	20
Διάγραμμα 6: Μοντέλο συστήματος διαχείρισης της ποιότητας βασισμένο στην προσέγγιση ως διεργασία σε Σχέση με το ISO 9001.....	52
Διάγραμμα 7: Μεθοδολογία Συστημάτων Διαχείρισης της ασφάλειας των τροφίμων.....	54
Διάγραμμα 8: Μεθοδολογία Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ISO 14000.....	55
Διάγραμμα 9: Μεθοδολογία Συστημάτων Διαχείρισης Υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία (OHSAS 18000).....	56
Διάγραμμα 10: Κύκλος εφαρμογής ISO 9001:2000.....	63
Διάγραμμα 11: Μεθοδολογία υλοποίησης του Συστήματος Ποιότητας κατά ISO 9001:2000.....	68

***ΜΕΡΟΣ Ι***  
***ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ***

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με την λήξη του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου αρχίζει ένας σκληρός οικονομικός και εμπορικός ανταγωνισμός, που πολλοί τον χαρακτηρίζουν ως τον «τρίτο παγκόσμιο πόλεμο». Έτσι άρχισε μια νέα φάση αναδίπλωσης και αντεπίθεσης στην αρένα του παγκόσμιου ανταγωνισμού στην οποία επιβάλλεται να συμμετέχει και η χώρα μας.

Βρισκόμαστε στις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα, σε μια εποχή που η παγκοσμιοποίηση του κεφαλαίου, και των αγορών είναι γεγονός. Η ανάγκη επομένως για απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος, για τις επιχειρήσεις είναι επιτακτική. Για να το επιτύχουν επικεντρώνονται στην παραγωγή ποιοτικότερων προϊόντων ή υπηρεσιών που να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών με το χαμηλότερο δυνατό κόστος .

Έτσι, στις συνθήκες ενός διεθνοποιημένου εμπορίου, η παραγωγή, το πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού, η ανάπτυξη, παύουν πλέον να εξαρτώνται αποκλειστικά από το κόστος, καθώς νέες παράμετροι καθορίζουν σήμερα το βαθμό εμπορικής επιτυχίας ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας. Η ποιότητα, η καινοτομία, ο χρόνος παράδοσης, η ορθολογική εκμετάλλευση των πόρων, συνθέτουν τα νέα κριτήρια, βάσει των οποίων ο καταναλωτής επιλέγει ή απορρίπτει προϊόντα και υπηρεσίες.

Η ποιότητα είναι μια έννοια η οποία συζητείται τα τελευταία χρόνια έντονα στη χώρα μας κάτω από το πρίσμα της κοινωνικής, οικονομικής και πολιτικής της διάστασης και θεωρείται σαν ο τελικός στόχος προκειμένου ένα προσφερόμενο προϊόν ή μια παρεχόμενη υπηρεσία να τύχει ευνοϊκής αποδοχής από τον τελικό καταναλωτή. Σήμερα σε μια κοινωνία έντονου ανταγωνισμού η ποιότητα είναι προϋπόθεση και όχι σκοπός, είναι αναγκαιότητα και όχι στόχος, είναι προϋπόθεση ανταγωνιστικότητας και επιβίωσης.

Με τα δεδομένα αυτά, η εισαγωγή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας αποτελεί αναγκαιότητα για την νοοτροπία της παραγωγικής διαδικασίας σε οποιαδήποτε επιχείρηση ή σύστημα. Αποτελεί αναγκαιότητα, όχι τόσο εξαιτίας της συμμόρφωσης προς θεσμικές ρυθμίσεις, όσο γιατί η απελευθέρωση του παγκοσμίου εμπορίου και οι απαιτήσεις που απορρέουν από αυτήν διαμορφώνουν νέα σύνορα για τα προϊόντα που διακινούνται, τα σύνορα ποιότητας.

Το θέμα της ποιότητας είναι μία από τις μεγάλες επιχειρηματικές προκλήσεις του 21ου αιώνα. Κατά πολλούς ειδικούς, αν ο 20ος αιώνας υπήρξε αυτός της παραγωγικότητας και της βελτίωσης της, ο 21ος αιώνας θα χαρακτηριστεί από τον

αγώνα δρόμου των επιχειρήσεων να επιτύχουν υψηλά επίπεδα ποιότητας σε όλες τις λειτουργίες τους.

(Πολυτεχνείο Κρήτης, διπλωματική: Εφαρμογή του προτύπου πιστοποίησης ποιότητας EN ISO 9001:2000 της εταιρίας VIOFIL, Δήμος Μπαλκουρανίδης ,2005).

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η οργάνωση της παρούσας πτυχιακής εργασίας έχει γίνει σε 2 μέρη και έχει ως θέματα *Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας*, με μια πρόταση εφαρμογής του Προτύπου Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2000 σε μια Τράπεζα.

### Πρώτο μέρος:

Στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρονται οι έννοιες και οι ορισμοί της Ποιότητας μέσα από ιστορική ανασκόπηση παγκοσμίως αλλά και την σύγχρονη ποιότητα στην Ελλάδα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναπτύσσεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον τραπεζικό τομέα μέσα από την ποιότητα των υπηρεσιών και αναφέρεται μια εμπειρική μελέτη στις ελληνικές τράπεζες .

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται τα πρότυπα συστημάτων ποιότητας. Παρουσιάζεται ιστορική αναδρομή αυτών, όπως και η οικογένεια προτύπων του ISO 9000:2000.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η υλοποίηση και η πιστοποίηση του συστήματος ποιότητας ISO 9001:2000.

### Δεύτερο μέρος:

Στο Δεύτερο μέρος προτείνεται και παρουσιάζεται ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας σύμφωνα με το ISO 9001:2000, με βάση την διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού μιας συγκεκριμένης Τράπεζας, το όνομα της οποίας δεν αναφέρεται για λόγους ανταγωνισμού.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **1. Έννοιες & ορισμοί της Ποιότητας**

#### **1.1 Η Ποιότητα ως ορισμός**

Η ποιότητα μπορεί δύσκολα να ορισθεί αφού τα άτομα ορίζουν την ποιότητα με διαφορετικά, κάθε φορά, κριτήρια (Galloway 1999). Επίσημοι ορισμοί για την ποιότητα από τα ANSI (American National Standards Institute) και ASQC (American Society for quality Control) αποτελούν: «Ποιότητα είναι η ολότητα των γνωρισμάτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που σχετίζονται με την ικανότητα – δυνατότητα να ικανοποιούν δεδομένες ανάγκες» και εκφράζεται με διάφορες απόψεις, όπως όλες οι απλές έννοιες, μερικές από τις οποίες είναι:

- Η καταλληλότητα για χρήση.
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή τις υπηρεσίας που ικανοποιούν ορισμένες προδιαγραφές.

Έτσι από αυτές τις δυο απλές έννοιες καταλήγουμε σε μια έννοια για την ποιότητα που εκφράζεται με τον βαθμό στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδίου του. Μπορούμε να εκφράσουμε αυτή τη σχέση με μαθηματικό τρόπο:

**Τεχνικά χαρακτηριστικά + Εξυπηρέτηση = Ποιότητα του προϊόντος**

Από αυτή τη σχέση μπορούμε να καταλάβουμε την ευρύτερη έννοια της ποιότητας που μπορεί να εκφραστεί με τις εξής δυο απλές προτάσεις:

- Την ικανοποίηση του πελάτη να πληρώνει πραγματικά αυτό που παίρνει.
- Να γίνεται κάτι σωστά την πρώτη φορά και κάθε φορά  
(Μπαλκουρανίδης ,2005).

Ας δούμε όμως πως ορίζεται η ποιότητα σύμφωνα με μερικούς από τους σημαντικότερους γκουρού στο πεδίο της Διοίκησης Ποιότητας:

## 1. Πίνακας: Ορισμοί της ποιότητας

Συγγραφέας	Δήλωση
Deming	Ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι ποιοτικό, εφόσον βοηθά τον παραγωγό/ φορέα να έχει μια ικανοποιητική και σταθερή αγορά.
Juran	Η απόδοση του προϊόντος που έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση του καταναλωτή και την απουσία ελαττωμάτων αποφεύγοντας τη δυσαρέσκεια του το οποίο συνοψίζεται στο «κατάλληλο για χρήση»
Ishikawa	Σύστημα μεθόδων για την παραγωγή προϊόντων ή παροχή υπηρεσιών που να συνδυάζουν την προσιτή τιμή με την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.
BS, 7850/ISO 8402	Το σύνολο των ιδιοτήτων και των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που έγκειται στην ικανότητα ικανοποίησης δεδομένων ή επιβαλλόμενων αναγκών.
Crosby	Συμμόρφωση με απαιτήσεις-Απουσία ελαττωμάτων
Feigenbaum	Το σύνολο προϊόντων και υπηρεσιών της διαφήμισης, μηχανολογικών, κατασκευαστικών χαρακτηριστικών μέσω των οποίων το προϊόν και η υπηρεσία θα ικανοποιήσουν τις προσδοκίες του πελάτη.
Oakland	Η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών μπορεί να ταυτιστεί με την ευχαρίστηση των πελατών.
Heller & Hindle	Η Διοίκηση Ποιότητας προσβλέπει στη συμβολή κάθε επιμέρους στοιχείου ή δραστηριότητας μιας επιχειρηματικής διαδικασίας στο σύνολο. Υιοθέτηση αυτής της προσέγγισης βοηθά στην καλύτερη επιλογή τρόπων και μεθόδων για ικανοποίηση πελατών.

(Πολυτεχνείο Κρήτης, διπλωματική: Εφαρμογή του προτύπου πιστοποίησης ποιότητας EN ISO 9001:2000 της εταιρίας VIOFIL, Δήμος Μπαλκουρανίδης ,2005).

### 1.2. Η σημασία της Ποιότητας

Η κατανόηση του όρου της ποιότητας για μια επιχείρηση ή για έναν οργανισμό δεν βασίζεται στην γνώση κάποιου ή κάποιων από τους ορισμούς που κατά καιρούς έχουν δοθεί σε αυτή, αλλά στην σταδιακή και πλήρη διεύρυνση και αποσαφήνιση του τι κάνει τον πελάτη ευχαριστημένο.

Οι πελάτες ζητούν ποιότητα γιατί:

- Θέλουν να καλύψουν τις ανάγκες τους με αξιόπιστα προϊόντα με αισθητική και δυνατότητα εξυπηρέτησης.
- Θέλουν αξιόπιστες υπηρεσίες με καλή συμπεριφορά.
- Θέλουν να επενδύσουν αποδοτικότερα τα χρήματά τους.

Οπότε η επιχείρηση χρειάζεται να ενδιαφέρεται για την ποιότητα επειδή την επιθυμούν οι πελάτες της, γιατί το μέλλον της εξαρτάται από αυτήν, όπως και η φήμη της.

«Μπορείς να τους ξεγελάσεις όλους μερικές φορές, μπορείς να ξεγελάσεις μερικούς όλες τις φορές αλλά δεν μπορείς να τους ξεγελάσεις όλους όλες τις φορές» (Αβραάμ Λίνκολν - [www.grst.gr](http://www.grst.gr)).

Βέβαια θα μπορούσε να πει κανείς ότι δεν έχει τόσο μεγάλη σημασία η απώλεια ενός πελάτη όταν υπάρχουν χιλιάδες άλλοι ενδεχόμενοι. Όμως οι στατιστικές αναφέρουν ότι ο ευχαριστημένος πελάτης επηρεάζει μόνον άλλους οκτώ (8), ενώ ο δυσαρεστημένος επηρεάζει αρνητικά άλλους (22). Άρα χρειάζονται τρεις ικανοποιημένοι πελάτες για να αντισταθμίσουν απλά τις συνέπειες ενός δυσαρεστημένου. Επιπλέον, έρευνες στις ΗΠΑ δείχνουν ότι το 65% των πελατών απομακρύνονται από μια επιχείρηση για λόγους σχετικούς με την ποιότητα και την εξυπηρέτηση και όχι επειδή βρίσκουν φθηνότερα προϊόντα ή πιο κατάλληλα για τις ανάγκες τους ([www.grst.gr](http://www.grst.gr)).

Τα υψηλότερα επίπεδα ποιότητας δημιουργούν μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών, ενώ συγχρόνως υποστηρίζουν υψηλότερες τιμές και συχνά μικρότερα κόστη. Έτσι λοιπόν μπορούμε να καταλάβουμε πως συνδέεται η ποιότητα με το κέρδος της επιχείρησης από την πλευρά της γενικότερης θέσης της στην αγορά.

(Γενική γραμματεία έρευνας και τεχνολογίας: Συστήματα διαχείρισης ποιότητας, [www.grst.gr](http://www.grst.gr), Ιανουάριος 2005).

### **1.3.Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

Ο όρος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από την εκάστοτε επιχείρηση ή οργανισμό, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη για τη δραστηριοποίηση του συνόλου του δυναμικού (έμψυχου και άψυχου) της επιχείρησης ή του οργανισμού με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

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

## 1. Διάγραμμα: Εξελικτική πορεία του ελέγχου ποιότητας



(Γραφείο διαμεσολάβησης πανεπιστημίου Θεσσαλίας: Οδηγός διαχείρισης ποιότητας, Μάιος 2007)

### 1.4. Ιστορική ανασκόπηση

Οι ρίζες της έννοιας της ποιότητας εντοπίζονται χιλιάδες χρόνια πριν. Έχει χαρακτηριστικά ειπωθεί ότι: «Δεν υπήρξε ποτέ καλύτερο παράδειγμα Quality management, από το χρυσό αιώνα του Περικλή».

Η συνήθεια για ποιότητα «Habit for quality» ξεκίνησε πριν από 2.400 χρόνια από τον Πλάτωνα ο οποίος εξέφρασε την ανησυχία του ότι οι πωλητές πωλούσαν και οι καταναλωτές αγόραζαν χωρίς επαρκή γνώση για το ποιο είναι ωφέλιμο και ποιο είναι βλαβερό. Ο ίδιος πίστευε ότι ο κίνδυνος της αγοράς είναι μικρός, μόνο όταν έχει κανείς την συμβουλή ενός ειδικού.

Μία πρωταρχική μορφή ελέγχου της ποιότητας υπήρξε η επιθεώρηση προϊόντων που εμφανίστηκε περίπου το 1800 μΧ. Η διαδικασία αυτή χρησιμοποιούσε μονάδες μέτρησης και ειδικά επινοήματα με σκοπό το εντοπισμό προβλημάτων και το διαχωρισμό των καλών προϊόντων από τα ελαττωματικά. Έτσι η επιθεώρηση ήταν ο πρώτος επίσημος μηχανισμός ελέγχου ποιότητας στον αιώνα μας.

Η περίοδος 1920 έως 1950 χαρακτηρίζεται από τον ποιοτικό έλεγχο, με την χρήση πιο προηγμένων «εργαλείων», όπως στατιστικές και μαθηματικές μέθοδοι, οι οποίες έλεγχαν τα παρουσιαζόμενα προβλήματα πιο αποτελεσματικά. Με τον έλεγχο ποιότητας γίνεται επιθεώρηση του προϊόντος μετά τη παραγωγή και οι αντίστοιχες

επανορθώσεις ή διορθωτικές ενέργειες αν διαπιστωθούν αστοχίες από το αρχικό σχέδιο ή προδιαγραφή.

Το γεγονός ότι τα ελαττώματα κατασκευής ή σχεδιασμού εντοπίζονται μετά την κατασκευή του προϊόντος, αφού δηλαδή έχει επιβληθεί το κόστος κατασκευής αποτελεί βασική αδυναμία του ποιοτικού ελέγχου. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τις αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών οδήγησαν στην υιοθέτηση των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας.

Η διασφάλιση της ποιότητας την δεκαετία του '50 σήμανε την αρχή της περιόδου κατά την οποία έκαναν αισθητή την παρουσία τους έννοιες όπως κόστος ποιότητας, ολική ποιότητα, αξιοπιστία συστημάτων, και προγράμματα μηδενικών ελαττωματικών για τα παραγόμενα προϊόντα. Για πρώτη φορά ο στόχος που τίθεται είναι η αποφυγή προβλημάτων με την υιοθέτηση συντονισμένων δραστηριοτήτων. (Πολυτεχνείο Κρήτης, διπλωματική: Εφαρμογή του προτύπου πιστοποίησης ποιότητας EN ISO 9001:2000 της εταιρίας VIOFIL, Δήμος Μπαλκουρανίδης, 2005).

#### **1.4.1. Πρωτοπόροι και θεωρίες**

Η δεκαετία του 50 σηματοδοτήθηκε από την επανάσταση της ποιότητας. Οι πρωτοπόροι αυτής της επανάστασης προέρχονται από τις ΗΠΑ και την Ιαπωνία. Οι πιο σημαντικοί και οι θεωρίες τους είναι:

##### **W.Edward Deming** (Μπαλκουρανίδης 2005, Καρδάσης 2006)

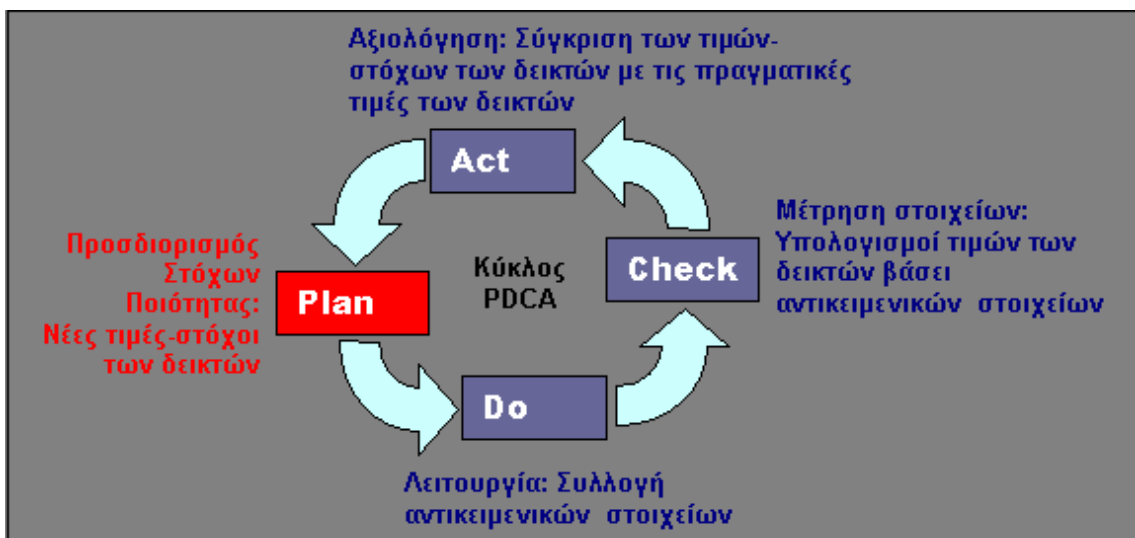
Ο Deming, (1900) μαθηματικός-στατιστικός, δεν όρισε ποτέ ακριβώς την ποιότητα. Επεξηγηματικά, περισσότερο, πρότεινε ότι η διακύμανση της αγοράς είναι ο κύριος παράγοντας που ευθύνεται για κακή ή ακατάλληλη ποιότητα. Το πιο βασικό από τη θεωρία του είναι τα 14 σημεία για την διοίκηση:

1. Δημιουργία σταθερής επιδίωξης της βελτίωσης του προϊόντος και της υπηρεσίας.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας. Δεν είναι ανεκτά πλέον τα κοινά αποδεκτά επίπεδα καθυστερήσεων, σφαλμάτων, πλημμελής εργασίας.
3. Παύση εξάρτησης στους μαζικούς ελέγχους. Απαίτηση, αντιθέτως, στατιστικής απόδειξης ότι η ποιότητα είναι εγγενής.
4. Αποσύνδεση της πρακτικής της επιβράβευσης της επιχείρησης αποκλειστικά στη βάση της τιμής.

5. Εύρεση των προβλημάτων. Είναι ευθύνη της διοίκησης να απασχολείται συνεχώς στο σύστημα.
6. Καθιέρωση μοντέρνων μεθόδων εκπαίδευσης στη δουλειά.
7. Θέσπιση μοντέρνων μεθόδων επίβλεψης των εργατών παραγωγής. Η ευθύνη των εργοδηγών πρέπει να αλλάξει από τους αριθμούς στην ποιότητα.
8. Αποβολή του φόβου, έτσι ώστε όλοι να δουλεύουν αποτελεσματικά για την επιχείρηση.
9. Κατάλυση των φραγμών μεταξύ των τμημάτων.
10. Εξάλειψη αριθμητικών στόχων, ανακοινώσεων και συνθημάτων προς το εργατικό δυναμικό που να ζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας χωρίς την παροχή των μεθόδων επίτευξής τους.
11. Εξάλειψη προδιαγραφών εργασίας που επιβάλλουν αριθμητικά ποσά.
12. Άρση εμποδίων που στερούν τους ανθρώπους από την ικανοποίηση και την ευχαρίστηση που προσφέρει η εργασία.
13. Καθιέρωση ενός δυναμικού προγράμματος εκπαίδευσης και κατάρτισης.
14. Δημιουργία μιας δομής στην ανώτερη ηγεσία που να προωθεί τα παραπάνω 13 σημεία καθημερινά.

Οι προσπάθειες της διοίκησης θα πρέπει να επικεντρώνονται στη συνεχή βελτίωση του συστήματος, όπως αυτό φαίνεται στον κύκλο του Deming.

## 2. Διάγραμμα: Κύκλος του Deming



(Ψηφιακό κέντρο έρευνας: Διαχείριση Ποιότητας, [www.vrc.gr](http://www.vrc.gr).)

Κλασικός λόγος πρόκλησης λαθών είναι η διακύμανση που παρατηρείται σε όλες τις διαδικασίες. Οι πηγές της διακύμανσης που είναι τα υλικά, τα εργαλεία, οι χειριστές και τα μηχανήματα αποτελούν το 80 -90% των περιπτώσεων, ενώ το υπόλοιπο 10-20% οφείλεται στους συχνά λεγόμενους αστάθμητους παράγοντες όπως η κακή ρύθμιση ενός μετρητή, η ακατάλληλη εκπαίδευση χειριστή κ.λπ.

Αν και οι διδασκαλίες του Deming συχνά επικρίθηκαν, κυρίως εξαιτίας του φιλοσοφικού τους χαρακτήρα, πολλές επιχειρήσεις που εφάρμοσαν αυτές τις αρχές αποκόμισαν ικανοποιητικά αποτελέσματα.

**Joseph M. Juran** (Μπαλκουρανίδης 2005, Καρδάσης 2006).

Ο Juran, σύγχρονος του Deming, χαρακτηρίζεται από πολλούς ως ο «πατέρας» της ποιότητας και ο άνθρωπος που «δίδαξε την ποιότητα στους Ιάπωνες». Μηχανικοί και επιστήμονες είχαν προσκαλέσει τον Juran στην Ιαπωνία το 1954 για να δώσει μια σειρά σεμιναρίων σε ανώτερα και μεσαία διοικητικά στελέχη, εξηγώντας τους το ρόλο που έπρεπε να έχουν στην προώθηση της ποιότητας. Είχε εκδώσει το Εγχειρίδιο Ελέγχου Ποιότητας. Η αντίληψη του Juran για την ποιότητα εστιάζει σε 3 κύριες προσεγγίσεις που καλείται τριλογία του Juran:

- Σχεδιασμός ποιότητας, που αποτελεί τη διαδικασία προετοιμασίας για την επίτευξη στόχων ποιότητας,
- Έλεγχος ποιότητας, που αποτελεί τη διαδικασία επίτευξης στόχων μέσω των λειτουργιών και
- Βελτίωση ποιότητας, που αποτελεί τη διαδικασία διαχείρισης και απόδοσης δια μέσου των λειτουργιών.

Τέλος, τα 10 βήματα του Juran για τη βελτίωση της ποιότητας είναι τα εξής:

1. Οικοδόμηση ενημέρωσης της ανάγκης και ευκαιρίας για βελτίωση.
2. Καθορισμός στόχων για βελτίωση.
3. Οργάνωση για την επίτευξη των στόχων (θέσπιση ενός συμβουλίου ποιότητας, αναγνώριση προβλημάτων, επιλογή σχεδίων, διορισμός προωθητών).
4. Παροχή κατάρτισης.
5. Εκτέλεση σχεδίων για την επίλυση των προβλημάτων.
6. Αναφορά προόδου.
7. Απόδοση αναγνώρισης.
8. Κοινοποίηση αποτελεσμάτων.

9. Τήρηση βαθμολογίας.
10. Διατήρηση «ορμής» κάνοντας την ετήσια βελτίωση μέρος των κανονικών συστημάτων και διεργασιών της επιχείρησης.

**Philip M. Crosby** (Μπαλκουρανίδης 2005, Καρδάσης 2006)

Η πεμπτουσία της φιλοσοφίας του Crosby (1926) συμπυκνώνεται στην απόλυτη συμμόρφωση με τις επιλογές της Διοίκησης Ποιότητας και στα ακόλουθα Βασικά Στοιχεία Βελτίωσης:

- Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση με τις απαιτήσεις.
- Το σύστημα της ποιότητας είναι η πρόσληψη.
- Η μέτρηση της απόδοσης γίνεται με βάση το κόστος ποιότητας, το οποίο εκφράζεται με το κόστος μη συμμόρφωσης (quality is free)
- Το μόνο πρότυπο της απόδοσης είναι το «μηδέν Ελαττωματικό» (Zero defect)

Τα 14 βήματα της διοίκησης για την ποιότητα σύμφωνα με τον Crosby είναι:

1. Δέσμευση της διοίκησης στην ποιότητα
2. Συγκρότηση ομάδων για τη βελτίωση της ποιότητας
3. Εκπαίδευση του προσωπικού για την ποιότητα
4. Καθιέρωση μετρήσεων της ποιότητας
5. Αποτίμηση των κοστών ποιότητας
6. Δημιουργία συνείδησης της ποιότητας
7. Λήψη διορθωτικών ενεργειών
8. Προγραμματισμός της ημέρας μηδέν ελαττωματικών
9. Εορτασμός της ημέρας μηδέν ελαττωματικών
10. Εγκαθίδρυση στόχων
11. Εξάλειψη των αιτίων των λαθών
12. Απόδοση αναγνώρισης
13. Συγκρότηση συμβουλίων ποιότητας
14. Επανάληψη της διαδικασίας

**Ishikawa** (Μπαλκουρανίδης 2005, Καρδάσης 2006)

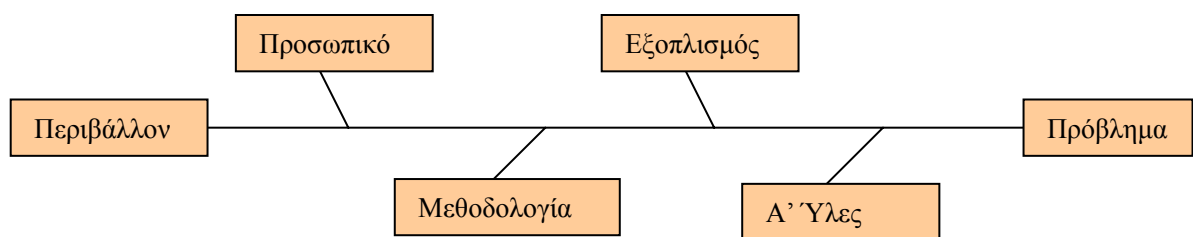
Ο Ishikawa, καθηγητής μηχανολογίας στο πανεπιστήμιο του Τόκιο, συνέβαλε αποφασιστικά στην επανάσταση της ποιότητας της Ιαπωνίας τη δεκαετία του 50. Κατάφερε να πείσει τα υψηλά διοικητικά κλιμάκια ότι χρειάζεται μια συνολική



εταιρική προσέγγιση στην ποιότητα ώστε να υπάρξει καθολική επιτυχία. Οι Ιαπωνικές εταιρίες άρχισαν να συμπεριφέρονται στους εργαζομένους ως μέλη μιας οικογένειας ζητώντας τους μια περισσότερο ενεργή συμμετοχή σε θέματα ελέγχου ποιότητας. Αυτή η προσέγγιση βοήθησε τις Ιαπωνικές εταιρίες να βελτιώσουν την φήμη και την θέση τους στην παγκόσμια αγορά.

Το γνωστό δέντρο εύρεσης λαθών ή προβλημάτων ή διάγραμμα τύπου ψαροκόκαλου είναι γνωστό ως διάγραμμα Ishikawa, ενδεικτικό της ευρείας χρήσης του από τις Ιαπωνικές επιχειρήσεις.

### 3. Διάγραμμα: Διάγραμμα Ishikawa



(Γραφανάκης 2000)

## 2. Πίνακας: Σύγκριση μεταξύ των Αμερικάνων πρωτοπόρων της ποιότητας

	Crosby	Deming	Juran
Ορισμός της ποιότητας	Συμμόρφωση σε απαιτήσεις	Ευπρόβλεπτος βαθμός συμμόρφωσης & αξιοπιστίας με χαμηλό κόστος και κατάλληλος για την αγορά	Καταλληλότητα για χρήση
Βαθμός υπευθυνότητας της ανώτερης διοίκησης	Υπεύθυνη για τη διοίκηση	Υπεύθυνη για το 94% των προβλημάτων ποιότητας	Λιγότερο από το 20% των προβλημάτων ποιότητας οφείλονται στους εργάτες
Πρότυπο/ κίνητρο απόδοσης	Μηδέν ελαττωματικά	Η ποιότητα έχει πολλές διαβαθμίσεις. Χρήση στατιστικών για μέτρηση της απόδοσης σ' όλους τους τομείς. Κριτική στα «μηδέν ελαττωματικά»	Αποφυγή εκστρατειών για την τέλεια εργασία
Γενική προσέγγιση	Πρόληψη, όχι επίβλεψη	Μείωση διακυμάνσεων με συνεχή βελτίωση. Παύση μαζικών ελέγχων	Γενική διοικητική προσέγγιση στην ποιότητα-ειδικά στα «ανθρώπινα» συστατικά της
Δομή	14 βήματα για βελτίωση ποιότητας	14 σημεία για τη διοίκηση	10 βήματα για βελτίωση ποιότητας
Στατιστικός έλεγχος διεργασιών (ΣΕΔ)	Απόρριψη στατιστικών αποδεκτών επιπέδων ποιότητας	Πρέπει να χρησιμοποιούνται στατιστικές μέθοδοι ποιοτικού ελέγχου	Συνιστά ΣΕΔ αλλά προειδοποιεί ότι μπορεί να οδηγήσει σε προσέγγιση οδηγούμενη απ' τα «εργαλεία»
Βάση βελτίωσης	Μια διεργασία, όχι ένα πρόγραμμα. Στόχοι βελτίωσης	Αδιάλειπτη μείωση αποκλίσεων. Εξάλειψη στόχων χωρίς μεθόδους	Σχέδιο με σχεδιασμό και ομαδική προσέγγιση. Καθορισμός στόχων
Ομαδική εργασία	Ομάδες βελτίωσης ποιότητας. Συμβούλια ποιότητας	Συμμετοχή υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων. Σπάσιμο των ορίων μεταξύ τμημάτων	Ομαδική και κύκλου ποιότητας
Κόστη ποιότητας	Κόστος μη συμμορφώσεων. Η ποιότητα είναι δωρεάν	Ανυπαρξία συνεχούς βελτίωσης	Η ποιότητα δεν είναι δωρεάν υπάρχει ένα βέλτιστο
Αγορές και παραλαβή προϊόντων	Κρατικές απαιτήσεις. Ο προμηθευτής είναι προέκταση της επιχείρησης. Τα περισσότερα σφάλματα είναι των αγοραστών	Ο έλεγχος αργεί-επιτρέπει τα ελαττωματικά να μούν στο σύστημα μέσω των αποδεκτών επιπέδων ποιότητας (AQL). Στατιστικά τεκμήρια και διαγράμματα ελέγχου απαιτούνται	Τα προβλήματα είναι σύνθετα. Εφαρμογή τυπικών επιβλέψεων
Εκτίμηση πωλητών	Ναι και των αγοραστών. Ποιοτικοί έλεγχοι άχρηστοι	Όχι- κριτική των περισσότερων συστημάτων	Ναι, αλλά βοήθεια στους προμηθευτές για να βελτιωθούν
Μοναδικές πηγές προμηθειών		Ναι	Όχι- δεν συνεισφέρει στην αύξηση του ανταγωνισμού

(Πολυτεχνείο Κρήτης, διπλωματική: Εφαρμογή του προτύπου πιστοποίησης ποιότητας EN ISO 9001:2000 της εταιρίας VIOFIL, Δήμος Μπαλκουρανίδης ,2005) & (ATEI

Χρηματοοικονομικής & Ασφαλιστικής Σημειώσεις: Η ποιότητα στη βιομηχανία και στις υπηρεσίες, Σταμάτης Καρδάσης, 2006).

### **1.5. Η Ποιότητα στην Ελλάδα**

Η κατάσταση της ποιότητας στην Ελλάδα δεν είναι σε καλό επίπεδο, σε σύγκριση με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες. Αυτό είναι φανερό από τις διάφορες διατροφικές κρίσεις που εμφανίστηκαν, μετά από δειγματοληπτικούς ελέγχους των αρμοδίων κρατικών υπηρεσιών, σε εταιρίες που παρασκευάζουν ή διακινούν τρόφιμα. Το φαινόμενο αυτό όπως και η ανυπαρξία συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στις κρατικές υπηρεσίες όπως και στο σύνολο των ιδιωτικών υπηρεσιών, δημιουργεί ανασφάλεια και καχυποψία στους καταναλωτές. Η ποιότητα στην Ελλάδα στιγματίζεται από απουσία στρατηγικής για υποχρεωτική εφαρμογή Πιστοποιημένων Προτύπων.

Υπάρχουν βέβαια επιδοτούμενα προγράμματα όπως το «Πιστοποιηθείτε» για εφαρμογή συστημάτων ποιότητας (ISO 9001, ISO 22000/ΕΛΟΤ 1416, HACCP, ISO 14000, ΕΛΟΤ 1801 κ.λπ.), αλλά σε αυτά τα προγράμματα η συμμετοχή είναι εθελοντική και οι περισσότερες εταιρίες πιθανόν να συμμετέχουν με μόνο κίνητρο την επιδότηση και όχι συνειδητά, επειδή πιστεύουν ότι τα συστήματα ποιότητας βελτιώνουν σημαντικά τη λειτουργία τους.

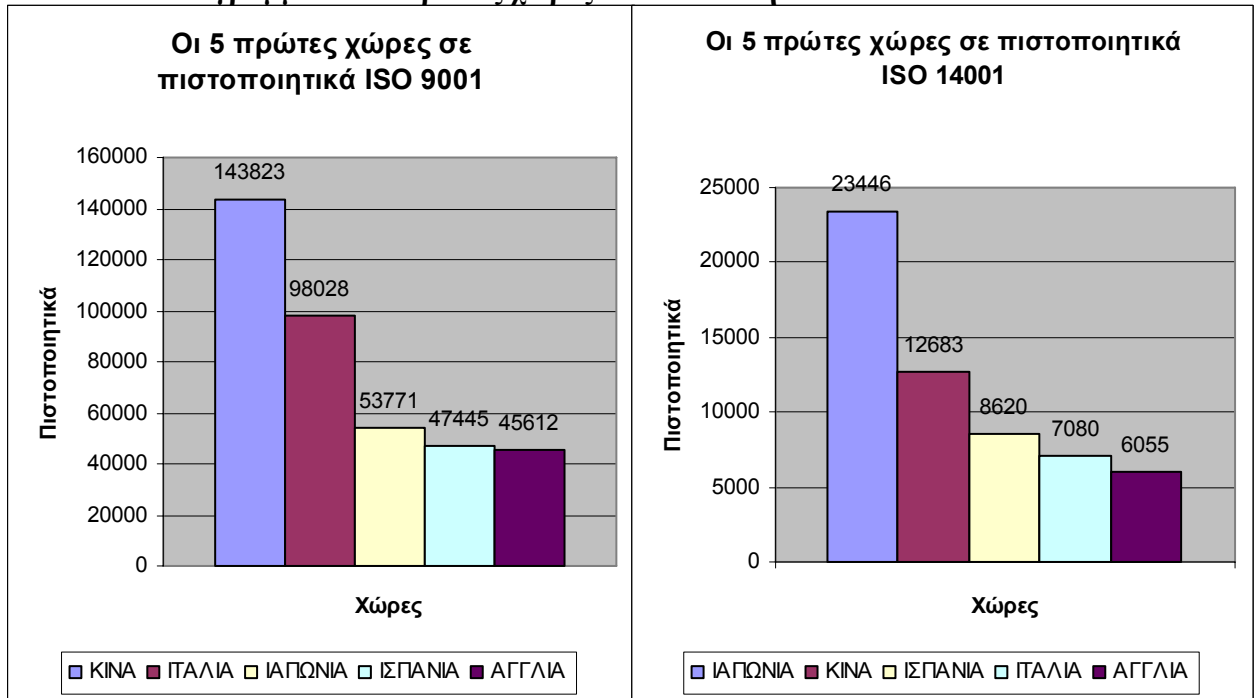
Στον ελλαδικό χώρο υπάρχουν επίσης αρκετοί φορείς πιστοποίησης, που προσεγγίζουν τον όρο ποιότητα από διαφορετική οπτική γωνία, διότι ενδεχομένως να μην διαθέτουν την απαιτούμενη διαπίστευση δηλαδή δεν εποπτεύονται από κάποια αρμόδια αρχή.

Έτσι υφίσταται δυνατότητα να επιθεωρούνται και να πιστοποιούνται επιχειρήσεις κάτω από εύκολες και συνοπτικές διαδικασίες. Οι επιχειρήσεις που απευθύνονται σ' αυτούς τους φορείς πιστοποίησης αποσκοπούν μόνο στο τυπικό μέρος δηλ. την απόκτηση ενός πιστοποιητικού για εμπορικούς λόγους.

Από έρευνα που γίνεται κάθε χρόνο από τον οργανισμό ISO προκύπτουν ότι σε όλο τον κόσμο από το 2001 έως το 2005 είχαν εκδοθεί 776.608 πιστοποιητικά ISO 9001:2000 σε 161 χώρες όταν μέχρι το 2001 είχαν εκδοθεί 44.388 πιστοποιητικά άρα μέσα σε πέντε χρόνια τα πιστοποιητικά αυξήθηκαν κατά περίπου 17 φορές.

Για δε πιστοποιητικά ISO 14000 (περιβάλλον) έως το 2005 είχαν εκδοθεί σε όλο τον κόσμο 111.162 πιστοποιητικά σε 138 χώρες όταν μέχρι το 2001 είχαν εκδοθεί 36.464. Οι πρώτες πέντε χώρες στον κόσμο με τα περισσότερα πιστοποιητικά ISO 9001 & ISO 14001 είναι :

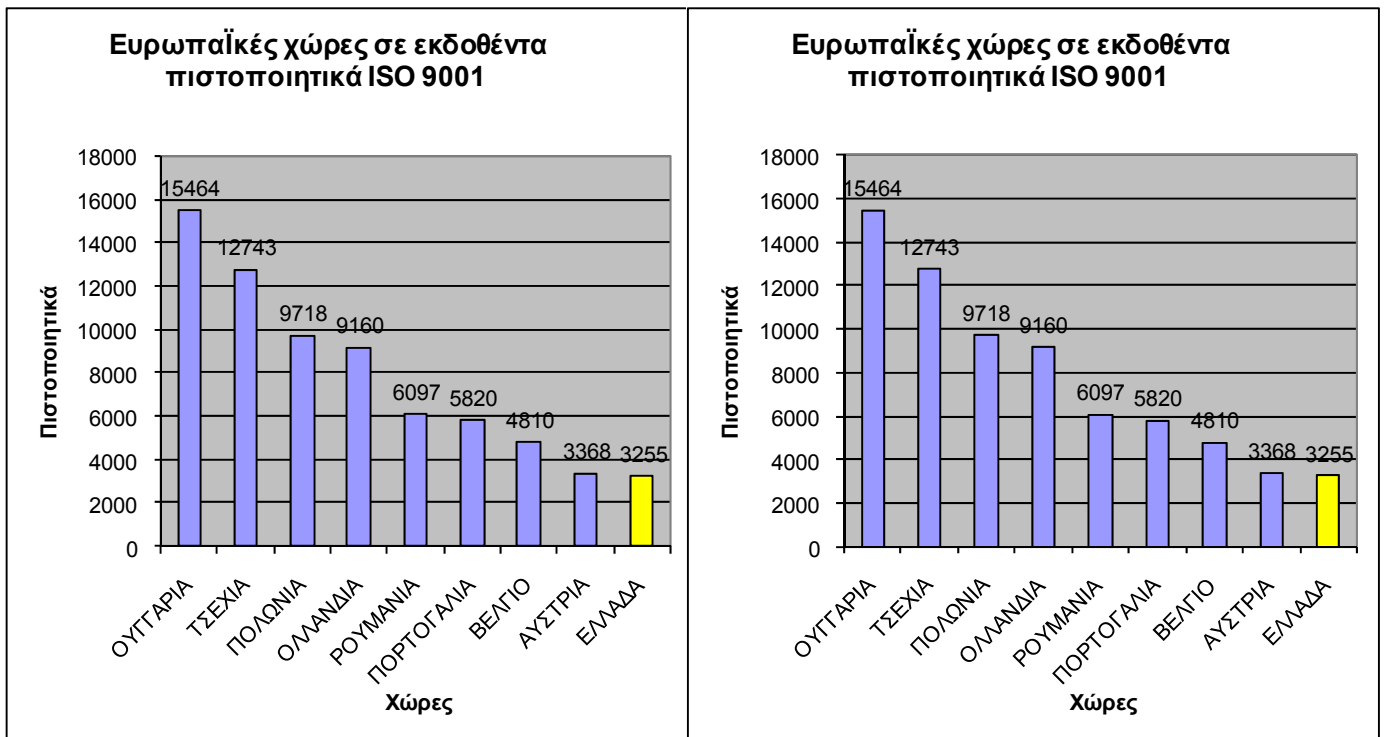
**4. Διάγραμμα: Οι 5 πρώτες χώρες σε πιστοποιητικά ISO 9001 & ISO 14001**



(Ναυτεμπορική: Μιλτιάδης Κοζάνης, γενικός γραμματέας Δ.Σ. ΕΕΔΕ, Μάιος 2007).

Εάν συγκρίνουμε ευρωπαϊκές χώρες του μεγέθους της Ελλάδας σε εκδοθέντα πιστοποιητικά ISO 9001 μέχρι το 2005 εκεί φαίνεται πόσο υστερεί η Ελλάδα. Στα δε εκδοθέντα πιστοποιητικά ISO 14001 τα στοιχεία είναι το ίδιο δυσμενή για την Ελλάδα:

**5. Διάγραμμα: Ευρωπαϊκές χώρες σε εκδοθέντα πιστοποιητικά ISO 9001 & 14001**



(Ναυτεμπορική: Μιλτιάδης Κοζάνης, γενικός γραμματέας Δ.Σ. ΕΕΔΕ, Μάιος 2007).

Από αυτά τα στοιχεία του οργανισμού ISO φαίνεται ξεκάθαρα η υστέρηση στη διάδοση και την υιοθέτηση των Συστημάτων Ποιότητας στην Ελλάδα.

Συμπερασματικά πρέπει ως χώρα η Ελλάδα να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις και τα κίνητρα σε όλες τις επιχειρήσεις, είτε είναι δημοσίου είτε είναι ιδιωτικού συμφέροντος. Ξεκινώντας καταρχήν από τις δημόσιες επιχειρήσεις και υπηρεσίες, ώστε να εγκαταστήσουν συνειδητά πλέον Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας, όσο γίνεται πιο γρήγορα. Για να καλυφθεί η διαφορά που υπάρχει στο επίπεδο ποιότητας, τουλάχιστον, από τις ιδίου μεγέθους ευρωπαϊκές χώρες. Αυτό που πραγματικά επιβάλλεται να γίνει από θεσμικής άποψης εστιάζεται στα ακόλουθα σημεία:

- Καθιέρωση συναντήσεων μεταξύ των φορέων πιστοποίησης με σκοπό την ανταλλαγή απόψεων και αποσαφήνιση κάποιων σημείων που χρήζουν περαιτέρω διευκρινίσεων λόγω έλλειψης αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης κατά τη φάση επιθεώρησης / πιστοποίησης.
- Καθιέρωση αυστηρότερων μέτρων εποπτείας από εκάστοτε φορείς διαπίστευσης.

Το πρώτο βήμα για να δημιουργηθούν αυτές οι προϋποθέσεις έγινε με την δημιουργία του εθνικού συμβουλίου ποιότητας για την ανάπτυξη το Δεκέμβριο του 2005. Το υπουργείο Ανάπτυξης αποδίδει ιδιαίτερη σημασία και ενδιαφέρον στη λειτουργία του για την ανάπτυξη και το βασικό στόχο της νέας αναπτυξιακής πολιτικής του που είναι μια νέα επανάσταση ποιότητας στην σύγχρονη Ελλάδα. Εκτιμάται ότι μέσα από τη συνδυασμένη γνώση και εμπειρία, η ποιότητα μπορεί να αναδειχθεί σε βασικό μοχλό ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών μας, κεντρομόλος δύναμη για την Ανάπτυξη και την πρόοδο, στοιχείο που θα συμβάλλει στον απώτερο στόχο της πολιτικής μας για καλύτερη ζωή.

Στην εναρκτήρια συνεδρίαση του Συμβουλίου, είχε γίνει αναφορά στους παρακάτω κύριους άξονες παρέμβασης:

#### **1<sup>ος</sup> Άξονας:**

Η ανάδειξη της Ποιότητας ως βασική προϋπόθεση για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της Εθνικής Οικονομίας.

#### **2<sup>ος</sup> Άξονας:**

Η βελτίωση του θεσμικού πλαισίου για την Ποιότητα, και ιδίως η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των φορέων που εργάζονται για τις υποδομές Ποιότητας: Δηλαδή

της Τυποποίησης, της Διαπίστευσης της Μετρολογίας, καθώς και του ελέγχου των τροφίμων.

### **3<sup>ος</sup> Άξονας:**

Η καθιέρωση της χρήσης των προτύπων και των σημάτων ποιότητας, τα οποία θα αποτελούν και την απόδειξη της συμμόρφωσης στις απαιτήσεις Ευρωπαϊκών Προτύπων. Τα προϊόντα που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις ποιότητας θα φέρουν το σήμα KEY MARK, το οποίο έχει καθιερωθεί από τους Ευρωπαϊκούς Οργανισμούς Τυποποίησης και είναι αποδεκτά σε όλη την Ευρώπη.

### **4<sup>ος</sup> Άξονας:**

Ο εκσυγχρονισμός της Βιομηχανικής Νομοθεσίας.

### **5<sup>ος</sup> Άξονας:**

Η θεσμοθέτηση Εθνικών Βραβείων Ποιότητας και Επιχειρηματικής Αριστείας.

(Σύστημα διαχείρισης ποιότητας ISO: Δήμητρα Τοιχομίδου, Γενικός Διευθυντής της TÜV NORD CERT, Ιούνιος 2005) & (Δελτίο τύπου: Υφυπουργός ανάπτυξης Αναστάσιος Νεράντζης, [www.google.gr](http://www.google.gr), Αύγουστος 2006) & (Δελτίο τύπου: Εθνικό συμβούλιο ποιότητας, υπουργός ανάπτυξης Δημήτρης Σιούφας, [www.google.gr](http://www.google.gr), Ιούλιος 2005).

## **1.6. Η Διαχείριση της Ποιότητας**

Η Διαχείριση ποιότητας είναι το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές. Με απλά λόγια σωστή και οργανωμένη διαχείριση.

### **1.6.1. Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας**

Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ονομάζουμε την οργάνωση, τα αναγκαία μέσα και το προσωπικό που απαιτούνται για την διεκπεραίωση της διαχείρισης ποιότητας. Πιο απλά είναι η οργανωτική δομή, οι ευθύνες, οι διαδικασίες, οι μέθοδοι και οι πόροι για την ανάληψη των ευθυνών από την διεύθυνση ποιότητας. Έτσι ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας αποσκοπεί να ενοποιήσει όλα τα στοιχεία που επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει μια επιχείρηση.

Παρακάτω αναφέρονται ορισμοί, διεθνώς αποδεκτοί που είναι σχετικοί με την διαχείριση ποιότητας:

- Ποιοτικός έλεγχος (Quality control): Οι λειτουργικές τεχνικές που εφαρμόζονται και οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις για την ποιότητα.
- Στατιστικός Έλεγχος διεργασίας (Statistic Process Control): Μέθοδος συλλογής και ανάλυσης δεδομένων και χρησιμοποίησης τους για τον έλεγχο των διεργασιών με σκοπό την επίτευξη συνεπέστερων αποτελεσμάτων της διεργασίας.
- Κόστος ποιότητας (Quality Cost): Περιλαμβάνει το κόστος συμμόρφωσης συν το κόστος μη συμμόρφωσης :
  - Κόστος συμμόρφωσης είναι το πραγματικό κόστος της παροχής προϊόντων ή υπηρεσιών μιας δηλωμένης στάθμης από μια συγκεκριμένη διεργασία κατά τον αποδοτικότερο τρόπο.
  - Κόστος μη συμμόρφωσης είναι το κόστος που οφείλεται στην μεταβλητότητα της διεργασίας.
- Εγχειρίδιο ποιότητας (Quality Manual): Έγγραφο που εκθέτει την γενική πολιτική για την ποιότητα, τις διαδικασίες και τις πρακτικές ενός οργανισμού και αποτελεί την «καρδιά» του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, πρέπει να περιέχει τα παρακάτω στοιχεία:
  - Δήλωση της πολιτικής της εταιρίας
  - Αρμοδιότητες και υπευθυνότητες
  - Διάρθρωση του οργανισμού
  - Περιγράμματα των στοιχείων του συστήματος ποιότητας
  - Κατάλογος των διαδικασιών
- Πολιτική ποιότητας (Quality Policy): Οι συνολικές προθέσεις και κατευθύνσεις ενός οργανισμού όσον αφορά την ποιότητα, όπως εκφράζονται επίσημα από την επιτελική διεύθυνση.
- Διαδικασία (Procedure): Έγγραφο που ορίζει το σκοπό και το πλαίσιο εφαρμογής μιας δραστηριότητας, και που περιγράφει πώς και από ποιον θα εκτελείται σωστά η δραστηριότητα.
- Υλικό (Material): Ο εξοπλισμός, οι πρώτες ύλες, τα αποθέματα, και τα ανταλλακτικά που αποτελούν αντικείμενο μιας σύμβασης.

(Πολυτεχνείο Κρήτης, διπλωματική: Θεωρητική εφαρμογή ISO 9002 στην εταιρία Κρέτα Φούντ Ε.Π.Ε., Ντίνης Κωνσταντίνος ,2001).

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

- i. **ΑΤΕΙ Χρηματοοικονομικής & Ασφαλιστικής:** Σημειώσεις: Η ποιότητα στη βιομηχανία και στις υπηρεσίες , Σταμάτης Καρδάσης (2006).
- ii. **Γενική γραμματεία έρευνας και τεχνολογίας:** Συστήματα διαχείρισης ποιότητας, www.grst.gr ( Ιανουάριος 2005).
- iii. **Γραφανάκης Δημήτρης** - "Βασικά εργαλεία και μέθοδοι για τον έλεγχο ποιότητας - τόμος Δ' - Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας" Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο - Πάτρα 2000.
- iv. **Γραφείο διαμεσολάβησης πανεπιστημίου Θεσσαλίας:** Οδηγός διαχείρισης ποιότητας (Μάιος 2007).
- v. **Δελτίο τύπου:** Εθνικό συμβούλιο ποιότητας, υπουργός ανάπτυξης Δημήτρης Σιούφας, www.google.gr (Ιούλιος 2005).
- vi. **Δελτίο τύπου:** Υφυπουργός ανάπτυξης Αναστάσιος Νεράντζης, www.google.gr (Αύγουστος 2006).
- vii. **Ναυτεμπορική:** Μιλτιάδης Κοζάνης, γενικός γραμματέας Δ.Σ. ΕΕΔΕ (Μάιος 2007).
- viii. **Πολυτεχνείο Κρήτης,** διπλωματική: Εφαρμογή του προτύπου πιστοποίησης ποιότητας EN ISO 9001:2000 της εταιρίας VIOFIL, Δήμος Μπαλκουρανίδης (2005).
- ix. **Πολυτεχνείο Κρήτης,** διπλωματική: Θεωρητική εφαρμογή ISO 9002 στην εταιρία Κρέτα Φούντ Ε.Π.Ε., Ντίνης Κωνσταντίνος (2001).
- x. **Σύστημα διαχείρισης ποιότητας ISO:** Δήμητρα Τοιχομίδου, Γενικός Διευθυντής της TÜV NORD CERT (Ιούνιος 2005).
- xi. **Ψηφιακό κέντρο έρευνας:** Διαχείριση Ποιότητας, www.vrc.gr.
- xii. **Galloway Les,** "Hysteresis: a model of consumer behavior?" Managing Service Quality Magazine, Vol. 9, No 5, 1999, MCB University Press, U.K.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2. Η Ποιότητα στον Τραπεζικό Τομέα

#### 2.1. Ποιότητα Υπηρεσιών

*«Υπηρεσία θεωρείται το αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης μεταξύ του πελάτη και του συστήματος / επιχείρησης που παρέχει την υπηρεσία και το οποίο περιλαμβάνει το προσωπικό (επαφής), τον εξοπλισμό, το φυσικό περιβάλλον και τις εγκαταστάσεις».*

*«Ποιότητα υπηρεσιών είναι ο βαθμός εναρμόνισης/ σύμπτωσης των προσδοκιών των πελατών (πριν λάβουν την υπηρεσία) και της αντίληψης που σχηματίζουν για την υπηρεσία (αφού την λάβουν). Η ποιότητα σχετίζεται με το χάσμα ανάμεσα στις αναμενόμενες υπηρεσίες- προσδοκίες πελατών και την αντίληψη που σχηματίζουν αφού τις λάβουν».* (Γεωργόπουλος Α. 1996).

Η ποιότητα υπηρεσιών δύσκολα εκτιμάται σε σχέση με την ποιότητα προϊόντων. Δύσκολα μπορούν να εντοπισθούν τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι πελάτες για να εκτιμήσουν την ποιότητα υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, οι πελάτες δεν εκτιμούν συνολικά την ποιότητα υπηρεσιών από το αποτέλεσμα της συναλλαγής και μόνο, αλλά δίνουν ιδιαίτερη σημασία και στη διαδικασία παροχής μιας υπηρεσίας. Τα κριτήρια εκτίμησης της ποιότητας υπηρεσιών ορίζονται από τους πελάτες και μπορούν να αλλάζουν τυχαία, σύμφωνα με τις προηγούμενες εμπειρίες τους ή ανάλογα με το χρονικό σημείο παροχής των υπηρεσιών. Οι πελάτες είναι οι μόνοι που μπορούν να κρίνουν την ποιότητα. Όταν μια υπηρεσία φτάνει ή ξεπερνά τις προσδοκίες των πελατών, τότε η ποιότητα είναι σε υψηλό επίπεδο. Κατ' ουσίαν, η ποιότητα προσεγγίζεται ως η διαφορά μεταξύ προσδοκιών ή επιθυμιών των πελατών, πριν την λήψη της υπηρεσίας και αντιλήψεων τους μετά τη λήψη της.

(Σημειώσεις: Η ποιότητα στη βιομηχανία και στις υπηρεσίες: ΑΤΕΙ Χρηματοοικονομικής & Ασφαλιστικής, Σταμάτης Καρδάσης, 2006) & (Γεωργόπουλος Α. «Ο τομέας των υπηρεσιών στην Ελλάδα: τομέας εξισορρόπησης των κυκλικών διακυμάνσεων ή φορέας αποσταθεροποίησης του οικονομικού συστήματος», Εμπορική Τράπεζα –Οικονομική Επιθεώρηση, Τεύχος 5, 1996).

### 2.1.1. Διαστάσεις Ποιότητας Υπηρεσιών

Για την ποιότητα των υπηρεσιών διακρίνονται δέκα κριτήρια (ή διαστάσεις), μέσα από τα οποία χαρακτηρίζεται: (Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L. 1990)

1. Απτά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας (Tangibles): Τα φυσικά χαρακτηριστικά, ο εξοπλισμός, το προσωπικό, τα όργανα επικοινωνίας.
2. Αξιοπιστία- Συνέπεια (Reliability): Η ικανότητα παροχής της υποσχόμενης υπηρεσίας κατά ακέραιο τρόπο. Αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές διαστάσεις. Η εταιρία υπόσχεται και δημιουργεί προσδοκίες στον πελάτη, οι οποίες χρειάζεται να είναι ρεαλιστικές, ώστε να μπορέσει να τις υλοποιήσει με τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
3. Ανταπόκριση (Responsiveness): Η προθυμία για στους πελάτες. Αποτελεί ουσιαστικά, την ταχύτητα ανταπόκρισης και δείχνει την προθυμία εξυπηρέτησης και τη χρήση προηγμένης τεχνολογίας για γρήγορη εξυπηρέτηση.
4. Ανταγωνιστικότητα (Competence): Η επάρκεια και ικανότητα προσωπικού το οποίο διαθέτει τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες κατάλληλης παροχής υπηρεσιών.
5. Ευγένεια (Courtesy): Η συμπεριφορά του προσωπικού- ευγένεια, σεβασμός φιλικότητα του προσωπικού επαφής προς τους πελάτες.
6. Εμπιστοσύνη (Trustworthy): Το μέγεθος της πίστης, της ειλικρινείας των παρεχόντων την υπηρεσία, απέναντι στους πελάτες τους.
7. Ασφάλεια (Security): Η εξασφάλιση πελατών από τυχόντες κινδύνους, αμφιβολίες, ρίσκο
8. Προσπελασιμότητα (Accessibility): Η ευκολία στην προσέγγιση της εταιρίας προκειμένου να παρέχονται οι υπηρεσίες εύκολα και γρήγορα.
9. Επικοινωνία (Communication): Η δυνατότητα για εύκολη επικοινωνία με τον πελάτη, σε γλώσσα κατανοητή για αυτόν.
10. Κατανόηση του πελάτη (Understanding the customer- Empathy): Δυνατότητα γνώσης και αναγνώρισης των απαιτήσεων, των επιθυμιών και των αναγκών του πελάτη, μπαίνοντας στη θέση του.

Οι Harte & Dale (1995) διαχωρίζουν τις διαστάσεις ποιότητας ανάλογα με τον τύπο των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, στον πίνακα 7, που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά, ανά τύπο οι συγκεκριμένες διαστάσεις ποιότητας.

### 3. Πίνακας: Διαστάσεις ποιότητας σε σχέση με τον τύπο των υπηρεσιών

ΤΥΠΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
Υπηρεσίες Τραπεζικής	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) Αξιοπιστία</li> <li>ii) Προσωπικό Ενδιαφέρον</li> <li>iii) Ασφάλεια</li> <li>iv) Χρηματική αξία</li> <li>v) Επαγγελματισμός</li> <li>vi) Εξαιρέσεις</li> </ul>
Υπηρεσίες Αρχιτεκτονικής & Μηχανολογίας	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) Εμπειρία, Ειδικότητα, Ανταγωνιστικότητα,</li> <li>ii) Κατανόηση αναγκών πελατών</li> <li>iii) Επικοινωνία, αλληλεπίδραση, σχέση</li> <li>iv) Προσαρμογή στις απαιτήσεις του συμβολαίου</li> </ul>
Μικρές επαγγελματικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) Απτά Χαρακτηριστικά</li> <li>ii) Αξιοπιστία</li> <li>iii) Ανταπόκριση</li> <li>iv) Ασφάλεια</li> <li>v) Προσωπικό Ενδιαφέρον</li> </ul>
Εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) Εικόνα – φήμη</li> <li>ii) επαγγελματισμός</li> <li>iii) Προσπελασιμότητα</li> <li>iv) Ποιότητα εξυπηρέτησης</li> <li>v) Εύρος εξυπηρέτησης</li> <li>vi) Τεχνολογική ανταγωνιστικότητα</li> <li>vii) Χρηματική αξία</li> </ul>
Εταιρείες Γενικών υπηρεσιών	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) Απτά Χαρακτηριστικά</li> <li>ii) Αξιοπιστία</li> <li>iii) Ανταπόκριση</li> <li>iv) Επικοινωνία</li> <li>v) Πίστη – Εμπιστοσύνη</li> <li>vi) Ασφάλεια</li> <li>vii) Ανταγωνιστικότητα</li> <li>viii) Ευγένεια – υπομονή</li> <li>ix) Κατανόηση – γνώση πελάτη</li> </ul>
Σύμβουλοι Διοίκησης	<ul style="list-style-type: none"> <li>i) Εξειδίκευση (Know-How)</li> <li>ii) Εξατομικευμένος επαγγελματισμός</li> <li>iii) Εξοπλισμός &amp; Μέσα εξυπηρέτησης</li> <li>iv) Διάγνωση προβλήματος – Στοχοθεσία</li> <li>v) Τρόπος λειτουργίας</li> <li>vi) Λύση προβλημάτων</li> <li>vii) Υλοποίηση λύσης – αποτελέσματα</li> </ul>

(Harte H. & Dale B. “Improving quality in professional service organizations: a review of the key issues”, *Managing Service Quality Magazine*, Vol. 5, No 3, 1995, MCB University Press, U.K.).

Ο Edvardson (1996), παραθέτει δεκατρείς παράγοντες που καθορίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών:

1. Ο ρόλος της ηγεσίας και της διοίκησης, όσον αφορά το σχεδιασμό και την ανάπτυξη πολιτικής ποιότητας
2. Η δέσμευση, όσον αφορά την ποιότητα, στην ανάπτυξη στρατηγικής και την ευρύτερη κουλτούρα της επιχείρησης
3. Η εστίαση στον πελάτη
4. Η συνολική συμμετοχή και ευθύνη στις βελτιώσεις ποιότητας
5. Η εστίαση στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών
6. Οι συνεχείς βελτιώσεις και ο ανασχεδιασμός διαδικασιών- η εστίαση στην πρόληψη
7. Οι βελτιώσεις ποιότητας που οδηγούν σε παραγωγικότητα και κερδοφορία
8. Η ανάπτυξη της συγκριτικής προτυποποίησης (Benchmarking)
9. Οι εγγυήσεις υπηρεσιών, προκειμένου να διακρίνονται και να καθορίζονται επακριβώς οι προσδοκίες των πελατών
10. Η εστίαση στη διαχείριση παραπόνων
11. Η εστίαση στη δέσμευση εργαζομένων και τη συμμετοχή των πελατών στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα
12. Η συστηματική μέτρηση ποιότητας πελατών και εργαζομένων
13. Η επιβράβευση βελτιώσεων ποιότητας.

(Edvardson Bo, “Making service - quality improvement work”, *Managing Service Quality Magazine*, Vol. 6, No 1, 1996, MCB University Press, U.K.) & (Σημειώσεις: Η ποιότητα στη βιομηχανία και στις υπηρεσίες: ΑΤΕΙ Χρηματοοικονομικής & Ασφαλιστικής, Σταμάτης Καρδάσης, 2006) & (Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L., “Delivering Quality Service – Balancing Customer Perceptions & Expectations”, The Press, 1990, New York, U.S.A.).

### 2.1.2.Υποδείγματα για τη Διεύρυνση της Ποιότητας στις Υπηρεσίες

Διάφορα υποδείγματα με τις αντίστοιχες κλίμακες έχουν χρησιμοποιηθεί για την διεύρυνση της ποιότητας στις υπηρεσίες, αλλά τα περισσότερα γνωστά είναι:

1. το Servqual
2. το υπόδειγμα τεχνικής (TFQM) και
3. το BSQ (Bank Service Quality) το οποίο έχει διαμορφωθεί ειδικά για τον τραπεζικό χώρο.

Οι δημιουργοί του Servqual Parasuraman et al, έδωσαν έμφαση στο κενό-χάσμα προσδοκιών και επίδοσης προτείνοντας ένα υπόδειγμα που προσδιορίζει την αντίληψη της ποιότητας με δέκα διαστάσεις. Αργότερα το αντικατέστησαν με ένα άλλο που περιορίζει την αντίληψη της ποιότητας σε πέντε διαστάσεις:

- Αξιοπιστία
- Ανταπόκριση
- Ασφάλεια-γνώσεις
- Υλικό κομμάτι της υπηρεσίας
- Προσωπικό ενδιαφέρον

Το Servqual έχει δεχθεί αρνητικές κριτικές ως προς την εγκυρότητα του για τη διεύρυνση της ποιότητας σε όλων των ειδών τις υπηρεσίες, καθώς θεωρείται ότι περιλαμβάνει όχι και τόσο βασικές διαστάσεις ποιότητας, ενώ δεν δίνεται μεγάλη έμφαση στη διάσταση του προϊόντος. Χαρακτηρίστηκε ως εφαρμόσιμο στις υπηρεσίες λιανικής και χονδρικής και όχι ως το καταλληλότερο για τον τραπεζικό τομέα.

Το υπόδειγμα τεχνικής/ λειτουργικής ποιότητας είναι επίσης αρκετά διαδεδομένο. Η αρχική σύλληψη έγινε από τον Gronroos (1983) και βασίζεται στη διάκριση μεταξύ της τεχνικής (τι παρέχεται) και της λειτουργικής (πως παρέχεται) ποιότητας.

Το υπόδειγμα BSQ (Bank Service Quality) αποτελεί προέκταση του μοντέλου Servqual στις δέκα διαστάσεις του. Το βασικό πλεονέκτημα του υποδείγματος είναι ότι ξεπεράστηκαν οι αδυναμίες του Servqual, και επιπλέον προσφέρει αυξημένη αξιοπιστία και εγκυρότητα. Το υπόδειγμα αυτό δοκιμάστηκε σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 300 πελατών της Εθνικής Τράπεζας του Καναδά. Οι αντιλήψεις των πελατών για την ποιότητα διευρύνονται με ερωτηματολόγιο που αποτελείται από 31 ερωτήσεις (σε επτάβαθμη κλίμακα), που αφορούν τα χαρακτηριστικά της αντιλαμβανόμενης ποιότητας, τα οποία με τη χρήση της ανάλυσης παραγόντων ομαδοποιήθηκαν σε έξι διαστάσεις:

1. Αποτελεσματικότητα και εξασφάλιση
2. Πρόσβαση (εξυπηρέτηση)
3. Επιβαρύνσεις
4. Υλικό κομμάτι (σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον)
5. Χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών
6. Αξιοπιστία

(Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L., “Delivering Quality Service – Balancing Customer Perceptions & Expectations”, The Press, 1990, New York, U.S.A.)

## **2.2. Ποιότητα στον Τραπεζικό τομέα: Μια εμπειρική μελέτη στις Ελληνικές Τράπεζες**

Το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα βρίσκεται πλέον σ' ένα κρίσιμο σημείο γρήγορων αλλαγών και εκτεταμένων ανακατατάξεων. Οι διεθνής τάσεις, εξελίξεις και αλλαγές εντοπίζονται σε πολλαπλά επίπεδα και παρουσιάζονται στην Ελλάδα με χρονική υστέρηση. Οι κυριότερες αλλαγές που πραγματοποιούνται ήδη είναι:

- Η απελευθέρωση της αγοράς,
- Η δημιουργία μεγάλης γκάμας προϊόντων και υπηρεσιών,
- Οι αλλαγές στο ιδιοκτησιακό καθεστώς,
- Η εκτεταμένη χρήση της τεχνολογίας,
- Η παγκοσμιοποίηση των δραστηριοτήτων.

Η απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος συνοδεύτηκε από την είσοδο νέων τραπεζών αλλά και από συγχωνεύσεις τραπεζών, συχνά μέσω εξαγορών. Οι αλλαγές αυτές, σε συνδυασμό με το ευρώ, έχουν αυξήσει την ένταση του ανταγωνισμού με αποτέλεσμα την εμφάνιση πιέσεων στα κέρδη των τραπεζών. Στα πλαίσια της έντασης αυτής οι τράπεζες, μεταξύ άλλων, έδωσαν έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών τους, στην προσπάθεια τους να διατηρήσουν ή και να αυξήσουν το μερίδιο της αγοράς και τα κέρδη τους. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των τραπεζών έχει τα τελευταία χρόνια ενταθεί και επεκτείνεται σε όλους τους τομείς παροχής τραπεζικών υπηρεσιών. Η διοίκηση της ποιότητας, ειδικά στον τραπεζικό τομέα, αποτελεί πλέον πρόκληση για κάθε οργανισμό.

Σε έρευνα που πραγματοποίησε η ICAP το 1998 σχετικά με την εικόνα του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος σε δείγμα 700 πελατών, φαίνεται ότι η πλειονότητα των πελατών έχει θετική εικόνα για τις τράπεζες. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ως

κυριότεροι παράγοντες που συνθέτουν τα θετικά χαρακτηριστικά των τραπεζών αναφέρονται:

1. Η εξασφάλιση των καταθέσεων
2. Το σύγχρονο περιβάλλον
3. Το ευγενικό προσωπικό

Ως αρνητικά καταγράφηκαν τα χαρακτηριστικά των τραπεζών που αφορούν:

1. Τους όρους συναλλαγής
2. Την ανάπτυξη συμβουλευτικού ρόλου
3. Την εξυπηρέτηση

Σύμφωνα με την έρευνα τα χαρακτηριστικά που επιθυμούν οι συναλλασσόμενοι να αναπτύξουν περισσότερο οι τράπεζες είναι:

1. Η γρήγορη εξυπηρέτηση
2. Η εξασφάλιση των χρημάτων τους
3. Το ευγενικό και εξυπηρετικό προσωπικό
4. Η χαμηλή επιβάρυνση για τις υπηρεσίες που προσφέρουν
5. Η ανεύρεση λύσεων που συμφέρουν περισσότερο τους συναλλασσόμενους
6. Η αντιμετώπιση τους με κατανόηση

Σε επόμενη έρευνα που έγινε το 2001, διερευνήθηκε σε τυχαίο δείγμα 1260 πελατών Ελληνικών τραπεζών, η στάση τους όσον αφορά την ποιότητα των προσφερόμενων τραπεζικών υπηρεσιών, με τη χρήση του ερωτηματολογίου Bank Service Quality (BSQ) των Bahia and Nantel (2000). Προέκυψε ότι οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι τράπεζες έχουν ευνοϊκή επίδραση στην αντίληψη για την ποιότητα σε σχέση με: την εμφάνιση του χώρου, την αξιοπιστία και την εξασφάλιση. Μεγαλύτερη σημασία δίνεται από τους πελάτες σε παράγοντες ποιότητας όπως η εξυπηρέτηση αλλά και οι διαπροσωπικές σχέσεις. Παράγοντες όπως η εξασφάλιση των χρημάτων και οι τραπεζικές επιβαρύνσεις φαίνεται να αποκτούν μικρότερη σημασία για τους πελάτες.

Με τη χρήση της προαναφερόμενης μεθοδολογίας, προέκυψαν τα αποτελέσματα σύμφωνα με τα οποία οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι τράπεζες επιδρούν στην αντίληψη για την ποιότητα, όσον αφορά τα χαρακτηριστικά της σε διαφορετικό βαθμό. Ενώ το σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον, η αξιοπιστία και η αποτελεσματικότητα βαθμολογούνται με υψηλούς βαθμούς, ταυτόχρονα αναδεικνύεται σε κρίσιμο παράγοντα η εξυπηρέτηση των πελατών. Οι μεγάλες καθυστερήσεις και οι αναμονές αναδεικνύονται από την πλειονότητα των πελατών ως το κυριότερο πρόβλημα. Σε σχέση όμως με τις αντίστοιχες έρευνες που προηγήθηκαν, δεν παρατηρούνται

σημαντικές μεταβολές όσον αφορά τη στάση των πελατών για την ποιότητα, παρόλο που μεσολάβησαν σοβαρές αλλαγές.

Η υψηλή ποιότητα των τραπεζικών υπηρεσιών χαρακτηρίζεται ως «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», γιατί προσφέρει νέους πελάτες, υψηλότερη συγκράτηση πελατών και υψηλότερη ικανοποίηση, που έχουν ως αποτέλεσμα υψηλότερα κέρδη και μερίδια αγοράς. Επειδή, λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού, οι υπηρεσίες που παρέχονται μεταξύ των τραπεζών (καταθετικοί λογαριασμοί, δάνεια) ουσιαστικά δεν έχουν υψηλή διαφοροποίηση, η προσέλκυση και παραμονή των πελατών θα εξαρτάται όλο και περισσότερο από το πώς αντιλαμβάνονται αυτοί τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της τράπεζας. Σε φαινόμενα όπως: μεγάλες αναμονές, γραφειοκρατία και περιφρόνηση του πελάτη από το προσωπικό της τράπεζας, χρειάζεται να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα από τις τράπεζες, ώστε αυτά να εξαλειφθούν.

Άλλοι παράγοντες που επίσης χρειάζεται να διερευνηθούν περαιτέρω για την πληρέστερη κατανόηση της σημασίας της ποιότητας στις τραπεζικές υπηρεσίες αποτελούν : η φήμη της τράπεζας, το μέγεθος της τράπεζας, η δύναμη της συνήθειας στις συναλλαγές, καθώς επίσης ο αριθμός και η θέση των υποκαταστημάτων.

Αποτελέσματα ερευνών δείχνουν ότι είναι δυνατό η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών να συμβάλει στην αύξηση του βαθμού ικανοποίησης και αφοσίωσης του πελάτη, αλλά και να οδηγήσει τελικά τις τράπεζες σε αυξημένες επιχειρηματικές επιδόσεις. Η βελτίωση της ποιότητας των τραπεζικών υπηρεσιών αποτελεί σημαντικό στοιχείο του ανταγωνισμού, ο οποίος εντείνεται πλέον στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επίσης η εξέταση της στάσης των πελατών των τραπεζών ως προς την ποιότητα των υπηρεσιών τους, σε σχέση με την ικανοποίησή τους από αυτές, κρίνεται απαραίτητη. Παράλληλα μια συσχέτιση μεταξύ της ποιότητας, της ικανοποίησης και των επιδόσεων της κάθε τράπεζας π.χ. με τα μερίδια της αγοράς, την αποδοτικότητα και την κερδοφορία, θα δείξει σε ποιο βαθμό αυτά συνδέονται μεταξύ τους, ώστε να δοθεί και η αντίστοιχη έμφαση στη στρατηγική μάρκετινγκ, αλλά και στο συνολικό στρατηγικό σχεδιασμό των ελληνικών τραπεζών.

(Ένωση Ελληνικών Τραπεζών: Διοίκηση ποιότητας στον τραπεζικό τομέα: Μια εμπειρική μελέτη στις Ελληνικές Τράπεζες, Επίκουροι καθηγητές Αριστοτέλειου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης: Χαραλάμπου Σπάθη, Πετρίδου Ευγενία, Γλαβέλη Νίκη, 2001).



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- i. **ΑΤΕΙ Χρηματοοικονομικής & Ασφαλιστικής:** Σημειώσεις: Η ποιότητα στη βιομηχανία και στις υπηρεσίες, Σταμάτης Καρδάσης (2006).
- ii. **Γεωργόπουλος Α.** « Ο τομέας των υπηρεσιών στην Ελλάδα: τομέας εξισορρόπησης των κυκλικών διακυμάνσεων ή φορέας αποσταθεροποίησης του οικονομικού συστήματος», Εμπορική Τράπεζα –Οικονομική Επιθεώρηση, Τεύχος 5, 1996.
- iii. **Ένωση Ελληνικών Τραπεζών:** Διοίκηση ποιότητας στον τραπεζικό τομέα: Μια εμπειρική μελέτη στις Ελληνικές Τράπεζες, Επίκουροι καθηγητές Αριστοτέλειου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης: Χαραλάμπου Σπάθη, Πετρίδου Ευγενία, Γλαβέλη Νίκη, 2001.
- iv. **Edvardson Bo**, “Making service - quality improvement work”, Managing Service Quality Magazine, Vol. 6, No 1, 1996, MCB University Press, U.K.
- v. **Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L.**, “Delivering Quality Service – Balancing Customer Perceptions & Expectations”, The Press, 1990, New York, U.S.A.
- vi. **Harte H. & Dale B.** “Improving quality in professional service organizations: a review of the key issues”, Managing Service Quality Magazine, Vol. 5, No 3, 1995, MCB University Press, U.K.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **3.Πρότυπα Συστημάτων Ποιότητας**

#### **3.1.Εισαγωγή**

Η πραγματοποίηση της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς στηρίζεται ουσιαστικά στην εξάλειψη, κάθε μορφής τεχνικών εμποδίων, τα οποία «παρεμβαίνουν» αρνητικά στην διαδικασία της ελεύθερης διακίνησης προϊόντων, υπηρεσιών, προσώπων και κεφαλαίων μεταξύ των χωρών της κοινότητας.

Μεταξύ των εμποδίων τα οποία προαναφέρθηκαν, ουσιαστικής σημασίας αλλά αρκετά σύνθετα είναι τα τεχνικοοικονομικά εμπόδια που σχετίζονται με τα πρότυπα και την πιστοποίηση.

Στις διάφορες χώρες των ευρωπαϊκών κοινοτήτων είχαν καθιερωθεί εθνικά πρότυπα και τεχνικές κανονισμών και πιστοποιήσεων, τα οποία όμως δεν ήταν ισοδύναμα από χώρα σε χώρα. Χρησιμοποιούνταν σε πολλές περιπτώσεις για λόγους προστατευτισμού, ως τεχνικά εμπόδια για την παρακώλυση των εξαγωγών, ενώ παράλληλα δημιουργούσαν την υποχρέωση πολλαπλών ελέγχων και πιστοποιήσεων με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους.

Τα τελευταία χρόνια, η κοινότητα, βρισκόμενη μπροστά στο παραπάνω αδιέξοδο, έλαβε ουσιαστικά μέτρα (οδηγίες, αποφάσεις του συμβουλίου) προς την κατεύθυνση τόσο της εναρμόνισης στον τομέα της τυποποίησης (πρότυπα, τεχνικοί κανονισμοί), όσο στο τομέα της πιστοποίησης.

Η Κοινοτική νομοθεσία (οδηγίες κυρίως) κινούμενη στο ανώτερο πλαίσιο θεσπίζει τις «ουσιώδεις απαιτήσεις», οι οποίες αποτελούν ένα ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο απαιτήσεων για τα προϊόντα, τα οποία πραγματεύεται η κάθε επιμέρους οδηγία. Οι οδηγίες αυτές καθορίζουν ότι είναι δυνατόν να κυκλοφορούν και να διατίθενται στην αγορά, μόνο προϊόντα τα οποία πληρούν τις ουσιώδεις απαιτήσεις και τα οποία υποχρεωτικά αφού πιστοποιηθούν πρέπει να φέρουν το σήμα CE.

Επίσης, ανάλογα με το βαθμό κατά τον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν σχετίζεται με τις ουσιώδεις απαιτήσεις για πιστοποίηση του συγκεκριμένου προϊόντος, καθορίζεται και η επιλογή σχημάτων πιστοποίησης. Τα σχήματα πιστοποίησης καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα μεταξύ της απλής δήλωσης συμμόρφωσης του κατασκευαστή του προϊόντος, έως την πιστοποίηση του συστήματος διαχείρισης πιστότητας από ανεξάρτητο οργανισμό πιστοποίησης.

### 3.2. Ιστορική αναδρομή

Πριν τη βιομηχανική επανάσταση ένας τεχνίτης ή έστω ένας μικρός αριθμός τεχνιτών ή εργατών ήταν υπεύθυνοι για την κατασκευή ολόκληρου του προϊόντος που παρήγαγαν και επομένως ήταν και υπεύθυνοι για τον έλεγχο της ποιότητας της εργασίας τους. Με την ανάπτυξη των βιομηχανιών, την εποπτεία ομάδων εργατών με παρόμοια εργασία, ανέλαβαν εργοδηγοί ως υπεύθυνοι για την παραγωγή και την ποιότητα της εργασίας.

Με την έκρηξη της βιομηχανικής επανάστασης έχουμε τους πρώτους πλήρως απασχολούμενους επιθεωρητές που όμως αργότερα με την είσοδο της μαζικής παραγωγής αδυνατούσαν να ελέγξουν τις ποιοτικές αστοχίες. Τότε, η θεωρία του Taylor για την οργάνωση και τη διοίκηση μαζί με την υπάρχουσα εμπειρία σπρώχνει τις εταιρίες προς το διαχωρισμό της επιθεώρησης από την καθαυτή παραγωγική διαδικασία.

Το 1920 αναπτύχθηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο το Πρότυπο Πυρομαχικών (Def Stan 13/131) ένα από τα πρώτα Πρότυπα Ποιότητας. Κατά τον 2<sup>ο</sup> Παγκόσμιο πόλεμο η πολεμική βιομηχανία αποτυγχάνει συχνά να ανταποκριθεί στις προδιαγραφές και στα προγράμματα ποιότητας και παράδοσης υλικών που θέτει ο στρατός. Γίνεται σαφές ότι λείπει ένα σύνολο τεχνικών και μεθόδων για την πρόληψη και διόρθωση των ελαττωμάτων.

Το 1946 ιδρύθηκε ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης - International Organization for Standardization (ISO), από αντιπροσωπείες 25 χωρών που συναντήθηκαν στο Λονδίνο, για να προωθήσουν την ανάπτυξη διεθνών προτύπων ή κανονισμών και σχετικών δραστηριοτήτων, όπως η εκτίμηση συμμόρφωσης προς αυτά τα πρότυπα.

Μετά από αρκετούς πειραματισμούς κάνει την εμφάνιση του ως δραστηριότητα στη Βιομηχανία ο Ποιοτικός Έλεγχος. Σκοπός του ο σχεδιασμός, προγραμματισμός, υλοποίηση και ανάλυση της ποιότητας με στόχο την πρόληψη των ελαττωμάτων στα τελικά προϊόντα με τη χρήση στατιστικών μεθόδων ανάλυσης. Το 1950 αναπτύσσεται το Πρόγραμμα Πυρηνικών Υποβρυχίων του Αμερικανικού Πολεμικού Ναυτικού, ενώ στα πλαίσια του NATO εκπονούνται τα πρώτα Εγχειρίδια Διασφάλισης Ποιότητας, γνωστά ως AQAP (Allied Quality Assurance Publications), που δέσμευαν ως προς την διασφάλιση της ποιότητας τους προμηθευτές και κατασκευαστές στρατιωτικών προϊόντων, των χωρών μελών της Συμμαχίας.

Ο αεροπορικός τομέας των ενόπλων Δυνάμεων, αλλά και η NASA πρωτοστατούν στην κούρσα για την ποιότητα εξαιτίας της συμβολής που έχει η ποιότητα στην «Ασφάλεια των πτήσεων» αλλά και στην επιχειρησιακή ετοιμότητα. Αυτές οι εξελίξεις οδηγούν τις μεγάλες κυρίως, βιομηχανίες στην συστηματική εφαρμογή συστημάτων ποιότητας και αντίστοιχων δραστηριοτήτων διασφάλισης ποιότητας, κατά την δεκαετία 1960-1970.

Το 1962 η NASA εκδίδει το πρότυπο NPC 200-2 που καθορίζει τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας για όλους τους προμηθευτές της στα προγράμματα διαστημικής τεχνολογίας δημιουργώντας το Αμερικάνικο πρότυπο MIL-Q-9858. Το πρότυπο αυτό καθόριζε πλέον τις απαιτήσεις για τα προγράμματα ποιότητας που πρέπει να εφαρμόζουν οι κατασκευαστές και προμηθευτές πολεμικού υλικού. Με βάση αυτό το πρότυπο, το Βρετανικό Υπουργείο Άμυνας εκδίδει το 1970 το δικό του πρότυπο- Def Stan 05-08.

Το 1972 το Βρετανικό Ινστιτούτο Προτύπων "British Standard Institution (BSI)" δημοσίευσε τον πρώτο οδηγό διασφάλισης ποιότητας, το πρότυπο BS 4891. Παράλληλα τέτοιους οδηγούς ανέπτυξαν και εφάρμοσαν μεγάλες βιομηχανίες όπως τα πρότυπα General Motors Quality Standards (GQS), Ford Q 101.

Η ανάπτυξη αυτή των προτύπων οδήγησαν την Βρετανική κυβέρνηση στην σύσταση της επιτροπής Warner που ασχολήθηκε με την εξέταση της ανάπτυξης ενός Εθνικού Προτύπου Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας. Το αποτέλεσμα της επιτροπής αυτής ήταν, το πρότυπο BS 5750 το 1979 το οποίο έτυχε διεθνούς αποδοχής.

Το 1984 το NATO δημοσίευσε τα πρότυπα AQAP 1, 4 και 9 για την στρατιωτική βιομηχανία.

Το 1987 ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης "International Standardization Organization (ISO)" υιοθετεί το BS 5750 σε διεθνές επίπεδο ως σειρά ISO 9000. Στον ISO σήμερα συμμετέχουν Εθνικοί Οργανισμοί Τυποποίησης περισσότερες από 148 χώρες με έναν εκπρόσωπο ανά χώρα και μια κεντρική γραμματεία που συντονίζει το σύστημα και εδρεύει στην Γενεύη.

Το 1994 έγινε η πρώτη αναθεώρηση του προτύπου. Ενσωματώθηκαν όλες οι αλλαγές που κρίθηκαν αναγκαίες και προέκυψαν από την εμπειρία εφαρμογής του (π.χ. προστέθηκε η υποστήριξη μετά την πώληση –εξυπηρέτηση-, η υποχρεωτική ύπαρξη ενός Εγχειριδίου Ποιότητας καθώς και τεκμηριωμένων διαδικασιών κλπ.)

Η τελευταία αναθεώρηση, το 2000, αποτελεί τη δεύτερη φάση αναθεώρησης των προτύπων της σειράς ISO 9000 μέσα από την οποία για πρώτη φορά δίνεται ιδιαίτερη

σημασία, στις διεργασίες του οργανισμού με έμφαση στη συνεχή βελτίωση και στην ικανοποίηση του πελάτη, όπως θα δούμε και παρακάτω.

Τέλος υπάρχουν και τα πρότυπα που ασχολούνται με τη διαχείριση περιβάλλοντος ISO 14000 (1996), το οποίο σταδιακά χαίρει όλο και μεγαλύτερη αναγνώριση διεθνώς, και την ποιότητα και ασφάλεια των τροφίμων, HACCP (1992) "Σύστημα Ανάλυσης Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου", στο οποίο πιστοποιούνται πλέον όλες οι εταιρίες παραγωγής τροφίμων.

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

Στην επόμενη δεκαετία, σύμφωνα με τις τάσεις και τις εκφρασμένες προθέσεις, αναμένεται η ποιότητα να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα στην ελεγχόμενη ανάπτυξη και στη συντήρηση των πόρων. Είναι πια δεδομένο ότι θα υπάρξει μια μεγάλη μεταστροφή της κοινωνίας προς την ποιότητα, ενώ αυτή θα αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα επιβίωσης των επιχειρήσεων.

(Πολυτεχνείο Κρήτης, διπλωματική: Εφαρμογή του προτύπου πιστοποίησης ποιότητας EN ISO 9001:2000 της εταιρίας VIOFIL, Δήμος Μπαλκουρανίδης, 2005).

### **3.3. Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας**

#### **3.3.1. Ορισμός και βασικά χαρακτηριστικά Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας**

Παρακάτω παρουσιάζονται οι ορισμοί που έχουν δοθεί κατά καιρούς για τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας: (Οδηγός διαχείρισης ποιότητας, Μάιος 2007)

*«Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ονομάζεται η επεξεργασία, η οργανωτική δομή, οι διαδικασίες και οι πόροι που χρησιμοποιούν οι κατασκευαστές και οι προμηθευτές για να ελέγξουν αυτές τις παραμέτρους και να παράξουν ένα προϊόν συνεπούς ποιότητας που πληροί προκαθορισμένες ιδιότητες».*

*«Διασφάλιση ποιότητας είναι όλες οι προγραμματισμένες και συστηματικές ενέργειες που απαιτούνται για να αναπτυχθεί επαρκής εμπιστοσύνη ότι το προϊόν ή η υπηρεσία θα ικανοποιεί δεδομένες απαιτήσεις ποιότητας του πελάτη»*

*«Πρότυπο διασφάλισης ποιότητας είναι το σύνολο των οργανωτικών δομών, αρμοδιοτήτων, διαδικασιών και μέσων που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να διασφαλίσει σταθερό επίπεδο ποιότητας των παρεχομένων προϊόντων ή υπηρεσιών της».*

Η Διασφάλιση Ποιότητας συμβάλλει στην ανάπτυξη από την πλευρά των επιχειρήσεων ενός πολύ καλά δομημένου συστήματος οργάνωσης, ενός συστήματος μέσω του οποίου διασφαλίζεται τόσο η ίδια η επιχείρηση όσο και ο κάθε πελάτης αυτής για την επίτευξη των συμφωνηθέντων, γιατί «ποιότητα» δεν είναι τίποτε άλλο παρά η επιτυχής υλοποίηση των «συμφωνηθέντων», και συμφωνηθέντα είναι με πολύ απλά λόγια: «ότι θέλει ο πελάτης από μας και βέβαια, του τα έχουμε τάξει». Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση λειτουργεί πάντα με τους ίδιους κανόνες που διασφαλίζουν τη σταθερότητα της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων. Ότι δηλαδή ένα προϊόν είναι ίδιο ακριβώς ποιοτικά με το προηγούμενο και το επόμενο.

Χρειάζεται να τονιστεί ιδιαίτερα, δεδομένου ότι υπάρχει σύγχυση και άγνοια, ότι σε καμιά περίπτωση δεν υποχρεώνεται η επιχείρηση, εφαρμόζοντας ένα σύστημα Διασφάλισης της Ποιότητας, να αναβαθμίσει την ποιότητα των παραγόμενων ήδη προϊόντων της. Υποχρεώνεται όμως να παράγει το προϊόν που φαίνεται σε όλες τις καταγραφές (προδιαγραφή, διαδικασίες, οδηγίες, έντυπα) και όχι κάποιο άλλο. Γίνεται φανερό δηλαδή ότι ένα σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας δεν αφήνει περιθώρια να δηλώνεις «άλλη» ποιότητα προϊόντος από αυτήν που πραγματικά μπορείς να επιτύχεις.

Υπάρχει βέβαια και η περίπτωση κατά την οποία μια επιχείρηση υιοθετεί σαν πρότυπο ένα μοντέλο ολικής ποιότητας, το οποίο έχει ως στόχο τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών της με ρυθμό ταχύτερο από εκείνον του ανταγωνισμού.

Τόσο η ευρωπαϊκή όσο και η διεθνής αναγνώριση των προτύπων ανάπτυξης Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας της σειράς ISO 9000 έγκειται στο γεγονός της παγκόσμιας διαπίστωσης ότι η «ποιότητα των προϊόντων είναι αποτέλεσμα των δυνατοτήτων των ίδιων των επιχειρήσεων που τα παράγουν παρά των ίδιων των προϊόντων».

Οι τρεις βασικές αιτίες ανάπτυξης, εφαρμογής και πιστοποίησης των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας των επιχειρήσεων, όπως αυτές σήμερα αναγνωρίζονται από τις ίδιες τις επιχειρήσεις είναι οι εξής:

- Απαίτηση των πελατών.
- Απαίτηση της εθνικής, ευρωπαϊκής (κοινοτικής) ή διεθνούς νομοθεσίας.

- Απόφαση των ίδιων των επιχειρήσεων.
  - Απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών (απαίτηση του marketing).
  - Στρατηγική απόφαση της επιχείρησης με στόχο τη βελτίωση της οργάνωσης και την ως εκ τούτου μείωση του κόστους αυτής.

Βασικός στόχος των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας είναι ότι «τίποτε δεν πρέπει να γίνεται τυχαία». Μετά τη διεθνή διαπίστωση ότι η ποιότητα αποτελεί το πιο στρατηγικό εργαλείο ανάπτυξης και ταυτόχρονα αντιμετώπισης του ανταγωνισμού, γίνεται απολύτως κατανοητό ότι η ανάπτυξη και η εφαρμογή Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας δημιουργεί πολλαπλά οφέλη.

Τα οφέλη που δημιουργούνται στις επιχειρήσεις με την ένταξη της Διασφάλισης Ποιότητας σε ένα γενικότερο πρόγραμμα Διαχείρισης της Ποιότητας (Quality Management) σε κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από το είδος, τη μορφή ή το μέγεθος αυτής είναι πολλά τα βασικότερα των οποίων είναι τα ακόλουθα:

- Επιβάλλει τη συμμετοχή και την παρακολούθηση επίτευξης των στόχων της επιχείρησης από την ίδια τη διοίκηση αυτής. Επιπλέον επιτρέπει την πραγματική παρακολούθηση της προόδου – της βελτίωσης της ποιότητας.
- Επιβάλλει αρμοδιότητες και αναπτύσσει το αίσθημα ευθύνης για θέματα ποιότητας σε όλους ιδιαίτερα, δε, σε αυτούς που εμπλέκονται στους τομείς: της πρόσληψης και της εκπαίδευσης του προσωπικού, των πωλήσεων, του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της σχεδίασης των προμηθειών της παραγωγής, του ελέγχου ποιότητας, της αποθήκευσης, της διακίνησης, με την ανάθεση σε αυτούς της επιτυχίας της απόδοσης, των χαρακτηριστικών της ποιότητας, της αξιοπιστίας, καθώς και του κόστους και της ταχύτητας εξυπηρέτησης των πελατών της επιχείρησης.
- Συντελεί στο κτίσιμο της ποιότητας μέσα στα ίδια τα προϊόντα από την αρχή της σύλληψης της ιδέας παραγωγής τους.
- Επιβάλλει δομή στον σχεδιασμό της παραγωγής καθώς και στις διεργασίες και τον έλεγχο ποιότητας αυτής.
- Καθιστά δυνατή την τεκμηρίωση της ποιότητας, λόγω της υποχρεωτικής καταγραφής όλων των κρίσιμων στοιχείων σε έντυπα και εκθέσεις, τα οποία αναλυμένα προσφέρουν πολύτιμα στοιχεία στη διοίκηση της επιχείρησης.

- Επιβάλλει σύστημα ελέγχου και συνεχούς βελτίωσης διαμέσου ανάπτυξης προληπτικής και διορθωτικής δράσης.
- Προσφέρει τη δυνατότητα λήψης σωστών εμπορικών αποφάσεων.
- Προβάλλει σε τρίτους αποτελεσματικά και με τεκμηριωμένα στοιχεία την αξιοπιστία της επιχείρησης.
- Προσφέρει τη δυνατότητα παρακολούθησης του κόστους της ποιότητας.

Το σύστημα της διασφάλισης της ποιότητας μίας επιχείρησης, μπορεί να πιστοποιηθεί εφόσον είναι σύμφωνο με κάποια πρότυπα που προτείνει ο οργανισμός ISO.

Είναι αξιοσημείωτο ότι, η κατοχή πιστοποιητικού ποιότητας ISO - με την κατάλληλη προβολή του- αποτελεί αποδεδειγμένα ανταγωνιστικό μέσο και μοχλό πολλαπλασιασμού των πωλήσεων. Αυτό συμβαίνει κυρίως, διότι ο τελικός καταναλωτής έχει πλέον στα χέρια του ένα αποδεικτικό εμπιστοσύνης στο προϊόν που καταναλώνει, ενώ χαρακτηρίζει τα υπόλοιπα σαν αμφιβόλου ποιότητας.

Ένα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας μπορεί να αναπτυχθεί και να εφαρμοσθεί με επιτυχία από επιχειρήσεις αδιακρίτως μεγέθους και μπορεί να αναπτυχθεί και να εφαρμοσθεί με επιτυχία από επιχειρήσεις του τομέα της παραγωγής βιομηχανικών ή καταναλωτικών προϊόντων, από επιχειρήσεις του τομέα επεξεργασίας τροφίμων, καθώς από επιχειρήσεις του τομέα παροχής υπηρεσιών.

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της διεθνούς αναγνώρισης των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας, είναι το γεγονός ότι η εφαρμογή κάποιου Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας από μια επιχείρηση μπορεί να πιστοποιηθεί από τρίτους φορείς ή οργανισμούς διεθνούς αναγνώρισης και αποδοχής.

Ο χρόνος που απαιτείται για την ανάπτυξη και την εφαρμογή ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας συνήθως είναι άνω των 18 μηνών, εξαρτάται όμως από πολλούς παράγοντες όπως είναι η οργανωτική δομή της εταιρίας, οι δυνατότητες και η διάθεση πόρων (ανθρώπινου δυναμικού, εξοπλισμού κλπ), το μέγεθος και το είδος εργασιών της εταιρείας κλπ.

Τα συστήματα Διασφάλισης της Ποιότητας μπορούν να δημιουργήσουν την κατάλληλη υποδομή, πάνω στην οποία μπορεί να στηριχθεί κάθε προσπάθεια Συνεχούς Βελτίωσης της Ποιότητας.



Εκτός των προαναφερθέντων θα πρέπει να μη γίνεται υπερεκτίμηση της σημασίας και της αναγκαιότητας των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας. Θα πρέπει να γίνεται κατανοητό ότι τα Συστήματα αυτά δεν αποτελούν πανάκεια και ότι δεν προσφέρουν λύσεις για όλα τα προβλήματα που πιθανόν αντιμετωπίζει κάθε επιχείρηση. Εκείνο όμως το οποίο θα πρέπει να κατανοηθεί απόλυτα είναι το γεγονός ότι τα πρότυπα αυτά καθορίζουν τα ελάχιστα αποδεκτά τεκμήρια επιβεβαίωσης της αξιοπιστίας κάθε επιχείρησης.

(Γραφείο διαμεσολάβησης πανεπιστημίου Θεσσαλίας: Οδηγός διαχείρισης ποιότητας, Μάιος 2007)

### **3.3.2. Η οικογένεια προτύπων ISO 9000:2000**

Η οικογένεια προτύπων ISO 9000 αναπτύχθηκε για να βοηθήσει οργανισμούς κάθε τύπου και μεγέθους, να εφαρμόσουν και λειτουργήσουν αποτελεσματικά συστήματα διοίκησης ποιότητας. Αποτελείται από τα ακόλουθα πρότυπα:

- ❖ **EN ISO 9000:2000 (Fundamentals & Vocabulary- Βασικές Αρχές & Λεξιλόγιο)** Το πρότυπο αυτό ανήκει στην κατηγορία των Κατευθυντήριων Οδηγιών. Περιγράφει τις βασικές αρχές των συστημάτων διοίκησης ποιότητας και προσδιορίζει την ορολογία τους. Αντικαθιστά το πρότυπο EN 8402:1994.
- ❖ **EN ISO 9001:2000 (Quality Management Systems, Requirements- Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας, Απαιτήσεις)** Το πρότυπο αυτό είναι σήμερα το βασικό πρότυπο Διοίκησης Ποιότητας. Προσδιορίζει τις απαιτήσεις για ένα σύστημα διοίκησης ποιότητας για χρήση όπου η ικανότητα ενός οργανισμού να παρέχει προϊόντα που ικανοποιούν τις απαιτήσεις του πελάτη και των ισχυόντων κανονισμών πρέπει να επιδεικνύεται. Αντικαθιστά τα En ISO 9001/2/3:1994. Από όλα τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, είναι το μόνο που μπορεί να πιστοποιηθεί.
- ❖ **EN ISO 9004:2000 (Quality Management Systems, Guidelines for Performance improvements- Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας, Κατευθυντήριες γραμμές για βελτιώσεις της επίδοσης)** Παρέχει οδηγίες αναφορικά τόσο με την αποτελεσματικότητα όσο και με την αποδοτικότητα του συστήματος διοίκησης ποιότητας. Ο στόχος του προτύπου είναι η βελτίωση της

επίδοσης του οργανισμού και η ικανοποίηση των πελατών και λοιπών ενδιαφερόμενων μερών. Αντικαθιστά το EN ISO 9004-1:1994.

Είναι σημαντικό να αποσαφηνισθεί ότι το πρότυπο ISO 9001:2000 περιγράφει τις απαιτήσεις που θα πρέπει να πληροί το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας, αλλά όχι και τον τρόπο με τον οποίο αυτό θα πραγματοποιηθεί.

(Ψηφιακό κέντρο έρευνας: Διαχείριση Ποιότητας, [www.vrc.gr](http://www.vrc.gr).)

### **3.3.3. Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9000:2000**

Σκοπός του Συστήματος Διαχείρισης ISO 9000 είναι να διευκολύνει την ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών παγκοσμίως, να αναπτύξει συνεργασία σε τομείς τεχνολογικών, οικονομικών και διανοητικών δραστηριοτήτων, εξασφαλίζοντας μια σειρά κανόνων τους οποίους οι άνθρωποι θα αναγνωρίζουν και θα σέβονται παγκοσμίως.

Ο σκοπός αυτός επιτυγχάνεται μέσω:

- Καλύτερης ποιότητας προϊόντων και μεγαλύτερης αξιοπιστίας σε λογικές τιμές,
- Βελτιωμένης υγείας, ασφάλειας και περιβαλλοντολογικής προστασίας,
- Απλοποίησης για βελτιωμένη χρησιμότητα,
- Μείωσης του πλήθους των μοντέλων και άρα μείωσης του κόστους,
- Αύξησης της αποτελεσματικότητας διανομής.

Η «Πιστοποίηση σύμφωνα με ISO 9000» - είτε αναφερόμαστε σε εταιρείες του Ιδιωτικού φορέα είτε σε Κρατικές υπηρεσίες - σημαίνει ότι ο προμηθευτής καλύπτει τις απαιτήσεις μιας σειράς προτύπων (standards) ποιότητας η οποία ονομάζεται ISO 9000 που έχει καταχωρηθεί επίσημα και έχει το δικαίωμα να φέρει στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του, το λογότυπο του ISO 9000.

Αυτά τα συστήματα ποιότητας εκδίδονται από πιστοποιημένους οργανισμούς πιστοποίησης και συνήθως έχουν διάρκεια τριών έως πέντε ετών. Η πιστοποίηση γίνεται από δημόσιο ή ιδιωτικό φορέα που έχει την άδεια για τέτοιου είδους πιστοποιήσεις. Σύμφωνα με το Υπουργείο Ανάπτυξης και τον ΕΛΟΤ, πιστοποιητικά ISO των οποίων η ισχύς έχει λήξει, δεν γίνονται δεκτά και απορρίπτονται ως απαράδεκτα.

Τα πρότυπα του ISO εφαρμόζονται σε όλα τα είδη οργανισμών και σε όλους τους τομείς. Η πιστοποίηση κατά ISO 9000 δεν αποτελεί προνόμιο μόνο των μεγάλων εταιρειών ή οργανισμών. Συνιστά μια ένδειξη ότι έχει εγκαθιδρυθεί ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας. Από τις τεχνικές προδιαγραφές συχνά απαιτείται η ύπαρξη συστήματος ποιότητας ISO τόσο για τον προμηθευτή, όσο και για τον παραγωγό μιας μικρής μονάδας ή τον υπεύθυνο μιας βιομηχανίας, για να εξετάζεται έτσι κατά κάποιο τρόπο η ποιότητα των παρεχόμενων.

**Η ανάπτυξη των προτύπων ISO βασίζεται σε τρεις αρχές, που είναι οι εξής:**

1. **Συμβιβασμός:** Οι απόψεις και τα ενδιαφέροντα όλων των εμπλεκόμενων (κατασκευαστές, πωλητές, πελάτες, ομάδες, εργαστήρια δοκιμών, βιομηχανίες μεταποίησης, κ.α.) λαμβάνονται υπό θεώρηση.
2. **Παγκοσμιοποίηση:** Οι λύσεις που προτείνονται θα πρέπει να ικανοποιούν τις βιομηχανίες και τους πελάτες-καταναλωτές σε παγκόσμια βάση.
3. **Εθελοντισμός:** Η διεθνής προτυποποίηση βασίζεται στις δυνάμεις της αγοράς, γι' αυτό και η εφαρμογή της από όλους τους εμπλεκόμενους γίνεται με βάση την ελεύθερη βούληση στους τόπους της αγοράς.

Το ISO 9000 περιλαμβάνει κείμενα οδηγιών - κανόνων διαχείρισης και προτύπων ποιότητας που αναπτύχθηκαν και συντάχθηκαν από την τεχνική επιτροπή του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης - ISO και αναφέρεται σε αυτό που ο οργανισμός κάνει για να διαχειριστεί τις διαδικασίες του, ή τις δραστηριότητές του.

Το ISO 9000 ενδιαφέρεται για τη ποιοτική διαχείριση. Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός προσπαθεί να ενισχύσει την ικανοποίηση των πελατών με την εκπλήρωση των προσδοκιών του, την εφαρμογή ρυθμιστικών απαιτήσεων και την συνεχή βελτίωση.

Η κομβική φράση του προτύπου ISO 9000 η αξιολόγηση της συμμόρφωσης, σημαίνει ότι τα προϊόντα, τα υλικά, οι υπηρεσίες, τα συστήματα ή οι άνθρωποι μετρούνται, με γνώμονα τις προδιαγραφές των σχετικών προτύπων. Σήμερα, σε πολλά προϊόντα απαιτείται η συμμόρφωσή τους προς τις απαιτήσεις (προδιαγραφές), προτού εισέλθουν στις αγορές. Ακόμη και για τα απλούστερα προϊόντα μπορεί να απαιτηθεί η τεχνική τεκμηρίωση που περιλαμβάνει τα στοιχεία δοκιμής. Με την αύξηση του παγκόσμιου εμπορίου, η αξιολόγηση της συμμόρφωσης έχει γίνει ένα σημαντικό συστατικό της παγκόσμιας οικονομίας.

Η νέα σειρά προτύπων στηρίζεται στην προσέγγιση της διαχείρισης διεργασιών. Αυτή η προσέγγιση αναγνωρίζει ότι όλη η «δουλειά» πραγματοποιείται για την επίτευξη κάποιου στόχου. Επίσης αναγνωρίζει ότι ο στόχος επιτυγχάνεται πιο αποδοτικά όταν οι σχετικοί πόροι και δραστηριότητες διαχειρίζονται ως διεργασία.

Επιπρόσθετα πιστεύεται ότι οι στόχοι του οργανισμού, οι οποίοι εξυπηρετούν την αποστολή του, μπορούν να επιτευχθούν πιο αποτελεσματικά όταν ο οργανισμός διοικείται σαν ένα σύστημα αλληλοσυνδεόμενων διεργασιών.

Στην προσέγγιση διαχείρισης διεργασιών υπάρχει διαχείριση των αλληλοσυσχετίσεων μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών έτσι ώστε όλοι να είναι ικανοποιημένοι και όχι μόνο οι πελάτες. Η ικανοποίηση των εργαζομένων ή το ενδιαφέρον για την κοινωνία ή το περιβάλλον δεν επιδέχονται λιγότερη σημασία σε σχέση με την ικανοποίηση του πελάτη. Αυτή είναι μια ξεκάθαρη αλλαγή στην φιλοσοφία του νέου προτύπου.

Τα κύρια προβλήματα ποιότητας προκύπτουν από ανθρώπινους παράγοντες, λανθασμένες μεθόδους ή έλλειψη σωστής μεθοδολογίας, κακό προγραμματισμό και μη σωστή αναγνώριση αναγκών του πελάτη. Αυτά όμως, έχουν άμεση συνέπεια την απώλεια υπαρχόντων πελατών ή μέρος του κύκλου εργασιών που μας προσφέρουν, την αύξηση κόστους και την κακή φήμη. Σε αυτήν την περίπτωση έρχεται το ISO να λύσει αυτά τα προβλήματα, γιατί:

- Παρέχει εμπιστοσύνη στη διοίκηση για σωστή λειτουργία.
- Παρέχει εμπιστοσύνη στους πελάτες για την επιχείρηση.
- Παρέχει εμπιστοσύνη στο προσωπικό της εταιρίας.
- Είναι Διεθνές Διαβατήριο για εξαγωγές ή οποιαδήποτε εμπορική συνδιαλλαγή.
- Βοηθά άμεσα στην αύξηση των πωλήσεων.
- Μειώνει το κόστος λειτουργίας σε όλα τα επίπεδα και τον δείκτη «σκάρτων» προϊόντων.
- Οδηγεί στην αύξηση κέρδους λόγω βελτίωσης της αποτελεσματικότητας.
- Διευκολύνει την συμμετοχή σε συμβάσεις και διαγωνισμούς που απαιτούν Πιστοποίηση Ποιότητας.
- Αποτελεί μεγάλο εργαλείο Marketing και Δημοσίων Σχέσεων προς αξιοποίηση.

- Δημιουργεί ένα απεριόριστο συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού και συμβάλλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

(Γραφείο διαμεσολάβησης πανεπιστημίου Θεσσαλίας: Οδηγός διαχείρισης ποιότητας, Μάιος 2007) & (Πολυτεχνείο Κρήτης, διπλωματική: Εφαρμογή του προτύπου πιστοποίησης ποιότητας EN ISO 9001:2000 της εταιρίας VIOFIL, Δήμος Μπαλκουρανίδης, 2005).

### **3.4. Από την Διασφάλιση της Ποιότητας (ISO 9000:1994) στην Διαχείριση της Ποιότητας (ISO 9000:2000)**

Ο οργανισμός Διεθνών Προτύπων ανέπτυξε κάποια πρότυπα για να διασφαλίσει την ποιότητα σε όλες τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις προκειμένου να επιτύχει ένα βαθμό συμμόρφωσης και την προστασία των δημόσιων συμφερόντων (υγεία, ασφάλεια και περιβάλλον), διευκολύνοντας έτσι τις εξαγωγές προϊόντων σε όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Το ISO 9000 αφορά στα συστήματα διαχείρισης ποιότητας που παρακολουθούν και διασφαλίζουν ότι καθορισμένα πρότυπα εφαρμόζονται σε: Όλες τις διαδικασίες και σε όλα τα παραγόμενα τελικά προϊόντα.

Αναλυτικότερα, η σειρά προτύπων ISO 9000 είναι ένα πακέτο αυτόνομων, αλλά συναφών, διεθνών προτύπων με θέμα τη διαχείριση και τη διασφάλιση της ποιότητας. Τα πρότυπα αυτά αναπτύχθηκαν με σκοπό να τεκμηριώνονται αποτελεσματικά οι αρχές των συστημάτων ποιότητας και να έχουν πρακτική εφαρμογή στις επιχειρήσεις.

Το 1987 που εκδόθηκαν για πρώτη φορά μερικά από τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, αρκετοί βιάστηκαν να τα χαρακτηρίσουν ως ελιτιστικά πρότυπα που αφορούν μόνο μεγάλες επιχειρήσεις. Πίστευαν ότι ο κύριος στόχος αυτών των προτύπων ήταν να κάνουν τις μεγάλες επιχειρήσεις ακόμη καλύτερες και ισχυρότερες, ενώ δεν απευθύνονταν στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες είχαν και την πραγματική ανάγκη για βελτίωση της ποιότητάς τους.

Η αναθεώρηση των προτύπων της σειράς ISO 9000 το 1994 είχε ως κύριο στόχο να ελαττώσει το χάσμα μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων και των μικρομεσαίων, παρέχοντας παράλληλα και αρχές διοίκησης επιχειρήσεων. Επιπλέον η αναθεώρηση αυτή είχε ως στόχο να δημιουργήσει πρότυπα φιλικά προς τις επιχειρήσεις, οι οποίες με την πάροδο των ετών έγιναν πολύ περισσότερες.

(Γραφείο διαμεσολάβησης πανεπιστημίου Θεσσαλίας: Οδηγός διαχείρισης ποιότητας, Μάιος 2007)

### **3.4.1. Η μετάβαση στο νέο πρότυπο**

Το 2000 ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) αναθεώρησε τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 που εκδόθηκαν το 1994. Στο νέο πρότυπο αντικαταστάθηκαν οι σειρές 9001, 9002 και 9003 με μία και μοναδική το 9001. Μετά από διαρκείς προσπάθειες της Διεθνούς Τυποποίησης Κοινότητας μέσω της Διεθνούς Τεχνικής Επιτροπής ISO/TC 176 «Διαχείριση της ποιότητας και διασφάλιση της ποιότητας», στην οποία συμμετέχει και ο ΕΛΟΤ δια της Διεύθυνσης Τυποποίησης, **πραγματοποιήθηκε η μετακίνηση από τα στενά όρια της διασφάλισης της ποιότητας προς την διαχείρισή της.**

**Κατά την εκπόνηση των αναθεωρήσεων των προτύπων της σειράς ISO 9000, ελήφθησαν υπόψη οι εξής παράγοντες:**

- Η επίδραση των προτύπων στον τρόπο ζωής των κοινωνιών κατά τα επόμενα δέκα χρόνια.
- Η συνύπαρξη παγκόσμιων και τοπικών αγορών.
- Η διαφορετική στάθμη λειτουργίας των κοινωνιών σε τοπικό και περιφερειακό ή διεθνές επίπεδο.
- Οι πολιτικές και πολιτισμικές καταβολές και επιρροές.
- Η ελεγχόμενη ανάπτυξη, με δεδομένη της ανάγκη ορθολογικής διαχείρισης των φυσικών πόρων.
- Η πρόοδος της τεχνολογίας και η ανάπτυξη της γνώσης.

**Οι λόγοι που οδήγησαν τον Οργανισμό στην αναθεώρηση ήταν :**

- Η ανάγκη για ένα και μοναδικό πρότυπο πιστοποίησης,
- Η απαίτηση το πρότυπο αυτό να βασίζεται στο είδος και στην φύση των εργασιών της εκάστοτε εταιρίας και όχι οι εταιρίες να προσπαθούν να προσαρμόσουν τις δραστηριότητές τους στις απαιτήσεις της προδιαγραφής,

- Η ανάγκη να επιτρέπει το πρότυπο παραλήψεις διεργασιών που δεν επηρεάζουν την ποιότητα των προϊόντων ή της υπηρεσίας,
- Η απαίτηση να δοθεί έμφαση στην συνεχή βελτίωση και να είναι κατάλληλο για κάθε είδους οντότητα (εταιρία, οργανισμό, τμήμα),
- Η ανάγκη να είναι πελατοκεντρικό (εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη) και να είναι συμβατό και συνεπές με άλλα συστήματα διαχείρισης (περιβαλλοντικής διαχείρισης-ISO 14000, ασφάλειας και υγιεινής τροφίμων-HACCP, υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων-BS 8800).

#### **Οι αλλαγές στην σειρά των προτύπων περιλαμβάνουν :**

- Την ένωση των ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 και ISO 9003:1994 σε ένα καινούργιο πρότυπο το ISO 9001:2000. (Απαιτήσεις του προτύπου)
- Την ένωση του ISO 8402 και μέρος του ISO 9000-1 σε ένα καινούργιο πρότυπο το ISO 9000:2000 (Αρχές και ορολογία-λεξικό)
- Την αναθεώρηση του ISO 9004-1 σε ένα καινούργιο πρότυπο το ISO 9004:2000 (Οδηγίες για βελτιώσεις στην απόδοση της επιχείρησης)
- Την ένωση του ISO 10011 (Τμήματα 1, 2 και 3) με τα ISO 14010, ISO 14011 και ISO 14012 σε ένα καινούργιο πρότυπο (οδηγίες) για την επιθεώρηση συστημάτων ποιότητας και περιβαλλοντικών συστημάτων (θα ονομάζεται ISO 19011)

Κάθε μία από αυτές περιλαμβάνει τις απαιτήσεις ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας, που περιλαμβάνουν και «διαδικασίες κλειδιά» μέσω των οποίων ένας οργανισμός παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα.

Αυτό που μπορεί να παρατηρήσει κάποιος, που διαθέτει ακόμη και μια στοιχειώδη επαφή με την παλαιότερη σειρά προτύπων (ISO 9000:1994), είναι ότι πλέον καταργούνται τα πρότυπα ISO 9002 και ISO 9003.

Η νέα σειρά προτύπων ISO 9000:2000 αποτελείται από τρία διεθνή πρότυπα, σε αντίθεση με την παλαιότερη σειρά η οποία περιλάμβανε πέντε τέτοια πρότυπα. Καθένα από αυτά επιτελεί κάποιον διαφορετικό σκοπό. Σημειώνεται ότι αποτελεί πολιτική του ίδιου του οργανισμού ISO, να ανασκοπεί και να αναθεωρεί τα πρότυπα αυτά κάθε πέντε χρόνια περίπου.

Τα τρία πρότυπα της νέας σειράς παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα

#### 4. Πίνακας: Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000

Διεθνές Πρότυπο ISO	Περιγραφή
ISO 9000	Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας-Βασικές Αρχές και Λεξιλόγιο
ISO 9001	Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας-Απαιτήσεις
ISO 9004	Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας-Κατευθυντήριες Οδηγίες για τη Βελτίωση της Απόδοσης

(Γραφείο διαμεσολάβησης πανεπιστημίου Θεσσαλίας: Οδηγός διαχείρισης ποιότητας, Μάιος 2007)

**Οι κυριότερες αλλαγές οι οποίες έχουν ενσωματωθεί στο νέο πρότυπο ISO 9001:2000 και ISO 9004:2000 είναι οι εξής:**

- Η νέα έκδοση είναι **περισσότερο προσανατολισμένη προς τον πελάτη** από ότι η παλιότερη έκδοση. Η έκδοση του 1994 ενδιαφερόταν να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του πελάτη, η νέα έκδοση του 2000 δίνει ακόμη περισσότερο έμφαση σε αυτό. Επιπρόσθετα απαιτεί την συχνή επικοινωνία με τον πελάτη και την μέτρηση και παρακολούθηση της ικανοποίησης του.
- Νέα **δομή προσανατολισμένη στις διεργασίες** που υποστηρίζεται από μια πιο λογική σειρά των περιεχομένων του προτύπου.
- **Διαδικασία συνεχούς βελτίωσης**, η οποία εμπεριέχεται στην ανάπτυξη του συστήματος ποιότητας. Αποτελεί απαίτηση κάτι το αυτονόητο και όχι απλή υποχρέωση όπως στο παλιό πρότυπο του 1994. Συγκεκριμένα το πρότυπο ISO 9001 ζητά την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και καταλληλότητας του συστήματος διαχείρισης ποιότητας και την εφαρμογή βελτιώσεων στο σύστημα.
- **Μεγαλύτερη έμφαση στον ρόλο της διοίκησης**, ο οποίος περιλαμβάνει την δέσμευση της στην ανάπτυξη και βελτίωση του συστήματος ποιότητας, συνυπολογισμό κανονισμών και νομικών απαιτήσεων καθώς και καθορισμό μετρήσιμων στόχων σε κάθε σχετική λειτουργία και επίπεδο του οργανισμού.
- Η **έννοια των «επιτρεπτών εξαιρέσεων»** έχει συμπεριληφθεί στο πρότυπο έτσι ώστε να καλυφθούν όλες οι επιχειρήσεις οποιουδήποτε κλάδου.



- Η απαίτηση να διαθέτει ο οργανισμός **πληροφορίες σχετικά με την ικανοποίηση και/η την μη ικανοποίηση των πελατών** σαν ένα μέτρο της απόδοσης του συστήματος.
- Σημαντική **μείωση στον όγκο της απαιτούμενης τεκμηρίωσης**.
- Αλλαγές και βελτιώσεις στην **ορολογία** για καλύτερη κατανόηση του προτύπου.
- Μεγαλύτερη **συμβατότητα με το πρότυπο περιβαλλοντικής διαχείρισης**.
- Συγκεκριμένη αναφορά στις **αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**.
- Λαμβάνονται **υπόψη τα οφέλη και οι ανάγκες όλων των ενδιαφερομένων μερών** (επιχείρησης, πελατών, εργαζομένων, προμηθευτών, κοινωνικό σύνολο).
- Δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην **διαθεσιμότητα των πόρων**.
- Καθορισμός της **αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης**.
- Οι μετρήσεις επεκτείνονται στο σύστημα, στις **διεργασίες και το προϊόν**.
- Αναλύσεις των δεδομένων που έχουν συγκεντρωθεί σχετικά με την **απόδοση του συστήματος ποιότητας**.
- Επιπλέον εισάγεται η έννοια της **αυτο-αξιολόγησης της επιχείρησης** σαν οδηγός για βελτιώσεις (ISO 9004).
- Τελευταία και σημαντικότερη διαφορά είναι ότι η νέα «αναθεωρημένη» έκδοση του 2000 είναι **λιγότερο γραφειοκρατική** από την προηγούμενη με όσα πλεονεκτήματα συνεπάγεται κάτι τέτοιο.

**Μια σημαντική αλλαγή στο νέο πρότυπο ISO 9000 είναι η δομή του προτύπου:**

#### **5. Πίνακας: Αλλαγή στο πρότυπο 9001**

<b>ISO 9001:1994</b>	<b>ISO 9001:2000</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι απαιτήσεις κατανέμονται σε 20 παραγράφους</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι απαιτήσεις κατανέμονται σε 5 κύρια κεφάλαια:            Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας            Ευθύνη της διοίκησης            Διαχείριση πόρων            Διαχείριση διεργασιών            Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση</li> </ul>

(Γραφείο διαμεσολάβησης πανεπιστημίου Θεσσαλίας: Οδηγός διαχείρισης ποιότητας, Μάιος 2007).

## 6. Πίνακας: Αλλαγή στο περιεχόμενο του προτύπου 9000

ISO 9000:1994	ISO 9000:2000
Συμμόρφωση	Απόδοση
Διασφάλιση Ποιότητας	Διαχείριση Ποιότητας
Τεκμηριωμένες Διαδικασίες	Διαχειριζόμενες διεργασίες
Επίτευξη των απαιτήσεων για τα προϊόντα	Ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών όλων των ενδιαφερομένων μερών
Ικανότητες (Skills)	Επάρκεια (competence)
Συμμορφούμενο Προϊόν	Ικανοποίηση του Πελάτη
Τεκμηρίωση για την ύπαρξη συμμόρφωσης	Τεκμηρίωση για αποτελεσματική διοίκηση
Μέτρηση στο προϊόν	Μέτρηση συστήματος, προϊόντος και διεργασιών

(Γραφείο διαμεσολάβησης πανεπιστημίου Θεσσαλίας: Οδηγός διαχείρισης ποιότητας, Μάιος 2007)

### 3.4.2. Η φιλοσοφία του νέου προτύπου ISO 9001:2000

Η νέα σειρά προτύπων στηρίζεται στην προσέγγιση της διαχείρισης διεργασιών. Αυτή η προσέγγιση αναγνωρίζει ότι όλη η “δουλειά” πραγματοποιείται για την επίτευξη κάποιου στόχου. Επίσης αναγνωρίζει ότι ο στόχος επιτυγχάνεται πιο αποδοτικά όταν οι σχετικοί πόροι και δραστηριότητες διαχειρίζονται σαν διεργασία. Επιπρόσθετα πιστεύεται ότι οι στόχοι του οργανισμού, οι οποίοι εξυπηρετούν την αποστολή του, μπορούν να επιτευχθούν πιο αποτελεσματικά όταν ο οργανισμός διοικείται σαν ένα σύστημα αλληλοσυνδεόμενων διεργασιών.

Σαν επακόλουθο αποτελεί το γεγονός ότι το σύστημα αυτό πρέπει να σχεδιασθεί έτσι ώστε να βοηθήσει τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων και πρέπει να αλληλοσυνδεθούν όλες οι διεργασίες που απαιτούνται για την πραγματοποίηση των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Οι στόχοι προκύπτουν από τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών (πελάτες, προμηθευτές, εργαζόμενοι, μέτοχοι, κοινωνικό σύνολο). Στην προσέγγιση διαχείρισης διεργασιών έχουμε διαχείριση των αλληλοσχετίσεων μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών έτσι ώστε όλοι να είναι

ικανοποιημένοι και όχι μόνο οι πελάτες. Η ικανοποίηση των εργαζομένων ή το ενδιαφέρον για την κοινωνία ή το περιβάλλον δεν επιδέχονται λιγότερη σημασία σε σχέση με την ικανοποίηση του πελάτη.

## 7. Πίνακας: Ενότητες του προτύπου ISO 9001:2000

**Στη δομή του προτύπου ISO 9001: 2000 εντάσσονται οι ακόλουθες ενότητες:**

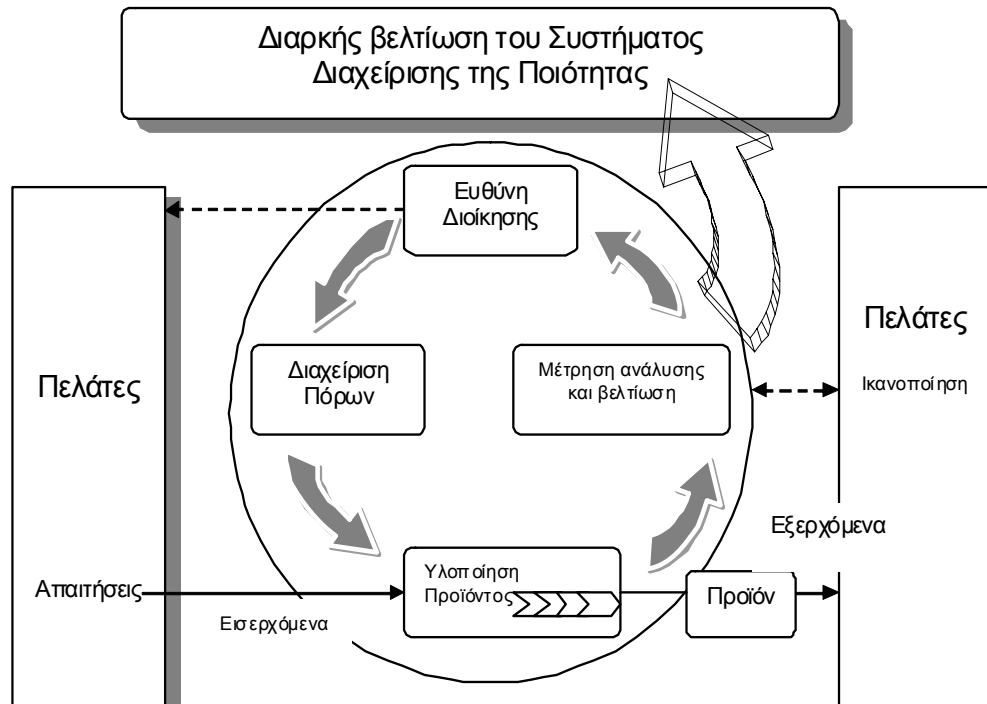
- **Ευθύνη διοίκησης.** Διασφάλιση τήρησης συμπεφωνημένων διαδικασιών και οδηγιών λειτουργίας για επίτευξη προδιαγεγραμμένης ποιότητας.
- **Διαχείριση πόρων.** Προτυποποίηση λειτουργιών και δραστηριοτήτων.
- **Υλοποίηση παραγωγής.** Επικέντρωση στη σταθερότητα των παραγωγικών δραστηριοτήτων.
- **Μετρήσεις, ανάλυση, βελτίωση.** Μέτρηση μέσω δεικτών (ποσοτικοί και ποιοτικοί) των επιδόσεων της εταιρείας σε διάφορες δραστηριότητες, ιεραρχημένες ανάλογα με την κρισιμότητα .

(Γραφείο διαμεσολάβησης πανεπιστημίου Θεσσαλίας: Οδηγός διαχείρισης ποιότητας, Μάιος 2007).

Στο παρακάτω σχήμα αποτυπώνεται η δομή και το μοντέλο συστήματος διαχείρισης της ποιότητας βασισμένο στην προσέγγιση ως διεργασία σε Σχέση με το πρότυπο ISO 9001. Συμπληρωματικά, η μεθοδολογία του Deming γνωστή ως «Σχεδιάζω- Εκτελώ- Μελετώ- Ενεργώ» - «Plan-Do-Study-Act» (ΣΕΜΕ-PDCA) μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις διεργασίες. Η ΣΕΜΕ μπορεί εν συντομία να περιγραφεί ως ακολούθως:

<b>Σχεδιάζω</b>	καθιερώνω τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις διεργασίες που είναι απαραίτητες για να παραχθούν αποτελέσματα σε συμφωνία με τις απαιτήσεις των πελατών και τις πολιτικές του οργανισμού.
<b>Εκτελώ</b>	θέτω σε εφαρμογή τις διεργασίες
<b>Μελετώ</b>	παρακολουθώ και μετρώ τις διεργασίες και το προϊόν ως προς τις πολιτικές, τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις απαιτήσεις για το προϊόν και εκθέτω τα αποτελέσματα.
<b>Ενεργώ</b>	αναλαμβάνω δράσεις για τη διαρκή βελτίωση της επίδοσης των διεργασιών.

**6. Διάγραμμα: Μοντέλο συστήματος διαχείρισης της ποιότητας βασισμένο στην προσέγγιση ως διεργασία σε Σχέση με το ISO 9001**



Όπου:

- > Δραστηριότητες που προσθέτουν αξία
- - - - -> Ροή πληροφοριών

(Γραφείο διαμεσολάβησης πανεπιστημίου Θεσσαλίας: Οδηγός διαχείρισης ποιότητας, Μάιος 2007)

**3.4.3. Τα οφέλη του νέου προτύπου**

Τα οφέλη από τα αναθεωρημένα πρότυπα είναι αρκετά και σαν πιο σημαντικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τα εξής:

- Εφαρμογή σε όλες τις κατηγορίες προϊόντων, σε όλους τους τομείς, και σε όλους τους οργανισμούς ανεξαρτήτως του μεγέθους τους.
- Ευκολία στην χρήση τους, με κατανοητή γλώσσα.

- Σημαντική μείωση στον όγκο της απαιτούμενης τεκμηρίωσης.
- Σύνδεση του συστήματος ποιότητας με τις διεργασίες του οργανισμού.
- Σαφέστατος προσανατολισμός προς την συνεχή βελτίωση και την ικανοποίηση των πελατών.
- Συμβατότητα με άλλα συστήματα διαχείρισης όπως το ISO 14001.
- Σταθερότητα ζεύγους προτύπων – ISO 9001 το οποίο καλύπτει τις απαιτήσεις και το ISO 9004 το οποίο εμβαθύνει στις απαιτήσεις έτσι ώστε να βελτιωθεί περαιτέρω η απόδοση της επιχείρησης.

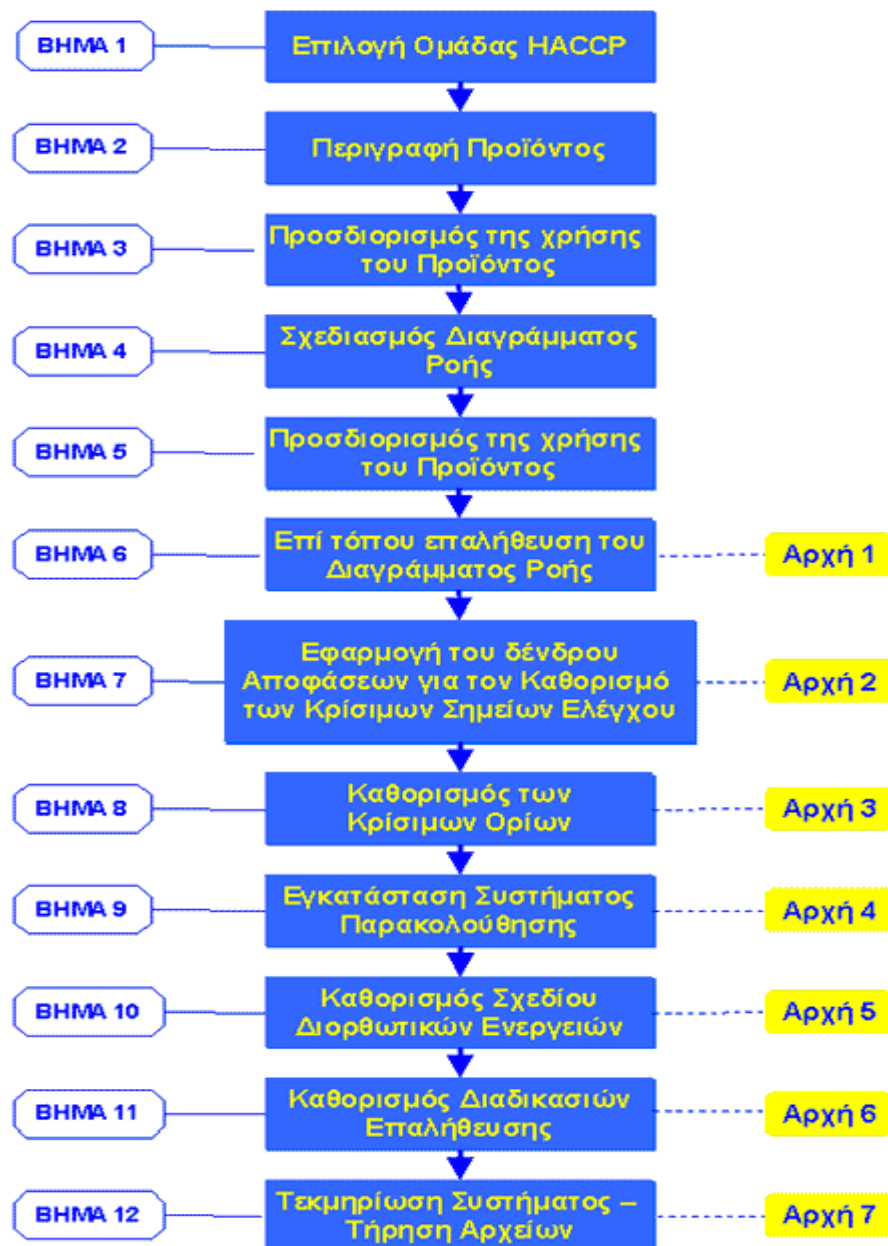
(Πολυτεχνείο Κρήτης, διπλωματική: Εφαρμογή του προτύπου πιστοποίησης ποιότητας EN ISO 9001:2000 της εταιρίας VIOFIL, Δήμος Μπαλκουρανίδης ,2005).

#### **3.4.4. Άλλα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας**

Άλλα Συστήματα Διαχείρισης που πιστοποιούν σε πελάτες και ενδιαφερόμενους φορείς την ικανότητα παροχής προϊόντων και υπηρεσιών απόλυτα συμμορφούμενων με τις απαιτήσεις παραγωγής και διάθεσης είναι:

1. Συστήματα Διαχείρισης της ασφάλειας των τροφίμων- ανάλυση κινδύνων και κρίσιμα σημεία ελέγχου (HACCP): Είναι ένα διαχειριστικό σύστημα για την ανάλυση της διαδικασίας παραγωγής για κάθε προϊόν που παράγεται από μια βιομηχανία τροφίμων. Αποτελεί ένα προληπτικό σύστημα διασφάλισης της υγιεινής και της ασφάλειας των τροφίμων που αναγνωρίζει, εκτιμά τη σοβαρότητα και ελέγχει τους βιολογικούς, φυσικούς και χημικούς κινδύνους στις πρώτες ύλες και όλα τα στάδια της παραγωγής. Έχει υιοθετηθεί από πολλές χώρες ανά τον κόσμο και είναι υποχρεωτικό για μερικές χώρες. Τα βήματα που ακολουθούνται για την εφαρμογή του συστήματος HACCP είναι προτεινόμενα βήματα και παρουσιάζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί. Οι 7 αρχές συνιστούν απαραίτητα δομικά στοιχεία του συστήματος.

7. Διάγραμμα: Μεθοδολογία Συστημάτων Διαχείρισης της ασφάλειας των τροφίμων (HACCP):



(Advanced Quality Service: Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας, [www.aqs.gr](http://www.aqs.gr)).

2. Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ISO 14000: Είναι ένα διαχειριστικό σύστημα για τις επιχειρήσεις που θέλουν να εφαρμόσουν περιβαλλοντική πολιτική. Στόχος του προτύπου αυτού είναι η προστασία του περιβάλλοντος, η πρόληψη της ρύπανσης και η ικανοποίηση κοινωνικών και οικονομικών αναγκών. Το διεθνές αυτό πρότυπο βασίζεται στη μεθοδολογία ΣΥΛΕΒΕ: Σχεδιάζω- Υλοποιώ- Ελέγγω- Βελτιώνω. Η μεθοδολογία αποτυπώνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί:

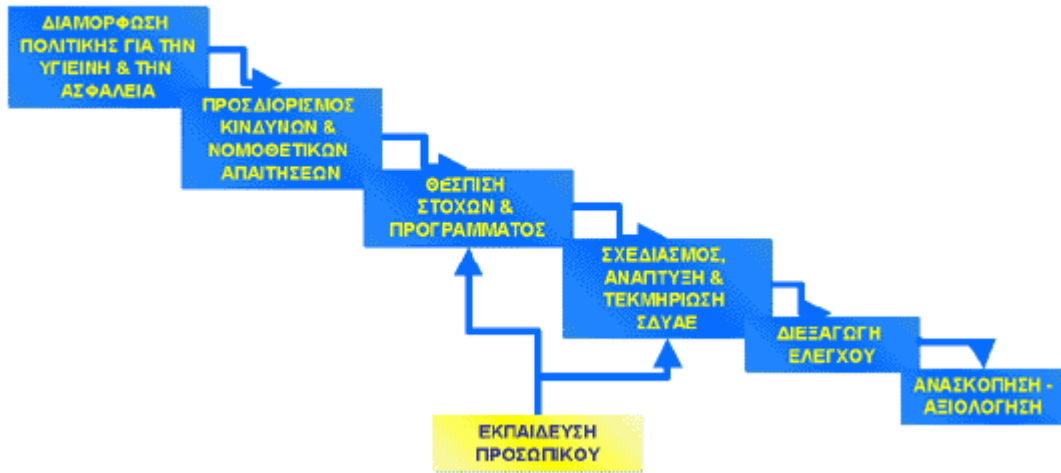
8. **Διάγραμμα: Μεθοδολογία Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ISO 14000:**



(Advanced Quality Service: Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας, [www.aqs.gr](http://www.aqs.gr)).

3. Συστήματα Διαχείρισης υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία OHSAS 18000: Τα συστήματα διαχείρισης υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία, βασίζονται σε διεθνή πρότυπα τα οποία καθορίζουν μια διαδικασία για την επίτευξη μιας συνεχώς βελτιούμενης επίδοσης σχετικά με την υγιεινή και ασφάλεια, και την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις της νομοθεσίας. Τα πρότυπα αυτά αποτελούν την σειρά προτύπων OHSAS 18000 και έχουν αναπτυχθεί από τον οργανισμό BSI (British Standards Institution). Τα βασικά βήματα για το σχεδιασμό και την εγκατάσταση ενός Συστήματος Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας είναι:

**9. Διάγραμμα: Μεθοδολογία Συστημάτων Διαχείρισης Υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία (OHSAS 18000):**



(Advanced Quality Service: Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας, [www.aqs.gr](http://www.aqs.gr)).

4. Συστήματα Διαχείρισης για Εργαστήρια Δοκιμών και Διακριβώσεις ISO 17025: Το πρότυπο ISO 17025 χρησιμοποιείται για την δημιουργία, οργάνωση και διαπίστευση εργαστηρίων μετρήσεων, δοκιμών και διακριβώσεων. Διαπίστευση ενός εργαστηρίου από έναν ανεξάρτητο επίσημο φορέα σύμφωνα με το πρότυπο ISO 17025 σημαίνει ότι το εργαστήριο έχει τις τεχνικές και διοικητικές ικανότητες να διεξάγει συγκεκριμένες δοκιμές μετρήσεις και διακριβώσεις σύμφωνα με συγκεκριμένες πρότυπες ή ενδοεργαστηριακές μεθόδους, με συγκεκριμένο εξοπλισμό και εντός συγκεκριμένων και δηλωμένων ορίων ακριβείας. Οι τομείς που καλύπτονται κατά την εγκατάσταση ενός συστήματος σύμφωνα με το πρότυπο ISO 17025 παρατίθενται παρακάτω:



**8. Πίνακας: Τομείς που καλύπτονται κατά την εγκατάσταση ενός Συστήματος Διαχείρισης για Εργαστήρια Δοκιμών και διακρίβωσης ISO 17025:**

<b>ΤΟΜΕΑΣ</b>	<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ</b>
<b>Ανεξαρτησία, αμεροληψία, ακεραιότητα και εμπιστευτικότητα</b>	Εφαρμογή Διαδικασιών για τη διασφάλιση των διενεργούμενων εξετάσεων και δοκιμών από εξωτερικούς παράγοντες καθώς και διασφάλιση αμερόληπτου τρόπου διενέργειάς τους. Εξασφάλιση της εμπιστευτικότητας των πληροφοριών που λαμβάνονται κατά τη διάρκεια των δοκιμών.
<b>Διαχείριση και οργάνωση</b>	Καθορισμός ευθυνών και αρμοδιοτήτων τεχνικού υπευθύνου εργαστηρίου, επιβλεπόντων και γενικότερα προσωπικού.
<b>Προσωπικό</b>	Επάρκεια μόνιμου έμπειρου προσωπικού, με κατάλληλα προσόντα, εγκατάσταση τεκμηριωμένου συστήματος κατάρτισης προσωπικού. Εκπαίδευση προσωπικού στα ανατιθέμενα αντικείμενα εργασίας.
<b>Εγκαταστάσεις και εξοπλισμός</b>	Καταλληλότητα περιβάλλοντος για τη διενέργεια δοκιμών, εισαγωγή κανόνων πρόσβασης και προστασίας εγκαταστάσεων και εξοπλισμού. Καθορισμός αρχείων εξοπλισμού, οδηγίες προληπτικής συντήρησης εξοπλισμού, πρόγραμμα διακρίβωσης εξοπλισμού και υλικών αναφοράς, διαδικασίες για χειρισμό ελαττωματικού εξοπλισμού.
<b>Διαδικασίες και μέθοδοι εργασίας</b>	Ορισμός οδηγιών χρήσης και λειτουργίας εξοπλισμού, μέθοδοι και τεχνικές προδιαγραφές δοκιμών και χειρισμού δοκιμών. Τεκμηρίωση μη προτύπων μεθόδων και διαδικασιών δοκιμών. Διασφάλιση τεχνικών ηλεκτρονικής επεξεργασίας δεδομένων.
<b>Καθορισμός Σφαλμάτων λόγω Συνθηκών</b>	Διαδικασίες για την περιγραφή της μεθοδολογίας καθορισμού του σφάλματος που υπεισέρχεται στις δοκιμές λόγω των περιβαλλοντικών συνθηκών.
<b>Εκθέσεις δοκιμών</b>	Δημιουργία μεθοδολογίας σύνταξης εκθέσεων αποτελεσμάτων δοκιμών. Καθορισμός περιεχομένων εκθέσεων και διαδικασία διορθώσεων ή προσθηκών στις εκθέσεις.
<b>Αρχεία</b>	Καθορισμός περιεχομένων και μεθόδου αρχειοθέτησης των αρχείων, τέτοιας που να επιτρέπει την επανάληψη των δοκιμών. Τρόπος φύλαξης των αρχείων.
<b>Χειρισμός δειγμάτων και αντικειμένων προς δοκιμή</b>	Μονοσήμαντη ταυτοποίηση των προς δοκιμή ή διακρίβωση δειγμάτων και αντικειμένων, εισαγωγή διαδικασιών για την αποφυγή αλλοιώσεων ελεγχόμενων δειγμάτων ή αντικειμένων και για την ελεγχόμενη αποθήκευση δειγμάτων.
<b>Υπεργολαβία</b>	Διασφάλιση και απόδειξη της ικανότητας του υπεργολάβου να εκτελέσει ικανοποιητικά την ανατιθέμενη εργασία, τήρηση καταλόγου υπεργολάβων.
<b>Συνεργασία</b>	Καθορισμός τρόπου συνεργασίας του εργαστηρίου με τους πελάτες του, με τους φορείς χορήγησης της διαπίστευσης, καθώς και με άλλα εργαστήρια που εκπονούν πρότυπα και κανονισμούς για την ανταλλαγή πληροφοριών

(Advanced Quality Service: Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας, [www.aqs.gr](http://www.aqs.gr)).

5. Συστήματα Ασφαλούς Διαχείρισης Πληροφοριών: Το ISO 17799 είναι ένα διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο το οποίο προσδιορίζει τις προδιαγραφές για την διαχείριση της ασφαλείας των πληροφοριών. Το πρότυπο περιέχει 10 θεματικές ενότητες, οι οποίες εξετάζουν τις βασικές περιοχές διαχείρισης πληροφοριών:

**9. Πίνακας: Βασικές περιοχές Διαχείρισης Πληροφοριών του Συστήματος Ασφαλούς Διαχείρισης Πληροφοριών ISO 17799**

<b>ΕΝΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ</b>
<b>Information Security Policy</b>	Λεπτομερής κατανόηση των επιχειρησιακών στόχων της εταιρίας και δημιουργία της κατάλληλης πολιτικής ασφαλείας των πληροφοριών.
<b>Information Security Infrastructure</b>	Διαμόρφωση ενός διοικητικού πλαισίου το οποίο χρειάζεται για να αρχίσει να εφαρμόζεται και να ελέγχεται η ασφάλεια των πληροφοριών μέσα στην εταιρία.
<b>Asset classification and control</b>	Λεπτομερής καταγραφή των εταιρικών πόρων της εταιρίας και προσδιορισμός του επιπέδου ασφαλείας που απαιτείται για τους πόρους αυτούς.
<b>Personnel Security</b>	Μείωση κινδύνων από ανθρώπινο σφάλμα, κλοπή, απάτη ή κακή χρήση των εταιρικών πόρων, καθώς και διασφάλιση ότι το προσωπικό γνωρίζει την πολιτική ασφαλείας των πληροφοριών και την εφαρμόζει στην καθημερινή εργασία του.
<b>Physical and Environmental Security</b>	Αποτροπή της αναρμόδιας πρόσβασης, της ζημιά και της παρέμβασης στις επιχειρησιακές εγκαταστάσεις και τις πληροφορίες καθώς τυχόν απώλειας, ζημιάς ή και διακοπής στις δραστηριότητες της επιχείρησης.
<b>Computer &amp; Network Management</b>	Εξασφάλιση της σωστής και ασφαλούς λειτουργίας των δυνατοτήτων επεξεργασίας πληροφοριών, ελαχιστοποίηση κινδύνου να τεθούν τα συστήματα πληροφορικής εκτός λειτουργίας, προστασία της ακεραιότητας του λογισμικού και των πληροφοριών, εξασφάλιση της προστασίας των πληροφοριών στα δίκτυα και τη σχετική υποδομή.
<b>Access Control</b>	Έλεγχος πρόσβασης στις πληροφορίες, εξασφάλιση προστασίας των δικτύων, αποτροπή αναρμόδιας πρόσβασης σε υπολογιστές, ανίχνευση αναρμόδιων δραστηριοτήτων.
<b>System Development &amp; Maintenance</b>	Η ενότητα αυτή έχει στόχο να εξασφαλίσει ότι η αναγκαία ασφάλεια εμπεριέχεται στα λειτουργικά σύστημα, να αποτρέψει την απώλεια, την τροποποίηση ή την κακή χρήση των στοιχείων χρηστών εφαρμογών, να εξασφαλίσει ότι τα προγράμματα και οι δραστηριότητες υποστήριξης διευθύνονται με έναν ασφαλή τρόπο.
<b>Business Continuity Planning</b>	Διαμόρφωση τρόπου αντίδρασης σε διακοπές επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και κρίσιμων επιχειρησιακών διαδικασιών που είναι αποτελέσματα σημαντικών αποτυχιών ή καταστροφών.
<b>Compliance</b>	Αποφυγή παραβιάσεων εγκληματικού ή αστικού δικαίου, νομικών, ρυθμιστικών ή συμβατικών υποχρεώσεων και οποιωνδήποτε απαιτήσεων ασφαλείας.

(Advanced Quality Service: Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας, [www.aqs.gr](http://www.aqs.gr)) & (ΑΤΕΙ Χρηματοοικονομικής & Ασφαλιστικής: Σημειώσεις: Συστήματα διασφάλισης ποιότητας, Σταμάτης Καρδάσης, 2006).

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

- i. **ΑΤΕΙ Χρηματοοικονομικής & Ασφαλιστικής:** Σημειώσεις: Συστήματα διασφάλισης ποιότητας, Σταμάτης Καρδάσης (2006).
- ii. **Γραφείο διαμεσολάβησης πανεπιστημίου Θεσσαλίας:** Οδηγός διαχείρισης ποιότητας (Μάιος 2007).
- iii. **Πολυτεχνείο Κρήτης:** διπλωματική: Η διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Ελληνικές επιχειρήσεις, Abdul Fattah Majid (1997).
- iv. **Πολυτεχνείο Κρήτης,** διπλωματική: Εφαρμογή του προτύπου πιστοποίησης ποιότητας EN ISO 9001:2000 της εταιρίας VIOFIL, Δήμος Μπαλκουρανίδης (2005).
- v. **Ψηφιακό κέντρο έρευνας:** Διαχείριση Ποιότητας, [www.vrc.gr](http://www.vrc.gr).
- vi. **Advanced Quality Service:** Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας, [www.aqs.gr](http://www.aqs.gr).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4. Υλοποίηση και πιστοποίηση του Συστήματος Ποιότητας κατά ISO 9001:2000

#### 4.1. Προϋποθέσεις εγκατάστασης ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO 9001:2000

Η αποφυγή της παραγωγής προϊόντων κακής ποιότητας, με τις παραδοσιακές τακτικές, βασιζόταν στον εκ των υστέρων εντοπισμό προβλημάτων. Αυτό όμως είχε ως αποτέλεσμα την κατανάλωση χρόνου και χρήματος για την παραγωγή μη κατάλληλων για πώληση προϊόντων. Από την στιγμή που μια επιχείρηση αρχίζει να κατανοεί ότι η υιοθέτηση συστημάτων πρόβλεψης με σκοπό την πρόληψη οδηγεί στην ουσιαστική ανάπτυξη της, η ποιότητα των προϊόντων της σταματά να είναι τυχαίο γεγονός και γίνεται αποτέλεσμα οργανωμένης και τεκμηριωμένης παραγωγικής διαδικασίας.

Προϋπόθεση λοιπόν για την εγκατάσταση ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας είναι η πλήρης κατανόηση και δέσμευση τόσο της διοίκησης όσο και όλου του προσωπικού της επιχείρησης στην ανάπτυξη της ποιότητας. Ένα τέτοιο σύστημα οφείλει να επεκτείνει τις αρχές της ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, από την αρχική παραγγελία που χρησιμοποιεί, την ανάπτυξη, την παραγωγή, τους ελέγχους και τις δοκιμές μέχρι και την τελική αποστολή και τη συντήρηση των προϊόντων της.

Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αναπτυχθούν σχέσεις πελάτη-προμηθευτή ανάμεσα στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Αν το προϊόν που παράγει κάποιο τμήμα αποτελεί «πρώτη ύλη» προς περαιτέρω επεξεργασία σε κάποιο άλλο τμήμα, θα πρέπει αυτό να αντιμετωπίζεται ως εσωτερικός πελάτης για να επιτευχθεί η αλυσίδα της ποιότητας. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας θεωρείται καλό, όταν είναι ικανό να λειτουργήσει σχεδόν χωρίς τελικό έλεγχο, στην πραγματικότητα δε και χωρίς τμήματα ελέγχου ποιότητας.

Οι Προϋποθέσεις για την εγκατάσταση ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας της σειράς ISO 9001:2000 είναι:

- Η ύπαρξη και επιβίωση της κάθε επιχείρησης στηρίζεται στους πελάτες της και ως εκ τούτου πρέπει:
  - να αντιλαμβάνεται τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των πελατών,
  - να ικανοποιεί τις απαιτήσεις τους, και

- να προσπαθεί να ξεπερνά τις προσδοκίες τους.
- Οι επικεφαλής των επιχειρήσεων πρέπει να καθιερώσουν αρμονική συνεργασία μέσα στην επιχείρηση, με τη δημιουργία και διατήρηση ενός περιβάλλοντος τέτοιου, όπου όλοι να εμπλέκονται στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- Το προσωπικό σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα είναι ο κορμός μιας επιχείρησης και η πλήρης ενασχόλησή τους με αυτήν επιτρέπει οι ικανότητές τους να χρησιμοποιούνται προς όφελος της επιχείρησης.
- Ένα επιθυμητό αποτέλεσμα επιτυγχάνεται πιο εύκολα, όταν πηγές και σχετιζόμενες δραστηριότητες διαχειρίζονται ως μια ενιαία διεργασία.
- Η αναγνώριση, κατανόηση και διαχείριση ενός συστήματος αλληλοσχετιζόμενων διεργασιών για ένα συγκεκριμένο στόχο, βελτιώνει την αποτελεσματικότητα και την απόδοση μιας επιχείρησης.
- Η συνεχής βελτίωση πρέπει να είναι μόνιμος αντικειμενικός στόχος μιας επιχείρησης.
- Οι αποτελεσματικές αποφάσεις βασίζονται στην ανάλυση δεδομένων και πληροφοριών.
- Μια επιχείρηση και οι προμηθευτές της είναι ανεξάρτητοι ο ένας από τον άλλον, και μια αμοιβαία σχέση ωφέλειας των δύο αυξάνει την ικανότητα και των δύο να βελτιώσουν την εμπορική τους αξία.

Εφαρμόζοντας αυτές τις Προϋποθέσεις - Αρχές επιτυγχάνονται πολλοί από τους στόχους της λεγόμενης Ολικής Διαχείρισης της Ποιότητας (Total Quality Management) όπως αυτοί ποσοτικοποιούνται και απεικονίζονται μέσα από τα κριτήρια των αριστείων για την ποιότητα.

Από το 1988 και μετά, το ενδιαφέρον των ελληνικών επιχειρήσεων για πιστοποίηση του συστήματος ποιότητάς τους αυξάνεται.

Οι λόγοι που οδηγούν μια επιχείρηση στην πιστοποίηση του συστήματος ποιότητάς της, αλλά και τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει από την εφαρμογή ενός τέτοιου μέτρου είναι μεταξύ άλλων:

- Ανάπτυξη της επιχείρησης με τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της.
- Όλο και περισσότεροι «πελάτες» ζητούν οι προμηθευτές τους να έχουν τα συστήματα ποιότητάς τους πιστοποιημένα καταχωρημένα στο μητρώο κατασκευαστών σύμφωνα με τη σειρά προτύπων ISO 9000.

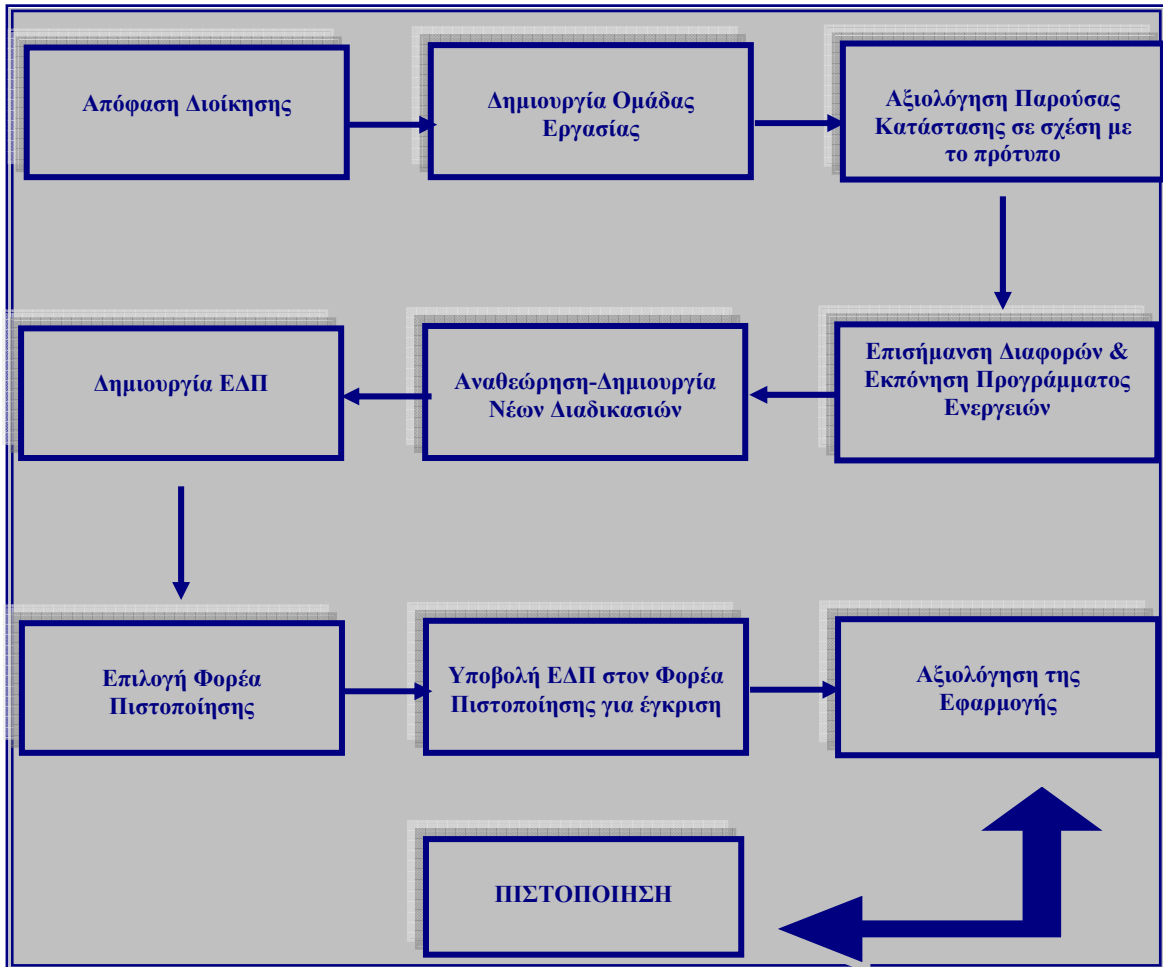
- Η διεθνής αναγνώριση της πιστοποίησης κατά ISO 9000 προβάλλει την επιχείρηση και χρησιμοποιείται ως στοιχείο ανταγωνισμού και marketing.
- Βιομηχανίες που ήδη έχουν τα δικά τους αυστηρά συστήματα ποιότητας, όπως οι βιομηχανίες μεταποίησης, υιοθετούν επίσης τη σειρά προτύπων ISO 9000, ως ένα πρόσθετο ευαπόδεικτο σύστημα διασφάλισης ποιότητας.
- Μελετώντας το εγχειρίδιο ποιότητας ενός προμηθευτή, ο πελάτης μπορεί να επαληθεύσει αν η οργάνωση του προμηθευτή είναι σύμφωνη με το πρότυπο. Οι εταιρείες που προμηθεύουν κακής ποιότητας προϊόντα δεν είναι σε θέση να συντάξουν και να εφαρμόσουν ένα εγχειρίδιο ποιότητας. Έτσι, η διαδικασία πιστοποίησης θα διευκολύνει τη διάκριση μεταξύ προμηθευτών προϊόντων καλής και κακής ποιότητας.
- Η διαμόρφωση των συνθηκών της αγοράς θα γίνεται πλέον μόνο από επιχειρήσεις που έχουν συμφέρουσες τιμές και μπορούν να αποδείξουν ότι διαθέτουν ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας, σύμφωνα με τη σειρά προτύπων ISO 9000.
- Στο μέλλον ουσιαστικά κάθε συμφωνία αγοράς από την ευρωπαϊκή βιομηχανία θα περιλαμβάνει μια γενική απαίτηση ότι ο πωλητής θα μπορεί να αποδεικνύει ότι εφαρμόζει τη σειρά προτύπων ISO 9000. Οι εταιρείες που δεν μπορούν να αποδείξουν την εφαρμογή μάλλον θα αποκλειστούν από επιχειρηματικές εργασίες στην Ευρώπη, αλλά και στην Ελλάδα.
- Η επιτυχής υιοθέτηση ενός προτύπου ποιότητας προετοιμάζει την επιχείρηση για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

(Γραφείο διαμεσολάβησης πανεπιστημίου Θεσσαλίας: Οδηγός διαχείρισης ποιότητας, Μάιος 2007) & (Πολυτεχνείο Κρήτης: διπλωματική: Η διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Ελληνικές επιχειρήσεις, Abdul Fattah Majid, 1997).

#### **4.2. Τα αναγκαία βήματα για την πιστοποίηση μιας επιχείρησης κατά ISO 9001:2000**

Τα αναγκαία βήματα που είναι απαραίτητα για την εισαγωγή ενός συστήματος ποιότητας της σειράς προτύπων ISO 9000 ή την προσαρμογή ενός υπάρχοντος παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα και στη συνέχεια αναλύονται.

## 10. Διάγραμμα: Κύκλος εφαρμογής ISO 9001:2000



(Γραφείο διαμεσολάβησης πανεπιστημίου Θεσσαλίας: Οδηγός διαχείρισης ποιότητας, Μάιος 2007).

### ΚΥΚΛΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ISO 9001:2000

#### 1. Απόφαση της Διοίκησης – ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Περιλαμβάνει απόφαση της Διοίκησης για δέσμευση σχετικά με την υιοθέτηση της ποιότητας στην εταιρεία και απόφαση για διάθεση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού για την υλοποίηση του σχεδίου. Περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων της εταιρείας και την επιλογή του κατάλληλου μοντέλου συστήματος διασφάλισης ποιότητας, όπως και απόφαση για το χρόνο έναρξης της λειτουργίας του μοντέλου.

## **2. Δημιουργία ομάδας εργασίας.**

Στο σημείο αυτό συγκροτείται μια ομάδα εργασίας που θα αναλάβει - συνήθως με τη βοήθεια εξειδικευμένων εξωτερικών συνεργατών - να υλοποιήσει το μοντέλο.

## **3. Εξέταση της υπάρχουσας κατάστασης σε σχέση με το ISO 9001:2000.**

Η παρούσα φάση περιλαμβάνει την αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης σε σχέση με το αντίστοιχο πρότυπο ISO. Δηλαδή τη μελέτη των υφιστάμενων δομών ποιότητας της επιχείρησης και τις αντίστοιχες απαιτήσεις από το επιλεγθέν πρότυπο της σειράς ISO 9000. Εδώ το κύριο πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί κατά την εισαγωγή ή την προσαρμογή ενός συστήματος ποιότητας είναι το πώς θα αποφευχθεί η διαταραχή των υφιστάμενων λειτουργιών της επιχείρησης. Απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή και προσπάθεια, ώστε οι ήδη υφιστάμενες διαδικασίες να μετατραπούν σε δυναμικές διαδικασίες του νέου συστήματος με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

## **4. Επισήμανση διαφορών και εκπόνηση προγράμματος ενεργειών.**

Το σημείο αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του τι θα πρέπει να γίνει, δηλαδή τα στοιχεία που πρέπει να αποτελούν το σύστημα ποιότητας με βάση το μοντέλο που επιλέχθηκε. Αυτό περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων για τις διαδικασίες που χρειάζεται να εκτελεστούν, την περιγραφή των διαδικασιών και τη σύνταξη των σχετικών εντύπων με βάση τα στοιχειώδη ερωτήματα: ποιος ενεργεί, τι κάνει, πώς το κάνει, τι στοιχεία κρατούνται. Επιπλέον θα πρέπει να δημιουργηθεί και ένα «πρόγραμμα δράσης». Δηλαδή ο σχεδιασμός των διαφόρων φάσεων ανάπτυξης του συστήματος διασφάλισης ποιότητας, δεδομένου ότι οι ιδιαιτερότητες κάθε επιχείρησης καθορίζουν στη συνέχεια τη χρονική σειρά ανάπτυξης των φάσεων. Οι δραστηριότητες που συνδέονται με τα στοιχεία του συστήματος ποιότητας, δεν έχουν όλες την ίδια χρονική διάρκεια. Για το λόγο αυτό είναι σκόπιμο να προηγηθούν δραστηριότητες με αυξημένες χρονικές απαιτήσεις.

## **5. Αναθεώρηση ή δημιουργία νέων διαδικασιών.**

Αφορά την εφαρμογή νέων διαδικασιών, δηλαδή την εκτέλεση της κάθε φάσης, την υλοποίηση των διαδικασιών στην πράξη και την εκτέλεση διορθωτικών ενεργειών, αν αυτές απαιτούνται.

## **6. Δημιουργία Εγχειριδίου Διασφάλισης Ποιότητας.**

Το εγχειρίδιο διασφάλισης της ποιότητας περιγράφει την πολιτική και τις αρχές με βάση τις οποίες η επιχείρηση θα διαχειρίζεται την ποιότητα. Περιγράφει την οργάνωση,



τις διοικητικές διαδικασίες και τα γενικότερα μέτρα που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση για να επιτυγχάνει την επιθυμητή ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της προς τους πελάτες της. Θα πρέπει να θεωρηθεί ως εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιείται για εσωτερική εκπαίδευση του προσωπικού, ως σημείο αναφοράς και ως μέσον ενημέρωσης των πελατών που θέλουν πληροφορίες για τις απόψεις της διοίκησης στο θέμα της ποιότητας.

#### **7. Επιλογή φορέα Πιστοποίησης.**

Με την επιλογή του Φορέα πιστοποίησης γίνεται αρχική επίσκεψη με την επιτροπή αξιολόγησης συνήθως κρατάει μια μέρα και επιτρέπει στο φορέα που θα κάνει την τελική πιστοποίηση να μάθει για την επιχείρηση και να καθορίσει καλύτερα τι χρειάζεται για την αξιολόγηση.

#### **8. Υποβολή του Εγχειριδίου στο φορέα Πιστοποίησης για έγκριση.**

Το εγχειρίδιο ποιότητας της επιχείρησης υποβάλλεται για έλεγχο σε ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης, ο οποίος αφού το αποδεχτεί, ορίζει από κοινού με την επιχείρηση ημερομηνία επίσκεψης για τον έλεγχο πιστοποίησης. Είναι ευνόητο ότι το γραπτό σύστημα ποιότητας της επιχείρησης οφείλει να εφαρμόζεται στην πράξη όπως γράφεται.

#### **9. Αξιολόγηση της εφαρμογής.**

Για να γίνει η αξιολόγηση για την τελική πιστοποίηση θα πρέπει η επιχείρηση να έχει το σύστημα ποιότητάς της πλήρως τεκμηριωμένο και εφαρμοσμένο για μερικούς μήνες πριν, ώστε οι ελεγκτές να μπορούν να βρουν με αντικειμενικά στοιχεία αν οι πράξεις συμβαδίζουν με το σύστημα ποιότητας που εφαρμόζει και με τις απαιτήσεις της σειράς προτύπων ISO 9000 που επέλεξε.

#### **10. Πιστοποίηση.**

Την πιστοποίηση (δηλαδή την χορήγηση πιστοποιητικού) και την καταχώρηση στο μητρώο του φορέα πιστοποίησης. Αν το αποτέλεσμα συνηγορεί υπέρ της πιστοποίησης, η επιχείρηση θα λάβει ένα πιστοποιητικό σε 1-2 μήνες περίπου. Αν οι ελεγκτές βρουν κάποια μικροπροβλήματα, θα δοθεί μια περίοδος, συνήθως 1-2 μήνες, για να διορθωθούν. Τα μεγαλύτερα προβλήματα συνήθως αποκλείουν την πιστοποίηση και απαιτούν έναν πλήρη επανέλεγχο του συστήματος ποιότητας στο μέλλον.

Μετά τη χορήγηση του αρχικού πιστοποιητικού, το σύστημα διασφάλισης ποιότητας επανεξετάζεται σε εξαμηνιαία διαστήματα από επιθεωρήσεις για τη διατήρηση του

πιστοποιητικού και κάθε τρία χρόνια γίνεται πλήρης έλεγχος. Η όλη διαδικασία για την χορήγηση αρχικού πιστοποιητικού απαιτεί τυπικά από 6-18 μήνες. Γενικά όμως, η κάθε επιχείρηση είναι μια μοναδική περίπτωση και μπορεί να υπάρχουν μεγάλες διαφορές στην ετοιμότητα κάθε μιας για την εφαρμογή αυτών των προτύπων.

Στοιχεία όπως το μέγεθος της επιχείρησης, η πολυπλοκότητα και η ποικιλία των παραγόμενων προϊόντων, τα στάδια παραγωγής, η δέσμευση της διοίκησης, ο βαθμός εσωτερικής οργάνωσης και ο ρυθμός ενσωμάτωσης των διαδικασιών στη λειτουργία της επιχείρησης είναι παράγοντες που επηρεάζουν καθοριστικά το χρόνο, αλλά και το κόστος εγκατάστασης ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας της σειράς ISO 9000. Όμως αυτό το αρχικό κόστος, γρήγορα αποσβένεται και η επένδυση γίνεται κερδοφόρα για την επιχείρηση μέσω της μείωσης των ακατάλληλων προϊόντων, της ανάγκης διενέργειας λιγότερων επιθεωρήσεων και ελέγχων και της αύξησης των πωλήσεων με την ανύψωση του κύρους της επιχείρησης από την εφαρμογή πολιτικής ποιότητας.

Συμπερασματικά, μια επιχείρηση με πιστοποιημένο το σύστημα διαχείρισης ποιότητας που χρησιμοποιεί, προϋποθέτει κυρίως την ύπαρξη ενός αναγνωρισμένου ανεξάρτητου φορέα πιστοποίησης που θα επιθεωρήσει επιτόπου τις λειτουργίες της επιχείρησης, με βάση τις απαιτήσεις του αντίστοιχου προτύπου. Μετά την επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της επιθεώρησης θα χορηγηθεί ένα επίσημο πιστοποιητικό που θα βεβαιώνει ότι το σύστημα ποιότητας της επιχείρησης ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του αντίστοιχου προτύπου της σειράς ISO 9000. Η επιχείρηση θα καταχωρηθεί επίσης στο αρχείο που διατηρεί ο φορέας πιστοποίησης.

Στη συνέχεια μπορεί να δημοσιεύσει την καταχώρηση και να χρησιμοποιήσει το σήμα (λογότυπο) του πιστοποιητικού που έλαβε από τον φορέα πιστοποίησης στις διαφημίσεις της, την αλληλογραφία της και το υπόλοιπο υλικό προβολής της. Θα πρέπει να διευκρινίσουμε σε αυτό το σημείο, ότι δεν μπορεί η επιχείρηση να χρησιμοποιήσει το σήμα του πιστοποιητικού στα προϊόντα της.

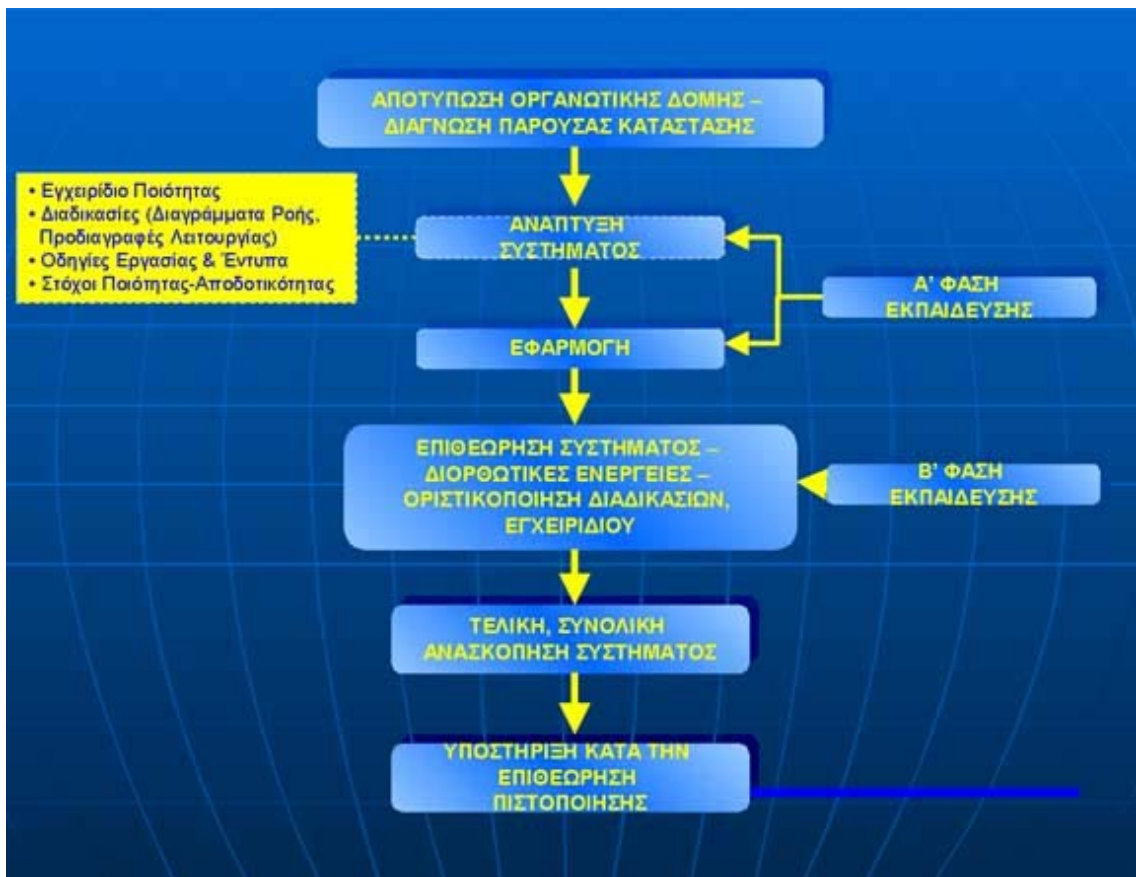
(Γραφείο διαμεσολάβησης πανεπιστημίου Θεσσαλίας: Οδηγός διαχείρισης ποιότητας Μάιος 2007) & (ΑΤΕΙ Χρηματοοικονομικής & Ασφαλιστικής: Σημειώσεις: Συστήματα διασφάλισης ποιότητας, Σταμάτης Καρδάσης, 2006).

### 4.3. Η υλοποίηση του Συστήματος Ποιότητας κατά ISO 9001:2000

Τα βήματα που ακολουθούνται για την υλοποίηση του συστήματος ποιότητας είναι τα εξής:

1. Καθορισμός των στόχων της εταιρίας και απόφαση για τον χρόνο έναρξης της λειτουργίας του.(Διάγνωση της παρούσας κατάστασης).
2. Σχηματισμός μιας ομάδας επιτελικών στελεχών, που θα αναλάβουν να υλοποιήσουν τους στόχους(Οργανωτική Δομή).
3. Σχεδιασμός των διαφόρων φάσεων ανάπτυξης του συστήματος:Εγχειρίδιο ποιότητας, διαδικασίες, οδηγίες εργασίας και έντυπα, στόχοι ποιότητας και αποδοτικότητα (Ανάπτυξη του Συστήματος).
4. Εκτέλεση της κάθε φάσης-εφαρμογή (που περιλαμβάνει μελέτη των υφιστάμενων δομών ποιότητας της επιχείρησης, την μελέτη των αντίστοιχων απαιτήσεων του προτύπου, την λήψη αποφάσεων για τις διαδικασίες που χρειάζονται να περιγραφούν. Την περιγραφή των διαδικασιών και την σύνταξη των σχετικών εντύπων και τέλος, την υλοποίηση των διαδικασιών στην πράξη και την εκτέλεση των διορθωτικών ενεργειών, αν απαιτούνται).
5. Μετά την ολοκλήρωση όλων των φάσεων, αξιολόγηση του συστήματος συνολικά και εκτέλεση διορθωτικών ενεργειών.(επιθεώρηση συστήματος).
6. Ανασκόπηση του συστήματος και προτάσεις για βελτιώσεις του (Internal quality audits).
7. Υποστήριξη κατά την επιθεώρηση πιστοποίησης.

## 11. Διάγραμμα: Μεθοδολογία υλοποίησης του Συστήματος Ποιότητας κατά ISO 9001:2000.



(Advanced Quality Service: Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας, [www.aqs.gr](http://www.aqs.gr)).

### 4.4. Τα οφέλη μιας επιχείρησης που πιστοποιείται κατά ISO 9001:2000

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει, τα γενικά συμπεράσματα που προέκυψαν είναι ότι υπάρχει μια μικρή ή καθόλου αύξηση στο κόστος πιστοποίησης με το πρότυπο ISO 9001:2000. Από την άλλη πλευρά όμως, σημειώνεται μια βελτίωση στην ικανοποίηση των πελατών-καταναλωτών, στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών και στην παραγωγικότητα.

**Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα** που θα προκύψουν για την επιχείρηση από την ανάπτυξη, εφαρμογή και πιστοποίηση ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο κατά ISO 9001:2000 μπορούν να διακριθούν σε εσωτερικά και εξωτερικά.

## **1. Εσωτερικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα**

- Ευαισθητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης σε θέματα ποιότητας, υγιεινής, ανάπτυξης ομαδικότητας και συνεργασίας, ενεργοποίηση για λιγότερα ανθρώπινα λάθη και επαναλήψεις.
- Αποσαφήνιση των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων ανά τμήμα και ειδικότερα με στόχο την βελτίωση της διατμηματικής επικοινωνίας.
- Συστηματοποίηση του τρόπου εργασίας, βάσει προκαθορισμένων οδηγιών και διαδικασιών, που αναβαθμίζουν το περιεχόμενο της εργασίας για το προσωπικό μέσω της εκχώρησης αρμοδιοτήτων και ευθυνών.
- Συνεχείς βελτιώσεις / απλοποιήσεις των διεργασιών μετά από τον εντοπισμό των προβλημάτων και τη λήψη των κατάλληλων διορθωτικών μέτρων.
- Μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, επίτευξη σταθερής ποιότητας, μείωση κόστους.
- Σταθερότητα τεχνικών αξιολόγησης προμηθευτών και βελτίωση των εξωτερικών συνεργασιών με στόχο το κοινό όφελος.
- Ανάπτυξη ποιότητας Α' υλών, μείωση του κόστους ελέγχου προμηθειών και εισερχομένων.
- Ενεργή συμμετοχή της Διοίκησης και αναβάθμιση της λειτουργίας της ποιότητας.
- Βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης και της παραγωγικότητας.
- Καθορισμός και παρακολούθηση των επιχειρηματικών στόχων.
- Μείωση του κόστους που οφείλεται σε πρόστιμα από μηνύσεις, καταγγελίες, εγγυήσεις.
- Δημιουργία εμπιστοσύνης για την επίτευξη και διατήρηση του ήδη υπάρχοντος μεριδίου της αγοράς.
- Επίτευξη και διατήρηση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών για την ικανοποίηση νομοθετικών απαιτήσεων, απαιτήσεων πελατών κ.τ.λ.

## **2. Εξωτερικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα**

- Συνολική βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης.
- Διαφοροποίηση έναντι των ανταγωνιστών.
- Ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πελατών.

- Ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης και δημιουργία "πιστών" πελατών.
- Απόκτηση ανταγωνιστικής αιχμής για το τμήμα Μάρκετινγκ και επικοινωνίας.
- Ικανοποίηση πελατών οι οποίοι απαιτούν το πιστοποιητικό συμμόρφωσης του συστήματος διαχείρισης ποιότητας με βάση το πρότυπο.
- Εντοπισμός των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών.
- Βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη.
- Δυνατότητα ανταγωνισμού με μεγαλύτερες επιχειρήσεις ή ξένες επιχειρήσεις του ίδιου τομέα.
- Διατήρηση της φήμης λόγω των παραπάνω.

Λαμβάνοντας τώρα υπόψη και το στοιχείο της διαχρονικότητας των αποτελεσμάτων τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που θα προκύψουν χωρίζονται σε βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα:

### **1. Βραχυπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα**

- Μείωση του κόστους με την εξάλειψη των μη συμμορφώσεων και αντίστοιχη αύξηση του κέρδους. Το κόστος σφάλματος έχει προσεγγιστικά υπολογιστεί στο 20-25% των πωλήσεων.
- Η προοπτική αυξημένης συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού και η ανάπτυξη ορθής διατμηματικής επικοινωνίας, θα βοηθήσει στη δημιουργία θετικού ενδοεπιχειρησιακού κλίματος με διάθεση για δημιουργία και καινοτομία.
- Ανάπτυξη συστήματος εργασίας με συγκεκριμένη μεθοδολογία και διαδικασίες που θα εξασφαλίζουν την ορθή λειτουργία του συστήματος.

### **2. Μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα**

- Καθιέρωση της φιλοσοφίας Ολικής Ποιότητας που θα αποκτήσει η επιχείρηση.
- Διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό.
- Διεύρυνση του πελατολογίου μέσω της βελτίωσης της εικόνας της επιχείρησης.

(Γραφείο διαμεσολάβησης πανεπιστημίου Θεσσαλίας: Οδηγός διαχείρισης ποιότητας, Μάιος 2007) & (Πολυτεχνείο Κρήτης, διπλωματική: Εφαρμογή του προτύπου

πιστοποίησης ποιότητας EN ISO 9001:2000 της εταιρίας VIOFIL, Δήμος Μπαλκουρανίδης ,2005)

#### **4.5. Τα μειονεκτήματα και οι δυσκολίες μιας επιχείρησης που πιστοποιείται κατά ISO 9001:2000**

Δημιουργούνται όμως και προβλήματα κατά την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001:2000, όπως και κατά την εφαρμογή όλων των συστημάτων ποιότητας. Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που ανακύπτει από την προσπάθεια εφαρμογής ενός συστήματος ποιότητας είναι οι αντιδράσεις των εργαζομένων στις νέες συνθήκες εργασίας και οι προφανείς δυσκολίες στην αλλαγή της νοοτροπίας τους. Η επίλυση του προβλήματος αυτού έγκειται στην καλή θέληση και πρόθεση της διοίκησης να εξηγήσει στους εργαζόμενους ότι οι μεταβολές αυτές είναι για τη βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης ενώ οι ίδιοι θα έχουν να αποκομίσουν σημαντικά οφέλη από την εφαρμογή του συστήματος. Η εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης ποιότητας αποσκοπεί στη βελτίωση και σε καμία περίπτωση δεν αποβλέπει σε μειώσεις προσωπικού ή υποβαθμίσεις στελεχών.

Άλλα προβλήματα που παρατηρούνται είναι:

1. Η επιλογή κατάλληλου φορέα πιστοποίησης,
2. Η έλλειψη πεπειραμένων εσωτερικών ελεγκτών ποιότητας με αποτέλεσμα η προς πιστοποίηση επιχείρηση να απευθύνεται σε εξωτερικούς ελεγκτές με υψηλό κόστος και ελάχιστες γνώσεις για τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης εσωτερικά,
3. Η υπερβολική γραφειοκρατία που απαιτείται έως ότου μια οικονομική μονάδα λάβει το πιστοποιητικό ποιότητας,
4. Απαιτεί εκτεταμένες επενδύσεις σε διαρκή προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων στην εφαρμογή τέτοιων συστημάτων,
5. Απαιτεί σημαντικές επενδύσεις και κατανάλωση πολλών ανθρωποωρών για την προετοιμασία της πιστοποίησης,
6. Τέλος υπάρχει σημαντικό πρόβλημα όσον αφορά την επιλογή του κατάλληλου για τις ανάγκες της επιχείρησης φορέα πιστοποίησης. Σήμερα, υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός τέτοιων φορέων και η κάθε επιχείρηση καλείται να επιλέξει

τον καταλληλότερο για τις ειδικές δεδομένες ανάγκες της, τον πιο αξιόπιστο και αυτόν με τη διεθνή αναγνώριση και εμπειρία.

Συνήθως όπως διαπιστώνεται στην πράξη, τα κυριότερα προβλήματα από την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας δεν προκύπτουν ως αποτέλεσμα της πιστοποίησης, αλλά προκύπτουν στην φάση κυρίως πριν την πιστοποίηση. Εφόσον, ξεπεραστούν τέτοιου είδους προβλήματα τότε δεν υπάρχει κανένα αρνητικό σημείο στην εφαρμογή του συστήματος και αποκαλύπτονται χρόνο με το χρόνο εφαρμογής τα κυριότερα οφέλη για την επιχείρηση.

(Πολυτεχνείο Κρήτης, διπλωματική: Θεωρητική εφαρμογή ISO 9002 στην εταιρία Κρέτα Φούντ Ε.Π.Ε., Ντίνης Κωνσταντίνος ,2001) & (Σημειώσεις: Συστήματα διασφάλισης ποιότητας: ΑΤΕΙ Χρηματοοικονομικής & Ασφαλιστικής , Σταμάτης Καρδάσης , 2006).

#### **4.5.1. Τρόποι αντιμετώπισης των μειονεκτημάτων και των δυσκολιών**

Οι τρόποι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αντεπεξέλθει η επιχείρηση ή ο οργανισμός στα μειονεκτήματα ή τις δυσκολίες που μπορεί να προκύψουν είναι οι εξής:

1. Ενεργός συμμετοχή και υποστήριξη
2. Οργάνωση για Ποιότητα
3. Εκπαίδευση- Επιμόρφωση- Ενημέρωση
4. Ανάπτυξη της συνήθειας του μετρήματος
5. Ευκαιρίες Βελτίωσης
6. Συμμετοχή και Αναγνώριση

(Περιοδικό TQM Management: Η Ελληνική προσέγγιση στη Διεθνή πρόκληση, Εξάρχου Χρυσούλα).

#### **4.6. Τεκμηρίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας**

Το ISO 9001:2000, αποτελείται από τέσσερις (4) κύριες ενότητες (Διοίκηση της Εταιρίας, πόροι, οι διεργασίες, μέτρηση-ανάλυση-βελτίωση) οι οποίες αφορούν την οργανωτική υποδομή που πρέπει να δημιουργήσει κάποια επιχείρηση προκειμένου να λειτουργήσουν αποτελεσματικά.

Οι μόνες Υποχρεωτικές Διαδικασίες, οι οποίες καθορίζονται από το ίδιο το πρότυπο ISO 9001:2000 είναι: Έλεγχος εγγράφων, έλεγχος αρχείων, εσωτερικές επιθεωρήσεις,



έλεγχος του μη συμμορφούμενου προϊόντος, διορθωτικές ενέργειες, προληπτικές ενέργειες, και είναι αυτές που έχουν να κάνουν με διαχείριση και αναβάθμιση του συστήματος.

Στο ISO 9001:2000 εμφανίζεται ο όρος «τεκμηριωμένη διαδικασία», ο οποίος σημαίνει ότι η διαδικασία καθιερώνεται, τεκμηριώνεται, τίθεται σε εφαρμογή και διατηρείται.

Η τεκμηρίωση του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας πρέπει να περιλαμβάνει:

- Τεκμηριωμένες δηλώσεις πολιτικής και αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα,
- Το εγχειρίδιο για την ποιότητα,
- Τεκμηριωμένες διαδικασίες που απαιτούνται από αυτό το Διεθνές Πρότυπο. Στο σημείο αυτό αναφέρονται οι έξι υποχρεωτικές από το ISO 9001:2000 διαδικασίες για τις οποίες η τεκμηρίωση είναι υποχρεωτική (και οι οποίες αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο),
- Έγγραφα που χρειάζονται από τον οργανισμό για να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική σχεδίαση, η λειτουργία και ο έλεγχος των διεργασιών του, και
- Αρχεία τα οποία απαιτούνται από αυτό το Διεθνές Πρότυπο.

Συγκεκριμένα η τεκμηρίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας απαιτεί να υπάρχει Εγχειρίδιο Ποιότητας, όπου γίνεται συνοπτική αναφορά στο Σύστημα της επιχείρησης αλλά παράλληλα αποτυπώνεται και η αλληλεπίδραση των διεργασιών καταγράφοντας και τις εξαιρέσεις της εταιρίας όσον αφορά τις διαδικασίες που περιλαμβάνει το πρότυπο. Επίσης απαιτεί έλεγχο εγγράφων όπου τα έγγραφα καθιερώνονται από μια τεκμηριωμένη διαδικασία που καθορίζει τους ελέγχους. Τέλος απαιτεί έλεγχο αρχείων, όπου τα αρχεία καθιερώνονται και διατηρούνται ώστε να παρέχεται απόδειξη συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις και απόδειξη της αποτελεσματικής λειτουργίας του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

Οι απαιτήσεις του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας μια προς μια, χωρίζονται σε 4 κατηγορίες και πρέπει να ακολουθούνται από οποιαδήποτε επιχείρηση επιθυμεί να πιστοποιηθεί κατά ISO 9001:2000:

### **1. Ευθύνη της Διοίκησης**

- Δέσμευση της Διοίκησης, για την ανάπτυξη και τη θέση σε εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας και για τη διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του.

- Εστίαση στον πελάτη, εξασφαλίζοντας ότι προσδιορίζονται οι απαιτήσεις των πελατών και ότι ικανοποιούνται, με σκοπό την αύξηση της ικανοποίησής τους και να διασφαλίζει ότι αυτή η αρχή είναι κατανοητή και εφαρμόζεται σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης.
- Πολιτική για την ποιότητα, πρέπει να εξασφαλίζεται ότι είναι κατάλληλη για το σκοπό της επιχείρησης, ότι περιλαμβάνει δέσμευση για συμμόρφωση με τις απαιτήσεις, πως παρέχει ένα πλαίσιο για την καθιέρωση και την ανασκόπηση των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα και τέλος πως γνωστοποιείται εντός της επιχείρησης και ότι ανασκοπείται προς την συνεχιζόμενη καταλληλότητα της.
- Σχεδίαση: Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να εξασφαλίζει ότι η σχεδίαση του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας διεξάγεται για να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις και οι αντικειμενικοί σκοποί για την ποιότητα.
- Ευθύνες, αρμοδιότητες και επικοινωνία: Η Ανώτατη Διοίκηση πρέπει να εξασφαλίζει ότι οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες καθορίζονται και γνωστοποιούνται εντός του οργανισμού, ότι καθιερώνονται κατάλληλες διεργασίες επικοινωνίας και ότι υπάρχει επικοινωνία που αφορά την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας.
- Ανασκόπηση από την Διοίκηση, σε προγραμματισμένα διαστήματα ώστε να εξασφαλίζεται η συνεχιζόμενη καταλληλότητα, η επάρκεια και η αποτελεσματικότητά του συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

## 2. Διαχείριση πόρων

- Διάθεση πόρων, για να διατηρηθεί το σύστημα διαχείρισης ποιότητας και για να αυξηθεί η ικανοποίηση των πελατών μέσω της εκπλήρωσης των απαιτήσεων τους.
- Ανθρώπινοι πόροι: Η επιχείρηση πρέπει να παρέχει εκπαίδευση στο προσωπικό, να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των ενεργειών που εκτελούνται και να εξασφαλίζει ότι το προσωπικό είναι ενήμερο της σχέσης και της σπουδαιότητας των δραστηριοτήτων του.
- Υποδομή: Η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίζει, να διαθέτει και να διατηρεί την υποδομή που χρειάζεται για την επίτευξη της συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις για το προϊόν.

- Περιβάλλον εργασίας: Η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίζει και να διαχειρίζεται το περιβάλλον εργασίας που χρειάζεται για την επίτευξη της συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις για το προϊόν.

### **3. Υλοποίηση του προϊόντος**

- Σχεδίαση της υλοποίησης του προϊόντος: Η επιχείρηση πρέπει να σχεδιάζει και να αναπτύσσει τις διεργασίες που χρειάζονται για την υλοποίηση του προϊόντος. Η σχεδίαση της υλοποίησης του προϊόντος πρέπει να είναι συνεπής με τις απαιτήσεις των άλλων διεργασιών του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας.
- Διεργασίες που σχετίζονται με τους πελάτες: Η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίζει τις απαιτήσεις που σχετίζονται με το προϊόν, να ανασκοπεί τις απαιτήσεις αυτές και τέλος, να προσδιορίζει και να θέτει σε εφαρμογή αποτελεσματικές διευθετήσεις για την επικοινωνία με τους πελάτες.
- Σχεδιασμός και ανάπτυξη: Η επιχείρηση πρέπει να προγραμματίζει και να ελέγχει το σχεδιασμό και την ανάπτυξη του προϊόντος. Να ελέγχει τα δεδομένα και τα αποτελέσματα του σχεδιασμού και της ανάπτυξης. Να ανασκοπεί, να επαληθεύει, να επικυρώνει και να ελέγχει το σχεδιασμό και την ανάπτυξη του προϊόντος.
- Αγορές: Η επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίζει ότι το προϊόν που αγοράζει συμμορφώνεται με καθορισμένες απαιτήσεις για τις αγορές.
- Παραγωγή και παροχή υπηρεσιών: Η επιχείρηση πρέπει να σχεδιάζει και να εκτελεί την παραγωγή και την παροχή υπηρεσιών κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες. Να επικυρώνει οποιοσδήποτε διεργασίες παραγωγής και παροχής υπηρεσιών, στις περιπτώσεις όπου το προκύπτον προϊόν δεν μπορεί να επαληθευθεί με επακόλουθη παρακολούθηση ή μέτρηση.
- Έλεγχος των συσκευών παρακολούθησης και μέτρησης: Η επιχείρηση πρέπει να καθορίζει την παρακολούθηση και μέτρηση που πρέπει να αναλαμβάνεται, καθώς και τις συσκευές παρακολούθησης και μέτρησης που χρειάζονται, για να παρέχει απόδειξη της συμμόρφωσης του προϊόντος με προσδιορισμένες απαιτήσεις.

### **4. Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση**

- Παρακολούθηση και μέτρηση: Η επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί τις πληροφορίες τις σχετικές με την αντίληψη των πελατών κατά πόσον ο οργανισμός έχει εκπληρώσει τις απαιτήσεις τους. Πρέπει να διεξάγει, σε

προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα, εσωτερικές επιθεωρήσεις για να προσδιορίζει κατά πόσον το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας. Να εφαρμόζει κατάλληλες μεθόδους για την παρακολούθηση και, όπου εφαρμόζεται, τη μέτρηση των διεργασιών του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας. Και τέλος να παρακολουθεί και να μετρά τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, ώστε να επαληθεύει ότι ικανοποιούνται οι απαιτήσεις για το προϊόν.

- Έλεγχος του μη συμμορφούμενου προϊόντος: Η επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίσει ότι εντοπίζεται και ελέγχεται προϊόν, το οποίο δεν συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις για το προϊόν, ώστε να προληφθεί η μη σκοπούμενη χρήση ή παράδοση αυτού. Οι έλεγχοι και οι σχετιζόμενες ευθύνες και αρμοδιότητες για το χειρισμό του μη συμμορφούμενου προϊόντος, πρέπει να καθορίζονται σε μια τεκμηριωμένη διαδικασία.
- Ανάλυση δεδομένων: Η επιχείρηση πρέπει να καθορίζει, να συλλέγει και να αναλύει κατάλληλα δεδομένα, για να αποδεικνύει την καταλληλότητα και την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας και για να αξιολογεί σε ποια σημεία μπορεί να γίνεται διαρκής βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας. Αυτό πρέπει να περιλαμβάνει δεδομένα που δημιουργούνται ως αποτέλεσμα της παρακολούθησης και της μέτρησης, καθώς και δεδομένα από άλλες σχετικές πηγές.
- Βελτίωση: Η επιχείρηση πρέπει να βελτιώνει διαρκώς την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, μέσω της χρήσης της πολιτικής για την ποιότητα, των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα, των αποτελεσμάτων της επιθεώρησης, της ανάλυσης των δεδομένων, των διορθωτικών και των προληπτικών ενεργειών και της ανασκόπησης από τη Διοίκηση.

(Γραφείο διαμεσολάβησης πανεπιστημίου Θεσσαλίας: Οδηγός διαχείρισης ποιότητας, Μάιος 2007).

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

- i. **ΑΤΕΙ Χρηματοοικονομικής & Ασφαλιστικής:** Σημειώσεις: Συστήματα διασφάλισης ποιότητας, Σταμάτης Καρδάσης (2006).
- ii. **Γραφείο διαμεσολάβησης πανεπιστημίου Θεσσαλίας:** Οδηγός διαχείρισης ποιότητας (Μάιος 2007).
- iii. **Περιοδικό TQM Management:** Η Ελληνική προσέγγιση στη Διεθνή πρόκληση, Εξάρχου Χρυσούλα.
- iv. **Πολυτεχνείο Κρήτης,** διπλωματική: Εφαρμογή του προτύπου πιστοποίησης ποιότητας EN ISO 9001:2000 της εταιρίας VIOFIL, Δήμος Μπαλκουρανίδης (2005).
- v. **Πολυτεχνείο Κρήτης,** διπλωματική: Θεωρητική εφαρμογή ISO 9002 στην εταιρία Κρέτα Φούντ Ε.Π.Ε., Ντίνης Κωνσταντίνος (2001).
- vi.
- vii. **Πολυτεχνείο Κρήτης:** διπλωματική: Η διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Ελληνικές επιχειρήσεις, Abdul Fattah Majid (1997).
- viii. **Advanced Quality Service:** Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας, [www.aqs.gr](http://www.aqs.gr).

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ

- i. **ΑΤΕΙ Χρηματοοικονομικής & Ασφαλιστικής:** Σημειώσεις: Η ποιότητα στη βιομηχανία και στις υπηρεσίες, Σταμάτης Καρδάσης (2006).
- ii. **ΑΤΕΙ Χρηματοοικονομικής & Ασφαλιστικής:** Σημειώσεις: Συστήματα διασφάλισης ποιότητας, Σταμάτης Καρδάσης (2006).
- iii. **Γενική γραμματεία έρευνας και τεχνολογίας:** Συστήματα διαχείρισης ποιότητας, [www.grst.gr](http://www.grst.gr) ( Ιανουάριος 2005).
- iv. **Γεωργόπουλος Α.** « Ο τομέας των υπηρεσιών στην Ελλάδα: τομέας εξισορρόπησης των κυκλικών διακυμάνσεων ή φορέας αποσταθεροποίησης του οικονομικού συστήματος», Εμπορική Τράπεζα – Οικονομική Επιθεώρηση, Τεύχος 5, 1996.
- v. **Γραφανάκης Δημήτρης** - "Βασικά εργαλεία και μέθοδοι για τον έλεγχο ποιότητας - τόμος Δ' - Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας" Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο - Πάτρα (2000).
- vi. **Γραφείο διαμεσολάβησης πανεπιστημίου Θεσσαλίας:** Οδηγός διαχείρισης ποιότητας (Μάιος 2007).
- vii. **Δελτίο τύπου:** Εθνικό συμβούλιο ποιότητας, υπουργός ανάπτυξης Δημήτρης Σιούφας, [www.google.gr](http://www.google.gr) (Ιούλιος 2005).
- viii. **Δελτίο τύπου:** Υφυπουργός ανάπτυξης Αναστάσιος Νεράντζης, [www.google.gr](http://www.google.gr) (Αύγουστος 2006)
- ix. **Ένωση Ελληνικών Τραπεζών:** Διοίκηση ποιότητας στον τραπεζικό τομέα: Μια εμπειρική μελέτη στις Ελληνικές Τράπεζες, Επίκουροι καθηγητές Αριστοτέλειου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης: Χαραλάμπου Σπάθη, Πετρίδου Ευγενία, Γλαβέλη Νίκη (2001).
- x. **Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη:** Οργάνωση και διοίκηση, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα, (2002).
- xi. **Ναυτεμπορική:** Μιλτιάδης Κοζάνης, γενικός γραμματέας Δ.Σ. ΕΕΔΕ (Μάιος 2007).
- xii. **Περιοδικό TQM Management:** Η Ελληνική προσέγγιση στη Διεθνή πρόκληση, Εξάρχου Χρυσούλα.

- xiii. **Πολυτεχνείο Κρήτης**, διπλωματική: Εφαρμογή του προτύπου πιστοποίησης ποιότητας EN ISO 9001:2000 της εταιρίας VIOFIL, Δήμος Μπαλκουρανίδης (2005).
- xiv. **Πολυτεχνείο Κρήτης**, διπλωματική: Θεωρητική εφαρμογή ISO 9002 στην εταιρία Κρέτα Φούντ Ε.Π.Ε., Ντίνης Κωνσταντίνος (2001).
- xv. **Πολυτεχνείο Κρήτης**: διπλωματική: Η διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Ελληνικές επιχειρήσεις, Abdul Fattah Majid (1997).
- xvi. **Σύστημα διαχείρισης ποιότητας ISO**: Δήμητρα Τοιχομίδου, Γενικός Διευθυντής της TÜV NORD CERT (Ιούνιος 2005).
- xvii. **Ψηφιακό κέντρο έρευνας**: Διαχείριση Ποιότητας, [www.vrc.gr](http://www.vrc.gr).
- xviii. **Advanced Quality Service**: Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας, [www.aqs.gr](http://www.aqs.gr).

#### **ΔΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ- ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ**

- i. **Edvardson Bo**, “Making service - quality improvement work”, Managing Service Quality Magazine, Vol. 6, No 1, 1996, MCB University Press, U.K.
- ii. **Galloway Les**, “Hysteresis: a model of consumer behavior?” Managing Service Quality Magazine, Vol. 9, No 5, 1999, MCB University Press, U.K.
- iii. **Harte H. & Dale B.** “Improving quality in professional service organizations: a review of the key issues”, Managing Service Quality Magazine, Vol. 5, No 3, 1995, MCB University Press, U.K.
- iv. **Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L.**, “Delivering Quality Service – Balancing Customer Perceptions & Expectations”, The Press, 1990, New York, U.S.A.