

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΑΓΡΟΧΗΜΕΙΑ ΚΑΙ ΒΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ

ΘΕΜΑ: ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ
ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 9001:2000 ΣΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ**

**(ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΩΝ
ΠΟΥ ΠΡΟΟΡΙΖΟΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΡΟΦΙΜΑ)**

ISO STANDARDS
9001:2000

ΕΛΕΝΗ ΔΙΑΜΑΝΤΟΠΟΥΛΟΥ

ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2009



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα πρωτίστως να ευχαριστήσω τους υπευθύνους της βιομηχανίας πλαστικών, για τη πολύτιμη βοήθεια τους στην προσπάθεια συλλογής των στοιχείων, καθώς επίσης και τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Γρηγόριο Κανλή που με την αμέριστη συμπαράσταση και καθοδήγησή του βοήθησε στην ολοκλήρωση της παρούσας μελέτης. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά και όλους όσους με βοήθησαν για την ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.



ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
2. SUMMARY	6
ΚΕΦ 1^ο : Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ)	7
1.1. Εισαγωγή	7
1.2. Η έννοια της ποιότητας	7
1.3 Σχέση της ΔΟΠ και του προτύπου ISO 9000	12
1.4. Εφαρμογή του ISO 9001 στη βιομηχανία τροφίμων	13
ΚΕΦ. 2^ο ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO 9001:2000.....	15
2.1 Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000	15
2.2 Εξέλιξη του Προτύπου	17
2.3. Το Νέο Πρότυπο ISO 9001	18
2.3.1. Η φιλοσοφία του νέου προτύπου	19
2.3.2. Η δομή του προτύπου ISO 9001:2000	20
2.3.3 Τα οφέλη του προτύπου	21
2.3.4. Τι πρέπει να κάνουν οι εταιρίες	23
2.4 Οι οκτώ αρχές του ISO 9000:2000	23
2.5 Διαφορές του ISO 9000:1994 από την έκδοση ISO 9000:2000 και της πρόσφατα αναθεωρημένης έκδοσης ISO 9000:2008	25
2.6 Έκδοση ISO 9000:2008	27
2.7 Συνδυασμός ISO 22000 & ISO 9000 Αναγκαιότητα για όλες τις Επιχειρήσεις Τροφίμων	29
2.8 Χαρακτηριστικά των εταιριών που εφαρμόζουν σύστημα διαχείρισης ποιότητας ..	31
2.9. Εξέλιξη της Πιστοποίησης στην Ελλάδα	32
2.10. Κόστος ποιότητας	33
2.11. Προβλήματα από την εφαρμογή των ΣΔΠ κατά ISO	34
2.11.1 Προβληματικά σημεία από το ευρύτερο πλαίσιο της πιστοποίησης	34
2.12 Ειδικότερες δυσκολίες από την ίδια την επιχείρηση	36
2.13 Στάδια ανάπτυξης & εφαρμογής νέου συστήματος διαχείρισης ποιότητας.	39
ΚΕΦ. 3^ο – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΩΝ	40

3.1 Σκοπός της μελέτης.....	40
3.2 Γενικά για τον κλάδο πλαστικής συσκευασίας.....	41
3.2.2 Μελέτη περίπτωσης-πρότερη κατάσταση εταιρείας.....	43
3.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	45
3.3.1 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας	45
3.3.1.1 Γενικές Απαιτήσεις ΣΔΠ.....	45
3.3.1.2. Απαιτήσεις Τεκμηρίωσης.....	45
3.4 ΕΥΘΥΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	47
3.4.1. Δέσμευση Διοίκησης	47
3.4.2. Εστίαση στον Πελάτη	48
3.4.3. Πολιτική για την Ποιότητα	48
3.4.4. Προγραμματισμός	51
3.4.5. Υπευθυνότητες, Δικαιοδοσίες / Εξουσιοδοτήσεις και Επικοινωνία.....	51
3.4.6. Ανασκόπηση του ΣΔΠ από την Διοίκηση	54
3.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ.....	54
3.5.1. Διάθεση Πόρων	54
3.5.2. Ανθρώπινοι Πόροι	54
3.5.2.1. Γενικά	54
3.5.2.2. Δεξιότητες, Συνείδηση – Αφύπνιση και Εκπαίδευση.....	55
3.5.3. Υποδομή.....	55
3.5.4. Εργασιακό Περιβάλλον	55
3.6 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	56
3.6.1. Προγραμματισμός Υλοποίησης Προϊόντος/Υπηρεσίας	56
3.6.2. Διεργασίες σχετιζόμενες με τον Πελάτη	56
3.6.2.1. Καθορισμός Απαιτήσεων σχετιζομένων με το παρεχόμενο Προϊόν/ Υπηρεσία	56
3.6.2.2. Ανασκόπηση απαιτήσεων σχετιζομένων με το Προϊόν/ Υπηρεσία.....	57
3.6.2.3. Επικοινωνία με τον Πελάτη	58
3.6.3. Σχεδιασμός και Ανάπτυξη.....	58
3.7. Προμήθειες.....	58

3.7.1. Διεργασία Προμηθειών	58
3.7.2. Πληροφορίες Προμηθειών	59
3.7.3. Επαλήθευση Προμηθευόμενου Προϊόντος/ Υπηρεσίας	59
3.8. Παραγωγή & Εμπορία προϊόντων	60
3.8.1. Έλεγχος	60
3.8.2. Επικύρωση Διεργασιών Παροχής Προϊόντων και Υπηρεσιών	60
3.9. Ταυτοποίηση και Ιχνηλασιμότητα	61
3.9.1 Έλεγχος Παραγωγικής διαδικασίας	61
3.10 ΜΕΤΡΗΣΗ, ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	62
3.10.1 Γενικά	62
3.10.2. Παρακολούθηση και Μετρήσεις	63
3.10.2.1. Ικανοποίηση Πελάτη	63
3.10.2.2. Εσωτερικές Επιθεωρήσεις	64
3.10.2.3 Παρακολούθηση και Μέτρηση Διεργασιών	65
3.10.2.4. Ανάλυση Δεδομένων.....	65
3.10.2.5. Παρακολούθηση και Μέτρηση Προϊόντων/ Υπηρεσιών	70
3.10.2.6 Έλεγχοι και Δοκιμές	70
3.10.2.7. Εξοπλισμός Επιθεωρήσεων, Μετρήσεων και δοκιμών	70
3.11. Διακίνηση - Αποθήκευση - Συσκευασία - διανομή	71
3.12. Αρχεία Ποιότητας	71
3.13. Διαχείριση μη Συμμορφούμενου Προϊόντος/Υπηρεσίας	72
3.14. Εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης ποιότητας ISO 9001:2000	72
3.15.Επιθεώρηση του συστήματος.....	77
3.16 Πιστοποίηση Συστήματος.....	78
3.17. Διορθωτικές Ενέργειες	79
3.18. Προληπτικές Ενέργειες	79
ΚΕΦ 4^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	86
4.1 Οφέλη- Συμπεράσματα	86
4.2 Παράγοντες Επιτυχίας.....	87
4.3. Δυσκολίες του έργου	88
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	90

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη έχει στόχο να παρουσιάσει την ολοκληρωμένη εφαρμογή ενός Συστήματος διαχείρισης Ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000 σε μια ελληνική επιχείρηση παραγωγής πλαστικών συσκευασιών για τρόφιμα.

Το πρότυπο ISO 9001:2000 εστιάζει στην ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών. Μία από τις βασικότερες προσδοκίες όμως των πελατών της βιομηχανίας συσκευασίας τροφίμων είναι η παραγωγή ασφαλών συσκευασιών για τα τρόφιμα, συσκευασιών που θα προστατέψουν το τρόφιμο μέχρι την κατανάλωσή του.

Το σύστημα ISO 9001:2000 επιτρέπει την ενσωμάτωση των συστημάτων ασφάλειας τροφίμων, όπως το ISO 22000, στο σύστημα διαχείρισης ποιότητας μιας τέτοιας εταιρείας.

Άλλωστε η Οδηγία 852/2004 Ε.Κ. υποχρεώνει κάθε εταιρεία που εμπλέκεται στην αλυσίδα παραγωγής και διανομής των τροφίμων, να εφαρμόζει σύστημα ISO 22000, και να τεκμηριώνει την παρακολούθησή του. Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής αποτελεί η πορεία σχεδιασμού και ανάπτυξης του Συστήματος διαχείρισης Ποιότητας καθώς και το Εγχειρίδιο Ποιότητας, μιας εταιρείας παραγωγής πλαστικών συσκευασιών, σχεδιασμένο έτσι που να ικανοποιεί τις απαιτήσεις τόσο του προτύπου ISO 9001:2000 όσο και του προτύπου για την διαχείριση της Ασφάλειας των τροφίμων, ISO 22000:2005. Σε ένα κλάδο που χαρακτηρίζεται από ισχυρό ανταγωνισμό, όπως είναι αυτός της συσκευασίας τροφίμων, η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας κατά ISO 9001:2000 είναι επιβεβλημένη, καθώς μειώνει το κόστος παραγωγής και λειτουργίας, βελτιώνει το επίπεδο ποιότητας των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών και ενισχύει την αποτελεσματικότητα των εταιρικών διαδικασιών.

Λέξεις – κλειδιά: *ISO 9001:2000*, συστήματα διαχείρισης ποιότητας, διασφάλιση ποιότητας, βιομηχανίες τροφίμων, βιομηχανίες πλαστικών, εγχειρίδιο ποιότητας, *ISO 22000*.

SUMMARY

The present study intends to present the complete implementation of a Quality Management System, according to the standard ISO 9001:2000 in a Greek industry of plastic containers for food packaging. The standard ISO 9001:2000 focuses to the customers' needs and expectations. But one of the most important expectations for the customers of the food packaging industry, remains the production of safe packaging for food, packaging that protects food until its consumption. The ISO 9001:2000 system, allows the integration of Food Safety Management Systems, like ISO 22000, in the quality management system of such a company. Furthermore, the E.U.

Directive 852/2004 compels every company that participates to the chain of production and delivery of food, to apply a ISO 22000 system and to document its observation. Subject of the present thesis is the planning and development procedure for the Quality Management System, as well as the Quality Management System Manual for a food packaging plastic industry, designed in such a way that it conforms to the requirements of the standard ISO 9001:2000 as well as ISO 22000:2005 (Food Safety Management system).

In a sector that is characterized by intense competition, as the field of food packaging industry, the application of a quality management system according to ISO 9001:2000 is indispensable, because in all cases it reduces production and functional costs, improves the quality level of the products and services and enhances the effectiveness of company procedures.

Keywords: *ISO 9001:2000, quality management systems, quality assurance, food industry, plastic industry, quality manual, ISO 22000.*



ΚΕΦ 1^ο : Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ)

1.1. Εισαγωγή

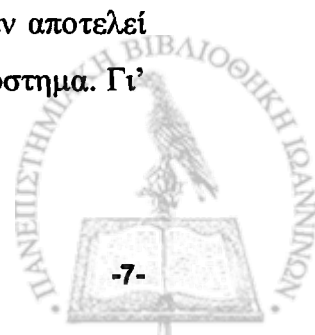
Τα τελευταία χρόνια η ποιότητα έχει συνδεθεί άμεσα με την επιχειρηματική και την καταναλωτική συμπεριφορά. Η υψηλή ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί βασικό στόχο και στοιχείο ανταγωνισμού των περισσότερων βιομηχανιών και επιχειρήσεων. Η παρατηρούμενη συνεχής αύξηση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

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

1.2. Η έννοια της ποιότητας

Τα τελευταία χρόνια η λέξη “ποιότητα” έχει εισέλθει δυναμικά στην καθημερινότητά μας. Αναζητούμε την “ποιότητα” στα καταναλωτικά αγαθά που αγοράζουμε, “ποιότητα” στις υπηρεσίες του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, “ποιότητα” στον εργασιακό μας χώρο και στις διαπροσωπικές μας σχέσεις, σε μια προσπάθεια αναβάθμισης της “ποιότητας” ζωής μας. Όσο συχνά όμως και αν χρησιμοποιούμε τον παραπάνω όρο, άλλο τόσο δύσκολο είναι να δώσουμε έναν σαφή και μονοσήμαντο ορισμό για την ποιότητα.

Η ποιότητα είναι μια σύνθετη και πολύπλευρη έννοια, η οποία δεν αποτελεί μια μεμονωμένη δραστηριότητα ή ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό ή σύστημα. Γι' αυτό και δεν μπορεί εύκολα να δοθεί ένας ακριβής ορισμός της.



Κατά καιρούς διάφοροι επιστήμονες και συγγραφείς έχουν δώσει ορισμούς, ο καθένας βασιζόμενος στη δική του οπτική γωνία. Οι πιο διαδεδομένοι από αυτούς είναι

- Η ικανοποίηση των απαιτήσεων (J. Oakland)
- Η συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις (P. Crosby)
- Η ικανοποίηση του πελάτη (T. Peters)
- Η καταλληλότητα για χρήση (J.M. Juran).

Ένας από τους πιο περιεκτικούς όμως ορισμούς είναι αυτός που περιέχεται στο πρότυπο EN ISO 8402 “διαχείριση της Ποιότητας και -διασφάλιση της Ποιότητας- Λεξιλόγιο”, ο οποίος έχει υιοθετηθεί και από τον Ελληνικό Οργανισμό Πιστοποίησης (ΕΛ.Ο.Τ.)

«Το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες.»

Η ικανότητα ενός προϊόντος/υπηρεσίας να ικανοποιεί τις προκαθορισμένες απαιτήσεις, είναι δυνατό να επηρεαστεί από όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης που το παράγει/παρέχει.

Επειδή όμως η ικανότητα αυτή ενσωματώνεται σταδιακά σε όλα τα στάδια παραγωγής, είναι απαραίτητη η θέσπιση προδιαγραφών ποιότητας για όλα τα στάδια ανάπτυξης και παραγωγής του προϊόντος. Αυτό απαιτεί και τον καθορισμό όλων των παραμέτρων που επηρεάζονται στην υλοποίηση του προϊόντος, όπως τα υλικά, το προσωπικό, ο εξοπλισμός, οι διοικητικές λειτουργίες κτλ.

Παλαιότερα ίσχυε η λανθασμένη άποψη ότι η ποιότητα αποτελούσε μια α-προσδιόριστη έννοια, η οποία ήταν μη μετρήσιμη.,

Ο όρος Ποιότητα είναι πολύ της μόδας τελευταία. Στη σύγχρονη θεώρηση του όρου ποιότητα τροφίμων πρέπει να εντάσσεται και η ασφάλεια τροφίμων. Αλλιώς οι πληροφορίες για τα τρόφιμα είναι παραπλανητικές και ο καταναλωτής βρίσκεται σε σύγχυση. Οι περισσότεροι αγοράζουμε τρόφιμα που ικανοποιήσουν τις ανάγκες και επιθυμίες μας έχοντας περιορισμένη γνώση για την ασφάλεια αυτού που αγοράζουμε. Ένας συνειδητός καταναλωτής πρέπει να σκέφτεται: **«Είναι αυτό που θέλω αλλά είναι ασφαλές;» και «Είναι καλό που είναι ασφαλές αλλά είναι αυτό που θέλω;»**

Τι εννοούμε λοιπόν όταν αναφερόμαστε στον όρο "Ποιότητα"; Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για τον όρο “Ποιότητα”, όπως για παράδειγμα: Το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή/και της υπηρεσίας τα οποία έχουν σχέση με την ικανό-

τητα του/της να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών. Η ουσία όλων των ορισμών είναι ότι:

Ποιότητα = βαθμός υπεροχής

Υπεροχή = Ικανοποίηση αναγκών του πελάτη

άρα

Ποιότητα = Ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη

Όταν μιλάμε για ποιότητα σε ένα προϊόν, αναφερόμαστε στην ιδιότητα ή τις ιδιότητες του προϊόντος που μας ενδιαφέρουν να μετρήσουμε. Δεν είναι κάτι που υπάρχει από τη φύση του πράγματος αλλά κάτι που το κατασκευάζουμε (ποιώ = κατασκευάζω). Γι' αυτό και στις καθημερινές μας συναλλαγές αντιλαμβανόμαστε ευκολότερα την ποιότητα από την απουσία της παρά από την ύπαρξή της.

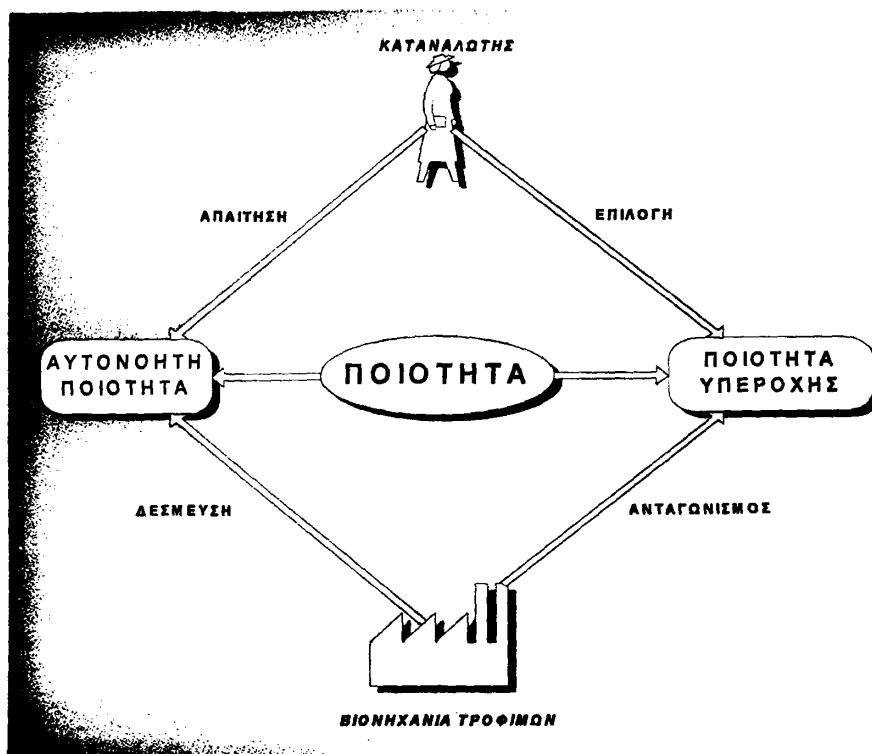
Η ποιότητα των τροφίμων έχει 2 διαστάσεις:

- α) την αυτονόητη αλλά και αδιαπραγμάτευτη διάσταση όπου περιλαμβάνεται η ταυτότητα και η ασφάλεια των τροφίμων και
- β) την ποιότητα υπεροχής ή αλλιώς η ποιότητα προστιθέμενης αξίας όπου περιλαμβάνεται η διατροφική αξία, τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά, η χρηστικότητα



Ο καταναλωτής απαιτεί να υπάρχουν ασφαλή τρόφιμα με ταυτότητα ώστε να επιλέγει αυτά που ικανοποιούν τις απαιτήσεις του.

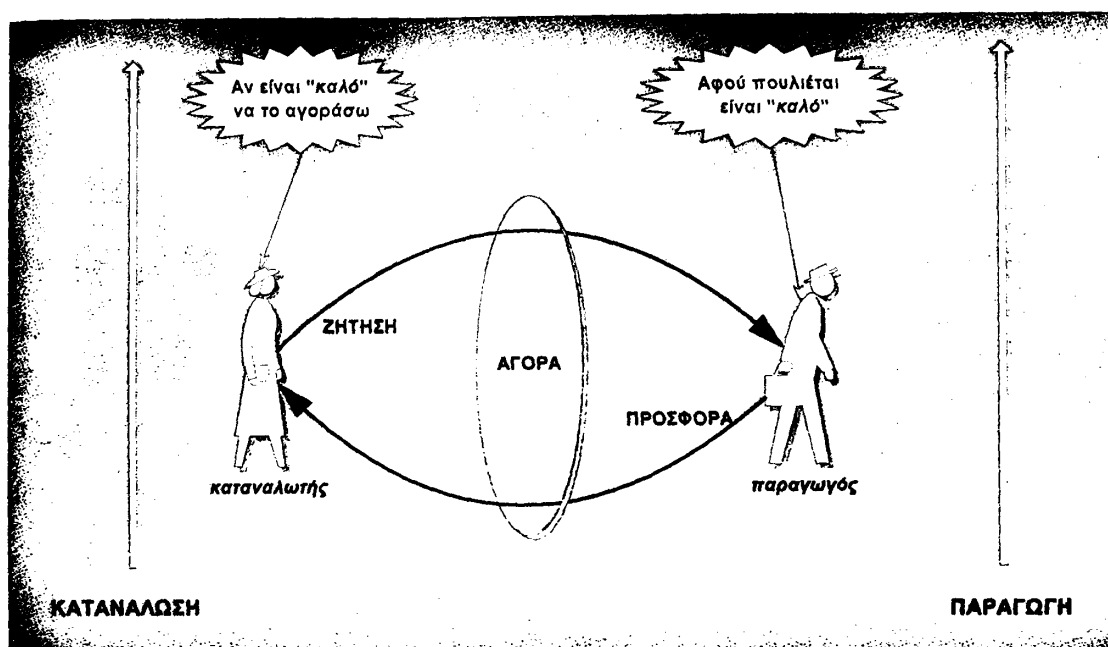
Η βιομηχανία τροφίμων είναι υποχρεωμένη να παράγει ασφαλή τρόφιμα με ταυτότητα ενώ μάχεται στον ελεύθερο ανταγωνισμό με την ποιότητα υπεροχής. Οι φορείς τροφίμων πρέπει να ορίζουν την αυτονόητη ποιότητα, να ρυθμίζουν τα επίπεδα υπεροχής, να ελέγχουν τη βιομηχανία και να ενημερώνουν τον καταναλωτή.



Το 1958 ο J.K. Galbraith, οικονομολόγος και στοχαστής της ελεύθερης αγοράς, στο βιβλίο του «The Affluent Society», είπε ότι «οι **απαιτήσεις των καταναλωτών** αυξάνονται όσο πιο άφθονα γίνονται τα αγαθά στην αγορά». Η σύγχρονη αγορά τροφίμων διευρύνεται συνεχώς προσφέροντας μεγαλύτερη ποικιλία και χρησιμότητα (utility) τροφίμων και ειδών διατροφής σε πολλές διαβαθμίσεις κόστους και ποιότητας.

Στις σύγχρονες καταναλωτικές κοινωνίες όπου υπάρχει αφθονία αγαθών τα τρόφιμα είναι αυτά που «**ψάχνουν**» για καταναλωτές. Ο σύγχρονος άνθρωπος πια βρίσκει την τροφή του μέσα σε διαδρόμους supermarket όπου έχει να επιλέξει τις συσκευασίες που θα προκαλέσουν το ενδιαφέρον του. Έτσι όμως η εύρεση τροφής αποξενώνεται από την ίδια φύση του ανθρώπου ως τροφοσυλλέκτη από τους φυσικούς πόρους διατροφής. Είναι φυσικό λοιπόν οι καταναλωτές να τρομοκρατούνται εύκολα με ζητήματα ασφάλειας τροφίμων, που είτε άστοχα και επιπόλαια, είτε εύστοχα και σκόπιμα, διοχετεύονται στα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

Άλλωστε κάθε συνειδητός καταναλωτής πιστεύει ότι μπορεί πιο εύκολα να βελτιώσει τον τρόπο διατροφής του παρά το περιβάλλον διαβίωσης του.



Ξέρουν οι καταναλωτές τι τρώνε;! Η Επιστήμη και Τεχνολογία των Τροφίμων έκανε μεγάλες προόδους τις τελευταίες δεκαετίες ενώ η Παιδεία και η Ενημέρωση των Καταναλωτών έχει μείνει στις βασικές αρχές διατροφής και στην αναγνώριση των τροφών. Οι κρίσεις με θέματα που αφορούν τα τρόφιμα εξελίσσονται σε καταστάσεις πανικού γιατί οι καταναλωτές δεν είναι ενημερωμένοι ή ακόμα χειρότερα δεν είναι σωστά ενημερωμένοι. Ιδιαίτερα οι νέοι καταναλωτές, που παρακολουθούν από κοντά τις εξελίξεις στην τεχνολογία της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, θα πρέπει να ενημερώνονται περισσότερο για τις μοντέρνες εξελίξεις στο χώρο των τροφίμων και εστίασης. Ο περιοδικός τύπος και η τηλεόραση προβάλλει την υψηλή μαγειρική, τα εστιατόρια πολυτελείας και τα πρωτότυπα snacks, χωρίς να προβάλλει το ίδιο θέματα ασφάλειας και ποιότητας τροφίμων. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ποτέ ότι η κύρια πρώτη ύλη κάθε κουζίνας είναι τα τρόφιμα.

Τα ΜΜΕ πρέπει να πάνε να κινδυνολογούν αόριστα τρομοκρατώντας περισσότερο τους καταναλωτές παρά ενημερώνοντας τους. Το κράτος πρέπει πέρα από τους ελέγχους να εντείνει τις προσπάθειες εκπαίδευσης σε θέματα ασφάλειας τροφίμων. Και τέλος πρέπει οι καταναλωτές να πάνε να καταναλώνουμε αλόγιστα και να ζητάμε ρεαλιστική ποιότητα και όχι ποσότητα και ματαιόδοξη ποιότητα. Το μπούκοτάζ των καταναλωτών στην αγορά που έγινε πρόσφατα θα έχει και άλλες θετικές συνέπειες πέρα από τις οικονομικές. Λιγότερη κατανάλωση τροφίμων συνεπάγεται διακίνηση ασφαλέστερων τροφίμων και καλύτερο έλεγχο ποιότητας

Ως ποιότητα μπορούν ακόμη να οριστούν :

- Τα χαρακτηριστικά εκείνα του προϊόντος που ικανοποιούν πλήρως ή ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη.
- Τα χαρακτηριστικά εκείνα του προϊόντος που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές.
- Το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων της εμπορίας (marketing), της κατασκευής, της παραγωγής και της συντήρησης, μέσω των οποίων ένα προϊόν συμμορφώνεται με τις υπηρεσίες του πελάτη.
- Ο βαθμός στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν συμμορφώνεται με συγκεκριμένες προδιαγραφές

Εξάλλου ποιότητα είναι ακόμα:

- Ο πιο σύγχρονος, ευέλικτος, αποτελεσματικός και ενδεδειγμένος τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης
- Η καταλληλότητα ενός προϊόντος για χρήση.
- Κάθε δραστηριότητα που ικανοποιεί δεδομένες ή συνεπαγόμενες ανάγκες και απαιτήσεις ενός πελάτη.
- Η σωστή εκτέλεση μιας ενέργειας, μιας διαδικασίας ή μιας επεξεργασίας κάθε φορά από την πρώτη φορά.
- Η πραγματική αναλογία ανάμεσα στην τιμή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και την ουσιαστική αξία αυτών για τον πελάτη.

Σήμερα, το σπουδαιότερο κριτήριο για την ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι η πληρέστερη ικανοποίηση του πελάτη. Ότι ικανοποιεί πλήρως τον πελάτη μέσα σε κάποια όρια κόστους παραγωγής θεωρείται ποιοτικό. Κατά συνέπεια κάθε επιχείρηση η οποία έχει ως στόχο της τη διατήρηση και αύξηση των πωλήσεών της ή την εξασφάλιση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη της τις υποδείξεις και τις απαιτήσεις- ανάγκες των πελατών της και να δεσμεύεται ως προς την κάλυψη αυτών.

1.3. Σχέση της ΔΟΠ και του προτύπου ISO 9000

Ως Διοίκηση/Διαχείριση Ολικής Ποιότητας, ορίζεται το σύστημα διοίκησης μιας εταιρίας που αποσκοπεί στη μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος για τον πελάτη, με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην εν λόγω εταιρία

Η ΔΟΠ είναι μια διαδικασία ανάπτυξης και βελτίωσης των προϊόντων, των υπηρεσιών προς πελάτες, των γραφειοκρατικών εργασιών, των διαδικασιών προμηθειών και της πολιτικής εμπορίας (Marketing) που ακολουθούνται από την εταιρία. Τόσο η ΔΟΠ όσο και το σύστημα διασφάλισης ποιότητας ISO 9000 αποτελούν σημαντικά εργαλεία στην προσπάθεια των επιχειρήσεων για ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής και για παραγωγή προϊόντων υψηλού και σταθερού επιπέδου ποιότητας. Παρά το γεγονός ότι η ΔΟΠ εμφανίστηκε χρονικά πρώτη, τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι εκείνα που οι επιχειρηματίες πρέπει να υιοθετήσουν για την επίτευξη των στόχων τους

Εξάλλου «η εφαρμογή του ISO 9000 είναι το πρώτο σημαντικό βήμα στο δρόμο για την επίτευξη της Ολικής Ποιότητας. Βοηθά στο να γίνει κατανοητό σε μια εταιρία ότι η έννοια ποιότητα δεν είναι συνδεδεμένη αποκλειστικά με το τελικό προϊόν, αλλά αποτελεί αντικείμενο που μπορεί να σχεδιαστεί, να προγραμματιστεί, να παραχθεί και να ελεγχθεί σε όλες τις παραγωγικές φάσεις ενός προϊόντος»

Αντίστοιχα η Ολική Ποιότητα μπορεί να σχεδιαστεί, να διαμορφωθεί και να ελεγχθεί για το σύνολο των λειτουργιών μιας εταιρίας.

Η πορεία για την επίτευξη της Ολικής Ποιότητας είναι μια συνεχής διεργασία που διαρκεί όσο και η εταιρία κι αποτελεί μια διαρκή αναζωογονητική διαδικασία που εξασφαλίζει την επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης.

1.4. Εφαρμογή του ISO 9001 στη βιομηχανία τροφίμων

Με την πάροδο του χρόνου οι παραγωγοί και η βιομηχανία τροφίμων υπέστησαν καταγισμό από προγράμματα ελέγχου ποιότητας, συστήματα και πρότυπα διασφάλισης ποιότητας. Ανάλογα με τον τομέα της βιομηχανίας τροφίμων είναι δυνατό να εφαρμοστούν συστήματα, όπως το ISO 22000 (Hazard Analysis Critical Control Points: Ανάλυση Επικινδυνότητας Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου), ISO 9000:2000/2008 το FSEP (Food Safety Enhancement Program), το GMP (Good Manufacturing Practice) ή το QMP (Quality Management Program). Επιπλέον, οι εταιρίες παραγωγής τροφίμων είναι δυνατό να εφαρμόσουν το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας (TQM – Total Quality Management) ή το σύστημα Συνεχούς Βελτίωσης Ποιότητας. Σε όλα τα παραπάνω το 1987 ήρθε να προστεθεί και το γνωστό πλέον πρότυπο ISO 9000.

Το ISO 9000 είναι, όπως έχει ήδη αναφερθεί, ένα διεθνώς αναγνωρισμένο σύστημα, το οποίο ενσωματώνει όλες τις απαιτούμενες ρυθμίσεις για την παραγωγή

προϊόντος σταθερής ποιότητας κι αποτελεί πολύ σημαντικό στοιχείο για τις εταιρίες τροφίμων. Ως εκ τούτου το εν λόγω πρότυπο δεν είναι μόνο ένα σύστημα ποιότητας, αλλά επιπλέον αποτελεί κι απαραίτητο συμπλήρωμα σε ότι ήδη διαθέτει μια βιομηχανία τροφίμων, εξασφαλίζοντας ένα πλαίσιο εργασίας και διευρύνοντας το πεδίο δράσης και τους στόχους της διασφάλισης ποιότητας, ώστε η τελευταία να περιλαμβάνει και στοιχεία τα οποία δεν περιέχονται στο σύστημα ISO 22000 ή στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Για την βιομηχανία τροφίμων το ISO 9001 δεν αποτελεί μόνο μια επένδυση για τη διασφάλιση της ποιότητας, αλλά εξασφαλίζει και πολλά άλλα σημαντικά πλεονεκτήματα για την εκάστοτε εταιρία τροφίμων που το εφαρμόζει, όπως:

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

ΚΕΦ. 2° ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO 9001:2000

2.1. Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000

Τα διεθνή πρότυπα και οι απαιτήσεις για τη διασφάλιση της υγιεινής ,απαιτούν από τις αναπτυσσόμενες χώρες να λάβουν σοβαρά υπόψη τους τη διαχείριση της υγιεινής των παραγόμενων προϊόντων, εάν θέλουν να λάβουν μέρος σε αυτές τις αγορές.

Η ανάπτυξη διεθνών προτύπων είναι μία ιδιαίτερα σημαντική δραστηριότητα για κάθε τομέα επιστημονικών και τεχνολογικών εφαρμογών επειδή προσφέρει κοινά αποδεκτές βάσεις για περαιτέρω ανάπτυξη και δημιουργία νέων εφαρμογών και προϊόντων. Η προτυποποίηση επιταχύνει την τεχνολογική ανάπτυξη επειδή υποβοηθά την διάδοση της χρήσης νέων τεχνολογιών και δίνει κατευθύνσεις για την μελλοντική ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και εφαρμογών.

Η ανάπτυξη προτύπων κατά κανόνα γίνεται από ειδικούς διεθνείς φορείς με την συμμετοχή ειδικών από την βιομηχανία, πανεπιστημιακούς και ερευνητικούς φορείς, ομάδες χρηστών, κλπ. Επίσης ανάλογη δραστηριότητα με τις αντίστοιχες διαφορές και ιδιαιτερότητες γίνεται και σε εθνικό επίπεδο με στόχο την ανάπτυξη εθνικών προτύπων. Συχνά ένα εθνικό πρότυπο μπορεί να εξελιχθεί σε διεθνές αλλά είναι επίσης σύνηθες φαινόμενο και η αντίστροφη διαδικασία, δηλαδή η προσαρμογή ενός διεθνούς προτύπου στο εθνικό πλαίσιο μιας χώρας και η υιοθέτησή του στην συνέχεια σαν εθνικό πρότυπο.

Παρότι είναι δύσκολο για πολλές επιχειρήσεις να εφαρμόσουν τις μεθόδους του συστήματος ISO 9000 και ISO 22000 και της ορθής υγιεινής πρακτικής αυτά και μόνο είναι τα πρακτικά βήματα που θα οδηγήσουν βαθμιαία στη βελτίωση της υγιεινής των τροφίμων.

Λόγω της πληθώρας των υφισταμένων επιστημονικών και τεχνολογικών τομέων, η ανάπτυξη προτύπων γίνεται κατά τομέα και έχει ιδιαίτερα εξειδικευμένο χαρακτήρα. Επίσης οι οργανισμοί προτυποποίησης συχνά εξειδικεύονται κατά τομέα (πχ CENELEC European Committee for Electrotechnical Standardisation, IEC: International Electrotechnical Commission, ETSI - European Telecommunications Standards Institute, IEEE-Institute of Electrical and Electronics Engineers, κλπ).

Για την βοήθεια και καθοδήγηση των επιχειρήσεων που πρόκειται να υιοθετήσουν και να εγκαταστήσουν κάποιο σύστημα διασφάλισης ποιότητας, αλλά και για

την καθιέρωση μιας κοινής γλώσσας ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (**ISO: International Organization for Standardization**) δημιούργησε ειδικές σειρές προτύπων, με βάση τις απαιτήσεις των οποίων πραγματοποιείται η πιστοποίηση των διαφόρων επιχειρήσεων. Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης, ο οποίος είναι ένας εξειδικευμένος φορέας για τη δημιουργία προτύπων, αποτελείται σήμερα από τους Εθνικούς Φορείς 91 χωρών και έχει 180 Τεχνικές Επιτροπές καθεμιά από τις οποίες είναι υπεύθυνη για κάποιον από τους πολλούς τομείς εξειδίκευσης. Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι γνωστά με τον κωδικό αναφοράς EN ISO 9000, με τον οποίο αναφέρονται και στις Κοινοτικές Οδηγίες της Ε.Ε. Δεν υπαγορεύουν νομικές υποχρεώσεις για συμμόρφωση από Κοινοτική Οδηγία ή από νομοθεσία κάποιου κράτους –μέλους, αλλά η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των προτύπων αυτών αναφέρεται ως προϋπόθεση για την εμπορία και τις συναλλαγές σε ολόκληρη τη διεθνή κοινότητα.

Το **ISO 9001** είναι ένα διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο οργάνωσης και διοίκησης μιας εταιρίας το οποίο διασφαλίζει την παραγωγή προϊόντος σταθερής ποιότητας. Οι βιομηχανίες όλων των οικονομικά αναπτυγμένων κρατών έχουν υιοθετήσει τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 ως μέσο βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων που παράγουν κι αύξησης της ανταγωνιστικότητάς τους

Το πρότυπο ISO 9000 καλύπτει όλο το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, από το σχεδιασμό του προϊόντος έως την παροχή υπηρεσιών στον πελάτη μετά την πώληση. Η εφαρμογή του απαλλάσσει την επιχείρηση από το κόστος παραγωγής προϊόντων χαμηλής ποιότητας και αποσκοπεί στην κατά το δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη/καταναλωτή με την συνεχή βελτίωση που προβλέπει.

Η επιχείρηση που αναλαμβάνει να εγκαταστήσει Σύστημα Ποιότητας οφείλει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις που προβλέπονται από τη σχετική Εθνική και Κοινοτική Νομοθεσία, στην οποία υπάγονται τα παραγόμενα απ' αυτή προϊόντα. Οι απαιτήσεις ενσωματώνονται στο Σύστημα Ποιότητας της επιχείρησης και επαληθεύονται κατά το στάδιο αξιολόγησης και πιστοποίησης.

Το ISO 9001 αποτελεί ένα δυναμικό σύστημα που είναι δυνατό και θεμιτό να εξελίσσεται, καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται, εξασφαλίζοντας τη δυνατότητα διαρκούς αξιολόγησης και βελτίωσης των διαδικασιών. Μετά την εγκατάσταση του συστήματος ποιότητας ένας αρμόδιος φορέας πιστοποίησης πρέπει να επιβεβαιώσει ότι το εφαρμοζόμενο σύστημα ικανοποιεί τις προδιαγραφές του προτύπου.

Η πιστοποίηση δεν είναι μόνιμη, αλλά πρέπει να επαναλαμβάνεται περιοδικά μετά από επιθεώρηση που να επιβεβαιώνει τη συμμόρφωση με τα νεότερα πρότυπα και δεδομένα της επιχείρησης.

2.2. Εξέλιξη του Προτύπου

Τα διεθνή πρότυπα συστημάτων ποιότητας της σειράς ISO 9000 εμφανίστηκαν το 1987 ως το αποτέλεσμα μιας πολυετούς προσπάθειας καθιέρωσης διεθνών προτύπων συστημάτων διαχείρισης ποιότητας. Η αρχική έκδοση αναθεωρήθηκε για πρώτη φορά το 1994 και εν συνεχεία το 2000.

Τα πρότυπα αυτά αποτέλεσαν σύνθεση των επίπονων προσπάθειών τριών χωρών, στον τομέα της βιομηχανίας τους αρχικά:

- Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
- Μεγάλη Βρετανία
- Καναδάς

Στις ΗΠΑ το πρώτο σχετικό εθνικό πρότυπο εκδόθηκε το 1971 από τον Εθνικό Φορέα Τυποποίησης “American National Standards Institute” με τίτλο “Specifications of General Requirements for a Quality Program” (ANSI-Z1.8/1971). Οι ΗΠΑ είχαν ασχοληθεί κυρίως με τον έλεγχο των προμηθειών του στρατού με αποτέλεσμα να είναι απαραίτητο ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας. Το πρότυπο αυτό αναφέρεται στις υποχρεώσεις διασφάλισης ποιότητας που αναλαμβάνει ένας εργολάβος στα πλαίσια εκτέλεσης του έργου.

Το πρώτο Βρετανικό Εθνικό Πρότυπο εκδόθηκε από το Βρετανικό Ινστιτούτο Προτύπων το 1979 με τίτλο “Quality System Standards BS 5750”. Όμοια ήταν και αυτό μετεξέλιξη στρατιωτικών προτύπων που χρησιμοποιούσε ο βρετανικός στρατός. Το πρότυπο πολύ γρήγορα αναγνωρίστηκε από όλο τον παραγωγικό τομέα και την βιομηχανία.

Μια από τις χώρες που κατέχει μεγάλο ποσοστό στη δημιουργία του προτύπου ISO 9000 είναι ο Καναδάς, όπου τα πρώτα συστήματα διαχείρισης ποιότητας εμφανίστηκαν το 1975 ως αποτέλεσμα του Εθνικού Φορέα Πιστοποίησης και της βιομηχανίας παραγωγής πυρηνικής ενέργειας. Το πρότυπα αυτά, “Quality System Standards” (CSA-Z299/1975) αναθεωρήθηκαν το 1985, λαμβάνοντας μια μορφή παρόμοια με το πρότυπο της σειράς ISO 9000.

Στη συνέχεια αρκετές χώρες εναρμόνισαν τα εθνικά τους πρότυπα με το ISO 9000 είτε με την πλήρη υιοθέτησή του, είτε με την αναπροσαρμογή των εθνικών τους

προτύπων. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση τα πρότυπα ISO 9000 έχουν από το 1989 υιοθετηθεί αυτούσια ως Ευρωπαϊκά πρότυπα. Στις ΗΠΑ τα πρότυπα υιοθετήθηκαν αυτούσια ως εθνικά πρότυπα το 1987, με το όνομα ANSI-ASQC Q90.

2.3. Το Νέο Πρότυπο ISO 9001

Το 2000 εκδόθηκαν από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης ISO νέες εκδόσεις των προτύπων της σειράς ISO 9000.

Η νέα οικογένεια των ISO 9000:2000 είναι μια σειρά προτύπων που θέτει τις απαιτήσεις για ενσωμάτωση της διοίκησης ποιότητας στο σχεδιασμό, την παραγωγή, την κατασκευή και την παράδοση των προϊόντων και υπηρεσιών. Η αναθεωρημένη έκδοση του ISO 9000 αποτελείται από τα ακόλουθα έγγραφα, που απαρτίζουν και την οικογένεια προτύπων του ISO 9000:2000.

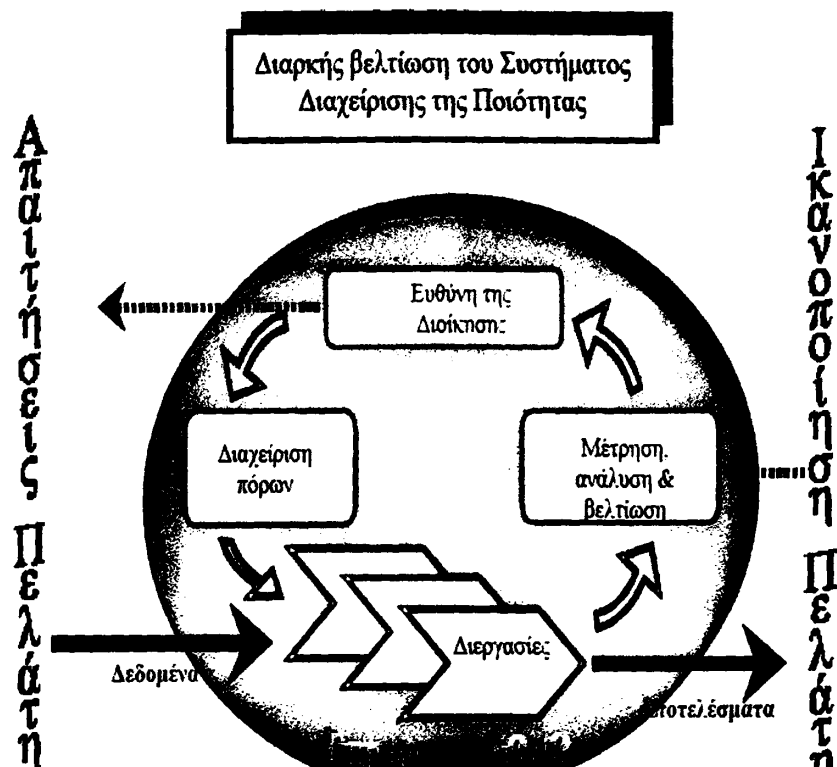
■ ISO 9000:2000 Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας – Βασικές αρχές και ορολογία.

Το συγκεκριμένο έγγραφο ακυρώνει και αντικαθιστά το ISO 8402:1994 και το ISO 9000-1:1994 και περιγράφει τις βασικές αρχές των συστημάτων διοίκησης ποιότητας και συγκεκριμενοποιεί την ορολογία.

■ ISO 9001:2000 Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας – Απαιτήσεις. Ακυρώνει και αντικαθιστά τα ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 και ISO 9003: 1994. Καθορίζει τις απαιτήσεις σε συστήματα 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.

■ ISO 9004:2000 Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας – Οδηγίες για το ISO 9000:2000. Ακυρώνει και αντικαθιστά το ISO 9004-1:1994. Σχολιάζει τις κύριες αρχές και προσεγγίσεις για το νέο ISO 9000:2000 και παρέχει ορισμούς για το νέο λεξιλόγιο.

■ ISO 19011. Οδηγίες για επιθεώρηση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας και/ή περιβάλλοντος. Ακυρώνει και αντικαθιστά το ISO 10011.



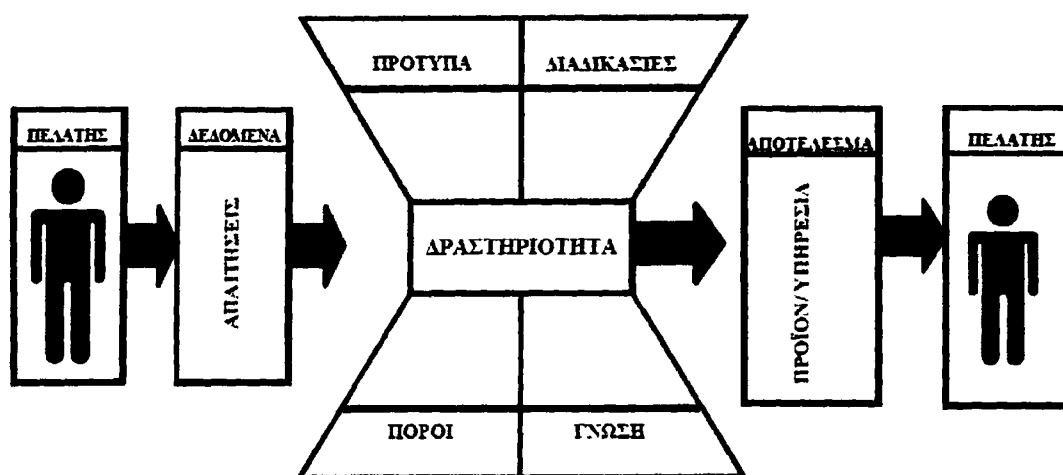
Σχ.1 : Το Μοντέλο της Διεργασίας

2.3.1. Η φιλοσοφία του νέου προτύπου

Η νέα σειρά προτύπων στηρίζεται στην προσέγγιση της διαχείρισης διεργασιών (Σχ.1). 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 (mission), 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). Όλοι οι παραπάνω ενδιαφερόμενοι έχουν στόχους οι οποίοι είναι αλληλοεξαρτώμενοι με συνέπεια να μην υπάρχουν συστήματα τα οποία να λειτουργούν ανεξάρτητα - στην πραγματικότητα θα πρέπει να υπάρξει ένα μόνο σύστημα.



Σχήμα 2: Αλληλοσυσχετίσεις

Στην προσέγγιση διαχείρισης διεργασιών έχουμε διαχείριση των αλληλοσυσχετίσεων μεταξύ των ενδιαφερομένων 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.

2.3.2. Η δομή του προτύπου ISO 9001:2000

Οι απαιτήσεις του προτύπου κατανέμονται σε 5 κύρια κεφάλαια:

- ♦ Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας
- ♦ Ευθύνη της διοίκησης
- ♦ Διαχείριση πόρων
- ♦ Υλοποίηση του προϊόντος
- ♦ Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση

Το πρότυπο ISO 9001:2000 δεν βασίζεται πλέον στις απαιτήσεις που είναι απαραίτητες προκειμένου να αποφευχθούν αστοχίες, αλλά βασίζεται σε οχτώ (8) αρχές διοίκησης:

- Εστίαση στον πελάτη
- Υγεία
- Εμπλοκή του προσωπικού
- Προσέγγιση ως διεργασία
- Προσέγγιση της διαχείρισης ως σύστημα
- Διαρκής βελτίωση
- Προσέγγιση στη λήψη των αποφάσεων βάση γεγονότων
- Αμοιβαίως επωφελείς σχέσεις με τους προμηθευτές

2.3.3. Τα οφέλη του προτύπου

Τα πιθανά οφέλη από την εφαρμογή και διατήρηση ενός ΣΔΠ για κάθε επιχείρηση διακρίνονται σε εσωτερικά και εξωτερικά.

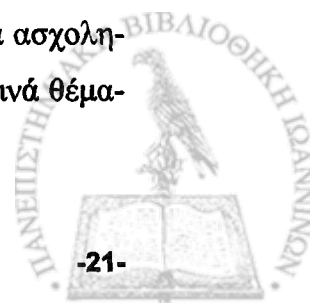
Εσωτερικά οφέλη:

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000

- ☐ Παρέχουν μια νέα μέθοδο διοίκησης και βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας χωρίς επιπλέον τεχνικές επενδύσεις.
- ☐ Εκσυγχρονίζουν την εσωτερική λειτουργία και οργάνωση της επιχείρησης σύμφωνα με τις τελευταίες εξελίξεις.
- ☐ Βοηθούν στη διατύπωση και εφαρμογή ξεκάθαρων αρμοδιοτήτων και κανονισμών λειτουργίας σε επίπεδο παραγωγής, μειώνοντας αυτοσχεδιασμούς.
- ☐ Παρέχουν ακριβείς οδηγίες σε όλους τους εργαζομένους μέσα στην επιχείρηση μέσα από τεκμηριωμένες διαδικασίες. Έτσι, διασφαλίζουν ομαλή επικοινωνία και αποτελεσματικό έλεγχο σε σχέση με αυτές τις διαδικασίες ακόμα και σε περιπτώσεις πρόσληψης νέου προσωπικού ή εσωτερικής μετακίνησης.
- ☐ Προσφέρουν μια συστηματική προσέγγιση στην εκπαίδευση προσωπικού.

Επίσης,

- ☐ Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη έχουν περισσότερο ελεύθερο χρόνο να ασχοληθούν με σημαντικά θέματα έρευνας και τεχνολογίας, παρά με καθημερινά θέματα ρουτίνας, με τα οποία πλέον ασχολείται το κατώτερο προσωπικό.



- ❑ Αυξάνει η ευαισθητοποίηση του προσωπικού σε θέματα ποιότητας.
- ❑ Οι σχέσεις μεταξύ των τμημάτων βελτιώνονται εξαιτίας της διευθέτησης δια-
τμηματικών αρμοδιοτήτων. Το ίδιο συμβαίνει και στις σχέσεις διοίκησης-
προσωπικού αλλά και στις σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό, επειδή όλες αυτές
οι σχέσεις είναι καταγεγραμμένες και σαφείς.
- ❑ Υπάρχει αύξηση στην παραγωγικότητα των υπαλλήλων χάρη στη συστηματική
προσέγγιση της εργασίας και την καθορισμένη και εύρυθμη συναλλαγή μεταξύ
λειτουργικών τμημάτων.
- ❑ Η συνεχής βελτίωση με ταυτόχρονη μείωση στα λειτουργικά κόστη, προκύπτει
από τις συχνές εσωτερικές επιθεωρήσεις. Αυτές εντοπίζουν ελλείψεις, αδυναμί-
ες ή δραστηριότητες χωρίς προστιθέμενη αξία. Οι γραπτές διαδικασίες εξετάζο-
νται διαρκώς για την αποτελεσματικότητα τους και ανασχεδιάζονται όποτε είναι
απαραίτητο.
- ❑ Υπάρχει μείωση στις διακυμάνσεις και βελτίωση στα παραγόμενα προϊόντα ή
υπηρεσίες. Αφού οι διαδικασίες που παράγουν τα προϊόντα τυποποιούνται, η
ποιότητα των προϊόντων τυποποιείται επίσης.
- ❑ Μειώνεται το κόστος χάρη στη μείωση ελαττωματικών προς απόρριψη, προς
επανακατασκευή ή επιστροφή.
- ❑ Τα γραπτά δεδομένα που προκύπτουν από την καταγραφή, ταξινόμηση και δια-
τήρηση όλων των μετρήσεων, που υπαγορεύονται από τεκμηριωμένες και συμ-
φωνημένες διαδικασίες, βοηθούν στη λήψη αποφάσεων και στην ανάλυση των
αιτιών κακής ποιότητας. Η λήψη αποφάσεων έτσι βασίζεται σε αντικειμενικά
στοιχεία και όχι στο ένστικτο.
- ❑ Η μικρή διάρκεια των τριών ετών που διαρκεί η πιστοποίηση και οι συχνές εξω-
τερικές επιθεωρήσεις, υποχρεώνουν την επιχείρηση να «διατηρεί» και να ανα-
πτύσσει το σύστημα ποιότητας της.

Εξωτερικά οφέλη:

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000

- ❑ Έχουν ως αποτέλεσμα περισσότερους ικανοποιημένους πελάτες και κάνουν ευ-
κολότερη την απόκτηση περισσότερων πελατών.
- ❑ Αυξάνουν την εμπιστοσύνη εκ μέρους των πελατών, λόγω δημιουργίας ισχυρής
επωνυμίας.

- ❑ Δημιουργούν τις προϋποθέσεις για λιγότερα παράπονα από πελάτες, αλλά και καλύτερη επικοινωνία με αυτούς.

2.3.4. Τι πρέπει να κάνουν οι εταιρίες

Ένας οργανισμός ο οποίος θα υιοθετήσει την προσέγγιση διαχείρισης διεργασιών θα διαθέτει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία είναι:

- Μια καθορισμένη διαδικασία επιχειρηματικού σχεδιασμού η οποία δημιουργεί ένα «δυναμικό» επιχειρηματικό σχέδιο.
- Ένα επιχειρηματικό σχέδιο το οποίο αποτελείται από στόχους, κατάλληλες μετρήσεις της επιτυχίας, δραστηριότητες επικεντρωμένες στην επίτευξη αυτών των στόχων καθώς και τους κατάλληλους πόρους και ικανότητες που απαιτούνται.
- Μια κουλτούρα βελτίωσης και ένα επενδυτικό πρόγραμμα το οποίο υποστηρίζει τους στόχους της συνεχούς βελτίωσης.
- Μετρήσιμες και ελεγχόμενες βελτιώσεις της απόδοσης μέσω δεικτών (οικονομικών, ποιοτικών, ικανοποίησης πελατών).
- Αποτελεσματικές διαδικασίες έρευνας αγοράς και έρευνας ικανοποίησης πελατών συνδεδεμένες με τον σχεδιασμό για βελτίωση.
- Δραστηριότητες Benchmarking.
- Γνώση της θέσης της εταιρείας σε σχέση με τον ανταγωνισμό όσον αφορά τα δυνατότα και αδύνατα σημεία.
- Διαδικασίες προσωπικής ανάπτυξης των εργαζομένων.
- Αποτελεσματική διοίκηση-διαχείριση των διαδικασιών.

2.4 Οι οκτώ αρχές του ISO 9000:2000

Σύμφωνα με το σύστημα οι νέοι κανόνες του βασίζονται σε οκτώ αρχές διοίκησης. Επιλέχθηκαν από το σύστημα αυτές οι οκτώ αρχές γιατί μπορούν να προσδώσουν στον οργανισμό βελτίωση της απόδοσης του και επίτευξη της επιτυχίας.

Εφαρμόζοντας την έκδοση του αυτόματα εξασφαλίζουμε και την εφαρμογή των οκτώ αρχών που ακολουθούν παρακάτω

1. Ο οργανισμός βασίζεται στους πελάτες του

- Ο οργανισμός πρέπει να κατανοεί τις ανάγκες του πελάτη
- Ο οργανισμός πρέπει να καλύπτει τις απαιτήσεις του πελάτη
- Ο οργανισμός πρέπει να ξεπερνά τις προσδοκίες του πελάτη

2. Ο οργανισμός βασίζεται στην ανώτατη διοίκηση του. Συνεπώς

- η ανώτατη διοίκηση πρέπει να εγκαθιδρύσει μια ενότητα ως προς τον κοινό σκοπό και να δώσει προσανατολισμό στον οργανισμό
- πρέπει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον το οποίο να ενθαρρύνει τα μέλη του οργανισμού στο να επιτύχουν τους αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού και παράλληλα να παρέχει σε αυτά επαρκείς πόρους για την επίτευξη των διεργασιών

3. Ο οργανισμός βασίζεται στους ανθρώπους του. Συνεπώς

- ο οργανισμός πρέπει να ενθαρρύνει την ανάμειξη των μελών του σε όλα τα επίπεδα
- ο οργανισμός πρέπει να βοηθά τα μέλη να αναπτύσσουν και να χρησιμοποιούν τις ικανότητες

4. Διεργασιοκεντρική προσέγγιση Συνεπώς

- ο οργανισμός χρησιμοποιεί αυτού του είδους την προσέγγιση για να διαχειριστεί διεργασίες

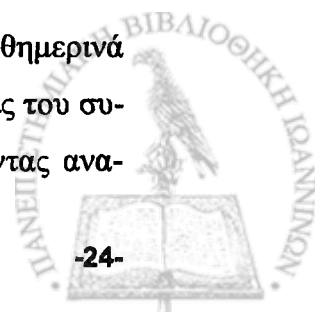
5. Ο οργανισμός είναι περισσότερο αποτελεσματικός και αποδοτικός όταν χρησιμοποιεί μια συστηματική προσέγγιση. Συνεπώς

- ο οργανισμός πρέπει να αναγνωρίζει τις συσχετιζόμενες διεργασίες και να τις διαχειρίζεται σαν ένα σύστημα
- ο οργανισμός χρησιμοποιεί τη συστηματική προσέγγιση στη διαχείριση των συσχετιζόμενων διεργασιών του

6. Ο οργανισμός γίνεται περισσότερο αποδοτικός και αποτελεσματικός όταν προσπαθεί να βελτιωθεί. Συνεπώς

- ο οργανισμός δεσμεύεται μόνιμα σε μια συνεχή βελτίωση της συνολικής του εικόνας

με τον όρο **συνεχή βελτίωση** εννοούμε μια σειρά ενεργειών που εκτελεί καθημερινά ο οργανισμός ώστε να αυξήσει τη δυνατότητα του να καλύπτει τις απαιτήσεις του συστήματος. Επιτυγχάνεται εφαρμόζοντας εσωτερικές επιθεωρήσεις, εκτελώντας ανα-



σκοπήσεις της διαχείρισης, αναλύοντας τα δεδομένα και εφαρμόζοντας διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες

7. Ο οργανισμός λαμβάνει καλύτερες αποφάσεις όταν αυτές βασίζονται σε γεγονότα Συνεπώς

- ο οργανισμός πρέπει να αποφασίζει βασιζόμενος σε πραγματικές πληροφορίες και δεδομένα

8. Ο οργανισμός εξαρτάται από τους προμηθευτές του

- Ο οργανισμός πρέπει να χτίζει μια ιδιαίτερα αποδοτική σχέση με τους προμηθευτές του

2.5 Διαφορές του ISO 9000:1994 από την έκδοση ISO 9000:2000 και της πρόσφατα αναθεωρημένης έκδοσης ISO 9000:2008

Στην έκδοση του 1994 υπήρχαν τα πρότυπα ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 και ISO 9004. Έτσι αν ο οργανισμός είχε πιστοποιηθεί για τα πρότυπα ISO 9002:1994 ISO 9003:1994 θα χρειαστεί να πιστοποιηθεί και για το ISO 9000:2000. Επίσης αν έχει πιστοποιηθεί για το ISO 9001 τότε θα χρειαστεί να αναβαθμίσει το σύστημα για να καλύψει τις απαιτήσεις του νέου προτύπου ISO 9000:2000(τεχνικό εγχειρίδιο ασφάλειας τροφίμων GMP-ISO, 2000)

Αν συγκρίνουμε τις δύο εκδόσεις (ISO 9000: 1994 και ISO 9000: 2000) παρατηρούμε διαφορές στη δομή:

- Η έκδοσή ISO 9000:2000 αποτελείται από πέντε κεφάλαια και όχι από είκοσι όπως η παλιότερη
- Το νέο πρότυπο του ISO 9001 προσδίδει μια πιο λογική δομή και είναι πιο συμβατό με το πρότυπο ISO 14001 που αναφέρεται στη διαχείριση του περιβάλλοντος
- Η έκδοση του 2000 είναι περισσότερο προσανατολισμένη προς τον πελάτη από ότι η παλιότερη
- Η νέα έκδοση δίνει έμφαση στη συνεχή βελτίωση του συστήματος, αποτελεί απαίτηση κάτι το αυτονόητο και όχι απλή υποχρέωση όπως στην έκδοσή του 1994.

- Με την έκδοση του 2000 δίνεται ιδιαίτερη προσοχή και βαρύτητα στη διαθεσιμότητα των πόρων για τη λειτουργία του όλου συστήματος και μετρά την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης
- Το νέο εισάγει νέες απαιτήσεις και τροποποιεί μερικές παλιότερες. όπως
 1. επικοινωνία με τους πελάτες
 2. αναγνώριση- προσδιορισμός των απαιτήσεων του πελάτη
 3. υποστήριξη της εσωτερικής επικοινωνίας
 4. αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης
 5. παρακολούθηση και μέτρηση της απόδοσης των διεργασιών
 6. αξιολόγηση της καταλληλότητας του συστήματος διαχείρισης
 7. βελτίωση του συστήματος ποιότητας
 8. κάλυψη των απαιτήσεων του πελάτη
 9. παρακολούθηση και μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη
 10. αναγνώριση των βελτιώσεων του συστήματος ποιότητας
- Στην νέα έκδοση ο οργανισμός μπορεί να αγνοήσει ή να αποκλείσει κάποιες απαιτήσεις είναι δηλαδή πιο ελαστική.
- Στην έκδοση του 2000 το σύστημα διαχείρισης ποιότητας θεωρείται ως μεγάλη σύνθετη διεργασία η οποία χρησιμοποιεί μια σειρά από εισερχόμενα για να παράγει μια σειρά από εξερχόμενα.
- Η σύνθετη αυτή εφαρμογή του ISO 9001:2000 αποτελείται από είκοσι ένα (21) διεργασίες:
 - ◆ Διεργασία διαχείρισης ποιότητας
 - ◆ Διεργασία διαχείρισης πόρων
 - ◆ Διεργασία διερεύνησης νομοθετικών απαιτήσεων
 - ◆ Διεργασία έρευνας αγοράς
 - ◆ Διεργασία σχεδιασμού προϊόντος
 - ◆ Διεργασία προμηθειών
 - ◆ Διεργασία παραγωγής
 - ◆ Διεργασία υλοποίησης των υπηρεσιών
 - ◆ Διεργασία προστασίας των προϊόντων
 - ◆ Διεργασία αξιολόγησης των απαιτήσεων του πελάτη
 - ◆ Διεργασία επικοινωνίας με τον πελάτη
 - ◆ Διεργασία εσωτερικής επικοινωνίας
 - ◆ Διεργασία ελέγχου εγγράφων

- ◆ Διεργασία τήρησης αρχείων
- ◆ Διεργασία προγραμματισμού
- ◆ Διεργασία εκπαίδευσης
- ◆ Διεργασία εσωτερικής επιθεώρησης
- ◆ Διεργασία ανασκόπησης της διοίκησης
- ◆ Διεργασία μέτρησης και παρακολούθησης
- ◆ Διεργασία μη συμμόρφωσης
- ◆ Διεργασία συνεχούς βελτίωσης

Η σημαντικότερη διαφορά είναι ότι η αναθεωρημένη έκδοση του 2000 είναι λιγότερο γραφειοκρατική από την προηγούμενη με όσα πλεονεκτήματα συνεπάγεται κάτι τέτοιο

2.6. Έκδοση ISO 9000:2008

Οι σημαντικότερες διαφορές από την έκδοση ISO 9000:2000

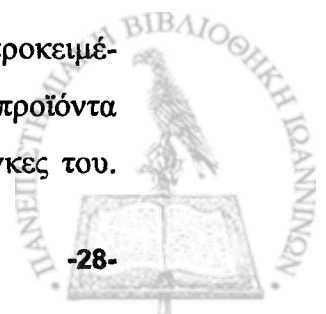
- το νέο πρότυπο δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στις απαιτήσεις της νομοθεσίας και των κανονισμών που σχετίζονται με το παραγόμενο προϊόν, υπηρεσία και με τις δραστηριότητες της εταιρείας
- έχει αυξηθεί η συμβατότητά του με το ISO 14001
- Όλες οι κύριες διεργασίες πρέπει να παρακολουθούνται (monitor), μετρώνται (measure) και αναλύονται (analyse). Συνεπώς δεν υπάρχει επιλογή. Αν μια διεργασία μπορεί να παρακολουθείται, μετράται και αναλύεται, τότε η εταιρεία θα πρέπει να το κάνει. Κυρίως αυτό θα γίνεται μέσω των δεικτών και στόχων. Άρα υπάρχουν στόχοι για όσες διεργασίες είναι κύριες.
- Μεγαλύτερη έμφαση στον έλεγχο των υπεργολάβων. Η νέα έκδοση δίνει τον ορισμό της υπεργολαβίας (outsourcing) και απαιτεί οι διεργασίες αυτές να είναι υπό έλεγχο. Ο έλεγχος που θα ασκείται εξαρτάται από την σημαντικότητα των υπεργολαβιών και αυτό θα πρέπει να ορίζεται σαφώς μέσα στο Σύστημα Ποιότητας.
- “Ξεκαθαρίζεται” μάλιστα ότι οι υπεργολαβίες δεν αφορούν μόνο παραγωγικές διεργασίες αλλά και διοικητικές πχ όταν οι οικονομικές υπηρεσίες έχουν ανατεθεί σε υπεργολάβους. Εδώ βλέπουμε ότι ο ISO έχει λάβει υπόψη του τις σύγχρονες εξελίξεις οι οποίες επιβάλλουν την χρήση υπεργολάβων για την μείωση του κόστους.

στους και συνεπώς καθώς όλο και περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγουν αυτή την λύση, το πρότυπο αυξάνει την σημασία του ελέγχου των υπεργολάβων.

- **Η σημαντικότερη αλλαγή είναι ότι** Σε όλο το νέο πρότυπο έχει αντικατασταθεί η έννοια “ποιοτικές απαιτήσεις για το προϊόν” και έχει γίνει “απαιτήσεις για το προϊόν” (product quality requirements --> product requirements). Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι πλέον το πρότυπο δηλώνει σαφώς ότι εξετάζει όλες τις απαιτήσεις που υπάρχουν για το προϊόν από τους πελάτες, την νομοθεσία κλπ και όχι μόνο τις ποιοτικές απαιτήσεις. Ίσως κάποιες επιχειρήσεις/οργανισμοί να είχαν λάβει υπόψη τους κατά την ανάπτυξη του συστήματος ποιότητάς τους μόνο απαιτήσεις που σχετίζονταν με την ποιότητα και όχι άλλες όπως πχ. η σήμανση στις συσκευασίες, ο χρόνος ανταπόκρισης, εξυπηρέτησης. Η έννοια του προϊόντος πλέον είναι ευρύτερη και θα πρέπει να εξετάζονται από την αρχή ποιες είναι οι απαιτήσεις που σχετίζονται με το προϊόν και έπειτα να αναπτύσσεται στο Σύστημα Ποιότητας.
- Σχετικά με τις ικανότητες του προσωπικού που επηρεάζει την συμμόρφωση των προϊόντων με τις απαιτήσεις. Πλέον περιλαμβάνεται στην απαίτηση και το προσωπικό που επηρεάζει ΑΜΕΣΑ και ΕΜΜΕΣΑ την συμμόρφωση του προϊόντος με τις απαιτήσεις.
- “Ξεκαθαρίζεται” ότι η εκπαίδευση δεν είναι πάντα υποχρεωτική. Προστέθηκε η έκφραση “όπου εφαρμόζεται” θα πρέπει να παρέχεται εκπαίδευση ή να λαμβάνονται άλλες ενέργειες. Άρα αν δεν μπορεί να εφαρμοστεί δεν απαιτείται.
- Οι έλεγχοι ανασκόπησης, επικύρωσης και επαλήθευσης του σχεδιασμού, ξεκαθαρίζεται ότι μπορεί να συγχωνεύονται. Δηλαδή μια ενέργεια στο πλάνο σχεδιασμού μπορεί να αποτελεί ανασκόπηση ή/και επικύρωση ή/και επαλήθευση

Στα υλικά ιδιοκτησίας των πελατών, προστέθηκαν και τα προσωπικά δεδομένα. Δηλαδή υπάρχει απαίτηση πλέον και για το πώς χειρίζονται, ταυτοποιούνται και προστατεύονται και τα προσωπικά δεδομένα. (τεχνικό εγχειρίδιο ασφάλειας τροφίμων 2000)

- Διευρύνεται η έννοια των συσκευών καθώς η λέξη αντικαταστάθηκε με αυτή του εξοπλισμού (device --> equipment). Άρα συντήρηση και διακρίβωση του εξοπλισμού και όχι μόνο των συσκευών.
- “Ξεκαθαρίζεται” ότι δεν απαιτείται έρευνα ικανοποίησης των πελατών προκειμένου να συλλεχθούν στοιχεία που να δείχνουν την αντίληψη του για τα προϊόντα και υπηρεσίες της επιχείρησης και κατά πόσο ικανοποιήθηκαν οι ανάγκες του.



Αρα μπορούμε με μια σειρά από στοιχεία π.χ. επιστροφές, εγγυήσεις κλπ να συμπεράνουμε τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών. Ήταν γνωστό σε όσους γνωρίζουν κάποια πράγματα περισσότερα σχετικά με τις έρευνες..

- Τέλος απαιτείται αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών και όχι απλά αν αυτές υλοποιήθηκαν ή όχι (Ερμηνεία των απαιτήσεων του σχεδίου προτύπου ISO 9000:2008, 2008).

2.7 Συνδυασμός ISO 22000 & ISO 9000 Αναγκαιότητα για όλες τις Επιχειρήσεις Τροφίμων

Το σύστημα ISO 22000, έτσι όπως περιγράφεται από τη διεθνή νομοθεσία και βιβλιογραφία, μπορεί και πρέπει να ενσωματωθεί στο σύστημα ISO 9000. Αξίζει να σημειωθεί ότι η Οδηγία 93/43 της ΕΟΚ που υποχρεώνει τις επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών να εφαρμόσουν το ISO 22000, συστήνει παράλληλα την εφαρμογή του ISO 9000 ως το ολοκληρωμένο πλαίσιο όπου το ISO 22000 λειτουργεί πιο αποτελεσματικά. Πραγματικά οι αρχές λειτουργίας του συστήματος ISO 22000 ταιριάζουν απόλυτα με τις αρχές του ISO 9000, ενώ το τελευταίο αποτελεί σε σχέση με το ISO 22000 ένα πιο ολοκληρωμένο Σύστημα Ποιότητας για δύο λόγους:

Πρώτον δεν ασχολείται αποκλειστικά με τις παραμέτρους ασφαλείας και υγιεινής όπως το ISO 22000, αλλά με όλα τα χαρακτηριστικά ποιότητας του προϊόντος. Ενώ η ασφάλεια είναι δεοντολογική και νομική υποχρέωση κάθε παραγωγού, η ποιότητα είναι το όπλο επιβίωσής του απέναντι στον ανταγωνισμό. Από την άποψη αυτή, αφού έχει ξοδευθεί κόπος, χρόνος και χρήμα για τη συστηματοποίηση των ελέγχων ασφαλείας, αξίζει να επεκταθεί η προσπάθεια αυτή σε όλο το φάσμα των ελέγχων ποιότητας.

Δεύτερον το ISO 9000 δεν περιορίζεται στους ελέγχους (ποιότητας και ασφαλείας), αλλά προβλέπει την οργάνωση της επιχείρησης σε όλους τους τομείς (εμπορία, προμήθειες, παραγωγή, αποθήκες, αποστολή προϊόντων) και συστηματοποιεί κλασικά εργαλεία της ολικής ποιότητας (εκπαίδευση, συμβούλια ανασκόπησης του συστήματος, εσωτερικές επιθεωρήσεις, στατιστικές τεχνικές, κλπ.). Οι διαδικασίες (γραπτές οδηγίες του προδιαγράφουν το πώς, πότε, πού και ποιος) και τα αρχεία που απαιτούνται για τη λειτουργία του συστήματος ISO 22000 πρέπει να ενσωματωθούν στα αντίστοιχα του ISO 9000, ώστε να προκύψει ένα ενιαίο Σύστημα Ποιότητας. Καταρχήν για όλους τους ελέγχους ποιότητας (μέρος των οποίων είναι οι έλεγχοι ασφαλείας) πρέπει στο ενιαίο Σύστημα Ποιότητας να καθοριστούν γραπτώς: Προδιαγραφές (αποδεκτές αποκλίσεις) του μετρούμενου μεγέθους (παράμετρος διεργασίας ή χαρακτηρι-

στικά του προϊόντος), μέθοδος, συχνότητα, τρόπος δειγματοληψίας και υπεύθυνος ελέγχου. Μέθοδος, συχνότητα και προδιαγραφές διακρίβωσης των αντίστοιχων οργάνων και συσκευών μέτρησης. Αρχεία όπου καταχωρούνται τα αποτελέσματα των ελέγχων. Προβλεπόμενες ενέργειες σε περίπτωση που τα αποτελέσματα είναι εκτός αποδεκτών ορίων. Δύο επιπλέον αρχές του ISO 22000 προβλέπουν ένα οργανωμένο σύστημα αρχειοθέτησης και τη συστηματική αξιολόγηση του συστήματος.

Σε ένα ενιαίο Σύστημα Ποιότητας η συστηματική αρχειοθέτηση καλύπτεται από τις απαιτήσεις του ISO 9000 για τα αρχεία ποιότητας και την ελεγχόμενη διακίνηση εγγράφων και δεδομένων, αρκεί να συμπεριληφθούν τα αρχεία που σχετίζονται με τους ελέγχους στα CCPs και η ίδια η μελέτη ISO 22000 που αποτελεί ένα ελεγχόμενο έγγραφο που υπόκειται σε αναθεωρήσεις, εγκρίσεις κλπ. Σε ό,τι αφορά στην αξιολόγηση του συστήματος ISO 22000, το ISO 9000 προβλέπει σπουδαία εργαλεία όπως οι εσωτερικές επιθεωρήσεις (audits), η ανασκόπηση του συστήματος από τη Διοίκηση, κ.λπ..

Η αξιολόγηση της μελέτης ISO 22000 είναι δυνατόν να περιλαμβάνει επιπλέον εξειδικευμένους εργαστηριακούς ελέγχους σε συγκεκριμένα σημεία, ώστε να διαπιστώνεται η απουσία κινδύνων για την ασφάλεια του τροφίμου. Στις απαιτήσεις του ISO 9000 που προβλέπουν την οργάνωση της παραγωγής, της συντήρησης των αποθηκών κλπ., πρέπει να ενσωματωθούν οι αρχές ορθής βιομηχανικής πρακτικής (GMP) και οι κανόνες υγιεινής. Το ξεκίνημα μιας μηχανής, ο τρόπος καθαρισμού της, η συντήρηση και η απολύμανση των αποθηκευτικών χώρων αποτελούν σημαντικές διαδικασίες που πρέπει να καταγραφούν, έστω και εάν δεν έχουν αναγνωρισθεί ως CCPs. Σε αυτό το σημείο γίνεται σαφές ότι το ISO 9000 υποστηρίζει το ISO 22000 και αποτελεί ένα πιο ολοκληρωμένο σύστημα ποιότητας και για τον τομέα της ασφαλείας και υγιεινής. Αλλά και οι υπόλοιπες απαιτήσεις του ISO 9000 πρέπει να καλύπτουν θέματα ασφαλείας και ISO 22000 όπως: ο σχεδιασμός νέων προϊόντων, οι προμήθειες, η εμπορία, η πολιτική ποιότητας, η εκπαίδευση, η εξυπηρέτηση μετά την πώληση, το σύστημα ιχνηλασιμότητας κλπ. Συνοψίζοντας πρέπει να τονισθεί ότι η κατεύθυνση στην οποία οφείλουν να κινηθούν όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων και ποτών είναι η προσεκτική και σοβαρή διενέργεια της μελέτης ISO 22000 και η λειτουργία ενός ενιαίου Συστήματος Ποιότητας (ή Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας), το οποίο είναι σύμφωνο τόσο με τις απαιτήσεις του ISO 9000, όσο και με τα αποτελέσματα της μελέτης ISO 22000, αλλά και τους κανόνες ορθής βιομηχανικής πρακτικής και υγιεινής

Η διαχείριση της υγιεινής και της ασφάλειας στις επιχειρήσεις τροφίμων, είναι περίπλοκο ζήτημα με αρκετές ιδιαιτερότητες, που αφορούν:

- στο ίδιο το τρόφιμο, ως ευπαθές υποκείμενο, κατά την διαδικασία επεξεργασίας διακίνησης και διάθεσης του και όπου η ασφάλεια του τελικού προϊόντος εξαρτάται από διάφορους παραμέτρους, όπως η ποιότητα και η υγιεινή των πρώτων υλών, η ποικιλία και η σταθερότητα παραγόμενων προϊόντων, η ποιότητα, το τεχνικό επίπεδο και η πληθώρα των μεθόδων επεξεργασίας, οι ευκαιριακές ποσοτικές και ποιοτικές απαιτήσεις για τελικά προϊόντα, που εντείνουν τους παραγωγικούς ρυθμούς κ.ο.κ.
- στην ποιότητα και στην επάρκεια των υποδομών, κάθε μονάδας παραγωγής, επεξεργασίας, τυποποίησης ή διάθεσης τροφίμων
- στο επίπεδο διοικητικής οργάνωσης των επιχειρήσεων τροφίμων
- στον επαρκή καταμερισμό αρμοδιοτήτων και ευθυνών των εργαζομένων σ' αυτές, στο εποχικά απασχολούμενο προσωπικό, στην επάρκεια κατάρτισης του
- στο πλήθος και στην αξιοπιστία των προμηθευτών, κ.λπ..

Εφόσον λοιπόν, αφορά η διασφάλιση της υγιεινής στο τρόφιμο, είναι προφανής η ανάγκη αξιολόγησης του ρόλου όλων των παραπάνω ιδιαιτεροτήτων, στην ασφάλεια του τελικού προϊόντος και επιβάλλεται η εξαντλητική μελέτη κάθε δραστηριότητας και διεργασίας στο εσωτερικό πλαίσιο κάθε παραγωγικής μονάδας ξεχωριστά, έστω και εάν πρόκειται για μονάδες του αυτού αντικειμένου, με συνεχή και επισταμένη παρακολούθηση, ώστε να περιγραφεί κατά το δυνατόν πληρέστερα κάθε γεγονός σημαντικό ή ασήμαντο, που συμβαίνει στη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας από τη παραλαβή της πρώτης ύλης, έως ακόμα και στη διάθεση του τελικού προϊόντος στους καταναλωτές.

2.8 Χαρακτηριστικά των εταιριών που εφαρμόζουν σύστημα διαχείρισης ποιότητας

Ένας οργανισμός ο οποίος θα υιοθετήσει την προσέγγιση διαχείρισης διεργασιών θα διαθέτει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία είναι:

- Μια καθορισμένη διαδικασία επιχειρηματικού σχεδιασμού η οποία δημιουργεί ένα «δυναμικό» επιχειρηματικό σχέδιο.

- Ένα επιχειρηματικό σχέδιο το οποίο αποτελείται από στόχους, κατάλληλες μετρήσεις της επιτυχίας, δραστηριότητες επικεντρωμένες στην επίτευξη αυτών των στόχων καθώς και τους κατάλληλους πόρους και ικανότητες που απαιτούνται.
- Μια κουλτούρα βελτίωσης και ένα επενδυτικό πρόγραμμα το οποίο υποστηρίζει τους στόχους της συνεχούς βελτίωσης.
- Μετρήσιμες και ελεγχόμενες βελτιώσεις της απόδοσης μέσω δεικτών (οικονομικών, ποιοτικών, ικανοποίησης πελατών).
- Αποτελεσματικές διαδικασίες έρευνας αγοράς και έρευνας ικανοποίησης πελατών συνδεδεμένες με τον σχεδιασμό για βελτίωση.
- Δραστηριότητες Benchmarking.
- Γνώση της θέσης της εταιρείας σε σχέση με τον ανταγωνισμό όσον αφορά τα δυνατότα και αδύνατα σημεία.
- Διαδικασίες προσωπικής ανάπτυξης των εργαζομένων.
- Αποτελεσματική διοίκηση-διαχείριση των διαδικασιών.

2.9. Εξέλιξη της Πιστοποίησης στην Ελλάδα

Η εφαρμογή των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας στην Ελλάδα ξεκίνησε μετά το 1990. Στα τέλη του 2003 ο αριθμός των πιστοποιημένων επιχειρήσεων στη χώρα ανέρχεται στις 2.489. Ο παγκόσμιος αναπτυξιακός ρυθμός πιστοποίησης ακολουθήθηκε και εδώ, καθώς το 1993 μόλις 30 επιχειρήσεις κατείχαν πιστοποιητικό κατά ISO 9000, ενώ ο αριθμός τους αυξήθηκε γρήγορα σε 222 το 1995 και σε 250 το 1996. Είναι η εποχή κατά την οποία το Υπουργείο Ανάπτυξης ξεκινάει τη χρηματοδότηση της πιστοποίησης των ελληνικών επιχειρήσεων μέσω του Α' και στη συνέχεια μέσω του Β' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης, απευθυνόμενη αποκλειστικά σε μεγάλες επιχειρήσεις, ίσως επειδή «οι μικρές επιχειρήσεις δεν ενδιαφέρονται να προχωρήσουν προς την ΔΟΠ» και, επιπλέον ίσως επειδή «οι μικρές επιχειρήσεις αργούν να υιοθετήσουν συστηματικά βελτιώσεις στην ποιότητα, κυρίως εξαιτίας του περιορισμού των οικονομικών τους πόρων.

Οι μεγάλες αυτές επιχειρήσεις, αντιλαμβανόμενες τις διαμορφούμενες εμπορικές συνθήκες του εξωτερικού και εκμεταλλευόμενες το υψηλό ποσοστό χρηματοδότησης, το οποίο σε αρκετές περιπτώσεις άγγιζε ακόμα και το 90% του συνολικού κόστους πιστοποίησης, απέκτησαν και τα πρώτα πιστοποιητικά στη χώρα, αφήνοντας τις μικρότερες επιχειρήσεις στο περιθώριο των εμπορικών συναλλαγών με το εξωτερικό.

Σήμερα, το Γ' ΚΠΣ περιλαμβάνει Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητας, μέσω του οποίου το Υπουργείο Ανάπτυξης έχει εγκρίνει με αντίστοιχη απόφασή του τη χρηματοδότηση 887 επιχειρήσεων (με ποσοστό επιχορήγησης 40% επί του συνολικού κόστους πιστοποίησης) για την ανάπτυξη 1.024 συστημάτων ποιότητας (ISO 9000, ISO 1801, ISO 22000) συνολικού προϋπολογισμού € 15923.331. Η στροφή προς τις ΜΜΕ είναι εμφανής: δικαίωμα συμμετοχής είχαν οι επιχειρήσεις που απασχολούσαν μέχρι 250 υπαλλήλους, λειτουργούσαν τουλάχιστον 2 έτη και εμφάνιζαν μέσο όρο κύκλου εργασιών διετίας μέχρι € 34.220.000.

Όμως, όπως και στο εξωτερικό, έτσι και στην Ελλάδα η έμφαση των προτύπων ISO 9000 προς την ποιότητα μεταλλάχθηκε σε απαίτηση, όχι μόνο για τις εμπορικές συνεργασίες ελληνικών επιχειρήσεων με το εξωτερικό, αλλά και μεταξύ τους. Η κρατική χρηματοδότηση σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις των εμπορικών συναλλαγών οδήγησαν σήμερα στη δημιουργία μιας «αγοράς πιστοποιητικών», όπου εμπλέκονται οι πιστοποιημένες επιχειρήσεις, οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να πιστοποιηθούν, οι σύμβουλοι ποιότητας και οι φορείς πιστοποίησης, ενώ εποπτικό ρόλο έχει, φυσικά, η Πολιτεία καθορίζοντας το κανονιστικό πλαίσιο που την περιβάλλει.

2.10. Κόστος ποιότητας

Το κόστος ποιότητας μιας επιχείρησης διακρίνεται σε 4 κατηγορίες

(α) Κόστος πρόληψης, δηλαδή το κόστος για τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και τη συντήρηση του συστήματος διασφάλισης ποιότητας και ποιοτικού ελέγχου.

(β) Κόστος ελέγχου της ποιότητας. Είναι το κόστος που απαιτείται για τη διεξαγωγή ελέγχων για τη διαπίστωση ότι τα προϊόντα, τμήματα προϊόντων, πρώτες ύλες και εξοπλισμός ελέγχων βρίσκονται εντός των προδιαγραφών.

(γ) Εσωτερικό Κόστος Μη συμμορφώσεων. Είναι το κόστος που προκύπτει από τη συμμόρφωση των πρώτων υλών, των προϊόντων κλπ με τις προδιαγραφές, η οποία διαπιστώνεται πριν από την αποστολή των προϊόντων στους πελάτες.

(δ) Εξωτερικό Κόστος Μη Συμμορφώσεων. Είναι το κόστος που προκύπτει από τη μη συμμόρφωση των πρώτων υλών, των προϊόντων, των συστατικών των προϊόντων κλπ με τις προδιαγραφές, η οποία διαπιστώνεται μετά από την αποστολή των προϊόντων στους πελάτες.

Λαμβάνοντας υπόψη το κόστος που απαιτείται για να πιστοποιηθεί μια εταιρία η οποία εφαρμόζει ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, αυτό εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

- το χρόνο προετοιμασίας που απαιτείται (εσωτερικό κόστος) και που εξαρτάται από παράγοντες όπως το μέγεθος της επιχείρησης, την πολυπλοκότητα των διεργασιών και τον αριθμό παραγόμενων προϊόντων, το επίπεδο της υπάρχουσας τεκμηρίωσης, αλλά και το επίπεδο της δέσμευσης από τη Διοίκηση.
- την εκπαίδευση των υπαλλήλων (εσωτερικό κόστος).
- τη χρήση Συμβούλου Ποιότητας (εξωτερικό κόστος).
- την επιθεώρηση πιστοποίησης και την ετήσια επιθεώρηση της επιχείρησης από τον φορέα πιστοποίησης (εξωτερικό κόστος).

2.11. Προβλήματα από την εφαρμογή των ΣΔΠ κατά ISO

Τα προβλήματα από την εφαρμογή των προτύπων αποτελούν στην ουσία ευκαιρίες για βελτίωση και άρα πρόκληση για κάθε εμπλεκόμενο σε μια επιχείρηση. Σε μια προσπάθεια να διερευνηθούν τα προβλήματα από το σχεδιασμό, την εφαρμογή, την πιστοποίηση και τη διατήρηση ενός ΣΔΠ κατά ISO 9000, είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να ξεκινήσει η προσπάθεια από παρόμοιες έρευνες που έχουν διεξαχθεί στην Ελλάδα και διεθνώς. Επιπλέον, μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά και προσωπικές εμπειρίες, γνώμες κι απόψεις εμπλεκομένων στην διαδικασία της πιστοποίησης. Με τον τρόπο αυτό γίνονται εφικτές συγκρίσεις που αποδίδουν καλύτερα τον ιδιαίτερο χαρακτήρα της εφαρμογής των προτύπων ISO 9000 στην Ελλάδα, τη δεδομένη χρονική περίοδο.

2.11.1 Προβληματικά σημεία από το ευρύτερο πλαίσιο της πιστοποίησης

Τα εμπλεκόμενα μέρη στα τρία στάδια που αφορούν τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι κυρίως:

- τα ίδια τα πρότυπα
- οι ίδιες οι επιχειρήσεις
- οι σύμβουλοι εφαρμογής
- οι οργανισμοί πιστοποίησης
- οι οργανισμοί διαπίστευσης

Σκεπτικισμός έχει αναπτυχθεί σε σχέση με τους παραπάνω παράγοντες, ο οποίος αναλύεται διεξοδικά παρακάτω:

α) Τα πρότυπα

Αναφορικά με τα πρότυπα, διάφοροι συγγραφείς ασκούν κριτική, όπως ο Karapetrovic που καταλογίζει σε αυτά έλλειψη ευελιξίας, υπόθαλψη γραφειοκρατίας και ασαφή ορολογία. Ακόμα τα πρότυπα έχουν κατηγορηθεί για ελλείψεις και ανεπάρκειες, όπως το ανεπαρκές πρότυπο – οδηγία συστήματος ποιότητας για τις υπηρεσίες.

β) Οι επιχειρήσεις

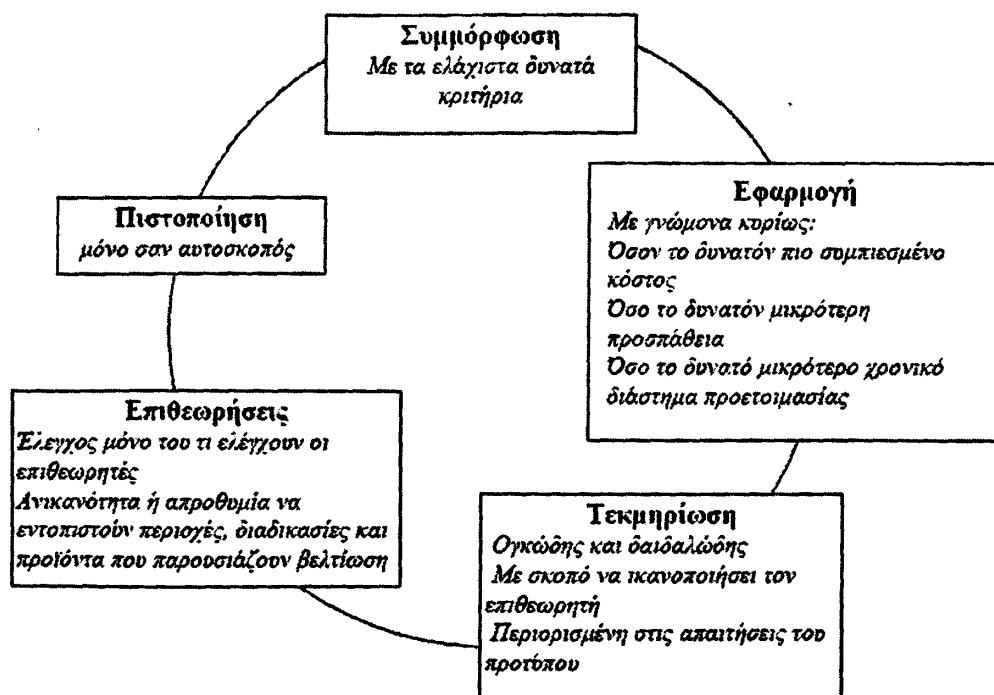
Οι ίδιες οι επιχειρήσεις, εφαρμόζουν ΣΔΠ τα οποία δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους, αλλά μεταφυτεύονται με αποτέλεσμα τη μη ενσωμάτωσή τους. Ακολουθώντας δε, συντηρούν μακρά περίοδο ευημερίας μετά την απόκτηση του πιστοποιητικού.

Ο Karapetrovic πολύ εύγλωττα περιέγραψε το φαύλο κύκλο της συμμόρφωσης με το πρότυπο. Το παρακάτω σχήμα περιγράφει τον κύκλο αυτό.

γ) Σύμβουλοι εφαρμογής

Οι Σύμβουλοι συμβάλλουν κι αυτοί στο σκεπτικισμό γύρω από την πιστοποίηση, διότι:

- παρέχουν τυποποιημένες λύσεις για συστήματα ποιότητας
- διαθέτουν μικρή εμπειρία σε σχεδιασμό και εφαρμογή συστημάτων ποιότητας και περιορισμένη γνώση του τεχνικού αντικειμένου της επιχείρησης



Σχήμα 3: Ο φαύλος κύκλος της συμμόρφωσης
(Προσαρμογή από: S. Karapetrovic, *the vicious circle of compliance*, 1999)



δ) Οργανισμοί Πιστοποίησης

Στους Οργανισμούς Πιστοποίησης προσάπτεται ότι:

- δεν ακολουθούν εναρμονισμένη προσέγγιση των απαιτήσεων των προτύπων ISO
- παρέχουν επιθεωρήσεις μικρής προστιθέμενης αξίας
- λόγω της υπάρχουσας μεγάλης ζήτησης για πιστοποίηση παρατηρείται μια εμπορευματοποίησή της με στόχο τη μεγιστοποίηση των κερδών που αποκομίζουν οι οργανισμοί αυτοί.

ε) Οργανισμοί Διαπίστευσης

- Η διαδικασία της διαπίστευσης δε βασίζεται αποκλειστικά σε πρότυπα, αλλά συμπληρώνεται με επιβαλλόμενα, κατά το δοκούν των οργανισμών Διαπίστευσης, σε πολλές περιπτώσεις, κριτήρια.
- Δεν παρέχεται ικανοποιητική επιτήρηση των Οργανισμών Πιστοποίησης ιδιαίτερα με την ύπαρξη ισχών κριτηρίων για τον αποκλεισμό της εμφάνισης Οργανισμών Πιστοποίησης οι οποίοι παρέχουν υπηρεσίες συμβουλευτικής.
- Οι διάφοροι Εθνικοί Οργανισμοί Διαπίστευσης σε Ευρωπαϊκό επίπεδο δεν ευνοούν την ύπαρξη ενιαίου Πιστοποιητικού Διαπίστευσης, αλλά καταφεύγουν στη λύση της αμοιβαίας αναγνώρισης των πιστοποιητικών τους. Η οποία όμως λύση δεν αίρει τα υπάρχοντα τεχνικά εμπόδια για την αποδοχή των πιστοποιητικών κατά ISO τα οποία έχουν εκδώσει Οργανισμοί Πιστοποίησης άλλων χωρών

2.12. Ειδικότερες δυσκολίες από την ίδια την επιχείρηση

Οι δυσκολίες των ελληνικών επιχειρήσεων κατά την ανάπτυξη, εγκατάσταση και εφαρμογή ενός ΣΔΠ κατά ISO 9000 οφείλονται κατά κανόνα στους περιορισμούς που πηγάζουν από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Οι κύριες πηγές προβλημάτων αναλύονται περιγραφικά και επιβεβαιώνονται σε κάποια σημεία από τις σχετικές έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στην Ελλάδα, στα παρακάτω σημεία:

Διοίκηση

- προσκόλληση στον παραδοσιακό τρόπο οργάνωσης του ΣΔΠ
- έλλειψη ευελιξίας
- ανεπαρκής δέσμευση στην εφαρμογή του ΣΔΠ
- μη ορθολογική κατανομή πόρων



Στελέγωση

- Συγκέντρωση πολλών διαφορετικών καθηκόντων στον ίδιο εργαζόμενο
- Συχνή εναλλαγή στελεχών
- έλλειψη πληροφόρησης και επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων
- Παγιωμένες ισορροπίες εξουσίας που απαιτούν μεγάλη προσπάθεια για να μεταβληθούν προς το ορθολογικότερο και αποδοτικότερο
- Φόβος και άρνηση για κάθε αλλαγή
- Εστίαση της λειτουργίας της επιχείρησης σε λίγα άτομα μεγάλης εμπειρίας, αλλά με «κλειστή» και «προφορική» αντίληψη της λειτουργίας της επιχείρησης.

Πόροι

Ελάχιστοι πόροι αναφορικά με:

- Κόστος συμβουλευτικών υπηρεσιών ανάπτυξης και εφαρμογής
- Κόστος πιθανών παρεμβάσεων και βελτιώσεων σε υλικά και εξοπλισμό
- Κόστος πιστοποίησης και διατήρησης του συστήματος
- Κόστος διακριβώσεων

Ελλιπής προετοιμασία και εμπειρία

- Ανωριμότητα σε σχέση με την ποιότητα, λόγω άγνοιας βασικών εννοιών.
- Ανεπαρκής εξοικείωση με την ορολογία της διασφάλισης ποιότητας και της ΔΟΠ (Διαχείριση Ολικής Ποιότητας) γενικότερα.
- Παραπληροφόρηση και φόβος σχετικά με τη νέα κατάσταση που θα επιφέρει το ΣΔΠ (γραφειοκρατία, φόρτος εργασίας, αστυνόμευση).

Ανάπτυξη και τεκμηρίωση ΣΔΠ

- Αναποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία με τον Σύμβουλο.
- Τυπική παρά ουσιαστική συμμετοχή του προσωπικού κατά την ανάπτυξη.

Έλεγχοι ποιότητας

- Διαδικασίες ελέγχου που είναι μάλλον εμπειρικές παρά συστηματικές.
- Το προσωπικό που εκτελεί μετρήσεις είναι συχνά το ίδιο με αυτό που παράγει τα προϊόντα και σχεδόν πάντα αγνοεί την έννοια και τη σκοπιμότητα των οργάνων που χρησιμοποιεί.
- Αποτυχία ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων.

- Δυσχέρεια χρήσης στατιστικών μεθόδων, οι οποίες αξιοποιούν τα αποτελέσματα των ελέγχων.

2.13. Στάδια ανάπτυξης & εφαρμογής νέου συστήματος διαχείρισης ποιότητας

Προκειμένου να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί ένα Σύστημα διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO 9001:2000 σε έναν οργανισμό, είναι απαραίτητο να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα

1. Διαγνωστική Μελέτη
2. Σχεδιασμός Συστήματος
3. Εφαρμογή Συστήματος
4. Επιθεώρηση Συστήματος
5. Πιστοποίηση Συστήματος

Ας δούμε όμως τα παραπάνω στάδια αναλυτικά, καθώς και τα άτομα που εμπλέκονται στο καθένα από αυτά :

Στάδιο 1: Διαγνωστική Μελέτη

- Αποτύπωση της υπάρχουσας τεκμηρίωσης
- Αποτύπωση δραστηριοτήτων/διεργασιών του οργανισμού

Υπεύθυνοι : Εξωτερικός σύμβουλος, Υπεύθυνος διαχείρισης Ποιότητας της εταιρείας

Στάδιο 2: Σχεδιασμός Συστήματος

- Καθορισμός των διεργασιών/δραστηριοτήτων που θα ενταχθούν στο Σύστημα Ποιότητας.
- Καθορισμός των απαιτούμενων διαδικασιών ανά διεργασία/δραστηριότητα.
- Συγγραφή Εγχειριδίου Ποιότητας.
- Συγγραφή Πολιτικής Ποιότητας.
- Συγγραφή διαδικασιών.
- Σχεδιασμός εντύπων του συστήματος
- Συγγραφή Οδηγιών Εργασίας.

Υπεύθυνοι : Εξωτερικός σύμβουλος, Υπεύθυνος Ποιότητας, Υπεύθυνοι Τμημάτων, διοίκηση.

Στάδιο 3 : Εφαρμογή Συστήματος

- Εκπαίδευση προσωπικού στις διαδικασίες/Έντυπα του νέου Συστήματος.
- Έναρξη εφαρμογής Συστήματος ταυτόχρονα σε όλα τα τμήματα του οργανισμού με την συμπλήρωση των σχετικών εντύπων ανά τμήμα και τη



τήρηση αρχείων.

- δοκιμαστική λειτουργία του Συστήματος (για τουλάχιστον 1 μήνα πριν την επιθεώρηση) Υπεύθυνοι : Εξωτερικός σύμβουλος, Υπεύθυνος Ποιότητας Υπεύθυνοι τμημάτων

Στάδιο 4 : Επιθεώρηση Συστήματος

- Επιθεώρηση Συστήματος από ανεξάρτητο διαπιστευμένο φορέα πιστοποίησης, από έναν ή και περισσότερους επιθεωρητές. διαρκεί μία-δύο ημέρες και περιλαμβάνει συνεντεύξεις με τους υπεύθυνους τμημάτων και την επιθεώρηση αρχείων του Συστήματος.
- Από τις παρατηρήσεις των επιθεωρητών θα προκύψουν Μη Συμμορφώσεις για τις οποίες θα πρέπει να οριστούν διορθωτικές ενέργειες, και αυτές να υλοποιηθούν εντός συγκεκριμένων προθεσμιών για να επιτευχθεί η πλήρης ικανοποίηση των απαιτήσεων του προτύπου. Υπεύθυνοι : Φορέας πιστοποίησης (ανεξάρτητοι επιθεωρητές),

Στάδιο 5 : Πιστοποίηση Συστήματος

Εφόσον το Σύστημα διαχείρισης Ποιότητας της εταιρείας ικανοποιεί όλες τις απαιτήσεις του προτύπου, ο ανεξάρτητος φορέας πιστοποίησης εκδίδει σχετικό πιστοποιητικό, ενώ ορίζεται επιθεώρηση του Συστήματος από τον φορέα μια φορά τον χρόνο.

ΚΕΦ. 3^ο – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΩΝ

3.1 Σκοπός της μελέτης

Η μελέτη αφορά το σχεδιασμό συστημάτων διαχείρισης ποιότητας (ISO9001:2000) σε Βιομηχανία Πλαστικών. Πρωταρχικός μας στόχος είναι να μελετήσουμε όλους τους παράγοντες της επιτυχημένης εφαρμογής καθώς επίσης και την καταγραφή των παραγόντων που δρουν προς την πλευρά αποδοχής τέτοιων συστημάτων ποιότητας. Θα λέγαμε επομένως ότι αυτό που μας ενδιαφέρει είναι να καταγράψουμε όλες εκείνες τις συνθήκες που επικρατούν όταν μια επιχείρηση αποφασίζει να διασφαλίσει τόσο τη ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων όσο και την επωνυμία της με το συγκεκριμένο σύστημα ποιότητας.

Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης

ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	ΜΑΡΤΙΟΣ	ΑΠΡΙΛΙΟΣ
Συλλογή και μελέτη βιβλιογραφίας	Οργάνωση στοιχείων	Συνέντευξη από την επιχείρηση	Ανάλυση στοιχείων	Συγγραφή μελέτης

Διαδικασίες μελέτης

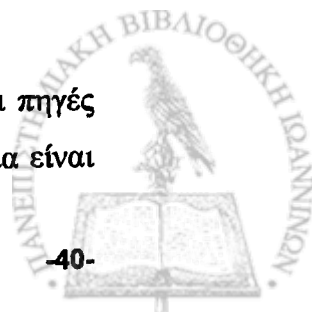
Επιλογή του θέματος

Όπως συμβαίνει με όλες της μελέτες το πρώτο βήμα είναι η εύρεση του θέματος.

Το θέμα το οποίο επιλέχτηκε μετά από κοινή απόφαση με τον καθηγητή Γρηγόριο Κανλή είναι *ανάπτυξη συστήματος διαχείρισης ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000 σε βιομηχανία πλαστικών (εφαρμογή σε εταιρία παραγωγής πλαστικών συσκευασιών που προορίζονται για τρόφιμα)* Η επιλογή του θέματος αυτού έγινε με σκοπό να μελετήσουμε, να ανακαλύψουμε, να προβληματιστούμε και να αναλύσουμε τυχόν απορίες όσον αφορά την σημαντικότητα εφαρμογής των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στη χώρα μας..

Εύρεση βιβλιογραφίας

Το δεύτερο βήμα μιας μελέτης είναι η εύρεση της βιβλιογραφίας. Οι πηγές που αντλήσαμε σημαντικές πληροφορίες σχετιζόμενες με το υπό εξέταση θέμα είναι



τόσο το διαδύκτιο, όσο και οι πανεπιστημιακές βιβλιοθήκες, από τις οποίες συλλέξαμε πολύτιμο υλικό.

Μέσω της βιβλιογραφίας αναζητήθηκαν στοιχεία τόσο για την κατανόηση του ίδιου του συστήματος ISO 9001:2000 ,όσο και στοιχεία που έχουν βρεθεί σε άλλες έρευνες ότι επηρεάζουν την εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος σε παρόμοιες επιχειρήσεις του κλάδου.

Σχεδιασμός και οργάνωση της έρευνας

Μετά την εύρεση της βιβλιογραφίας ακολούθησε η οργάνωση των στοιχείων που συλλέξαμε ώστε αυτά να αποτελέσουν μια πρώτη βάση των συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν στη βιομηχανία.

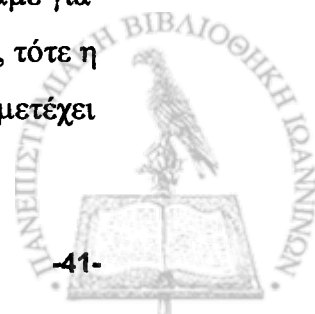
Πραγματοποιήθηκαν τρεις (3) συνεντεύξεις στο χώρο της εταιρίας. Τα άτομα στα οποία απευθυνθήκαμε για τις συνεντεύξεις είναι υπεύθυνα για την ασφάλεια και την ποιότητα των προϊόντων της συγκεκριμένης εταιρίας. Για τη καθοδήγηση των συζητήσεων χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο με ερωτήματα βασισμένα στη διασφάλιση ποιότητας. Για την επιτυχή ολοκλήρωση των συνεντεύξεων κρίθηκε απαραίτητη τόσο η χρήση δημοσιογραφικού κασετοφώνου όσο και η χειρόγραφη καταγραφή των στοιχείων, ώστε να αποφύγουμε το αίσθημα της ανασφάλειας, αμφισβήτησης και απόκρυψης των στοιχείων που ίσως δημιουργούσε η διαδικασία της μαγνητογράφησης.

Κριτήριο επιλογής της εταιρίας

Η επιλογή της συγκεκριμένης επιχείρησης έγινε τυχαία. Αξίζει να αναφέρουμε ότι βασικό στοιχείο της επιχείρησης είναι τόσο ο μεγάλος αριθμός του προσωπικού που απασχολεί όσο και η εφαρμογή πετυχημένη ή μη ενός συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

3.2 Γενικά για τον κλάδο πλαστικής συσκευασίας

Μέσα σε ένα περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού για τις ελληνικές επιχειρήσεις, η ποιότητα αποτελεί την καθοριστική παράμετρο για μια εταιρεία, προκειμένου να επιβιώσει και να διακριθεί μεταξύ των ανταγωνιστών. Ειδικότερα όταν μιλάμε για μια εταιρεία παραγωγής συσκευασιών που προορίζονται για τρόφιμα και ποτά, τότε η ποιότητα σχετίζεται και με την ασφάλεια του τροφίμου, καθώς η εταιρεία συμμετέχει στην αλυσίδα παραγωγής και διάθεσής του.



Η ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας, τα τελευταία χρόνια έχει προσφέρει πολλά στις επιχειρήσεις, καθώς έχει οργανώσει δραματικά και συστηματοποιήσει τις εταιρικές διαδικασίες, προσφέροντας τις απαραίτητες υποδομές για την ανάπτυξή τους και την βελτίωση της αποδοτικότητάς τους.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να αναλύσει τα στάδια του έργου ανάπτυξης και εφαρμογής ενός Συστήματος διαχείρισης της Ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000 σε μια ελληνική επιχείρηση παραγωγής πλαστικών συσκευασιών για τρόφιμα, την εταιρία XXX, όπως σχεδιάστηκαν και υλοποιήθηκαν στην συγκεκριμένη επιχείρηση.

Ο κλάδος της πλαστικής συσκευασίας περιλαμβάνει πληθώρα προϊόντων, τα οποία διαφέρουν ως προς τις πρώτες ύλες και τις ιδιότητές τους, γεγονός που επιτρέπει τη χρήση τους σε ποικίλες εφαρμογές. Οι μεγαλύτερες κατηγορίες πλαστικών συσκευασιών είναι οι εύκαμπτες και οι δύσκαμπτες. Οι εύκαμπτες περιλαμβάνουν προϊόντα όπως: σάκους-σακούλες-τσάντες, φύλλα και φιλμ. Στην κατηγορία των δύσκαμπτων ανήκουν: δεξαμενές-βυτία-ντεπόζιτα, βαρέλια-μπιτόνια-μεγάλα δοχεία, κουτιά-κιβώτια τελάρα, κύπελλα-βάζα-μικρά δοχεία, φιάλες-φιαλοειδή και κάποια είδη συσκευασίας όπως πώματα, δίχτυα, blister κτλ. Μεγάλο μέρος των προϊόντων αυτών προορίζεται για τη συσκευασία βιομηχανικών και αγροτικών προϊόντων.

Ο αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο είναι μεγάλος, ενώ παρατηρείται και ανομοιογένεια ως προς το μέγεθος και τη δραστηριότητά τους.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου ασχολούνται με την παραγωγή ειδών πλαστικής συσκευασίας, ενώ λίγες σχετικά είναι οι εισαγωγικές εταιρείες.

Επίσης στην παραγωγή των παραπάνω προϊόντων δραστηριοποιούνται και ορισμένες καθετοποιημένες επιχειρήσεις (άλλων κλάδων) που παράγουν πλαστικά είδη για τη συσκευασία των προϊόντων τους. Είναι σημαντικό να σημειώσουμε πως ο κλάδος πλαστικής συσκευασίας χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, ιδιαίτερα σε ορισμένες κατηγορίες προϊόντων, όπως τα πλαστικά που προορίζονται για τη συσκευασία τροφίμων.

Η άνοδος των διεθνών τιμών του πετρελαίου και η εξάρτηση, σε μεγάλο βαθμό, των παραγωγικών επιχειρήσεων πλαστικής συσκευασίας από ξένες αγορές για την προμήθεια πρώτων υλών, αποτελούν μερικά από τα κορυφαία προβλήματα του κλάδου, σε συνδυασμό με τον κατακερματισμό της εγχώριας παραγωγής. Μάλιστα η ραγδαία αύξηση των τιμών του πετρελαίου την τελευταία τριετία, οδήγησε σε αντί-

στοιχη αύξηση των τιμών των παραγώγων του, με αποτέλεσμα να αυξηθεί σημαντικά το κόστος παραγωγής. Συνέπεια αυτών ήταν να συρρικνωθούν τα περιθώρια κέρδους των επιχειρήσεων και να επιδεινωθεί η κερδοφορία τους, αλλά και να προχωρήσουν σε ορισμένες περιπτώσεις σε αυξήσεις τιμών, σε βάρος της ανταγωνιστικότητάς τους.

Παρά τα εντοπιζόμενα προβλήματα ωστόσο, τα είδη πλαστικής συσκευασίας, εξαιτίας των πολλαπλών εφαρμογών τους και της δυνατότητας υποκατάστασης άλλων υλικών, χαρακτηρίζονται από θετικές προοπτικές γενικά. Ειδικότερα όσον αφορά τις προοπτικές εξέλιξης του κλάδου, σύμφωνα με τις ισχύουσες συνθήκες και τάσεις της αγοράς, η συνολική εγχώρια κατανάλωση πλαστικών ειδών συσκευασίας για το έτος 2007-2008 αναμένεται να σημειώσει αύξηση με ρυθμό της τάξης του 3% σε ποσότητα ανά έτος.

3.2.2 Μελέτη περίπτωσης-πρότερη κατάσταση εταιρείας

Στην παρούσα εργασία θα εξετάσουμε την πορεία σχεδιασμού και εφαρμογής του Συστήματος ISO 9001:2000 στην εταιρεία παραγωγής δύσκαμπτων πλαστικών συσκευασιών για τρόφιμα της επιχείρησης.

Η εταιρία XXX είναι μία εξειδικευμένη βιομηχανία που δραστηριοποιείται στην

παραγωγή ειδικών υλικών συσκευασίας. Συγκεκριμένα παράγει:

- α) δοχεία (περιέκτες) συσκευασίας από πλαστικό διαφόρων τύπων (συσκευασία παγωτού, καφέ, μπισκότων, βρεφικών τροφών, ρευστών κ.λπ.). Η γκάμα των προϊόντων περιλαμβάνει:
- πλαστικούς περιέκτες & καπάκια για συσκευασίες τροφίμων
 - πλαστικά καπάκια για easy open συσκευασίες
 - δίσκους αρτοσκευασμάτων
 - συσκευασίες σοκολατοειδών
 - κύπελλα μικρής χωρητικότητας
 - ειδικά προϊόντα : μεζούρες, συσκευασίες promotion.
- β) σάκους (ασκούς) συσκευασίας από πλαστικό με ιδιότητες ελεγχόμενης ροής σε αέρια (οξυγόνο, διοξείδιο του άνθρακα κ.λπ.), οι οποίοι ενσωματώνουν ειδική βαλβίδα πληρώσεως (valve type bags) – εφαρμογές bag in box- και προορίζονται για συσκευασία κρασιού, λαδιού, κρέμας, γάλακτος, σιροπιών κτλ.

Η εταιρία XXX. διαθέτει 18 μηχανές Injection και μία γραμμή bag in box (παραγωγή ασκών) – σακουλοποιϊτική, ενώ έχει στην κατοχή της και 130 περίπου ενεργά καλούπια. Η ετήσια δυναμικότητα του εργοστασίου είναι 1,500 τόνοι από τους οποίους:

- 1,000 τόνοι πολυπροπυλενίου (PP)
- 450 τόνοι πολυαιθυλενίου (LLDPE)
- 50 τόνοι πολυστερίνης (PS)

Το προσωπικό της εταιρείας ανέρχεται στα 50 άτομα, ενώ οι σπουδές του απασχολούμενου προσωπικού της επιχείρησης κατανέμονται ως εξής:

Πίνακας 1 Εκπαίδευση προσωπικού

Εκπαίδευση	
Πτυχιούχοι Τ.Ε.Ι.	10
Απόφοιτοι Λυκείου	3
Απόφοιτοι Γυμνασίου	9
Λοιποί	14

Σε συνδυασμό με την ενίσχυση του ανταγωνισμού στον κλάδο που δραστηριοποιείται η εταιρεία και συνεχείς πιέσεις από μέρους των πελατών για βελτίωση της ποιότητας και της εξυπηρέτησης, οδήγησαν την διοίκηση στην απόφαση να προχωρήσουν στο σχεδιασμό και την εφαρμογή συστήματος διαχείρισης ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000, ξεκινώντας τον σχεδιασμό του συστήματος από την αρχή, χωρίς να προχωρήσουν απλά και μόνο στην αναθεώρηση του υπάρχοντος συστήματος ποιότητας, καθώς οι αλλαγές που έπρεπε να γίνουν ήταν ριζικές. Επιπλέον θεωρήθηκε σκόπιμο η θέση του Υπεύθυνου διαχείρισης Ποιότητας να καλυφθεί από έμπειρο στέλεχος προκειμένου να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στον τομέα της ποιότητας έτσι ώστε τα προϊόντα της εταιρείας να διακριθούν έναντι του ανταγωνισμού.

Για τον σκοπό αυτό η εταιρεία συνεργάστηκε με μία Χημικό Μηχανικό με εμπειρία στον σχεδιασμό συστημάτων ποιότητας προκειμένου να στελεχώσει και οργανώσει το τμήμα Ποιοτικού Ελέγχου και διαχείρισης Ποιότητας, ενώ παράλληλα να σχεδιάσει σύστημα ποιότητας, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000 και να συντονίσει την εφαρμογή του.

3.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.3.1 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας

3.3.1.1 Γενικές Απαιτήσεις ΣΔΠ

Η εν λόγω εταιρία έχει δημιουργήσει, τεκμηριώσει, εγκαταστήσει και διατηρήσει ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) και προσπαθεί να βελτιώνει συνεχώς την αποτελεσματικότητά του σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Προτύπου ISO 9001:2000

Για το σκοπό αυτό η Διοίκηση της Εταιρείας:

- Αναγνωρίζει τις Διεργασίες που απαιτούνται για την λειτουργία του ΣΔΠ και για την εφαρμογή τους σε όλο τον Οργανισμό.
- Καθορίζει την διαδοχή και αλληλοσυσχέτιση των διεργασιών αυτών.
- Καθορίζει κριτήρια και μεθόδους που εξασφαλίζουν την πραγματοποίηση και τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας των διεργασιών αυτών.
- Εξασφαλίζει την διαθεσιμότητα των πόρων και των πληροφοριών που απαιτούνται για την υποστήριξη και την παρακολούθηση αυτών των διεργασιών (μέσω επενδυτικών προγραμμάτων, επιχειρησιακών σχεδίων & στρατηγικών ανάπτυξης).
- Παρακολουθεί, Μετρά και Αναλύει αυτές τις διεργασίες (μέσω επιθεωρήσεων, στατιστικών τεχνικών και ανασκοπήσεων).
- Υλοποιεί ενέργειες απαραίτητες για την επίτευξη των προσχεδιασμένων αποτελεσμάτων/στόχων και για την συνεχή βελτίωση αυτών των διεργασιών (μέσω εκπαιδεύσεων, οδηγιών, ανασκοπήσεων, διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών).

Οι διεργασίες αυτές διαχειρίζονται από υπεύθυνο προσωπικό της Εταιρείας σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ISO 9001:2000 . Τυχόν διεργασίες που εκχωρούνται σε τρίτους και επιδρούν στην συμμόρφωση των προϊόντων /υπηρεσιών (με σχετικές απαιτήσεις) ελέγχονται από την εταιρεία. Ο έλεγχος ταυτοποιείται /προκαθορίζεται στο Σύστημα Ποιότητας

3.3.1.2. Απαιτήσεις Τεκμηρίωσης

Γενικές Απαιτήσεις Τεκμηρίωσης

Η Τεκμηρίωση του ΣΔΠ περιλαμβάνει:



I. Τεκμηριωμένες δηλώσεις της «Πολιτικής για την Ποιότητα» (στο παρόν Εγχειρίδιο) και των «Αντικειμενικών σκοπών για την Ποιότητα» (αρχείο παρακολούθησης στόχων/ διεργασιών).

II. Εγχειρίδιο Ποιότητας.

III. Τεκμηριωμένες Διαδικασίες Ποιότητας (ΔΠ) που απαιτούνται από το ISO 9001:2000 και από το ΣΔΠ και μπορεί να αποτελούν είτε βασικές αναγνωρισμένες διεργασίες του ΣΔΠ, είτε υποστηρικτικές διαδικασίες λειτουργίας του.

IV. Άλλα έγγραφα που απαιτούνται για την εξασφάλιση του αποτελεσματικού προγραμματισμού, λειτουργίας και ελέγχου των διεργασιών της Εταιρείας. Τα έγγραφα αυτά χωρίζονται σε Εσωτερικά (π.χ. περιγραφές θέσεων εργασίας, προγράμματα ποιότητας, φάκελος ISO οδηγίες εργασίας) και Εξωτερικά (π.χ. πρότυπα, νομοθεσία).

V. Αρχεία που απαιτούνται από το ISO 9001:2000,

Εγχειρίδιο Ποιότητας

Η διοίκηση της Εταιρείας είναι υπεύθυνη για τη στοιχειοθέτηση και την τήρηση του Εγχειριδίου Διαχείρισης της Ποιότητας, το οποίο :

- περιγράφει τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 καθώς και τις ενέργειες της Εταιρείας για την κάλυψη των απαιτήσεων
- περιγράφει τα στοιχεία του ΣΔΠ και τις αλληλεπιδράσεις του
- αποτελεί οδηγό για την εφαρμογή, διατήρηση και αναβάθμιση του ΣΔΠ.

Έλεγχος - Διαχείριση Εγγράφων

Τα έγγραφα (εξωτερικά, εσωτερικά, σχετικά με προϊόν / σύστημα / διεργασία) που απαιτούνται από το ΣΔΠ ελέγχονται.

Έχει τεκμηριωθεί η διαδικασία «Έλεγχος Εγγράφων» που περιγράφει τις διαχειριστικές ενέργειες που απαιτούνται για να εξασφαλίζονται:

- ➔ Η έγκριση της επάρκειας των εγγράφων πριν την έκδοσή τους (κατά την προετοιμασία τους).
- ➔ Η ανασκόπηση και – αν απαιτείται – η αναθεώρηση και επανέγκριση των εγγράφων.
- ➔ Η αναγνώριση των αλλαγών και της τρέχουσας έκδοσης των εγγράφων.



- ➔ Η διαθεσιμότητα των εγγράφων στην τρέχουσα έκδοσή τους στα σημεία όπου χρησιμοποιούνται και είναι απαραίτητα.
- ➔ Η καλή κατάσταση (προστασία) και αναγνωρισιμότητα των εγγράφων.
- ➔ Η αναγνώριση και ο έλεγχος της διανομής εγγράφων εξωτερικής προελεύσεως.
- ➔ Η μη χρήση και διατήρηση παρωχημένων εγγράφων ή η κατάλληλη σήμανσή τους σε περίπτωση διατήρησής τους για συγκεκριμένο σκοπό.

Έλεγχος Αρχείων

Αρχεία Ποιότητας τόσο σε ηλεκτρονική όσο και σε συμβατική μορφή έχουν καθιερωθεί και διατηρηθεί για την παροχή αποδείξεων για την αποτελεσματική λειτουργία του ΣΔΠ και για τη συμμόρφωση του ΣΔΠ στις αρχές του ISO 9001:2000. Τα αρχεία παραμένουν ευανάγνωστα, εύκολα προσβάσιμα και αναγνωρίσιμα.

Έχει τεκμηριωθεί η διαδικασία «Έλεγχος αρχείων» που καθορίζει τους ελέγχους που απαιτούνται για την αναγνώριση, αποθήκευση, προστασία, διάθεση, ανάκτηση, ανασκόπηση, πρόσβαση και χρόνο διατήρησης – απόρριψης των αρχείων ποιότητας & ασφάλειας.

3.4 ΕΥΘΥΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

3.4.1. Δέσμευση Διοίκησης

Η Διοίκηση εφαρμόζει και επιδεικνύει μέτρα για αύξηση, του ενδιαφέροντος για την ποιότητα, των κινήτρων & της πληροφόρησης, στοχεύοντας στην αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων.

Επίσης, παρέχει αποδείξεις της δέσμευσής της για την ανάπτυξη, εγκατάσταση και συνεχή βελτίωση (της αποτελεσματικότητας) του ΣΔΠ μέσω:

- ➔ Της επικοινωνίας μέσα στην εταιρεία της σημασίας της ικανοποίησης των απαιτήσεων του πελάτη καθώς και άλλων κανονιστικών και νομοθετημένων απαιτήσεων (π.χ. μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης, προγραμμάτων ανάπτυξης προσωπικού κλπ).
- ➔ Της καθιέρωσης και επεξήγησης της Πολιτικής για την Ποιότητα. (π.χ. μέσω πίνακα ανακοινώσεων, εκδηλώσεων κλπ)
- ➔ Της εξασφάλισης εγκατάστασης και επεξήγησης των Στόχων για την Ποιότητα. (π.χ. προγράμματα ποιότητας)

- Της διενέργειας Ανασκοπήσεων του ΣΔΠ από τη Διοίκηση (ανασκόπηση αρχείων πολιτικής ποιότητας)
- Της εξασφάλισης της διαθεσιμότητας των απαραίτητων πόρων. (π.χ. μέσω προγραμμάτων έργων, επενδυτικών προγραμμάτων, ειδικών συμφωνιών)

3.4.2. Εστίαση στον Πελάτη

Η Διοίκηση εξασφαλίζει ότι οι απαιτήσεις του πελάτη καθορίζονται επακριβώς και εκπληρώνονται με σκοπό την ενίσχυση της ικανοποίησής του μέσω:

- Της ανάλυσης των αναγκών των πελατών
- Της ανάλυσης των διοικητικών & νομικών απαιτήσεων
- Της μετατροπής των απαιτήσεων σε στόχους
- Της δέσμευσης για υλοποίηση αυτών των στόχων στην επιχείρηση

3.4.3. Πολιτική για την Ποιότητα

Η Διοίκηση δεσμεύεται και εξασφαλίζει με την υπογραφή της, ότι η Πολιτική Ποιότητας:

- Είναι κατάλληλα διατυπωμένη για τις δραστηριότητες και τον σκοπό της εταιρείας και των πελατών της
- Περιέχει δέσμευση για συμμόρφωση του ΣΔΠ με τις απαιτήσεις του ISO 9001:2000, και τη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ΣΔΠ
- Παρέχει ένα πλαίσιο για την καθιέρωση και ανασκόπηση των Στόχων για την ποιότητα και ασφάλεια των τροφίμων
- Είναι γνωστή και κατανοητή σε όλο το προσωπικό (μέσω ανάρτησης και εκπαίδευσεων)
- Ανασκοπείται ετησίως για διαρκή καταλληλότητα (στις τακτικές ανασκοπήσεις του ΣΔΠ από τη Διοίκηση)

Η εταιρεία συμμορφώνεται με την Πολιτική αυτή μέσω της δημιουργίας αρχείων ποιότητας, της παροχής προγραμμάτων εκπαίδευσης, της συνεχούς ενημέρωσης του προσωπικού, των ανασκοπήσεων από τη Διοίκηση και των εσωτερικών επιθεωρήσεων.

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Αποτελεί πολιτική της επιχείρησης η διασφάλιση της ποιότητας των έργων που αναλαμβάνει, με την εφαρμογή και τον έλεγχο όλων των διαδικασιών που σχετίζονται με αυτή, από την παραλαβή των υλικών, την αποθήκευση και τον έλεγχο ποιότητας, μέχρι και την πώληση των υλικών συσκευασίας σύμφωνα με τις νομικές απαιτήσεις και εφαρμόσιμες κανονιστικές διατάξεις και τις αρχές του προτύπου ISO 9001:2000.

Αποτελεί δέσμευση της Διοίκησης η συνεχής ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών, των αρμόδιων αρχών και της νομοθεσίας, που αφορούν στην ποιότητα, η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων έργων, η συνεχής αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και η διάχυση της πολιτικής ποιότητας σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη της εταιρείας, λαμβάνοντας υπόψη συνεχώς τα νέα επιστημονικά και νομοθετικά δεδομένα.

Η Διοίκηση δεσμεύεται επίσης για την εφαρμογή, τεκμηρίωση, συνεχή τήρηση και διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ΣΔΠ μέσω της διάθεσης των αναγκαίων πόρων και της ανασκόπησης τους από αυτήν.

Ο κυριότερος παράγοντας για την επίτευξη του παραπάνω στόχου είναι η κατανόηση της σημαντικότητας του από όλα τα στελέχη και τους εργαζόμενους, μέσω διαρκούς και συστηματικής εκπαίδευσης πάνω σε θέματα ποιότητας από όλους τους πελάτες και προμηθευτές, μέσω της γνωστοποίησης των απαιτήσεων και προδιαγραφών της εταιρείας. Κατά συνέπεια, κάθε στέλεχος ή εργαζόμενος συμμετέχει στην επίτευξη των στόχων αυτού με τη συμβολή του στην σωστή τήρηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας που εφαρμόζει η Επιχείρηση.

Η αποτελεσματικότητα της καταλληλότητας της Πολιτικής Ποιότητας αξιολογείται από την ανασκόπηση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

Η εταιρεία μέσα από την εφαρμογή και συνεχή τήρηση του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας, όπως αποτυπώνεται στην Πολιτική της επιχείρησης, προσανατολίζεται στην επίτευξη των παρακάτω επίσης στόχων:

- ➔ **Κατανόηση και υιοθέτηση της Πολιτικής Ποιότητας** απ' όλους τους Εργαζόμενους.
- ➔ **Πλήρης γνώση** των θεσμοθετημένων δραστηριοτήτων για την Ποιότητα και **διαμόρφωση "πίστης"** στην αναγκαιότητα εφαρμογής των τεκμηριωμένων Κανόνων του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας.
- ➔ **Πιστή τήρηση** του Γραπτού Λόγου του ΣΔΠ.
- ➔ **Εξυπηρέτηση Πελατών**
- ➔ **Εστίαση στον Πελάτη**

Μεθοδολογία Εφαρμογής Πολιτικής Ποιότητας

Η Πολιτική Ποιότητας υλοποιείται με :

- ☐ Την **εξασφάλιση των πόρων** (ανθρώπινο δυναμικό, εξοπλισμό) που είναι απαραίτητοι για την εφαρμογή της.
- ☐ Τη **"διάχυση" και ανάλυσή της** σε όλο τον Οργανισμό και σε όλα τα επίπεδά της Ιεραρχίας.
- ☐ Τη θέση όλων των πόρων και των Οργανωτικών, Διοικητικών, Λειτουργιών και Τεχνικών Δραστηριοτήτων του Οργανισμού, που σχετίζονται με την Ποιότητα και διασφαλίζουν την **ανάπτυξη, εφαρμογή, παρακολούθηση, αξιολόγηση και συνεχή βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας**, το οποίο :
 - ☐ Πληροί τις Απαιτήσεις του Προτύπου **ISO 9001:2000**, όντας παράλληλα προσαρμοσμένο στις ιδιαιτερότητες της εταιρείας.

Η πολιτική για την ποιότητα υλοποιείται επίσης τόσο με την τεκμηρίωση του ΣΔΠ που περιλαμβάνει το εγχειρίδιο ποιότητας, τις διαδικασίες, τις οδηγίες εργασίας, τις οδηγίες ελέγχου, τα έγγραφα και αρχεία του ΣΔΠ όσο και με τη σύνταξη/ακύρωση/τροποποίηση και παρακολούθηση όλων των εγγράφων

3.4.4. Προγραμματισμός

Στόχοι για την Ποιότητα.

Η Διοίκηση εξασφαλίζει ότι στόχοι για την ποιότητα, συμπεριλαμβανομένων και αυτών που χρειάζονται για την ικανοποίηση απαιτήσεων συγκεκριμένων προϊόντων/υπηρεσιών (με την εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας όπου κρίνεται αναγκαίο), έχουν καθιερωθεί στις σχετικές λειτουργίες και επίπεδα της Εταιρείας και, εάν απαιτείται, αναθεωρούνται κατόπιν ανασκόπησης. Οι στόχοι είναι μετρήσιμοι και συνεπείς με την πολιτική ποιότητας & ασφάλειας.

Σχεδιασμός ΣΔΠ.

Η Διοίκηση εξασφαλίζει ότι:

- Ο Σχεδιασμός του ΣΔΠ έχει γίνει έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι γενικές απαιτήσεις για το ΣΔΠ, όπως και οι στόχοι για την ποιότητα & την υγιεινή στην πράξη.
- Ο Σχεδιασμός καλύπτει: (α) όλες τις απαραίτητες διεργασίες του ΣΔΠ, (β) τους απαιτούμενους πόρους και (γ) τις μετρήσεις για τη συνεχή βελτίωση.
- Η ακεραιότητα και επάρκεια του ΣΔΠ διατηρείται όταν σχεδιάζονται και πραγματοποιούνται αλλαγές στο ΣΔΠ.

Ο Σχεδιασμός του ΣΔΠ αποβλέπει πάντα στην ικανοποίηση των αντικειμενικών σκοπών και στόχων ποιότητας & ασφάλειας της εταιρείας.

3.4.5. Υπευθυνότητες, Δικαιοδοσίες / Εξουσιοδοτήσεις και Επικοινωνία

(α) Υπευθυνότητες και Δικαιοδοσίες / Εξουσιοδοτήσεις

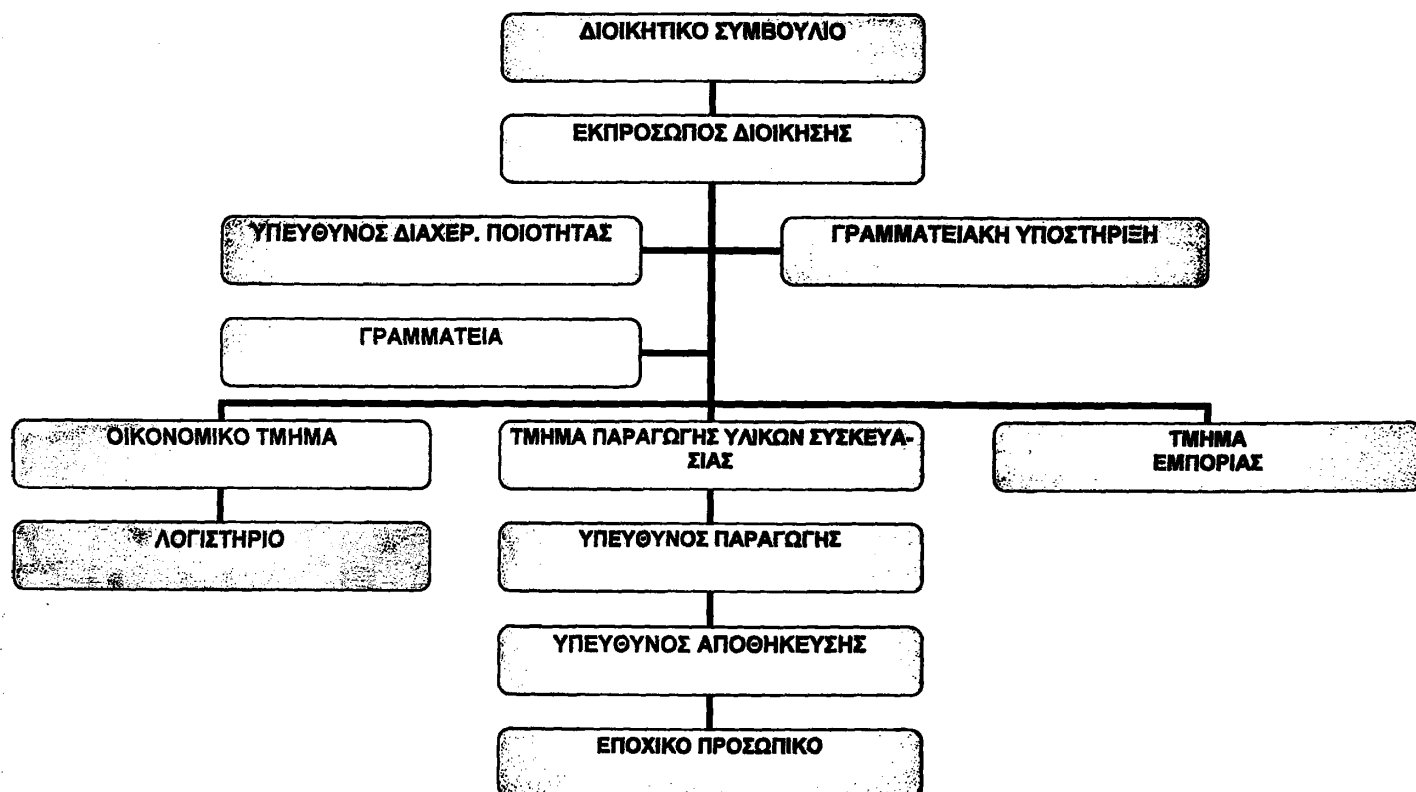
Η Διοίκηση εξασφαλίζει ότι οι δικαιοδοσίες, οι υπευθυνότητες και η συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών είναι καθορισμένες και γνωστές σε όλο το προσωπικό. (Οργανόγραμμα, Περιγραφές Θέσεων Εργασίας, επιμέρους ΔΠ κλπ).

(β) Εκπρόσωπος Διοίκησης

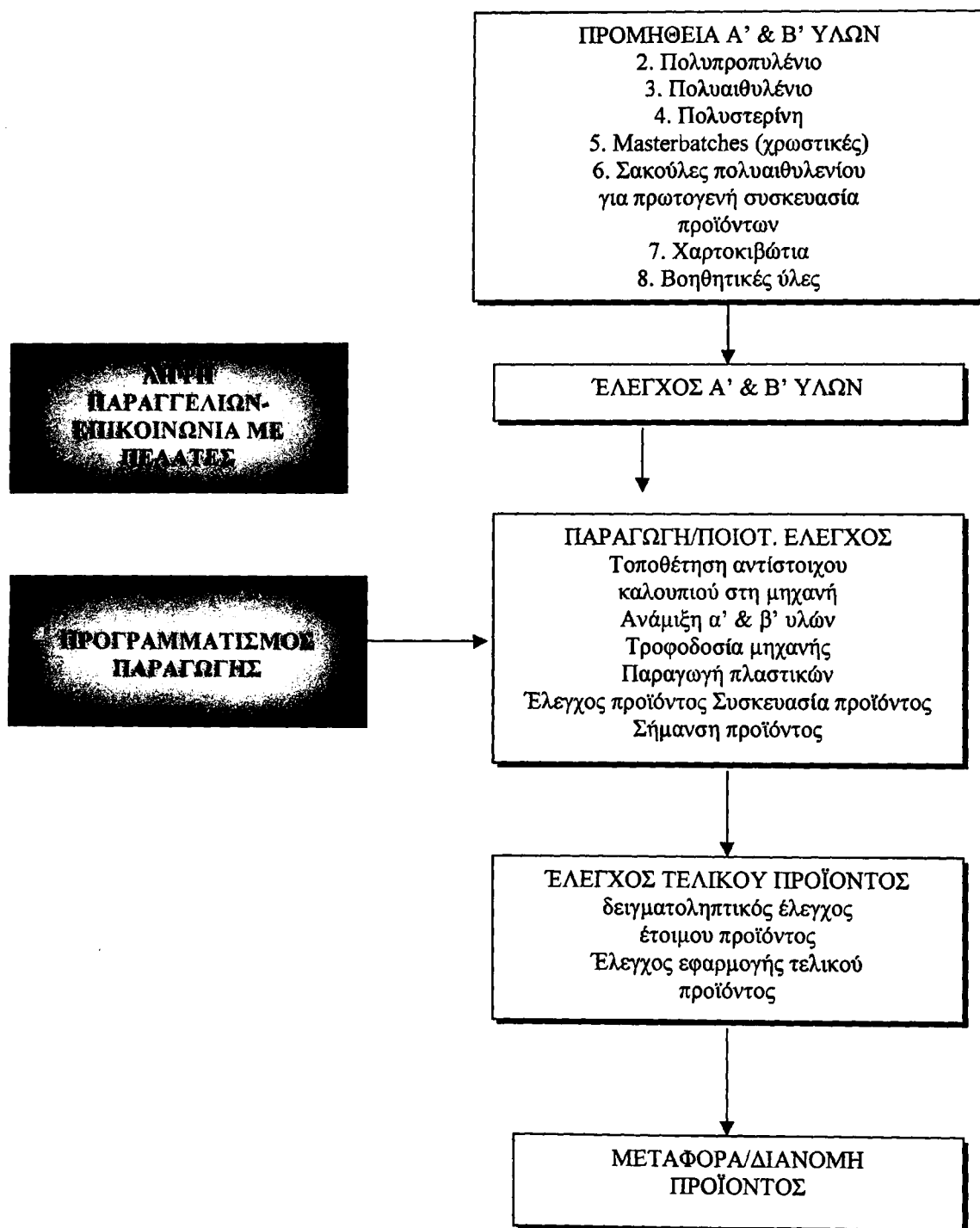
Ο Γενικός Διευθυντής της εταιρείας ανεξάρτητα από άλλα καθήκοντά του, έχει ευθύνες και δικαιοδοσία που περιλαμβάνουν:

- Την εξασφάλιση ότι οι διεργασίες που υποστηρίζουν το ΣΔΠ έχουν καθοριστεί, λειτουργήσει και διατηρηθεί.

- Την ενημέρωση της διοίκησης σχετικά με την απόδοση του ΣΔΠ και την διαπίστωση τυχόν αναγκών βελτίωσής του.
- Την εξασφάλιση της προώθησης της «αφύπνισης» συνείδησης για τις απαιτήσεις του πελάτη σε όλη την εταιρεία.
- Την σχέση με τρίτους (εκτός εταιρείας) για θέματα που σχετίζονται με το ΣΔΠ.



Οι κυρίες διεργασίες της εταιρείας , όπως αποτυπώθηκαν σε πρώτη φάση εμφανίζονται στο παρακάτω διάγραμμα :



(γ) Εσωτερική Επικοινωνία

Η Διοίκηση εξασφαλίζει ότι επαρκείς διεργασίες εσωτερικής επικοινωνίας έχουν καθιερωθεί στην εταιρεία σχετικά με τα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα και την αποτελεσματικότητα του ΣΔΠ. Τέτοιες διεργασίες περιλαμβάνουν: ομαδικές εκπαιδεύσεις και άλλες συναντήσεις, εσωτερικές εκδηλώσεις, πρακτικά συναντήσεων, εγκυκλίους, εσωτερικές αναφορές.

3.4.6. Ανασκόπηση του ΣΔΠ από την Διοίκηση

Η Διοίκηση προβαίνει σε ανασκοπήσεις του ΣΔΠ σε προγραμματισμένα και τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να εξασφαλίζει τη συνεχή επάρκεια, καταλληλότητα και αποτελεσματικότητά του. Οι ανασκοπήσεις αυτές περιλαμβάνουν την αναζήτηση ευκαιριών βελτίωσης και αλλαγών του ΣΔΠ, συμπεριλαμβανομένων και της πολιτικής και των στόχων για την ποιότητα.

3.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ

3.5.1. Διάθεση Πόρων

Η Εταιρεία καθορίζει και παρέχει τους αναγκαίους - απαιτούμενους πόρους για:

- Την εγκατάσταση και διατήρηση του ΣΔΠ και την συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του (μέσω επενδυτικών προγραμμάτων, επιδοτήσεων και ειδικών συμφωνιών).
- Την αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη μέσω της ικανοποίησης των απαιτήσεών του (μέσω της ανάλυσης αγοράς, της ανάλυσης παραπόνων και της αξιολόγησης των δεδομένων των πελατών).

3.5.2. Ανθρώπινοι Πόροι

3.5.2.1. Γενικά

Το Προσωπικό της εταιρείας που εκτελεί εργασίες που επηρεάζουν την ποιότητα και την ασφάλεια των τροφίμων είναι επαρκές (αποδεκτό και επιδέξιο) στη βάση της κατάλληλης εκπαίδευσης, μόρφωσης, ικανοτήτων και εμπειρίας.

3.5.2.2. Δεξιότητες, Συνείδηση – Αφύπνιση και Εκπαίδευση

Η Εταιρεία:

- Έχει καθορίσει τις αναγκαίες δεξιότητες (και ανάγκες εκπαίδευσης) του προσωπικού που εκτελεί εργασίες που επηρεάζουν την ποιότητα & ασφάλεια των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει
- Επεξεργάζεται πλάνο εκπαίδευσης & παρέχει (υλοποιεί) την αναγκαία εκπαίδευση (ή κάνει άλλες ενέργειες) για την εξασφάλιση των δεξιοτήτων αυτών.
- Αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των ενεργειών που λαμβάνονται στην κατεύθυνση αυτή.
- Εξασφαλίζει ότι όλο το προσωπικό έχει συνείδηση της σχετικότητας και σημασίας των εργασιών του για την ποιότητα και πώς αυτές συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.
- Τηρεί κατάλληλα αρχεία εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, ικανοτήτων και εμπειρίας του προσωπικού. Τα παραπάνω τεκμηριώνονται στη διαδικασία «Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων» και πιο συγκεκριμένα αναφορικά με τις απαιτήσεις και τις αρχές περί υγιεινής και ασφάλειας των τροφίμων στο Φάκελο ISO.

3.5.3. Υποδομή

Η εταιρεία έχει καθορίσει, αποκτήσει και διατηρεί την αναγκαία υποδομή που χρειάζεται για τη συμμόρφωση στις απαιτήσεις των προϊόντων/ υπηρεσιών και των πελατών. Στην αναγκαία υποδομή περιλαμβάνονται:

- Κτιριακές εγκαταστάσεις, χώρος εργασίας και σχετιζόμενος εξοπλισμός ή/και αναλώσιμα για την αποτελεσματική λειτουργία των εγκαταστάσεων και του περιβάλλοντος (μελέτες εργασίας, ανάλυση αναγκών σε επενδύσεις, ανάλυση απαιτούμενων υπηρεσιών, μέτρα συντήρησης).
- Εξοπλισμός για εκτέλεση των αναγκαίων διεργασιών /εργασιών (Hardware και Software, μηχανήματα παραγωγής και αποθήκευσης τροφίμων, κλπ).
- Υπηρεσίες Υποστήριξης (π.χ. τηλεπικοινωνιακή υποστήριξη, μέσα μεταφοράς)

3.5.4. Εργασιακό Περιβάλλον

Η Εταιρεία έχει καθορίσει και διατηρήσει το αναγκαίο εργασιακό περιβάλλον και τις σωστές συνθήκες εργασίας για την ικανοποίηση των προδιαγραφών



των προϊόντων που παράγει και εμπορεύεται, καθώς και των διεργασιών υλοποίησης δεξιώσεων. Η συμμόρφωση στην απαίτηση αυτή περιλαμβάνει τη δημιουργία αρχείων απαιτούμενων προσόντων (περιγραφές θέσεων εργασίας), αρχείων υγιεινής & ασφάλειας εργασίας και αρχείων που αποδεικνύουν την ικανοποίηση των νομοθετικών απαιτήσεων.

3.6 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

3.6.1. Προγραμματισμός Υλοποίησης Προϊόντος/Υπηρεσίας

Η εταιρία προγραμματίζει και αναπτύσσει τις διεργασίες που απαιτούνται για την υλοποίηση της παραγωγής της. Ο προγραμματισμός αυτός είναι συμβατός με τις απαιτήσεις των υπολοίπων διεργασιών του ΣΔΠ.

Κατά τον προγραμματισμό υλοποίησης των προϊόντων/υπηρεσιών καθορίζονται τα εξής:

- Στόχοι ποιότητας και απαιτήσεις για τα προϊόντα ή/ και τις υπηρεσίες.
- Οι ανάγκες εγκαθίδρυσης διεργασιών, εγγράφων (γενικών οδηγιών και προδιαγραφών) και παροχής πόρων.
- Απαιτούμενες ενέργειες επαλήθευσης, επικύρωσης, ελέγχου, επιθεωρήσεων και δοκιμών καθώς και τα κριτήρια αποδοχής των προϊόντων/ υπηρεσιών.
- Αρχεία που αποδεικνύουν ότι οι διεργασίες υλοποίησης και το αποτέλεσμα των διεργασιών ικανοποιούν τις τεθείσες προδιαγραφές.

Ο προγραμματισμός υλοποίησης εργασιών μπορεί να πραγματοποιείται τόσο κατά τις περιοδικές ανασκοπήσεις του ΣΔΠ, αλλά και ανεξάρτητα σε κάθε περίπτωση που απαιτείται ιδιαίτερος προγραμματισμός, πέραν της εφαρμογής των διαδικασιών του ΣΔΠ, με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων ποιοτικών, ποσοτικών ή άλλων στόχων.

3.6.2. Διεργασίες σχετιζόμενες με τον Πελάτη

3.6.2.1. Καθορισμός Απαιτήσεων σχετιζομένων με το παρεχόμενο Προϊόν/ Υπηρεσία

Η Εταιρεία, για τα παρεχόμενα προϊόντα ή/και υπηρεσίες, καθορίζει:



- ➔ Διεργασίες για κατανόηση των αναγκών των πελατών
- ➔ Τεκμηρίωση απαιτήσεων πελάτη, (συμπεριλαμβανομένων και απαιτήσεων ενεργειών παράδοσης).
- ➔ Απαιτήσεις που δεν έχουν τεθεί από τον πελάτη, αλλά είναι αναγκαίες (για προδιαγεγραμμένες ή/και σκοπούμενες χρήσεις όπου αυτές είναι γνωστές).
- ➔ Κανονιστικές και νομοθετημένες απαιτήσεις σχετιζόμενες με το Προϊόν/ Υπηρεσία (αρχές ISO 22000, κανόνες ορθής πρακτικής κατά την παραγωγή, πώληση, αποθήκευση και μεταφορά των τροφίμων).
- ➔ Πρόσθετες τυχόν απαιτήσεις προερχόμενες από τη μεθοδολογία λειτουργίας της εταιρείας (απαιτούμενες προμήθειες και άλλες παροχές).

3.6.2.2. Ανασκόπηση απαιτήσεων σχετιζομένων με το Προϊόν/ Υπηρεσία

Η Εταιρεία ανασκοπεί τις απαιτήσεις, οι οποίες σχετίζονται με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει. Η ανασκόπηση αυτή διεξάγεται πάντοτε πριν την δέσμευση της εταιρείας προς τον πελάτη για την υλοποίηση μίας παραγγελίας, συμφωνίας, σύμβασης και εξασφαλίζεται ότι:

- ➔ Οι απαιτήσεις για τα προϊόντα ή/και τις υπηρεσίες έχουν καθορισθεί επακριβώς.
- ➔ Απαιτήσεις παραγγελιών που διαφοροποιούνται από αυτές που έχουν ήδη εκφραστεί, αναγνωρίζονται και ενσωματώνονται στις νέες παραγγελίες.
- ➔ Η Εταιρεία είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις που έχουν συμφωνηθεί.

Τηρούνται Αρχεία των αποτελεσμάτων των ανασκοπήσεων και των ενεργειών που προκύπτουν από τις ανασκοπήσεις (προσφορές, συμβάσεις, ανάλυση ικανότητας).

Στις περιπτώσεις όπου ο πελάτης δεν παρέχει τεκμηριωμένη απαίτηση, η εταιρεία επιβεβαιώνει την απαίτηση αυτή πριν την αποδοχή της.

Στις περιπτώσεις όπου οι προδιαγραφές αλλάζουν, η Εταιρεία εξασφαλίζει ότι τα σχετικά έγγραφα τροποποιούνται και το προσωπικό που εμπλέκεται σε εργασίες που επηρεάζονται από τις παραπάνω αλλαγές ενημερώνεται κατάλληλα.

3.6.2.3. Επικοινωνία με τον Πελάτη

Η Εταιρεία καθορίζει και δημιουργεί αποτελεσματικά κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη σε σχέση με:

- Πληροφόρηση σχετική με τις απαιτήσεις για το προϊόν ή/ και την υπηρεσία.
- Χειρισμούς αιτήσεων, συμβάσεων, παραλαβής παραγγελιών ή άλλων σχετικών διαχειριστικών υποθέσεων (συμπεριλαμβανομένων των τροποποιήσεων).
- Έρευνες Ικανοποίησης-Πληροφορίες ανάδρασης από τον πελάτη, συμπεριλαμβανομένων των παραπόνων/ υποδείξεων.
- Διεργασίες πωλήσεων και δημοσίων σχέσεων

3.6.3. Σχεδιασμός και Ανάπτυξη

Το κεφάλαιο αυτό των απαιτήσεων του προτύπου ISO 9001:2000 έχει εξαιρεθεί από το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας που εφαρμόζει η εταιρεία.

Οι απαιτήσεις αυτού του κεφαλαίου αφορούν στον σχεδιασμό και ανάπτυξη νέων προϊόντων/ υπηρεσιών, δραστηριότητα που δεν περιλαμβάνεται σε αυτές της εν λόγω εταιρείας.

Ο προγραμματισμός και η ελεγχόμενη υλοποίηση των παραγωγικών διεργασιών, αρκούν για την επίτευξη των απαιτήσεων του πελάτη (ή άλλων εν γένει κανονιστικών απαιτήσεων) κι αυτό γιατί οι προδιαγραφές των παρεχόμενων προϊόντων/υπηρεσιών και ο τρόπος διάθεσής τους είναι προκαθορισμένα. Πιθανά θέματα που αφορούν τη βελτιστοποίηση των λειτουργικών διεργασιών της εταιρείας, αντιμετωπίζονται γενικά ως ενέργειες βελτίωσης (διορθωτικές-προληπτικές).

3.7. Προμήθειες

3.7.1. Διεργασία Προμηθειών

Η Εταιρεία εξασφαλίζει ότι οι σημαντικές (για την ποιότητα και την ασφάλεια) προμήθειες ικανοποιούν τις προδιαγραφές που θέτει κατά τις εντολές προμηθειών/ αγορών. Ο τύπος και η έκταση του ελέγχου που ασκείται στον προμηθευτή και στο αγοραζόμενο προϊόν εξαρτώνται από την επίδρασή του στην επακόλουθη υλοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών.



Η Εταιρεία αξιολογεί και επιλέγει τους προμηθευτές της, βάσει της ικανότητάς τους να προμηθεύουν προϊόντα/ υπηρεσίες σύμφωνα με τις απαιτήσεις της. Έχουν καθιερωθεί κριτήρια επιλογής, αξιολόγησης και επαναξιολόγησης προμηθευτών. Τηρούνται Αρχεία από τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων και από ενέργειες που προκύπτουν από τις αξιολογήσεις.

Σημειώνεται ότι προμήθειες που ενέχουν κινδύνους για την ασφάλεια των τροφίμων, ταυτοποιούνται, περιλαμβάνονται στο πεδίο εφαρμογής των αρχών ISO 22000 και λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα ώστε να εξασφαλίζεται η θεμελιώδης αρχή της Εταιρείας για την ασφάλεια των προϊόντων της.

3.7.2. Πληροφορίες Προμηθειών

Τα δεδομένα αγορών παρέχουν πληροφόρηση σχετική με τα αγοραζόμενα είδη, περιλαμβάνοντας όπου κρίνεται αναγκαίο:

- Απαιτήσεις για έγκριση προϊόντων/ υπηρεσιών, διαδικασιών, διεργασιών και καταλληλότητας εξοπλισμού.
- Απαιτήσεις για προσόντα προσωπικού.
- Απαιτήσεις ΣΔΠ & αρχών γ.GMP-GHP

Η Εταιρεία εξασφαλίζει /ελέγχει την επάρκεια των απαιτήσεων αγοράς σημαντικών προμηθειών πριν την υποβολή παραγγελίας στον προμηθευτή (ή γενικότερα την επικοινωνία των απαιτήσεων στον προμηθευτή). Όλες οι προαναφερόμενες πληροφορίες αρχειοθετούνται κατάλληλα.

3.7.3. Επαλήθευση Προμηθευόμενου Προϊόντος/ Υπηρεσίας

Η Εταιρεία έχει καθιερώσει και εφαρμόσει τις απαραίτητες εργασίες ελέγχου για να διασφαλίζει ότι τα αγοραζόμενα προϊόντα/ υπηρεσίες ικανοποιούν τις προδιαγραφές που θέτει κατά τις εντολές αγορών/προμηθειών.

Σε περιπτώσεις όπου η Εταιρεία ή οι πελάτες της προτίθενται να επαληθεύσουν την προμήθεια στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή η εταιρεία δηλώνει την πρόθεση αυτή, τις ενέργειες επαλήθευσης και τη μέθοδο έγκρισης του προμηθευόμενου στα σχετικά δεδομένα προμηθειών, στο αντίστοιχο έντυπο παραγγελίας. Τηρούνται αρχεία των σχετικών ενεργειών.

3.8. Παραγωγή & Εμπορία προϊόντων

3.8.1. Έλεγχος

Η Εταιρεία προγραμματίζει και πραγματοποιεί τις διεργασίες παραγωγής και παροχής προϊόντων και υπηρεσιών κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες. Οι συνθήκες αυτές περιλαμβάνουν όπου είναι απαραίτητο:

- ➔ Την διαθεσιμότητα των πληροφοριών που περιγράφουν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος (δημιουργείται φάκελος περιγραφής προϊόντων).
- ➔ Τη διαθεσιμότητα των Οδηγιών Εργασίας όπου χρειάζονται.
- ➔ Τη χρήση και συντήρηση κατάλληλου εξοπλισμού και κυρίως του εξοπλισμού παραγωγής και αποθήκευσης
- ➔ Τη διεξαγωγή παρακολουθήσεων, ελέγχων και μετρήσεων.
- ➔ Την λήψη ενεργειών αποδέσμευσης, παράδοσης και πώλησης.
- ➔ Τον καθορισμό δραστηριοτήτων συντήρησης.

3.8.2. Επικύρωση Διεργασιών Παροχής Προϊόντων και Υπηρεσιών

Η Εταιρεία επικυρώνει όλες τις διεργασίες παροχής προϊόντων/ υπηρεσιών, σε περιπτώσεις κατά τις οποίες το αποτέλεσμα τους δεν είναι άμεσα μετρήσιμο και ελέγξιμο ή τυχόν σφάλματα εντοπίζονται μόνο κατά τη χρήση του προϊόντος.

Η επικύρωση αυτή των διεργασιών συνίσταται στην επίδειξη της ικανότητάς τους να ικανοποιούν προδιαγεγραμμένους στόχους /αποτελέσματα (διασφάλιση και τεκμηρίωση ότι ο εξοπλισμός, οι διεργασίες και το προσωπικό έχουν την ικανότητα να εκπληρώσουν τις απαιτήσεις).

Οι διεργασίες αυτές περιλαμβάνουν:

- Την ανασκόπηση του ΣΔΠ και τον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών και στόχων
- Τη Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων
- Τον Προγραμματισμό & και την υλοποίηση των διεργασιών παραγωγής.
- Τις διεργασίες που σχετίζονται με τους πελάτες
- Τη διαχείριση προμηθειών
- Τον χειρισμό, αποθήκευση, συσκευασία και προστασία.

- Τις πωλήσεις

Η εταιρεία για τις παραπάνω διεργασίες έχει καθορίσει:

- ➔ Κριτήρια ανασκόπησης και έγκρισης των ειδικών διεργασιών
- ➔ Έγκριση εξοπλισμού και προσόντων προσωπικού
- ➔ Απαιτήσεις σε αρχεία.
- ➔ Επανεπικύρωση ανά τακτά χρονικά διαστήματα.
- ➔ Χρήση εξειδικευμένων /ειδικών μεθόδων και διαδικασιών.

3.9. Ταυτοποίηση και Ιχνηλασιμότητα

Για τον πληρέστερο έλεγχο της παραγωγής και διάθεσης προϊόντων της εταιρείας, διατυπώθηκε και τεκμηριώθηκε η διαδικασία για την άμεση αναγνώριση των προϊόντων αυτών σε όλες τις φάσεις εμπορίας και παράδοσής τους. Είναι πολύ σημαντικό για μια εταιρεία που συμμετέχει στην αλυσίδα του τροφίμου, να είναι σε θέση όταν προκύψει πρόβλημα από τα προϊόντα της που να θέτει σε κίνδυνο την δημόσια υγεία, να ανακαλέσει όλα τα προϊόντα που διατίθενται στην αγορά.

Αυτό πετυχαίνεται με διαδικασίες ταυτοποίησης του προϊόντος (σήμανσης) και ιχνηλασιμότητας, μέσω των εντύπων του Συστήματος (δυνατότητα να βρούμε όλα τα υλικά που συμμετείχαν στην παραγωγή του προϊόντος και όλους τους πελάτες στους οποίους πωλήθηκαν)

- 7-5.3 Απόδοση Ταυτότητας-Ιχνηλασιμότητα
- Ε 7-5.3.1 Ετικέτα κιβωτίου
- Ε 7-5.3.2 Ετικέτα παλέτας
- Ε 7-5.3.3 Ετικέτα αποδέσμευσης υλικού/προϊόντος
- Ε 7-5.3.4 Ετικέτα δέσμευσης υλικού/προϊόντος
- Ε 7-5.3.5 Ετικέτα απορριπτόμενου υλικού/προϊόντος

3.9.1 Έλεγχος Παραγωγικής διαδικασίας

Οι παραγωγικές διεργασίες πρέπει εξασφαλίζεται ότι εκτελούνται κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες. Για το λόγο αυτό δημιουργήθηκε η διαδικασία Παραγωγής & Παροχής Υπηρεσιών που καθορίζει τόσο τον προγραμματισμό παραγωγής όσο και την παρακολούθηση των στοιχείων της παραγωγής, μαζί με όλες τις κρίσιμες παραμέτρους του προϊόντος .

- 7-5.1 Παραγωγή και Παροχή Υπηρεσιών



- Ε 7-5.1.1 Εντολή Παραγωγής
- Ε 7-5.1.2 Ημερήσια Παραγωγή
- Ε 7-5.1.3 Ανάλωση Υλικών
- Ε 7-5.1.4 Προγραμματισμός / απολογισμός βάρδιας
- Ε 7-5.1.5 Ημερολόγιο Παραγωγής
- Ε 7-5.1.6 Αλλαγή προϊόντος
- Ε 7-5.1.7 Καρτέλα Συντήρησης/Επισκευής Μηχανής
- Ε 7-5.1.8 Καρτέλα Συντήρησης/Επισκευής Καλουπιού
- Ο 7-5.1.1 Οδηγία Παράδοσης-Παραλαβής Βαρδιών
- Ο 7-5.1.2 Οδηγία Συσκευασίας Προϊόντος
- Ο 7-5.1.3 Οδηγία Επισκευής Μηχανής
- Ο 7-5.1.4 Οδηγία Συντήρησης Μηχανής

3.10 ΜΕΤΡΗΣΗ, ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ

3.10.1 Γενικά

Η Εταιρεία έχει προγραμματίσει και καθιερώσει τις διεργασίες παρακολούθησης, μετρήσεων, αναλύσεων και βελτίωσης που χρειάζονται για:

- ↳ Την απόδειξη – επίδειξη της συμμόρφωσης (καταλληλότητας) των παρεχόμενων προϊόντων /υπηρεσιών.
- ↳ Την εξασφάλιση της συμμόρφωσης του ΣΔΠ.
- ↳ Την διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ΣΔΠ.

Σε κάθε περίπτωση καθορίζονται οι εφαρμοζόμενες μέθοδοι (συμπεριλαμβανομένων των Στατιστικών Τεχνικών) και η έκταση χρήσης τους.

Οι μέθοδοι μπορεί να περιλαμβάνουν:

- έρευνες με τη χρήση ερωτηματολογίων σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών και αξιολόγηση των αιτιών των ενδεχόμενων παραπόνων (χρήση διαγράμματος Pareto για τη μελέτη της συχνότητας εμφάνισης)
- εσωτερικές επιθεωρήσεις του ΣΔΠ σε όλα τα εμπλεκόμενα τμήματα κι αξιολόγηση των ευρημάτων

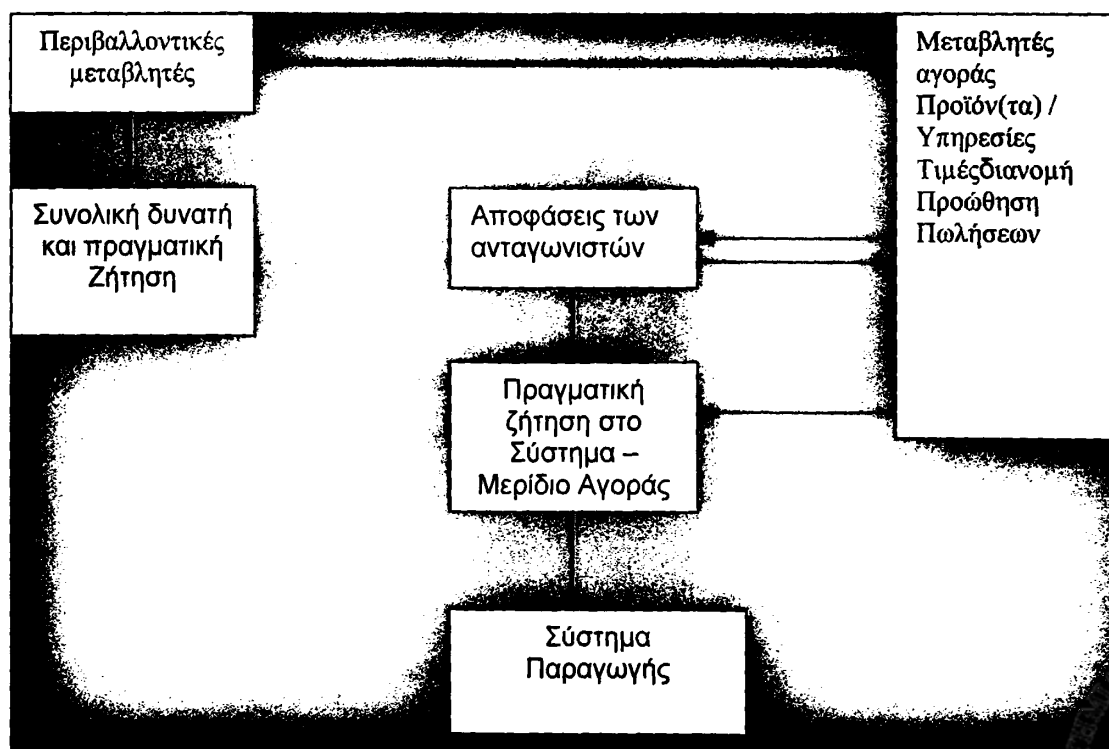
- έλεγχος της συχνότητας εμφάνισης κι αξιολόγηση της σημαντικότητας των συμμορφώσεων καθώς και σύγκριση των στοιχείων αυτών με το προηγούμενο έτι
- οικονομικές μετρήσεις
- αυτοαξιολόγηση

3.10.2. Παρακολούθηση και Μετρήσεις

3.10.2.1. Ικανοποίηση Πελάτη

Η Εταιρεία παρακολουθεί (καταγράφει και αναλύει) την πληροφόρηση σχετίζεται με τη γνώμη του πελάτη, συμπεριλαμβανομένων και παραπόνων/ υποξέων, για το κατά πόσο οι απαιτήσεις του έχουν ικανοποιηθεί, ως ένα μέτρο της οδοσης του ΣΔΠ. Οι μέθοδοι απόκτησης και ανάλυσης – χρήσης αυτής της πληρορησης έχουν καθοριστεί (π.χ. μέσω της δημιουργίας διαδικασιών, της εκτέλεσης αλύσεων, των παραγόμενων ενεργειών και τον καθορισμό στόχων) και παρακολουται η αποτελεσματικότητά τους.

Δεδομένα σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελαιν αναφορικά με τη συνεργασία που έχουν με το εργοστάσιο, τα παρεχόμενα προϊόντη συνεργασία με το προσωπικό κλπ λαμβάνονται και κατόπιν αποστολής αντίστοιη ερωτηματολογίου και απάντησής αυτού από τους πελάτες.



Ανεξαρτήτως του τρόπου επικοινωνίας (τηλεφωνικά, επιστολή, fax, προφορικά, βάσει ερωτηματολογίου κλπ) το άτομο που λαμβάνει υπόδειξη ή παράπονο συμπληρώνει το αντίστοιχο έντυπο και το υποβάλει στον. Υπεύθυνο Ποιότητας.

Εφόσον δεν είναι δυνατή η άμεση και με απλές ενέργειες αντιμετώπιση της υπόδειξης / παραπόνου του πελάτη, αλλά κρίνεται ότι απαιτείται διεξοδικότερη διερεύνηση των αιτιών εμφάνισης και των προτεινόμενων ενεργειών αντιμετώπισης, αποφασίζει αρχικά ο ΥΠ αν είναι απαραίτητη η εφαρμογή Διορθωτικής Ενέργειας. Αυτό μπορεί να συμβεί σε περιπτώσεις όπως: εμπλοκή περισσότερων του ενός ατόμων, αλλαγή στην τεκμηρίωση του ΣΔΠ κλπ. Σε όλες τις άλλες περιπτώσεις ο ΥΠ αναλαμβάνει να αναλύσει τα αίτια εμφάνισης του προβλήματος και να εφαρμόσει τις απαιτούμενες ενέργειες για την αντιμετώπισή του.

Με την ολοκλήρωση των ενεργειών και το πέρας ενός εύλογου χρονικού διαστήματος ο ΥΠ αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των υλοποιηθέντων ενεργειών. Αν για οποιονδήποτε λόγο κρίνει ότι η υπόδειξη / παράπονο του πελάτη δεν έχει χειριστεί και αντιμετωπισθεί κατάλληλα, μπορεί να προτείνει εκ νέου την εφαρμογή της όλης διαδικασίας που περιγράφηκε παραπάνω.

Ο ΥΠ σε τακτά χρονικά διαστήματα (κατ' ελάχιστο δύο φορές το χρόνο) αξιολογεί συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα των καταγραφών υποδείξεων / παραπόνων πελατών και ενημερώνει τη Διοίκηση του εργοστασίου κατά τις ανασκοπήσεις του ΣΔΠ ή ανεξάρτητα εφόσον κρίνεται σκόπιμο.

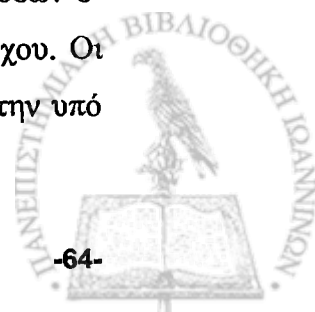
3.10.2.2. Εσωτερικές Επιθεωρήσεις

Υπάρχει διαδικασία στην οποία τεκμηριώνεται ο τρόπος με τον οποίο διενεργούνται στην εταιρεία οι εσωτερικές επιθεωρήσεις, σε τακτά και προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα, με σκοπό την διαπίστωση κατά πόσο το ΣΔΠ είναι:

- α) συμμορφούμενο στις γενικές απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000, και στις απαιτήσεις γενικότερα της εταιρείας.
- β) αποτελεσματικά εφαρμοσμένο και διατηρείται.

Τα προγράμματα επιθεωρήσεων είναι προσχεδιασμένα, λαμβάνουν δε υπόψη την κατάσταση και σημασία των υπό επιθεώρηση διεργασιών.

Κατά την επιλογή των επιθεωρητών και τη διεξαγωγή των επιθεωρήσεων εξασφαλίζονται η ακεραιότητα και η αντικειμενικότητα των διεργασιών ελέγχου. Οι επιθεωρητές ποτέ δεν επιθεωρούν τις εργασίες τους (είναι ανεξάρτητοι από την υπό επιθεώρηση περιοχή).



Ο υπεύθυνος της επιθεωρούμενης περιοχής πρέπει να εξασφαλίσει ότι οι ενέργειες για τη διαχείριση μη συμμορφώσεων (και την εξάλειψη αιτιών) λαμβάνονται χωρίς άσκοπη καθυστέρηση. Οι ενέργειες παρακολούθησης των ενεργειών αυτών περιλαμβάνουν την επιβεβαίωση των ενεργειών και την καταγραφή (αρχείο) των αποτελεσμάτων επιβεβαίωσης.

3.10.2.3 Παρακολούθηση και Μέτρηση Διεργασιών

Στην Εταιρεία εφαρμόζονται κατάλληλες μέθοδοι για την παρακολούθηση και, όπου εφαρμόζεται, τη μέτρηση των διεργασιών του ΣΔΠ μέσω χρησιμοποίησης δεικτών ποιοτικών επιδόσεων. Αυτές οι μέθοδοι επιδεικνύουν την ικανότητα των διεργασιών να επιτυγχάνουν προσχεδιασμένα αποτελέσματα.

Όταν τα αποτελέσματα αυτά δεν επιτυγχάνονται, διορθωτικές ενέργειες λαμβάνονται (όπως απαιτείται) για την εξασφάλιση της συμμόρφωσης των προϊόντων/ υπηρεσιών.

3.10.2.4. Ανάλυση Δεδομένων

Η Εταιρεία καθορίζει, συλλέγει και αναλύει κατάλληλα δεδομένα με σκοπό την επίδειξη της καταλληλότητας και αποτελεσματικότητας του ΣΔΠ και τη διερεύνηση της δυνατότητας συνεχούς βελτίωσής του (αρχείο παρακολούθησης στόχων/ διεργασιών). Τα δεδομένα αυτά προέρχονται από τις διεργασίες μετρήσεων και ελέγχων και από άλλες σχετικές πηγές.

Η ανάλυση των δεδομένων παρέχει πληροφορίες σχετικές με:

- ➔ Ικανοποίηση πελάτη
- ➔ Συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του προϊόντος/υπηρεσίας
- ➔ Χαρακτηριστικά και τάσεις διεργασιών & προϊόντων/υπηρεσιών και ευκαιριών για προληπτικές ενέργειες
- ➔ Προμηθευτές
- ➔ Εξοπλισμό
- ➔ Οικονομική πορεία της εταιρείας κ.α..

Ο καθορισμός στόχων ποιότητας και η ορθή εφαρμογή μεθόδων στατιστικής είναι απαίτηση του προτύπου αλλά και ένα αρκετά σημαντικό στοιχείο σε όλες τις

φάσεις του βρόγχου της Ποιότητας και όχι μόνο στην μετά την παραγωγή φάση. Διάφορες εφαρμογές είναι: Ανάλυση Αγοράς, Σχεδιασμός Προϊόντων, Προδιαγραφές Αξιοπιστίας, Έλεγχος Παραγωγικής διαδικασίας, καθορισμός Επιπέδων ποιότητας και Ανάλυση δεδομένων, Απόδοση τμημάτων, του οργανισμού και του προσωπικού κλπ. Οι στόχοι ποιότητας τέθηκαν από τη διοίκηση του οργανισμού σε συνεργασία με την

Υ.Π. και ο τελικός σκοπός τους αποσκοπεί στη διαρκή βελτίωση του συστήματος ποιότητας και του οργανισμού στο σύνολό της.

Οι στόχοι ποιότητας για την εταιρεία για το έτος 2008 ορίστηκαν οι :

- Μείωση παραπόνων πελατών ανά κατηγορία προβλήματος κατά 5%
- Μείωση ποσοστού σκάρτων από παραγωγή κατά 10%
- Μείωση ποσοστού έτοιμου προϊόντος που δεσμεύεται από τον ποιοτικό έλεγχο κατά 10%
- Μείωση του χρόνου παράδοσης των προϊόντων κατά μέσο όρο 3 ώρες.
- Μείωση των μη συμμορφώσεων κατά 5%.

Η Υ.Π. αξιολόγησε τις άμεσες ανάγκες του οργανισμού και δημιούργησε διαδικασίες για τον προσδιορισμό κατάλληλων στατιστικών τεχνικών που απαιτούνται ώστε να επαληθευθεί ότι οι διεργασίες και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος πληρούν τα προκαθορισμένα κριτήρια ποιότητας, σύμφωνα με τη ρητή απαίτηση του προτύπου.

Μερικά από τα δεδομένα που συλλέγονται και αξιολογούνται αποτελούν:

- αποτελέσματα εσωτερικών επιθεωρήσεων,
- ανάδραση και παράπονα πελατών,
- αποτελέσματα ποιοτικών ελέγχων,
- διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες,
- συστάσεις στελεχών για βελτίωση,
- αποτελέσματα ανασκόπησης της διοίκησης,
- έρευνα αγοράς,
- αποτελέσματα αξιολόγησης προμηθευτών
- παραγωγικότητα,
- οικονομικά μεγέθη της εταιρείας. δημιουργήθηκαν οι παρακάτω διαδικασίες :

7-5.1 Παραγωγή και Παροχή Υπηρεσιών



8-3 Έλεγχος μη συμμορφούμενων

7-5.2 Έλεγχοι και δοκιμές

8-2 Εσωτερικές Επιθεωρήσεις

7-2 Επικοινωνία με τον πελάτη

5-1 Ευθύνη της διοίκησης

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΔΕΙΚΤΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ	ΤΙ
Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων Ώρες Εκπαίδευσης Συμμετοχή προσωπικού - Επιδιώξεις βελτίωσης	Μία φορ οι ώρες ζόμενο κός αριθ Μία φορ ανά εργ σεων βέλ προσωπι που υλοπ
Προγραμματισμός & υλοποίηση των διεργασιών παραγωγής Μη συμμορφώσεις Βελτίωση εγκαταστάσεων Βελτίωση μηχανολογικού εξοπλισμού	Μία φορ αριθμός (επί του σι φώσεων κ προγράμμ Μία φορ τα κονδύλ βελτίωση Μία φορέ τα κονδύλ βελτίωση σμού.

Διεργασίες σχετιζόμενες με τους πελάτες

Παράπονα πελατών

Μη συμμορφώσεις στην εκτέλεση των παραγγελιών

Ερωτηματολόγια ικανοποίησης πελατών

Διαχείριση προμηθειών

Επιδόσεις προμηθευτών

Χειρισμός αποθηκευσι, συσκευασίας και προστασίας

Βελτίωση χώρων, συνθηκών αποθήκευσης

Πωλήσεις

Αύξηση πωλήσεων

Νέες αγορές

1

1

ε

Μ

ν

α

β

Υ

β

π

μ

Μ

δί

τα

στ

Μ

σο

Μ

σο

νο



3.10.2.5. Παρακολούθηση και Μέτρηση Προϊόντων/ Υπηρεσιών

Η Εταιρεία παρακολουθεί και μετράει κάποια χαρακτηριστικά των προϊόντων της και των υπηρεσιών που παρέχει, για να επιβεβαιώσει ότι έχουν ικανοποιηθεί οι απαιτήσεις για αυτά. Αυτό συμβαίνει σε κατάλληλα σημεία της διεργασίας υλοποίησης των εν λόγω διαδικασιών.

Οι διεργασίες περιλαμβάνουν ελέγχους που μπορεί να αφορούν:

- α) συμφωνία με τις νομοθετικές απαιτήσεις, καθώς και συμφωνία με τις προδιαγραφές της επιχείρησης (ποιότητα, ασφάλεια, οργανοληπτικά χαρακτηριστικά),
- β) σε τήρηση χρονοδιαγραμμάτων (χρόνος αποθήκευσης α' ύλης, διάρκεια αποθήκευσης προϊόντος, χρόνος παράδοσης στον πελάτη κλπ.),

3.10.2.6. Έλεγχοι και Δοκιμές

E 7-5.2.1 Ζυγίσεις Προϊόντων

E 7-5.2.2 Ποιοτικός Έλεγχος καπακιών/δοχείων

E 7-5.2.3 δειγματοληπτικός Έλεγχος Προϊόντων

E 7-5.2.4 Αποδέσμευση Έτοιμου Προϊόντος/Υλικού

E 7-5.2.5 διαλογές/Επανέλεγχος Προϊόντων

E 7-5.2.6 Πιστοποιητικό συμμόρφωσης προϊόντος

E 7-5.2.7 Προδιαγραφή προϊόντος

E 7-5.2.8 Προδιαγραφή υλικού

O 7-5.2.1 Οδηγία Ποιοτικού Ελέγχου Βάρδιας

O 7-5.2.2 Οδηγία δειγματοληπτικών Ελέγχων και Αποδέσμευσης Προϊόντων

3.10.2.7. Εξοπλισμός Επιθεωρήσεων, Μετρήσεων και δοκιμών.

Αναπτύχθηκε η διαδικασία Ελέγχου Συσκευών Παρακολούθησης και Μέτρησης καθώς και έντυπα ώστε όλα τα όργανα μετρήσεων, επιθεωρήσεων και δοκιμών, να ελέγχονται, βαθμονομούνται και διατηρούνται σε συγκεκριμένες περιβαλλοντικές συνθήκες.

Σκοπός του προτεινόμενου συστήματος είναι να χρησιμοποιούνται τα όργανα αυτά ώστε το περιθώριο λανθασμένης μέτρησης να είναι γνωστό και αποδεκτό ως προς το είδος της διενεργούμενης μέτρησης.

- 7-6 Έλεγχος των συσκευών παρακολούθησης και μέτρησης.
- E 7-6.1 Κατάλογος Εξοπλισμού Μετρήσεων & δοκιμών
- E 7-6.2 Ετήσιο Πρόγραμμα διακρίβωσης
- E 7-6.3 Καρτέλα διακρίβωσης Οργάνου

3.11. Διακίνηση - Αποθήκευση - Συσκευασία - διανομή

Μελετήθηκαν οι υπάρχουσες μέθοδοι μεταχείρισης, διακίνησης, αποθήκευσης και διανομής των μέσων και αναλωσίμων του οργανισμού. Με βάση τα συλλεγμένα στοιχεία και τις απαιτήσεις του ISO 9001:2000, η Υ.Π. συνέγραψε διαδικασίες και έντυπα, η εφαρμογή και χρήση των οποίων τεκμηριώνει τη σωστή μεταχείριση του υλικού ώστε να αποφευχθεί η πρόκληση ζημιάς ή υποβάθμισής του. Επίσης η εταιρεία φροντίζει την ιδιοκτησία του πελάτη, όταν αυτή ευρίσκεται υπό τον έλεγχό της ή χρησιμοποιείται από αυτήν. Αναγνωρίζει και αποδίδει ταυτότητα, την προστατεύει και τη διαφυλάσσει, ενώ εάν χαθεί, υποστεί ζημία ή με οποιοδήποτε τρόπο βρεθεί ακατάλληλη για χρήση, αναφέρεται στον πελάτη και διατηρούνται σχετικά αρχεία από την ενημέρωση αυτή.

- 7-5.1 Παραγωγή και Παροχή Υπηρεσιών
- 7-5.4 Ιδιοκτησία του πελάτη
- 7-5.5 Διατήρηση Προϊόντος και Παράδοση
- 7-5.5.1 Παραλαβή Προϊόντων (από Παραγωγή)
- E 7-5.5.2 Δελτίο Εισερχομένων Υλικών
- E 7-5.5.3 Παράδοση Υλικών στην Παραγωγή
- E 7-5.5.4 Παραλαβή Υλικών από Παραγωγή

3.12. Αρχεία Ποιότητας

Με βάση την ολοκληρωμένη δομή του ΣΠ του οργανισμού, συντάχθηκε η απαραίτητη διαδικασία για την αναγνώριση, συλλογή, παρουσίαση, αρχειοθέτηση, αποθήκευση, διατήρηση και διάθεση των δημιουργούμενων αρχείων ποιότητας. Τα

αρχεία ποιότητας (έντυπα και ηλεκτρονικά) διατηρούνται για να αποδεικνύεται η επίτευξη της

απαιτούμενης ποιότητας και η αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος ποιότητας.

- 4-2 Έλεγχος Αρχείων
- Ε 4-2.1 Κατάλογος Αρχείων Ποιότητας
- Ε 4-2.2 Κατάλογος Υλικού Αναφοράς

3.13. Διαχείριση μη Συμμορφούμενου Προϊόντος/Υπηρεσίας

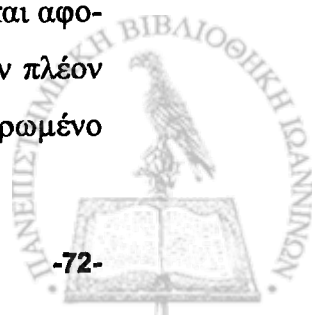
Η εταιρεία εξασφαλίζει ότι προϊόν ή/και υπηρεσία που δε συμμορφώνεται στις σχετικές απαιτήσεις ταυτοποιείται και ελέγχεται ώστε να προφυλαχθεί άσκοπη χρήση, κατανάλωση ή παράδοση.

Ειδικά για μη συμμορφώσεις που σχετίζονται με την ασφάλεια του προϊόντος ή λαμβάνουν χώρα κατόπιν αστοχίας CCP, στο Φάκελο ISO 22000 (και ανά περίπτωση) προδιαγράφονται επακριβώς οι εφαρμοζόμενες ενέργειες και χρήσεις των μη συμμορφούμενων. Σε τέτοιες περιπτώσεις, προσοχή δίνεται στην ελεγχόμενη απόρριψή τους (ιδιαίτερα σε ότι αφορά την αποφυγή επιμολύνσεων και τη συμφωνία με σχετικούς κανονισμούς).

- ελέγχων ποιότητας κατά την παραλαβή των εισερχομένων υλικών (Διαδικασία προμηθειών)
- ενδιάμεσων ελέγχων αποθήκευσης, σύμφωνα με την Διαδικασία αποθηκών
- ελέγχων κατά τον προγραμματισμό και την υλοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας,
- μέσω των διαδικασιών παρακολούθησης, μέτρησης και συνεχούς βελτίωσης του ΣΔΠ και της εταιρείας (π.χ. εσωτερικές επιθεωρήσεις, αναγνώριση και ικανοποίηση απαιτήσεων πελάτη).

3.14. Εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης ποιότητας ISO 9001:2000

Η φάση αυτή ήταν και η πλέον απαιτητική καθώς προϋπέθετε την δέσμευση και αφοσίωση της διοίκησης καθώς και όλου του προσωπικού της εταιρείας. Για την πλέον ομαλή αποπεράτωση των απαιτούμενων ενεργειών, η Υ. Π ανέλαβε ολοκληρωμένο



πρόγραμμα εκπαίδευσης του προσωπικού της εταιρείας όπου έγινε λεπτομερής ανάλυση των υπό εξέλιξη ενεργειών, του σκοπού της μελέτης του έργου, καθώς και των υποχρεώσεων εφαρμογής του ΣΠ από όλους ανεξαρτήτως. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα πραγματοποιήθηκε σε δύο κύκλους και κάλυψε τις παρακάτω ενότητες :

A. Κατά την φάση του σχεδιασμού, ανάπτυξης και αρχικής εφαρμογής (πριν την πιστοποίηση):

- ☐ Αρχική ενημέρωση σχετικά με την εφαρμογή του Συστήματος διαχείρισης
- ☐ Ποιότητας που περιελάμβανε :
- ☐ Εισαγωγή στην Ποιότητα
- ☐ ISO 9001:2000
- ☐ Παρουσίαση και επεξήγηση ΣΠ στην Εταιρεία.
- ☐ Οι νέες συνθήκες εργασίας
- ☐ Αναλυτική και σχολαστική ενημέρωση και εκπαίδευση που αφορούσε :
- ☐ Αρμοδιότητες και υπευθυνότητες.
- ☐ Εφαρμογή διαδικασιών, Οδηγιών, Εντύπων συστήματος.
- ☐ Μέθοδοι διεξαγωγής Εσωτερικών Ελέγχων και Επιθεωρήσεων (για το διοικητικό προσωπικό της εταιρείας).

Η πρώτη φάση της εκπαίδευσης ήταν και η πιο δύσκολη καθώς στο στάδιο αυτό έπρεπε να μετατραπεί η άρνηση και απόρριψη προς το νέο σύστημα (από τους εργαζόμενους) σε ενεργή συμμετοχή και προσπάθεια εφαρμογής νέων δεδομένων. Οι πρώτες ερωτήσεις που έγιναν ήταν του τύπου: “τι διαφορετικό θα καταλάβω στη δουλειά μου με το νέο σύστημα”, “θα πρέπει να συμπληρώνω πολλά περισσότερα έντυπα; Δεν προλαβαίνω να συμπληρώνω ούτε τα παλιά...”, “γιατί πρέπει να αλλάξουμε τα έντυπα και τις διαδικασίες μας;”, “θα ήθελα να γνωρίζω ποιες είναι οι αρμοδιότητές μου, και ποιόν να ενημερώνω όταν παρουσιάζεται πρόβλημα στη δουλειά μου”.

Τόσο κατά την αρχική όσο και κατά την αναλυτική ενημέρωση έγινε σαφές πως το Σύστημα θα χτιζόταν πάνω στις απαιτήσεις της εργασίας τους και θα είχε στόχο της συγκέντρωση πληροφοριών που οι ίδιοι χρειάζονταν για να εκτελούν σωστά το έργο τους. Επίσης τονίστηκε η αναγκαιότητα τήρησης ορισμένων κανόνων υγιεινής καθώς και πρακτικών που σκοπό είχαν την παραγωγή και παράδοση ασφαλών και ποιοτικών προϊόντων.

Στην αρχική ενημέρωση παρουσιάστηκαν μερικά από τα σοβαρότερα προβλήματα προϊόντων (από αρχείο που συγκεντρώθηκε από επιστροφές πελατών



και τον ποιοτικό έλεγχο), όπου ζητήθηκε από το προσωπικό, να πει την γνώμη του αν το έβλεπαν το ράφι του σούπερ μάρκετ, και αν θα αγόραζαν το προϊόν για την οικογένειά τους. Τέλος αναφέρθηκε και στην σημασία που έχει για τους πελάτες η ποιτική και ασφαλής συσκευασία των προϊόντων τους, όπως και στον κίνδυνο που διατρέχει η εταιρεία για την φήμη της, κάθε φορά που παραδίδει υποβαθμισμένα προϊόντα. Αυτό που έγινε σαφές ήταν ότι το να χάσουμε τους πελάτες μας είναι ισοδύναμο με τη μείωση παραγωγής και την μείωση των θέσεων εργασίας.

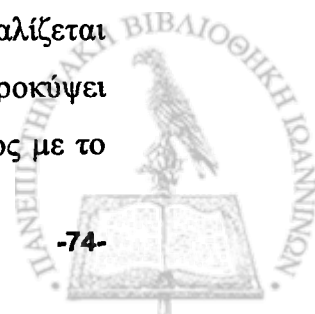
Στο αναλυτικό πρόγραμμα εκπαίδευσης δόθηκαν παραδείγματα συμπλήρωσης των εντύπων που είχαν σχεδιαστεί για τα τμήματα (σε συνεργασία πάντα με το αρμόδιο προσωπικό και τους Υπευθύνους) και λύθηκαν απορίες σχετικά με την συμπλήρωσή τους σε διάφορες περιπτώσεις.

Β. Συνεχής εκπαίδευση κατά την λειτουργία του Συστήματος (μετά την πιστοποίηση):

- ☐ Συνεχής παρακολούθηση της εκτέλεσης των εργασιών από την Υ.Π. και υποστήριξη του προσωπικού όπου κρινόταν αναγκαίο (on the job training).
- ☐ Τακτική αξιολόγηση προσωπικού και εντοπισμός αναγκών εκπαίδευσης.
- ☐ Προγραμματισμός και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων (σχετικά με Αρχές ορθής Υγιεινής Πρακτικής, Αρχές Ορθής Βιομηχανικής Πρακτικής, εσωτερικές επιθεωρήσεις κτλ).

Επιπλέον, από την αρχή του σχεδιασμού του συστήματος, η Εταιρεία έθεσε σε εφαρμογή τις διαδικασίες και έντυπα, όπως αυτά αναπτύσσονταν από την Υ.Π., ώστε να δημιουργηθεί η κατάλληλη υποδομή τεκμηρίωσης, εφαρμογής και εξέλιξης του Σ.Π (αρχεία, εκθέσεις Επιθεωρήσεων, κατάλογοι κλπ) και να μελετηθεί η ομαλή λειτουργία του Συστήματος στην Εταιρεία. Όπου απαιτήθηκε, αναθεωρήσεις, αλλαγές και συμπλήρωμα των διαδικασιών και εντύπων εκτελέστηκαν από την Εταιρεία μετά από έγκριση από την Υ.Π..

Οι περισσότερες αλλαγές κατά την περίοδο της εφαρμογής του συστήματος, έγιναν στα έντυπα της παραγωγής, καθώς τα αρχικά έντυπα που δημιουργήθηκαν επιλέχθηκε να αλλαχθούν ώστε να γίνει ευκολότερη η συμπλήρωσή τους (π.χ. τα υλικά που χρησιμοποιήθηκαν για την παραγωγή του προϊόντος μπορούσαν να συμπληρωθούν μέσω check list ακόμη και από τον εργάτη παραγωγής). Επίσης σχεδιάστηκαν νέα όπως το Ε 7-5.1.6 "Αλλαγή προϊόντος" προκειμένου να διασφαλίζεται ότι η αλλαγή ενός προϊόντος στη μηχανή θα γίνει σωστά και δεν θα προκύψει πρόβλημα λόγω λάθος πρώτης ύλης ή ανάμιξης του προηγούμενου προϊόντος με το



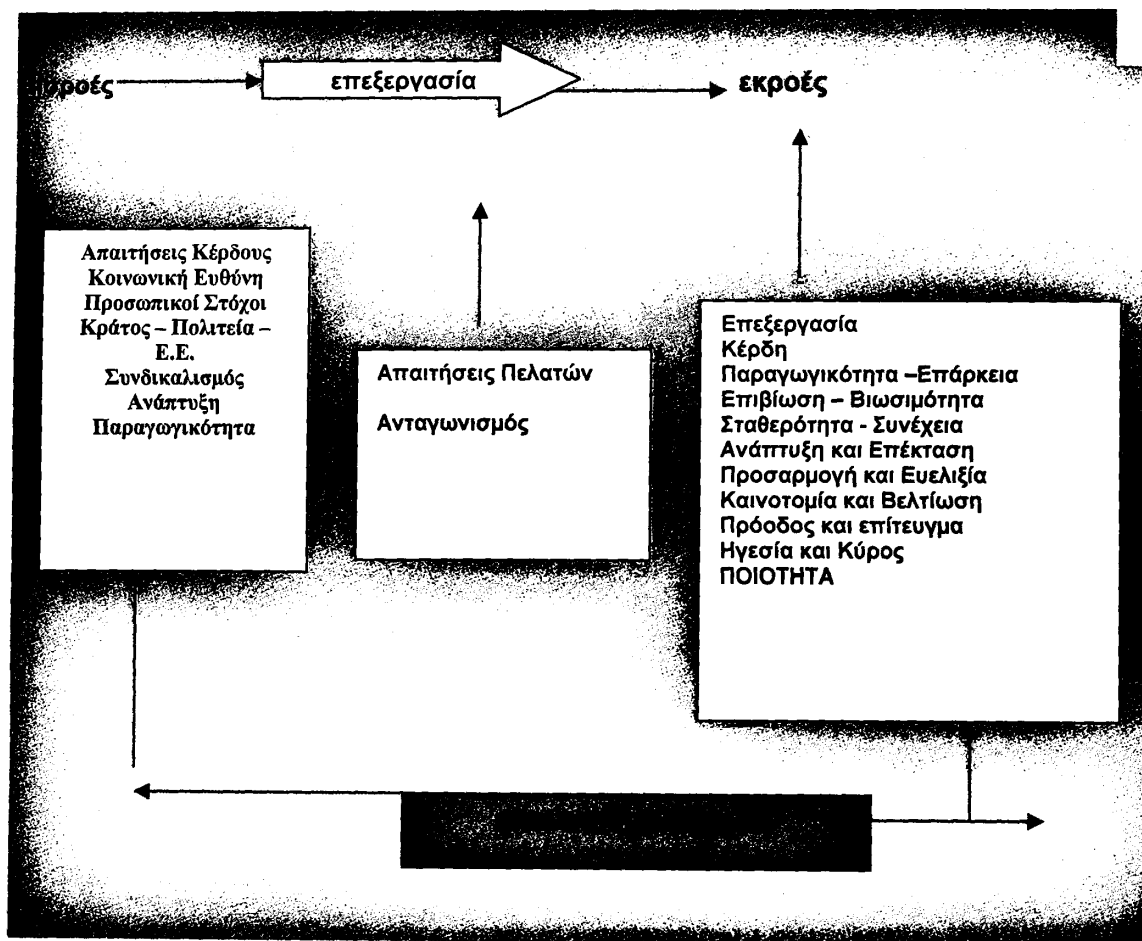
επόμενο στα κιβώτια (συνήθη προβλήματα στο παρελθόν). Ακόμη στην πορεία και ενώ η Υ.Π. οργάνωνε το Τμήμα Ποιότητας παρουσιάστηκαν νέες ανάγκες για τεκμηρίωση και δημιουργήθηκαν νέες διαδικασίες ελέγχου (η δειγματοληψία έτοιμου προϊόντος προστέθηκε στους ελέγχους ποιότητας, και δημιουργήθηκαν έντυπα όπως το Ε 7-5.2.4 “Αποδέσμευση Έτοιμου Προϊόντος/Υλικού” και οι ετικέτες Ε 7-5.3.3 “Αποδέσμευσης υλικού/προϊόντος”, Ε 7-5.3.5 “Απορριπτόμενου υλικού/προϊόντος” και Ε 7-5.3.4 “δέσμευσης υλικού/προϊόντος”).

Παραδοτέα της φάσης αυτής αποτελούν τα παρακάτω, που είναι και τα τελικά αποτελέσματα του έργου :

- ☐ Τελικό Εγχειρίδιο διαχείρισης Ποιότητας της εταιρείας
- ☐ Τελικές Οργανωτικές και Λειτουργικές διαδικασίες και σχετικά Έντυπα του Σ.Π.

Συνοπτικά κατά τη περίοδο εφαρμογής του συστήματος έγιναν οι εξής ενέργειες:

- ☐ Συμπλήρωση όλων των εντύπων.
- ☐ Επεξεργασία στοιχείων και δεικτών.
- ☐ Διενέργεια Εσωτερικών Επιθεωρήσεων των παραγωγικών και υποστηρικτικών/ διοικητικών διεργασιών
- ☐ Εντοπισμός αδυναμιών και ευκαιριών βελτίωσης του συστήματος
- ☐ Προγραμματισμός διορθωτικών /βελτιωτικών ενεργειών
- ☐ Καθιέρωση αλλαγών / αναθεωρήσεων.



3.15.Επιθεώρηση του συστήματος

Το έργο εγκατάστασης & εφαρμογής Συστήματος διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO 9001:2000, επικυρώνεται με λεπτομερή Επιθεώρηση του Συστήματος από Οργανισμό Πιστοποίησης, με σκοπό τη διαπίστωση της εφαρμογής των απαιτήσεων του προτύπου και την Πιστοποίηση του. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε τους εξής φορείς Πιστοποίησης για συστήματα διαχείρισης Ποιότητας, διαπιστευμένους από το ΕΣΥ(Εθνικό Σύστημα διαπίστευσης) :

- ΕΛΟΤ Α.Ε.
- BUREAU VERITAS QUALITY INTERNATIONAL ELLAS SYSTHMATA-DIEUNOYS POIOTHTOS A.E.
- Lloyd's Register
- TUV Austria Ελλάς Ε.Π.Ε.
- TUV Ελλάς (TUVNORD) Α.Ε.
- EUROCERT Α.Ε., Ευρωπαϊκή Εταιρεία Ελέγχων και Πιστοποιήσεων
- DQS ΕΛΛΑΣ ΕΠΕ
- ΛΕΤΡΙΝΑ ΕΠΕ [www.esyd.gr]

Η εταιρεία αφού έλαβε προσφορές για πιστοποίηση συστήματος ISO 9001:2000 από τις 3 μεγαλύτερες από αυτές προχώρησε στον προγραμματισμό επιθεώρησης, διάρκειας 2 ανθρωποημερών. Τα αποτελέσματα της επιθεώρησης παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω :

1. Διαπιστώθηκε πως στην περίπτωση καθυστέρησης της παράδοσης της παραγγελίας στον πελάτη, αν και ενημερώνεται ο πελάτης τηλεφωνικά, αυτό δεν τεκμηριώνεται. Προτάθηκε στις παρατηρήσεις του Ε 7-2.1 «δελτίο Παραγγελίας» να αναφέρεται από ποιόν έγινε η ενημέρωση και τότε.
2. Ενώ σύμφωνα με τα αρχεία ποιότητας έγινε διαλογή σε Καπάκι ροφήματος σοκολάτας κωδ. 136 στις 11/1/07 και σε δίσκο Ζαχαροπλαστικής κωδ. 101 στις 2/3/07, δεν συμπληρώθηκαν τα αντίστοιχα έντυπα Ε 7-5.2.5 «διαλογές/Επανελέγχος Προϊόντων».
3. Στις 19/12/06 στην Βάρδια Α', κατά την αλλαγή προϊόντος από Καπάκι Φ 102 Λευκό σε καπάκι Φ102 Χρυσό στη Μηχανή 2, δεν συμπληρώθηκε το έντυπο Ε 7-5.1.6 «Αλλαγή προϊόντος».
4. Το κρεμοσάπουνο καθαρισμού χεριών στα αποδυτήρια του προσωπικού, δεν διαθέτει πιστοποιητικό καταλληλότητας για χρήση στη βιομηχανία τροφίμων.



5. Στην παραγωγή, βρέθηκαν 2 βαρέλια πρώτης ύλης που δεν έφεραν σήμανση.
6. Στο έντυπο Ε 7-5.5.4 «Παραλαβή Υλικών από Παραγωγή» δεν φαίνεται πουθενά ποιος παραλαμβάνει το υλικό. Προτάθηκε να προστεθούν τα πεδία “Όνομ/νυμο” και “Υπογραφή” στο έντυπο.
7. Σε περίπτωση απουσίας της Υ..Π. η αποδέσμευση των προϊόντων γίνεται από την Υπεύθυνη Βάρδιας. Προτείνεται ο έλεγχος και η αποδέσμευση να γίνεται από άτομο που δεν εργάζεται στην παραγωγή (το προσωπικό παραγωγής είναι σαν να ελέγχει τον εαυτό του).

3.16 Πιστοποίηση Συστήματος

Οι διορθωτικές ενέργειες που πάρθηκαν για την αντιμετώπιση των παραπάνω μη συμμορφώσεων ήταν οι ακόλουθες :

1. Στις παρατηρήσεις του εντύπου Ε 7-2.1 «δελτίο Παραγγελίας» θα γράφεται τότε ενημερώθηκε ο πελάτης, από ποιόν, με ποιόν τρόπο (γραπτά ή τηλεφωνικά), όπως και με ποιόν επικοινωνήσαμε από τον πελάτη.
2. Προγραμματίστηκε επανεκπαίδευση του προσωπικού παραγωγής στις 5/3/07, 12/3/07 και 19/3/07 (για να εκπαιδευτούν και οι 3 βάρδιες) στη συμπλήρωση του Εντύπου Ε 7-5.2.5 «διαλογές/Επανελέγχος Προϊόντων».
3. Προγραμματίστηκε επανεκπαίδευση του προσωπικού παραγωγής στις 5/3/07, 12/3/07 και 19/3/07 στη συμπλήρωση του Ε 7-5.1.6 «Αλλαγή προϊόντος».
4. Η Υ..Π. έλαβε προσφορές από 3 εταιρείες για κρεμοσάπουνο χεριών κατάλληλο για βιομηχανίες τροφίμων και επιλέξαμε ένα από αυτά, λαμβάνοντας και τα σχετικά πιστοποιητικά καταλληλότητας.
5. Σημάνθηκαν άμεσα όλα τα δοχεία υλικών της παραγωγής και προγραμματίστηκαν επιθεωρήσεις από την Υ..Π. σε εβδομαδιαία βάση για 3 μήνες τουλάχιστον για την επαλήθευση της διορθωτικής ενέργειας.
6. Στο έντυπο Ε 7-5.5.4 «Παραλαβή Υλικών από Παραγωγή» προστέθηκε μια στήλη στο τέλος για Ονοματεπώνυμο και Υπογραφή του ατόμου που παραλαμβάνει τα υλικά. Το έντυπο πήρε έκδοση 2 και διανεμήθηκε στο αρμόδιο προσωπικό από την Υ.Π..
7. Η αποδέσμευση των προϊόντων σε περίπτωση απουσίας της Υ.Π. ανατίθεται με Εσωτερικό Σημείωμα στον Τεχνικό δ/ντή ενώ θα εκπαιδευτεί στις 14 και 15/3/07 από την Υ. Π. στην Ο 7-5.2.2 «Οδηγία δειγματοληπτικών Ελέγχων και Αποδέσμευσης Προϊόντων», «Ελέγχου Μη Συμμορφούμενων» και 7-5.2 «Ελεγχος και δοκιμές».

Μετά και την ολοκλήρωση και αποστολή στον φορέα, των διορθωτικών ενεργειών που προέκυψαν από τις μη συμμορφώσεις που διαπίστωσαν οι επιθεωρητές, η εταιρεία έλαβε πιστοποιητικό (Certificate) σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000. Στη συνέχεια ο φορέας πιστοποίησης καταχώρησε την εταιρεία στον κατάλογο των πιστοποιημένων πελατών του (η διαδικασία αυτή είναι γνωστή ως “καταχώρηση”).

Το πιστοποιητικό που έλαβε η εταιρεία, έφερε τα εξής στοιχεία:

- ο Επωνυμία και Λογότυπο του φορέα Πιστοποίησης.
- ο Επωνυμία και διεύθυνση της πιστοποιημένης εταιρείας.
- ο Πεδίο εφαρμογής της πιστοποίησης (scope). δηλαδή για ποιόν τομέα ή ποιους τομείς έχει πιστοποιηθεί η είναι: “Παραγωγή πλαστικών συσκευασιών για τρόφιμα και ποτά”).
- ο Το πρότυπο για το οποίο πιστοποιήθηκε η εταιρεία (ISO 9001:2000).
- ο Την ημερομηνία λήξης του πιστοποιητικού (3 έτη από την ημερομηνία χορήγησής του).
- ο Τον αριθμό καταχώρησης του πιστοποιητικού (certificate registration number).

3.17. Διορθωτικές Ενέργειες

Η Εταιρεία έχει καθιερώσει διαδικασία στην οποία περιγράφονται οι ενέργειες που λαμβάνει για την εξάλειψη των αιτιών των μη συμμορφώσεων που διαπιστώνονται, με σκοπό την αποφυγή επανεμφάνισής τους. Οι διορθωτικές αυτές ενέργειες είναι ανάλογες (κατάλληλες για κάθε περίπτωση) με τις συνέπειες των μη συμμορφώσεων.

3.18. Προληπτικές Ενέργειες

Η Εταιρεία έχει καθιερώσει διαδικασία στην οποία περιγράφονται οι ενέργειες που λαμβάνει για την εξάλειψη των αιτιών πιθανών μη συμμορφώσεων με σκοπό την πρόληψη εμφάνισής τους. Οι Προληπτικές ενέργειες είναι κατάλληλες – ανάλογες με τις συνέπειες των πιθανών μη συμμορφώσεων (ή προβλημάτων που μπορεί να εμφανιστούν).

Ιδιαίτερα για την ασφάλεια των προϊόντων, σε κάθε περίπτωση αστοχίας CCP εκτός της προδιαγεγραμμένης ενέργειας αντίδρασης επιδιώκεται η διορθωτική /προληπτική ενέργεια, η οποία μπορεί να οδηγήσει μέχρι την τροποποίηση του σχετικού σχεδίου ISO 22000.

ΠΙΝΑΚΑΣ Ι - Διαδικασίες Ποιότητας

ΚΩΔΙΚΟΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
ΔΠ.01	ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΓΓΡΑΦΩΝ
ΔΠ.02	ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΡΧΕΙΩΝ
ΔΠ.03	ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
ΔΠ.04	ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
ΔΠ.05	ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΙΣ
ΔΠ.06	ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΕΩΝ
ΔΠ.07	ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΚΟΠΩΝ & ΣΤΟΧΩΝ
ΔΠ.08	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ
ΔΠ.09	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ & ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
ΔΠ.10	ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ & ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ
ΔΠ.11	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ
ΔΠ.12	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΗΚΗΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ II – ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ

ΚΩΔΙΚΟΣ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΔΕΙΚΤΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΔΠ.07	ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΚΟΠΩΝ & ΣΤΟΧΩΝ	ΟΛΙΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ
ΔΠ.08	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΕΩΝ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ, ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΔΠ.09	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ & ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ
ΔΠ.10	ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ & ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	ΧΡΟΝΟΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ (ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ), ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΔΟΣΗ, ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΠΕΛΑΤΩΝ
ΔΠ.11	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΕΙΣ ΣΕ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ
ΔΠ.12	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ, ΕΠΑΡΚΕΙΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΙΙΙ – ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΟΥ ΣΔΠ
ΔΠ.07: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΟΥ ΣΔΠ – ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΚΟΠΩΝ & ΣΤΟΧΩΝ

ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΑ

- Πολιτική της Ποιότητας
- Αντικειμενικοί σκοποί & στόχοι για την Ποιότητα και τα αποτελέσματά τους
- Ενημέρωση για την Πορεία των Δεικτών για την Ποιότητα και την επίδοση των διεργασιών
- Αλλαγές στην τεκμηρίωση του ΣΔΠ
- Θέματα οργάνωσης/ προγραμματισμού και δεδομένα αγοράς
- Στοιχεία που επιδρούν στη δομή και λειτουργία της εταιρείας, οικονομικές, κοινωνικές συνθήκες και σχετική νομοθεσία
- Παρακολούθηση επακόλουθων ενεργειών προηγούμενων ανασκοπήσεων
- Ενημέρωση για τα αποτελέσματα Εσωτερικών και Εξωτερικών Επιθεωρήσεων
- Ενημέρωση για την πορεία υλοποίησης Διορθωτικών και Προληπτικών Ενεργειών
- Ενημέρωση για θέματα μη συμμορφώσεων, παραπόνων και λοιπών πληροφοριών από τους πελάτες
- Επιδόσεις προμηθευτών
- Τρέχοντα θέματα εκπαίδευσης προσωπικού και αποφάσεις για νέες ανάγκες εκπαίδευσης
- Ευκαιρίες βελτίωση



ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΟΥ ΣΔΠ



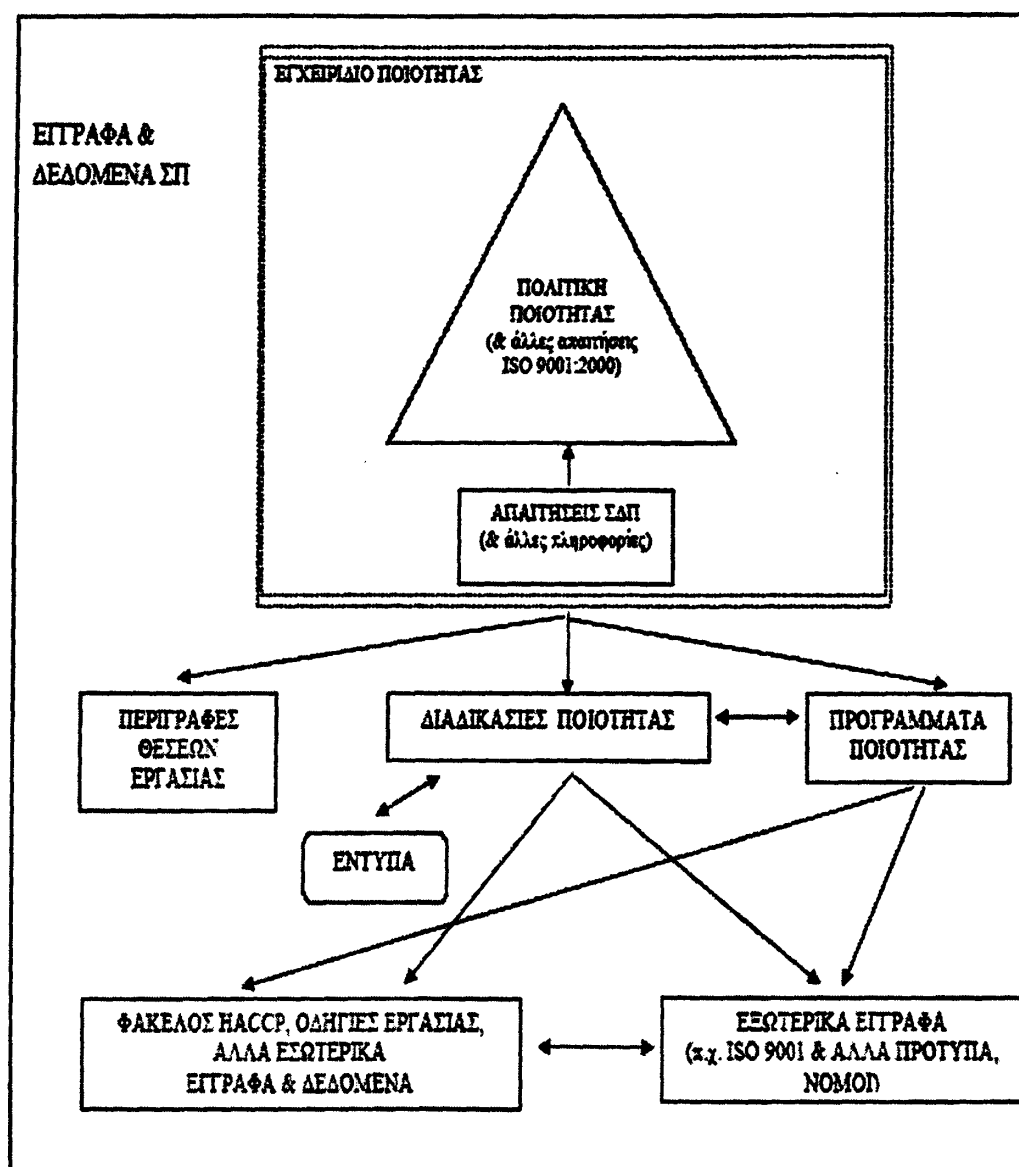
ΕΞΕΡΧΟΜΕΝΑ

- Βελτίωση αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας και των διεργασιών του
- Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών που σχετίζονται με απαιτήσεις του πελάτη
- =Ανάγκες σε πόρους (οικονομικούς, προσωπικό κλπ)



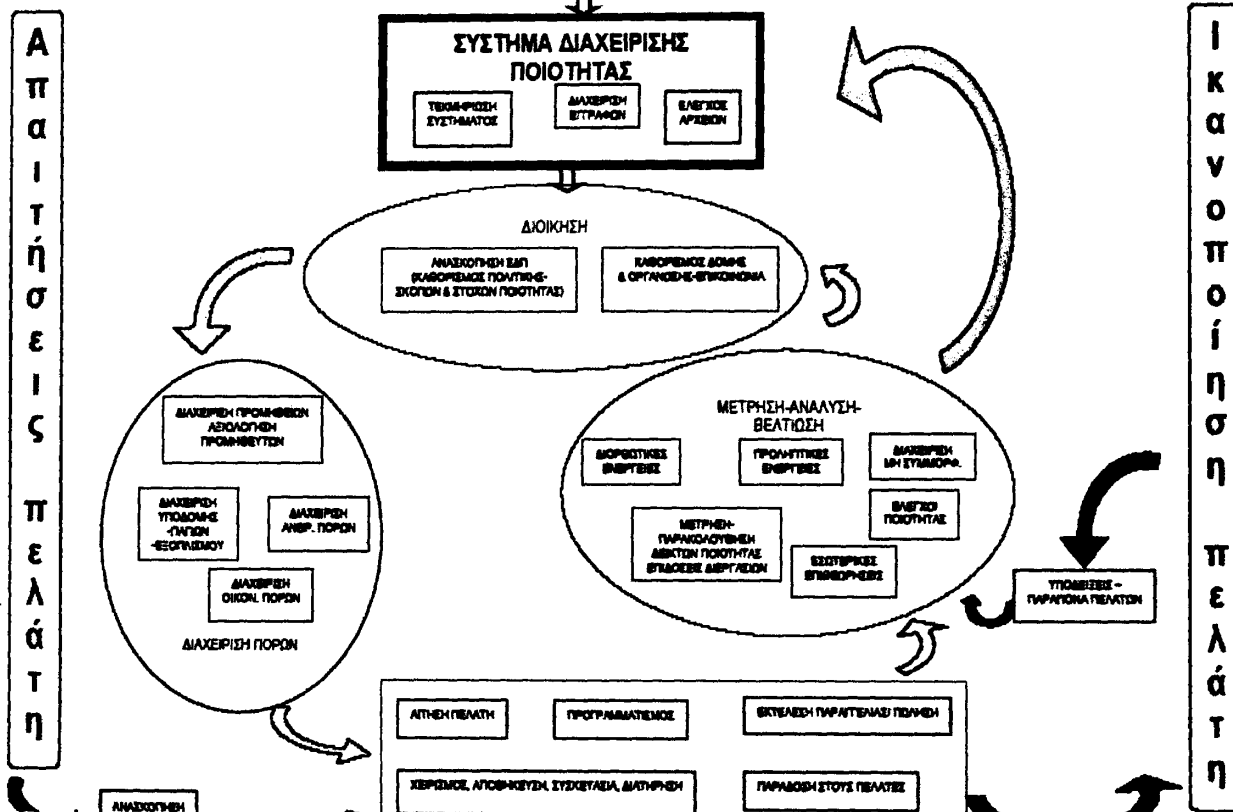
**ΝΕΟΙ Η΄/ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΩΡΗΜΕΝΟΙ ΑΝΤΙ-
ΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ
ΣΚΟΠΟΙ & ΣΤΟΧΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ
-ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ**

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V - ΔΟΜΗ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΣΔΠ



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ VI - ΑΛΛΗΛΕΠΑΡΑΣΗ ΤΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΟΥ ΣΔΠ

ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ



ΚΕΦ. 4^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

4.1 Οφέλη- Συμπεράσματα

Η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας κατά ISO 9001:2000 προσέφερε πλήθος πλεονεκτημάτων στην εταιρεία XXX τόσο από την εμπορική άποψη (μέσω της δραματικής μείωσης παραπόνων πελατών), όσο και από θέμα οργάνωσης και διασφάλισης της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων. Μερικά μόνο από τα οφέλη της εταιρείας, κατά τους πρώτους 4 μήνες εφαρμογής του Συστήματος, όπως καταγράφηκαν από τον υπευθινό ποιότητας και την διοίκηση είναι τα εξής :

- Μείωση των παραπόνων των πελατών σε σύγκριση με τους αντίστοιχους μήνες της περσινής χρονιάς, κατά 63%. Αυτό οφείλεται κυρίως στην βελτίωση του παραγόμενου προϊόντος λόγω εκπαίδευσης προσωπικού και εντατικοποίησης των ελέγχων κατά την παραγωγή και συσκευασία, και στην μείωση των λαθών κατά τις παραδόσεις προϊόντων (παραδόσεις λάθος προϊόντων λόγω λανθασμένης σήμανσης, λανθασμένης συσκευασίας κτλ.). Επίσης η μείωση των παραπόνων έχει να κάνει και με την άμεση απόκριση της εταιρείας στις ανάγκες των πελατών, λόγω βελτίωσης του προγραμματισμού παραγωγής και της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων.
- Μείωση του μηνιαίου κόστους παραγωγής, μέσω της μείωσης του όγκου των σκάρτων της παραγωγής (σωστή παραγωγή προϊόντος με την πρώτη φορά) κατά 18%.
- Μείωση του χρόνου παράδοσης των προϊόντων κατά μέσο όρο 6 ώρες, λόγω καλύτερου προγραμματισμού παραγωγής και διανομής προϊόντων. Εδώ πρέπει να σημειωθεί πως ο κλάδος της παραγωγής συσκευασίας παγωτού που αποτελεί και την κύρια δραστηριότητα της εταιρείας, χαρακτηρίζεται από πολλαπλές εναλλαγές εντολών παραγωγής (ιδίως σε προϊόντα με ετικέτα) και από ανάγκη άμεσων παραδόσεων μικρών φορτίων προϊόντων στις εγκαταστάσεις του πελάτη. Οι πολυάριθμες αλλαγές εντολών παραγωγής στις μηχανές (μπορούν να φτάσουν και τις 20/ημέρα στην ίδια μηχανή) απαιτούν άριστη οργάνωση σε θέματα προγραμματισμού, παραγωγής και αποθήκης.
- Βελτίωση της παρακολούθησης των παραμέτρων παραγωγής και των κοστολογίων, μέσω της καλύτερης εταιρικής οργάνωσης. Χρήση εντύπων που συλλέγουν κρίσιμα στοιχεία για την διοίκηση και το Τμήμα Ποιότητας, ενισχύοντας την ικανότητα άμεσης αντίδρασης και διορθωτικών ενεργειών σε περι-

πτωση προβλήματος. Καλύτερη διαχείριση κρίσεων. Σε γενικές γραμμές, κλείνοντας την παρούσα μελέτη, θα λέγαμε πως η εφαρμογή συστήματος διαχείρισης ποιότητας κατά ISO 9001:2000 σε καμιά περίπτωση δεν προκαλεί γραφειοκρατία σε μια επιχείρηση, εφόσον όμως σχεδιαστεί σωστά για να καλύπτει τις ανάγκες της ίδιας και τις απαιτήσεις των πελατών της. Από την εμπειρία στον σχεδιασμό συστημάτων ποιότητας στον ελληνικό χώρο, διαπιστώνουμε πως η μεγαλύτερη ευθύνη βαρύνει τους συμβούλους που αναλαμβάνουν μια τέτοια μελέτη καθώς η ικανότητά τους να προσαρμόζουν το σύστημα στην εταιρεία-πελάτη, είναι καθοριστική για την επιτυχία του εγχειρήματος. Δεν είναι λίγες οι φορές άλλωστε που συστήματα σχεδιασμένα για άλλη επιχείρηση προσπαθούν να εφαρμοστούν με λίγες ή καθόλου αλλαγές σε εταιρείες εντελώς διαφορετικές ως προς το αντικείμενο, την οργάνωση και το μέγεθος. Αυτός είναι και ο λόγος που πολλοί επιχειρηματίες και στελέχη επιχειρήσεων είναι διστακτικοί και δύσπιστοι ως προς την αποτελεσματικότητα των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας. Εφόσον ξεπεραστεί η αντιστροφή του παραπάνω κλίματος, και εξασφαλιστεί η συμμετοχή των εργαζομένων και της διοίκησης στο έργο ανάπτυξης και εφαρμογής του συστήματος, τότε το μόνο που μένει είναι ο σύμβουλος να αφουγκραστεί τις ανάγκες της εταιρείας σε οργάνωση και να προσαρμόσει τις απαιτήσεις του εν λόγω προτύπου στην εταιρική δομή.

4.2 Παράγοντες Επιτυχίας

Η εφαρμογή ενός Συστήματος διαχείρισης Ποιότητας είναι ένα ιδιαίτερα σύνθετο εγχείρημα στο οποίο πρέπει να συμμετέχει όλο το προσωπικό της εταιρείας. Αυτή ακριβώς η καθολική συμμετοχή είναι η κρίσιμη παράμετρος σε όλα τα στάδια του σχεδιασμού και της εφαρμογής του Συστήματος.

Το Σύστημα διαχείρισης Ποιότητας, θεωρούμε πως εφαρμόζεται επιτυχώς όταν επιτυγχάνεται ο απώτερος σκοπός του δηλαδή: Η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, μέσω της συνεχούς βελτίωσης.

Μέσα από την εμπειρία που είχαμε παρακολουθώντας την ανάπτυξη του παραπάνω Συστήματος της εταιρείας XXX. ξεχωρίσαμε τους παρακάτω παράγοντες οι οποίοι καθόρισαν το αποτέλεσμα του εγχειρήματος:

- Η αποδοχή και συμμετοχή όλου του προσωπικού, από τα στελέχη μέχρι και

τον τελευταίο εργάτη.

- Η δέσμευση και η υποστήριξη της διοίκησης, σε όλα τα στάδια του έργου.
- Η δημιουργία θετικής διάθεσης και εμπιστοσύνης μεταξύ των ατόμων που απασχολήθηκαν για το έργο.

Είναι πολύ σημαντικό, από την πρώτη στιγμή η διοίκηση της εταιρείας να κοινοποιήσει σε όλους τους εργαζόμενους την απόφασή της για την εγκατάσταση και εφαρμογή του Συστήματος. Επίσης είναι αυτή που θα δώσει πρώτη το καλό παράδειγμα, εφαρμόζοντας πιστά το Σύστημα. Επιπλέον η διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι η Πολιτική Ποιότητας που θα συνταχθεί, θα ανταποκρίνεται στον σκοπό της εταιρείας, θα περιλαμβάνει τις δεσμεύσεις της για συμμόρφωση με τις νομοθετικές απαιτήσεις και τις απαιτήσεις των πελατών, καθώς και την συμμόρφωση για συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητά της.

Ακόμη, είναι ζωτικής σημασίας το Σύστημα που θα αναπτυχθεί να καλύπτει τις ανάγκες της εταιρείας για οργάνωση και από την άλλη να μην δημιουργεί γραφειοκρατία, ούτε να επιβαρύνει το προσωπικό με περιττές υποχρεώσεις.

Τέλος, τίποτα από τα παραπάνω δεν θα είχε αποτέλεσμα χωρίς την συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού προκειμένου να συμμετέχουν στις αλλαγές ενεργά και να κατανοήσουν τον σκοπό και τα οφέλη εφαρμογής του Συστήματος. Καταφέροντας να ενθαρρυνθεί η προσπάθεια και συμμετοχή των εργαζομένων, δημιουργήθηκε θετικό κλίμα στην εταιρεία, ευνοώντας την αρμονική συνεργασία και την επίτευξη των στόχων για την ποιότητα.

4.3 Δυσκολίες του Έργου

Σε όλη τη πορεία του έργου ανάπτυξης και εφαρμογής του Συστήματος ISO 9001:2000, καθοριστικός αποδείχθηκε ο ανθρώπινος παράγοντας. Στην αρχή υπήρχε δυσπιστία και άρνηση. Δεν ήταν λίγοι αυτοί που είτε είχαν ξαναεργαστεί σε εταιρεία που εφάρμοζε σύστημα ποιότητας ISO 9001 είτε είχαν ακούσει από τον περίγυρό τους για τα συστήματα αυτά, και είχαν την πεποίθηση ότι τα συστήματα ποιότητας ISO 9001 το μόνο που καταφέρνουν είναι να προσθέτουν επιπλέον φόρτο στο ήδη πιεσμένο ωράριό τους, ενώ δεν συμβάλλουν στην καλύτερευση του τρόπου εργασίας τους σε καμία περίπτωση.

Μάλιστα, το γεγονός ότι για αρκετά χρόνια εφάρμοζαν (μάλλον προσπαθούσαν να εφαρμόσουν) ένα σύστημα που σίγουρα δεν είχε αναπτυχθεί κομμένο και ραμμένο στα μέτρα της εταιρείας και τους πίεζε υπερβολικά με άχρηστα έντυπα και

υποχρεώσεις ενώ δεν διευκόλυνε την ροή εργασίας τους, τους είχε προκαταβάλει αρνητικά. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να διστάζουν να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με το τμήμα τους και γενικά να θεωρούν τον χρόνο που διέθεταν σπατάλη.

Αυτή ήταν και η μεγαλύτερη δυσκολία του έργου. Το να “κερδηθούν” οι εργαζόμενοι και να τους κινητοποιηθούν ήταν το σημαντικότερο και κρίσιμότερο κομμάτι του έργου.

Για να ξεπεραστεί λοιπόν το παραπάνω πρόβλημα, μία λύση υπήρχε. Πολλές συζητήσεις με όλο το προσωπικό της εταιρείας, προκειμένου να αντιστραφεί το κλίμα και να πειστούν για το ότι η εφαρμογή του Συστήματος θα γινόταν ανώδυνα και θα έκανε την εργασία τους πιο αποτελεσματική. Σε αυτό συνέβαλαν ιδιαίτερα και οι κύκλοι σεμιναρίων που πραγματοποιήθηκαν και στους οποίους συμμετείχαν όλοι ανεξαιρέτως: από τα μέλη της διοίκησης μέχρι τους εργάτες.

Έτσι, καθώς προχωρούσε η καταγραφή των οργανωτικών δομών και της ροής εργασίας, και παραδίδονταν στα διάφορα τμήματα οι διαδικασίες του Συστήματος που τους αφορούσαν, είδαμε την αντιμετώπιση να αλλάζει και την άρνηση την διαδέχονταν η ανακούφιση και ο ενθουσιασμός. Εδώ αξίζει να σημειώσουμε πως πολύ σημαντικό ρόλο έπαιξε και η διοίκηση στην όλη προσπάθεια. Εμπυχώνοντας και εμπνέοντας το προσωπικό σε κάθε στάδιο αλλά και δίνοντας το παράδειγμα εφαρμόζοντας πρώτοι από όλους το νέο Σύστημα. Επίσης, η στήριξη που παρείχαν στην Υπεύθυνη διαχείρισης Ποιότητας ήταν καθοριστική, παρέχοντας της κάθε πληροφορία και υπερβαίνοντας τα εμπόδια λαμβάνοντας καίριες αποφάσεις σε κρίσιμα ζητήματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Χ. Αγγελόπουλος, Σχεδιασμός για την Ποιότητα, Τόμος Α', Ολική Ποιότητα, 2000.
2. Αμβροσιάδης Ιωάννης, Εφαρμογή και Έλεγχος του Συστήματος ISO 22000, Εκδόσεις Σύγχρονη Παιδεία, Θεσσαλονίκη 2005.
3. Γ. Αναστασόπουλος, Κ. Πεύμανίδης & Συνεργάτες. διαχείριση Ποιότητας σύμφωνα με τις προδιαγραφές ISO 9000:2000. Εκδόσεις Dashofer Α' έκδοση Αθήνα 2001.
4. Αρβανιτογιάννης Ι., ISO 9000:2000, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2002.
5. Παπαγεωργίου Η., Στεφανάτος Σ., Φιλολία Η., Ολοκληρωμένο Σύστημα διαχείρισης Κρίσεων και Ανθρώπινος Παράγοντας, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα 2005.
6. Σ. Στεφανάτος, Ολική Ποιότητα, Τόμος Β', Ολική Ποιότητα, 2000.
8. Ν. Ψύχας, διοίκηση Ποιότητας, Τόμος Γ', Ολική Ποιότητα, 2000.
- 9 Σημειώσεις Σεμιναρίου «Ανάπτυξη και Επιθεώρηση Συστημάτων ISO 22000:2005», 2006.
10. ICAP, 7η έκδοση κλαδικής μελέτης για την Πλαστική Συσκευασία, Ιούλιος 2006.
11. Γαβριελάτου Χ., Κυριτσάκης Α., Γιαννακοπούλου Χ., Τότσιου Γ., Ποιότητα - Ποιοτικός έλεγχος Αθήνα: Ο.Ε.Δ.Β.
12. Καρακασίδης Ν., Βραχάτη Ελίνη. Συσκευασία Τροφίμων, Αθήνα: Ο.Ε.Δ.Β..
13. Γαλανός Ε., Μπαλαμπάνη Α., Σφαλαγκάκου Π., Φισκατώρης Ε., Υγιεινή και Ασφάλεια Τροφίμων, Αθήνα: Ο.Ε.Δ.Β..

Ξενόγλωσση

13. Collins, P. and Hughues, S. (1991) Experience with getting ISO 9001 right first time. Food Control 2, 99-102.
14. Grenville, R. (1995) A Global Company's Perspectives on ISO 9000. ASTM Standardization News, June 1995, 26-29.
15. Karapetrovic, S. (1999) ISO 9000 the system emerging from the vicious circle of compliance. The TQM Magazine Vol. 11.2
16. Kurtus, R. (1998) Comparing ISO 9000 and TQM.



17. Magd, H., Kadasah, N., Curry, A. (2003), "ISO 9000 Implementation: a study of manufacturing companies in Saudi Arabia", *Managerial Auditing Journal*, pp. 313-322.
18. Noci, G. (1996), "Selecting quality based programs in small firms", *Small Business Economics*, Vol. 8, pp. 431-447.
19. Shevckuk, C. ISO 9000 – How it can Benefit the Food Industry, <http://foodnet.fic.ca/industry/cathy5.html>
20. Stenos, F. (1996), "Quality Assurance Systems ISO 9000: The Greek experience", Dipl. Thesis, NTUA, Athens.
21. Stevenson, T. Barnes, F. (2001), "Fourteen Years of ISO 9000: Impact, Criticisms, Costs and Benefits", *Business Horizons*, May-June Issue, pp. 45-51.
22. Surak, J. G. and Simpson, K. E. (1994) Using ISO 9000 Standards as a Quality Framework. *Food Technology* 48 (12), 63-65.
23. Tsiotras G. and Goatzamani K. (1996) ISO 9000 as an entry key to TQM: the case of Greek Industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, April 1996 v13 n4
24. Juran J M, *Quality Control Handbook*, New York, McGraw-Hill, 1988, 4th Edition
25. Oakland J., *Total Quality Management*, Heinemann Professional Publishing, 1989.
26. European Foundation for Quality Management Webpage
27. ISO 9000:2000, *Quality Management Systems-Fundamentals and Vocabulary*, ISO, 2000.
28. ISO 9001:2000, *Quality Management Systems-Requirements*, ISO, 2000.
29. ISO 9004:2000, *Quality Management Systems-Guidelines for Performance Improvements*, ISO, 2000.

Web Sites

1. <http://www.ronkurtus.com/iso9000/isontqm.htm>
2. <http://palimpsest.stanford.edu>
3. <http://www.tuvhellas.gr/tuvarticles>
4. <http://www.efqm.org>
5. <http://www.is>

