

Critical Success Factors for ISO 9001 Implementation The case of the Tirnavos Agricultural Winery Cooperative

Tziotziou Fotini

T.E.I of Thessaly
Accounting and Financial Department
1549290@teilar.gr

Kilindri Stamatia

Thessaly Technological Research Center
kilindri.s@teilar.gr

Blanas George

T.E.I of Thessaly
Department of Business Administration
blanas@teithessaly.gr

Abstract

The ISO 9001 standard is the most common worldwide Quality Management standard, which sets out requirements for the development and implementation of an integrated and efficient Quality Management System. In this article performed a survey on the advantages-benefits and on the disadvantages-barriers of the Quality Management System ISO 9001. Then the article presents the results of research conducted in Tirnavos Agricultural Winery Cooperative. To achieve the results was used the method of Critical Success Factors (CSFs) which is a uniform measurement approach. It is a combination of literature review and empirical study where the subjects were organized into four structured categories (internal advantages-benefits, external advantages-benefits, internal disadvantages-barriers, external disadvantages-barriers). The scale was used is the hierarchy scale from number 1 to the number of questions in each group, where the number 1 represents the highest priority. The purpose of the questionnaire is to find the critical success factors of Quality Management System ISO 9001.

Κρίσιμοι Συντελεστές Επιτυχίας για την Εφαρμογή του ISO 9001 Η περίπτωση του Αγροτικού Οινοποιητικού Συνεταιρισμού Τυρνάβου

Τζιώτζιου Φωτεινή

ΤΕΙ Θεσσαλίας
Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής
1549290@teilar.gr

Κυλινδρή Σταματία

Κέντρο Τεχνολογικής Έρευνας Θεσσαλίας
kilindri.s@teilar.gr

Μπλάνας Γεώργιος

ΤΕΙ Θεσσαλίας
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

blanas@teithessaly.gr

Περίληψη

Το πρότυπο ISO 9001 είναι το πλέον διαδεδομένο παγκοσμίως πρότυπο Διαχείρισης της Ποιότητας, το οποίο θέτει τις απαιτήσεις για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου και αποτελεσματικού Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Σε αυτό το άρθρο πραγματοποιείται μια έρευνα σχετικά με τα πλεονεκτήματα-οφέλη και τα μειονεκτήματα-εμπόδια του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001. Στη συνέχεια του άρθρου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη στον Αγροτικό Οινοποιητικό Συνεταιρισμό του Τυρνάβου. Για την επίτευξη των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος των Κρίσιμων Συντελεστών Επιτυχίας (ΚΣΕς) η οποία είναι μια ομοιόμορφη προσέγγιση μέτρησης. Είναι ένας συνδυασμός βιβλιογραφικής ανασκόπησης και εμπειρικής μελέτης όπου τα θέματα οργανώθηκαν σε τέσσερις δομημένες κατηγορίες (εσωτερικά πλεονεκτήματα-οφέλη, εξωτερικά πλεονεκτήματα-οφέλη, εσωτερικά μειονεκτήματα-εμπόδια, εξωτερικά μειονεκτήματα-εμπόδια). Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε ήταν η κλίμακα ιεράρχησης από το 1 έως τον αριθμό ερωτήσεων κάθε ομάδας, όπου ο αριθμός 1 αντιπροσωπεύει την υψηλότερη προτεραιότητα. Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι η εύρεση των κρίσιμων συντελεστών επιτυχίας του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001.

Εισαγωγή

Οι διαδικασίες της διεθνοποίησης της ποιότητας οδηγούν στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, λόγω της παγκοσμιοποίησης της αγοράς και του διεθνούς εμπορίου. (J. Ruzevicius, R. Adomaitiene & J. Sirvidaitė, 2004). Αυτό έχει αντίκτυπο σε όλες τις επιχειρήσεις οι οποίες συνεχώς υιοθετούν Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας με σκοπό την καλύτερη ανταγωνιστικότητα στην παγκόσμια αγορά. (Beatty, 2006; Briscoe, Fawcett & Todd, 2005; Arauz & Suzuki, 2004; Carmany, Hooker, Ozuna & van Tilburg, 2000). Όμως οι προσπάθειες των μικρών επιχειρήσεων με σκοπό την επίτευξη πιστοποίησης συναντούν περισσότερες δυσκολίες παρά οφέλη και έτσι ο ρυθμός με τον οποίο αναπτύσσονται τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας στις μικρές επιχειρήσεις δεν έχει την επιθυμητή αποδοτικότητα. (Rodríguez-Escobar, Gonzalez-Benito & Martínez-Lorente, 2006; Poksinska, Jörn Dahlgaard & Eklund, 2004; Gotzamani & Tsiotras, 2002;)

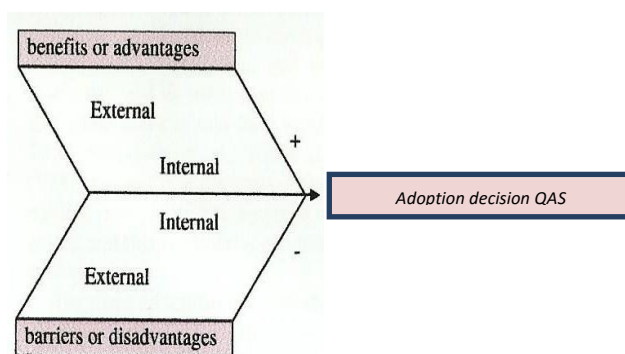
Στις μέρες μας τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας που μπορούν να εφαρμοστούν από μικρομεσαίες επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών είναι ενδεικτικά τα:

- HACCP (υποχρεωτικό)
- ISO 9001:2015
- ISO 22000:2005
- FSSC 22000
- BRC
- IFS
- SQF code

Συγκεκριμένα, θα επικεντρωθούμε στο πρότυπο ISO 9001 το οποίο είναι το πλέον διαδεδομένο παγκοσμίως πρότυπο Διαχείρισης Ποιότητας, που θέτει τις απαιτήσεις για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου και αποτελεσματικού Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Το ISO 9001 όχι μόνο αποτελεί ένα κομμάτι για την απλή συμμόρφωση των απαιτήσεων της ποιότητας αλλά και είναι ένα σημαντικό κίνητρο με απώτερο σκοπό να

βελτιωθεί η αποδοτικότητα των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας. (McGuire and Dilts 2008).

Για να εντοπιστούν τα αποτελέσματα της εφαρμογής του ISO 9001 αρκεί να δούμε τον τρόπο που προσεγγίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις τους Κρίσιμους Συντελεστές Επιτυχίας (Augustyn and Pheby 2000) και αυτό αποτελεί τον σκοπό της μελέτης αυτής. Σύμφωνα με τους P.Karipidis et al., 2009 η υιοθέτηση-εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 επιφέρει πολλά πλεονεκτήματα. Δεν μπορούν όμως να λείπουν και τα μειονεκτήματα ή τα εμπόδια. Για την επίτευξη του σκοπού, οι κρίσιμοι συντελεστές ομαδοποιήθηκαν σε τέσσερις κατηγορίες όπως φαίνονται στο **Σχήμα 1**. Τα πλεονεκτήματα ή οφέλη και τα μειονεκτήματα ή εμπόδια τόσο στο εσωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον όσο και στο εξωτερικό (P.Karipidis et al., 2009). Τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της μελέτης είναι αναγκαία τόσο στις μικρομεσαίες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών οι οποίες προσπαθούν να εφαρμόσουν μια αποδοτική στρατηγική για την ποιότητα, όσο και για τις δημόσιες αρχές οι οποίες επιθυμούν να ενθαρρύνουν την εφαρμογή των Συστημάτων αυτών. (P.Karipidis et al., 2009)



Σχήμα 1: Possible effects on small firm adoption decisions. (P.Karipidis et al., 2009)

Αγροτικός Οινοποιητικός Συνεταιρισμός Τυρνάβου

Ο Τύρναβος είναι η πέμπτη σε πληθυσμό πόλη της Θεσσαλίας και βρίσκεται στο 16 χλμ. ΒΔ από την πόλη της Λάρισας. Είναι μια περιοχή ορόσημο για την σύγχρονη αγροτική και κτηνοτροφική οικονομία και φημίζεται για το τσίπουρο και το ούζο.

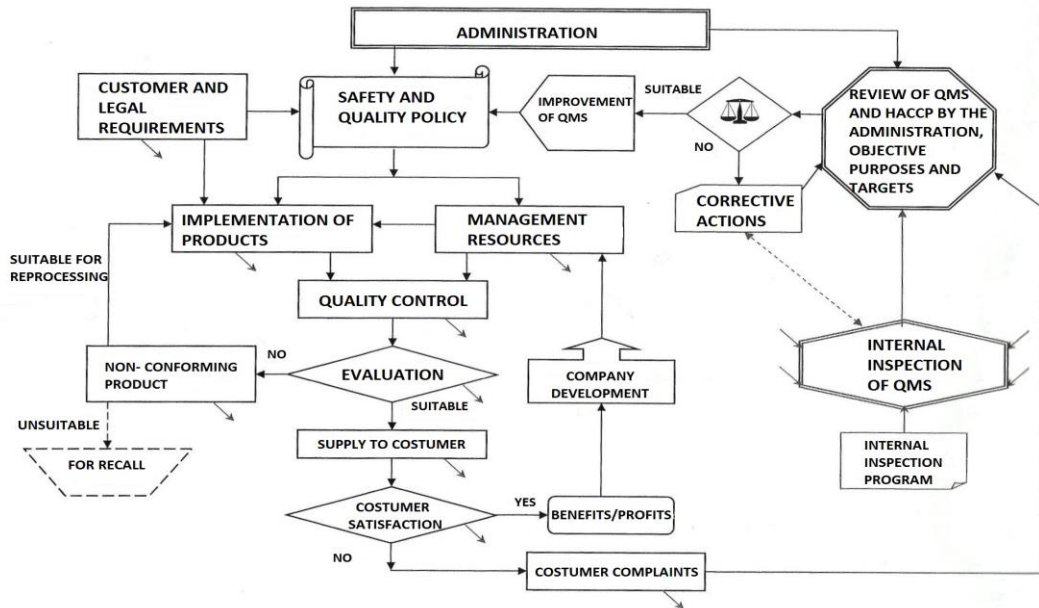
Ο Αγροτικός Οινοποιητικός Συνεταιρισμός του Τυρνάβου ιδρύθηκε το 1961 από τους αμπελουργούς της επαρχίας Τυρνάβου με σκοπό την αξιοποίηση της τοπικής πρώτης ύλης (σταφύλια). Αποτελείται από 460 μέλη, 60 μόνιμους εργαζομένους και επταμελές Διοικητικό Συμβούλιο.

Ο Συνεταιρισμός είναι αφοσιωμένος στην παραγωγή ποιοτικών οίνων που πληρούν τις εθνικές και διεθνείς προδιαγραφές για την ασφάλεια και υγιεινή, και στοχεύουν στην απόλυτη ικανοποίηση του καταναλωτή.

Από το 2003, για την παραγωγή οίνου η εταιρεία εφαρμόζει το πρότυπο EN ISO 9001:2000 (με ενσωματωμένο το σύστημα HACCP). Η Διοίκηση της εταιρείας το 2010 αποφάσισε να αναβαθμίσει το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας σύμφωνα με τις απαιτήσεις του νέου προτύπου EN ISO 9001:2008 με αντικείμενο «Παραγωγή και Εμφιάλωση Λευκών, Ροζέ και Ερυθρών Οίνων».

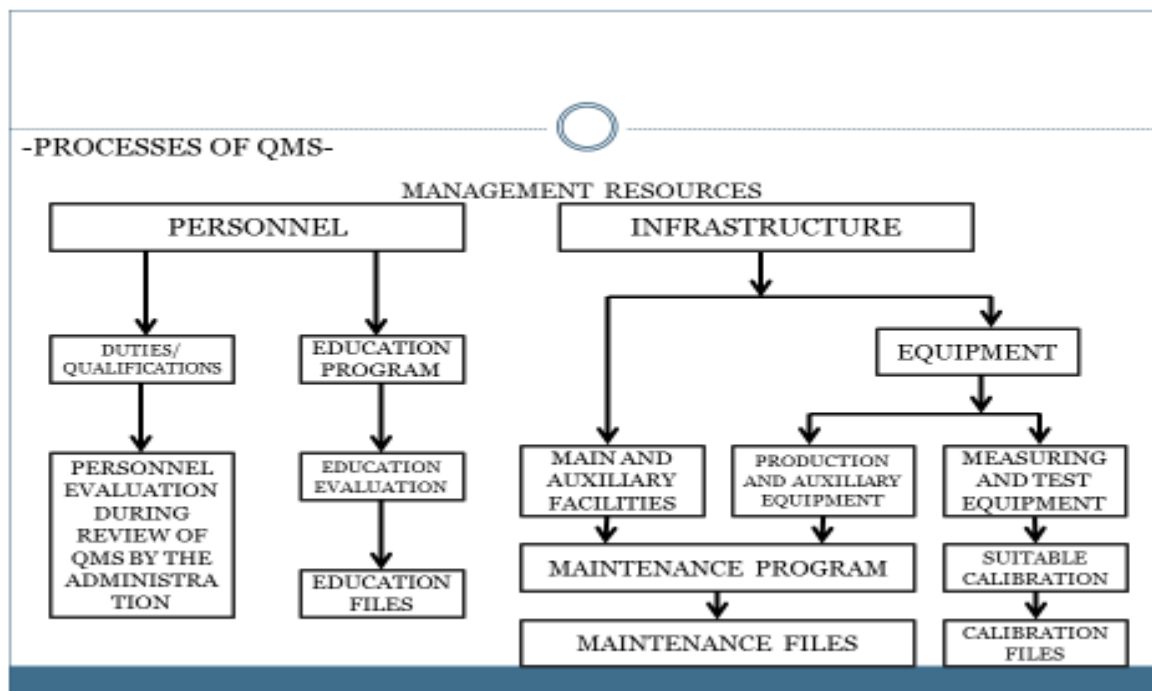
Για την καθημερινή παρακολούθηση της σωστής λειτουργίας του ISO 9001 και HACCP έχει οριστεί Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας ως εκπρόσωπος της Διοίκησης.

Η τελική ευθύνη για την ορθή εφαρμογή των Συστημάτων ανήκει στην Ανώτατη Διοίκηση της εταιρείας και κάθε αναφορά ή αδυναμία επίλυσης κάποιου προβλήματος ή παραπόνου πελατών αναφέρεται σε αυτήν.



Σχήμα 2: Διάγραμμα ροής των διεργασιών του ISO 9001:2008

Στο **Σχήμα 2**, βλέπουμε το διάγραμμα ροής των διεργασιών του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Αρχικά γίνεται ανασκόπηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και HACCP από τη διοίκηση, ποιοι είναι οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι. Εάν αποδειχθεί ακατάλληλη τότε γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες και μέσω εσωτερικών επιθεωρήσεων, επαναλαμβάνεται η διαδικασία της ανασκόπησης. Στην περίπτωση που αποδειχθεί κατάλληλη (γεγονός επιθυμητό για τον Συνεταιρισμό) βελτιώνεται το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας εξασφαλίζοντας πολιτική ασφαλείας και ποιότητας λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις των πελατών. Στη συνέχεια πραγματοποιείται υλοποίηση των προϊόντων με την υποστήριξη των πόρων. Ακολουθεί ποιοτικός έλεγχος και αξιολόγηση. Εάν η αξιολόγηση δεν είναι θετική τότε το προϊόν είναι μη-συμμορφούμενο και είτε θα επανεπεξεργαστεί και θα επαναλάβει τις τελευταίες διαδικασίες, είτε θα αποσυρθεί. Ενώ όταν το προϊόν είναι κατάλληλο διατίθεται στον πελάτη. Η ικανοποίηση πελατών επιφέρει κέρδη και οφέλη ενώ σε αντίθετη περίπτωση θα υπάρχουν παράπονα και οι διαδικασίες θα πρέπει να εφαρμοστούν από την αρχή.



Σχήμα 3: Διάγραμμα ροής των διεργασιών διαχείρισης πόρων του ISO 9001:2008

Όσον αφορά την διαχείριση των πόρων, εφαρμόζεται ISO 9001:2008 στο προσωπικό και στις υποδομές όπως φαίνεται στο **Σχήμα 3**. Συγκεκριμένα στο προσωπικό του Συνεταιρισμού από τη μία αναθέτονται καθήκοντα και προσόντα τα οποία αξιολογούνται από την Διοίκηση, ενώ από την άλλη το προσωπικό εκπαιδεύεται μέσω προγραμμάτων και συγκεκριμένων διαδικασιών, αξιολογείται και τα αρχεία εκπαίδευσής του αρχειοθετούνται στους φακέλους του. Τέλος, σχετικά με τις υποδομές αυτές χωρίζονται σε κύριες και βοηθητικές εγκαταστάσεις και στον εξοπλισμό. Αρχικά στις κύριες και βοηθητικές εγκαταστάσεις πρέπει πραγματοποιούνται όλες οι απαραίτητες διαδικασίες για την συντήρησή τους. Ενώ από την άλλη ο εξοπλισμός χωρίζεται στον εξοπλισμό παραγωγής και τον βοηθητικό εξοπλισμό, όπου είναι αναγκαίο να ακολουθεί το απαιτούμενο πρόγραμμα συντήρησης και στον εξοπλισμό μετρήσεων και δοκιμών, ο οποίος πρέπει να διακριβώνεται σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2008.

Τέλος, εφαρμόζεται το ISO 9001:2008 στην υλοποίηση του προϊόντος και ειδικότερα στη μέθοδο λευκής οινοποίησης, ερυθράς οινοποίησης, την παρασκευή οίνων, την εμφιάλωση και τη συσκευασία οίνου τόσο των μπουκαλιών όσο και των ασκών.

Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε σε αυτή τη μελέτη είναι η μεθοδολογία των κρίσιμων συντελεστών επιτυχίας. Δηλαδή συνδυασμός βιβλιογραφικής ανασκόπησης και εμπειρικής μελέτης. (Μπλάνας Γεώργιος, 2003) Τα αποτελέσματα βασίζονται σε μια σειρά δομημένων συνεντεύξεων με οχτώ (8) στελέχη του οινοποιείου Τυρνάβου (Διευθυντής, 3 μέλη του Δ.Σ., Υπεύθυνος Οικονομικού Τμήματος, Υπεύθυνος Εμπορίας και Διακίνησης, Υπεύθυνος Οινολογικού Τμήματος, Τεχνικός Διευθυντής),

αποτελούμενη από τρεις επαναλαμβανόμενους γύρους. Για την ανάπτυξη του ερωτηματολογίου συγκεντρώθηκαν οι κρίσιμοι συντελεστές σύμφωνα με τους P. Karipidis et al, 2009 ομαδοποιημένοι σε τέσσερις κατηγορίες: Τα εσωτερικά πλεονεκτήματα-οφέλη, τα εξωτερικά πλεονεκτήματα-οφέλη, τα εσωτερικά μειονεκτήματα-εμπόδια και τα εξωτερικά μειονεκτήματα-εμπόδια λαμβάνοντας υπόψη παρόμοιες ομαδοποιήσεις στις μελέτες που εξετάστηκαν. Από τα στελέχη ζητήθηκε να ιεραρχήσουν τους κρίσιμους συντελεστές κατά σειρά σπουδαιότητας. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε ήταν η κλίμακα ιεράρχησης από το 1 έως τον αριθμό ερωτήσεων κάθε ομάδας, όπου ο αριθμός 1 αντιπροσωπεύει την υψηλότερη προτεραιότητα. Τα στελέχη αξιολόγησαν το επίπεδο επιτυχίας του Συνεταιρισμού κατά την αντιμετώπιση του κάθε θέματος και πρότειναν μεθόδους βελτίωσής τους. (Μπλάνας Γεώργιος, 2003)

Αποτελέσματα

Πίνακας 1: Αποτελέσματα ιεράρχησης Εσωτερικών Πλεονεκτημάτων-Οφελών

FINDINGS I					
	INTERNAL ADVANTAGES-BENEFITS	1 st ROUND	2 nd ROUND	3 rd ROUND	TOTAL AVR
1.	Awareness of Q	5.25	5.5	6.88	5.88
2.	Diagnosis of problems	7.88	6.5	3	5.79
3.	Administration control	10.75	9.13	11.6	10.49
4.	Discipline	8.25	9	8.13	8.46
5.	Cohesion inside the organization	9.13	12	10.9	10.68
6.	Customer needs knowledge	5.63	6	6	6.21
7.	Work standardization and productivity	4.13	2	1.38	2.5
8.	Reduction of non-conformities	14.88	13.3	12.8	13.66
9.	Internal relations	10.75	12.5	13.5	12.25
10.	Inter-company communication	13	12	13.5	12.83
11.	Lower quality costs	8.5	7.5	8.5	8.17
12.	Inducement for executives	9	7.5	7.5	8
13.	Remaining in business	7.5	12.1	13.1	10.9
14.	Operating quality costs	6	6.25	5.5	5.92
15.	Retention of executives	12	11.9	12.1	12
16.	Reductions of controls and inspections	12.75	13.5	13.8	13.35
17.	Risk control	7.13	5.63	4.63	5.8

Πίνακας 2: Αποτελέσματα ιεράρχησης Εξωτερικών Πλεονεκτημάτων-Οφελών

FINDINGS II					
	EXTERNAL ADVANTAGES-BENEFITS	1 st ROUND	2 nd ROUND	3 rd ROUND	TOTAL AVR
1.	Improvement of products	4	3.5	3.25	3.58
2.	Improvement of services	4.5	4	3.75	4.08
3.	Increased market share	14	13.1	14	13.7
4.	International competitiveness	9	7.75	5.88	7.54
5.	Conformity to regulations	8	8.88	8.13	8.34
6.	Relationships with customers	6.38	7.63	6.88	6.96
7.	Relationships with supplies	7.63	8.5	10.3	8.81
8.	Customers' satisfaction	10	9.25	8.25	9.17
9.	Customers' claims and returns	5	8.25	10.6	7.95
10.	Market requirements	8.88	9.88	11.8	10.19
11.	Identification and traceability	7.88	6.63	5.13	6.55
12.	Trade facilitation	8.5	8.25	9.63	8.79
13.	Transaction costs	14.8	12.3	11.4	12.83
14.	Information on quality	13.88	14.3	13.1	13.76
15.	Image and promotion	5.25	4.88	3.88	4.67
16.	Introduction to new markets	8.3	9	10.1	9.16

Πίνακας 3: Αποτελέσματα ιεράρχησης Εσωτερικών Μειονεκτημάτων-Εμποδίων

FINDINGS III					
	INTERNAL DISADVANTAGES-BARRIERS	1 st ROUND	2 nd ROUND	3 rd ROUND	TOTAL AVR
1.	No trained Q managers	9.75	9.13	9.25	9.38
2.	Evaluation of consultants	10.5	11.8	11.3	11.2
3.	No qualified personnel	7.25	8	4.13	6.46
4.	Limited human resources	2.75	2.5	3.25	2.83
5.	Limited financial resources	1.75	1.25	1.25	1.42
6.	Time restrictions	3.58	3.38	4.88	3.95
7.	Resistance of executives	7.88	6.38	4.75	6.34
8.	Difficulty of personnel to commit	2.88	4.38	4.5	3.92
9.	High cost of QMS development	4.88	7	7.13	6.34
10.	Quality ambiguities	10.88	10.3	10.3	10.49
11.	Insufficient data	11	8.75	10.4	10.05
12.	Negative attitude to documentation	9.13	8.75	9.38	9.09
13.	Evaluation of certifiers	12.6	12.4	13	12.67
14.	Quality culture and strategy	9.88	10.6	11.3	10.59

Πίνακας 4: Αποτελέσματα ιεράρχησης Εξωτερικών Μειονεκτημάτων-Εμποδίων

FINDINGS IV					
	EXTERNAL DISADVANTAGES-BARRIERS	1 st ROUND	2 nd ROUND	3 rd ROUND	TOTAL AVR
1.	Non-certified supplier award	7.3	7.75	7.63	7.56
2.	Great volume of documents	3.88	4.38	4.63	4.3
3.	Inflexible formal standards	4	4.88	3.13	4
4.	Insufficient specialized knowledge	4.3	4	4	4.1
5.	Insufficient quality tools	4.88	5.13	5.25	5.09
6.	High cost of Q consultants	5	4.75	5	4.92
7.	High cost of certification	4.58	3.88	4.38	4.28
8.	Lack of training or education	5.5	4	3.25	4.25
9.	Lack of bibliography	9.75	8.13	9	8.96
10.	Ethics of certifiers	10.3	9	9.5	9.6
11.	Certifiers' reputation	11.5	10.1	10.3	10.63

Πίνακας 5: Ποσοστιαία αποτελέσματα τεσσάρων κατηγοριών

	CATEGORIES	1st ROUND %	2nd ROUND %	3rd ROUND %	TOTAL AVERAGE %
1.	INTERNAL ADVANTAGES-BENEFITS	39%	32%	28%	33%
2.	EXTERNAL ADVANTAGES-BENEFITS	39%	35%	26%	33%
3.	INTERNAL DISADVANTAGES-BARRIERS	15%	25%	32%	24%
4.	EXTERNAL DISADVANTAGES-BARRIERS	7%	8%	14%	10%
	TOTAL	100%	100%	100%	100%

Στον **Πίνακα 1**, εμφανίζονται οι μέσοι όροι των τριών γύρων ξεχωριστά των εσωτερικών πλεονεκτημάτων-οφελών καθώς επίσης και ο συνολικός μέσος όρος τους. Με έντονη γραμματοσειρά είναι οι Κρίσιμοι Συντελεστές Επιτυχίας με την υψηλότερη προτεραιότητα. Όπως είναι εμφανές ο σημαντικότερος Κρίσιμος Συντελεστής που αντιπροσωπεύει τα εσωτερικά πλεονεκτήματα-οφέλη είναι η τυποποίηση της εργασίας και η παραγωγικότητα με συνολικό μέσο όρο ιεράρχησης το 2.5. Τα στελέχη του Συνεταιρισμού εκτιμούν ότι λόγω της εφαρμογής του προτύπου ISO 9001, τα προβλήματα εντοπίζονται ευκολότερα (συνολικός μέσος όρος ιεράρχησης 5.79) και οι κίνδυνοι ελέγχονται καλύτερα (συνολικός μέσος όρος 5,8). Ακολουθούν σε ιεράρχηση η επίγνωση της ποιότητας με συνολικό M.O. το 5.88, η ποιότητα στα λειτουργικά κόστη με συνολικό M.O. 5.92 και η επίγνωση των αναγκών που αφορούν τους πελάτες με συνολικό M.O. 6.21. Εσωτερικά πλεονεκτήματα μέσης σπουδαιότητας αποτελούν η παρακίνηση των στελεχών, η μείωση του κόστους ποιότητας, η σωστή τήρηση του συστήματος ποιότητας, ο σωστός διοικητικός έλεγχος, η συνοχή μέσα στον Συνεταιρισμό και η παραμονή στον Συνεταιρισμό με συνολικούς μέσους όρους 8, 8.17, 8.46, 10.49, 10.68, 10.9 αντίστοιχα. Ενώ οι Κρίσιμοι Συντελεστές που αφορούν τα εσωτερικά πλεονεκτήματα-οφέλη ελάχιστης σημασίας είναι η διατήρηση των στελεχών με συνολικό M.O. 12, οι καλύτερες/ευκολότερες εργασιακές σχέσεις με συνολικό M.O. 12.25, η ποιοτική εσωτερική επικοινωνία μέσα στον Συνεταιρισμό με συνολικό M.O. 12.83, οι μειώσεις των ελέγχων αλλά και των επιθεωρήσεων με συνολικό M.O. 13.35 και τέλος η ελαχιστοποίηση των μη-συμμορφούμενων εργαζομένων με συνολικό M.O. 13.66.

Συνεχίζοντας στη δεύτερη κατηγορία (**Πίνακας 2.**), τα σημαντικότερα εξωτερικά πλεονεκτήματα σύμφωνα με τη γνώμη των ερωτηθέντων είναι ότι με την εφαρμογή του ISO 9001 βελτιώθηκαν τα προϊόντα (συνολικός M.O. ιεράρχησης 3.58) αλλά και οι υπηρεσίες (συνολικός M.O. ιεράρχησης 4.08) και ο Συνεταιρισμός απέκτησε καλύτερη εικόνα και προβολή (συνολικός M.O. ιεράρχησης 4.67) αλλά και αναγνωρισιμότητα (συνολικός M.O. ιεράρχησης 6.55). Στη συνέχεια της ιεράρχησης όπως εμφανίζονται στον **Πίνακα 2.** ακολουθούν οι καλύτερες πελατειακές σχέσεις με συνολικό M.O. 6.96, η διεθνής ανταγωνιστικότητα με συνολικό M.O. 7.54 και η ελαχιστοποίηση των παραπόνων των πελατών με συνολικό M.O. ιεράρχησης 7.95. Ακόμη οι Κρίσιμοι Συντελεστές που αποτελούν τα εξωτερικά πλεονεκτήματα-οφέλη μέσης σπουδαιότητας είναι η συμμόρφωση ως προς τους κανονισμούς, η διευκόλυνση του εμπορίου, οι καλύτερες σχέσεις με τους προμηθευτές, η ευκολότερη εισαγωγή στις νέες αγορές και η

ικανοποίηση των πελατών με συνολικούς μέσους όρους ιεράρχησης 8.34, 8.79, 8.81, 9.16, 9.17 αντίστοιχα. Ήσσονος σημασίας αποτελούν οι Κρίσιμοι Συντελεστές εξωτερικών πλεονεκτημάτων-οφελών: απαιτήσεις της αγοράς (10.19), καλύτερα κόστη συναλλαγών (12.83), αυξημένο μερίδιο αγοράς (13.7) και βελτίωση των πληροφοριών της ποιότητας (13.76) οι οποίοι βρίσκονται τελευταίοι στην κατάταξη.

Επίσης τα στελέχη του οινοποιείου που ερωτήθηκαν θεωρούν ότι τα σπουδαιότερα εσωτερικά μειονεκτήματα και εμπόδια σύμφωνα με τον **Πίνακα 3**, που αντιμετωπίζουν με την εφαρμογή του ISO 9001 είναι οι περιορισμένοι οικονομικοί (συνολικός Μ.Ο. ιεράρχησης 1.42) αλλά και ανθρόπινι πόροι (συνολικός Μ.Ο. ιεράρχησης 2.83), η δυσκολία του προσωπικού κατά την υλοποίηση (συνολικός Μ.Ο. ιεράρχησης 3.92) και ο περιορισμός χρόνου (συνολικός Μ.Ο. ιεράρχησης 3.95). Στη μέση της κατάταξης βρίσκονται η αντίσταση των στελεχών και τα υψηλά κόστη ανάπτυξης Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας με συνολικό μέσο όρο ιεράρχησης 6.34, η ύπαρξη μη εξειδικευμένου και πιστοποιημένου προσωπικού με συνολικό μέσο όρο ιεράρχησης 6.46, η αρνητική στάση απέναντι στην τεκμηρίωση (αποδεικτικά στοιχεία) με συνολικό μέσο όρο 9.09 και οι μη εκπαιδευμένοι διαχειριστές ποιότητας με συνολικό μέσο όρο 9.38. Τελευταίοι στην κατάταξη όπως εμφανίζονται στον **Πίνακα 3** βρίσκονται οι Κρίσιμοι Συντελεστές που αφορούν τα εσωτερικά μειονεκτήματα-εμπόδια: έλλειψη δεδομένων (10.05), ασάφειες ως προς την ποιότητα (10.49), κουλτούρα της ποιότητας και στρατηγική (10.59), αξιολόγηση των συμβούλων (11.2) και τέλος αξιολόγηση των πιστοποιούντων (12.67).

Τέλος, τα σημαντικότερα μειονεκτήματα (**Πίνακας 4**) που αντιμετωπίζουν στο εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον είναι τα μη ευέλικτα επίσημα έγγραφα με συνολικό Μ.Ο. ιεράρχησης 4, η ανεπαρκής εξειδικευμένη γνώση με συνολικό Μ.Ο. ιεράρχησης 4.1 και η έλλειψη εκπαίδευσης με συνολικό Μ.Ο. ιεράρχησης 4.25. Μέσης σπουδαιότητας αποτελούν τα υψηλά κόστη πιστοποίησης (4.28), ο μεγάλος όγκος εγγράφων (4.3), τα υψηλά κόστη συμβούλων ποιότητας (4.92), τα ανεπαρκή εργαλεία ποιότητας (5.09) και το μη πιστοποιημένο βραβείο προμηθευτών (7.56). Επιπλέον, οι Κρίσιμοι Συντελεστές εξωτερικών μειονεκτημάτων-εμποδίων ήσσονος σημασίας κατά τη γνώμη των στελεχών του Αγροτικού Οινοποιητικού Συνεταιρισμού Τυρνάβου είναι η έλλειψη της βιβλιογραφίας με συνολικό Μ.Ο. ιεράρχησης 8.96, η ηθική των πιστοποιούντων με συνολικό Μ.Ο. ιεράρχησης 9.6 και η φήμη των πιστοποιούντων με συνολικό Μ.Ο. ιεράρχησης 10.63.

Τέλος, ζητήθηκε από τα στελέχη να ιεραρχήσουν και τις 4 κατηγορίες των κρίσιμων συντελεστών. Στον **Πίνακα 5**, γίνονται αντιληπτοί οι μέσοι όροι των ποσοστών και των τριών γύρων ξεχωριστά καθώς επίσης και ο συνολικός μέσος όρος. Το τελικό αποτέλεσμα μας δείχνει ότι η εφαρμογή του ISO 9001:2008 επέφερε πλεονεκτήματα κατά 66% ενώ το υπόλοιπο 34% αντικατοπτρίζει τα μειονεκτήματα. Ασφαλώς και υπήρχαν διαφορές από γύρο σε γύρο και αυτό είναι ένα από τα πλεονεκτήματα της μεθοδολογίας αυτής αφού λόγω των επαναλαμβανόμενων γύρων οι ερωτηθέντες έχουν τον χρόνο να ξανασκεφτούν την απάντησή τους, να την συζητήσουν με τα υπόλοιπα στελέχη και να την υποστηρίξουν ή ακόμα και να αναθεωρήσουν.

FACTORS	ADVANTAGES-BENEFITS	DISADVANTAGES-BARRIERS
INTERNAL	Awareness of Q	No trained Q managers
	Diagnosis of the problems	Evaluation of consultants
	Administrative control	No qualified personnel
	Discipline	Limited human resources
	Cohesion inside the organization	Limited financial resources
	Customers needs knowledge	Time restrictions
	Work standardisation and Productivity	Resistance of executives
	Reduction of non conformities	Difficulty of personnel to commit
	Internal relations	High cost of QAS development
	Inter-company communication	Quality ambiguities
	Lower quality costs	Insufficient data
	Inducement for executives	Negative attitude to documentation
	Remaining in business	Evaluation of certifiers
	Operating quality costs	Quality culture and strategy
	Retention of executives	
	Reductions of controls and inspections	
	Risk control	
EXTERNAL	Improvement of products	Non-certified supplier award
	Improvement of services	Great volume of documents
	Increased market share	Inflexible formal standards
	International competitiveness	Insufficient specialized knowledge
	Conformity to regulations	Insufficient quality tools
	Relationships with customers	High cost of Q consultants
	Relationships with suppliers	High cost of certification

	Customers' satisfaction	Lack of training or education
	Customers' claims and returns	Lack of bibliography
	Market requirements	Ethics of certifiers
	Identification and traceability	Certifiers' reputation
	Trade facilitation	
	Transaction costs	
	Information on quality	
	Image and promotion	
	Introduction to new markets	

Συμπεράσματα

Πίνακας 6: Οι τέσσερις ομάδες εσωτερικών και εξωτερικών συντελεστών που επιδρούν στην υιοθέτηση σύμφωνα με έρευνα των P. Karipidis et al, 2009

FACTORS	ADVANTAGES-BENEFITS	DISADVANTAGES-BARRIERS
INTERNAL	Work standardization and productivity	Limited financial resources
	Diagnosis of problems	Limited human resources
	Risk control	Difficulty of personnel to commit
	Awareness of Q	Time restrictions
	Operating quality costs	Resistance of executives
	Customer needs knowledge	High cost of QMS development
	Inducement for executives	No qualified personnel
	Lower quality costs	Negative attitude to documentation
	Discipline	No trained Q managers
	Administration control	Insufficient data
	Cohesion inside the organization	Quality ambiguities
	Remaining in business	Quality culture and strategy
	Retention of executives	Evaluation of consultants
	Internal relations	Evaluation of certifiers
	Inter-company communication	

	Reductions of controls and inspections	
	Reduction of non-conformities	
EXTERNAL	Improvement of products	Inflexible formal standards
	Improvement of services	Insufficient specialized knowledge
	Image and promotion	High cost of certification
	Identification and traceability	Lack of training or education
	Relationships with costumers	Great volume of documents
	International competitiveness	High cost of Q consultants
	Costumers' claims and returns	Insufficient quality tools
	Conformity to regulations	Non-certified supplier award
	Trade facilitation	Lack of bibliography
	Relationships with supplies	Ethics of certifiers
	Introduction to new markets	Certifiers' reputation
	Costumers' satisfaction	
	Market requirements	
	Transaction costs	
	Increased market share	
	Information on quality	

Πίνακας 7: Τελικό μοντέλο Κρίσιμων Συντελεστών Επιτυχίας για την εφαρμογή προτύπου ISO 9001 ύστερα από έρευνα που διεξήχθη στον Α.Ο.Σ. Τυρνάβου

Στον **Πίνακα 6**, εμφανίζεται η κατάταξη των τεσσάρων κατηγοριών των εσωτερικών αλλά και εξωτερικών Κρίσιμων Συντελεστών που επιδρούν στην υιοθέτηση σύμφωνα με προηγούμενη έρευνα των P. Karipidis et al, 2009, ενώ στον **Πίνακα 7**, εμφανίζεται το τελικό μοντέλο των Κρίσιμων Συντελεστών Επιτυχίας της Εφαρμογής του ISO 9001 ύστερα από έρευνα που διεξήχθη στον Αγροτικό Οινοποιητικό Συνεταιρισμό του Τυρνάβου. Είναι σημαντικό να σημειώσουμε και να συγκρίνουμε τις διαφορές που υπήρξαν στην ιεράρχηση της προηγούμενης με την παρούσα έρευνα.

Ξεκινώντας με τα εσωτερικά πλεονεκτήματα-οφέλη η παρούσα έρευνα έδειξε ότι η τυποποίηση της εργασίας και η παραγωγικότητα βρίσκεται στην 1^η θέση της ιεράρχησης σε αντίθεση με προηγούμενη έρευνα που βρισκόταν στην 7^η σειρά της κατάταξης. Στην ίδια θέση (2^η) παραμένει ο εντοπισμός των προβλημάτων. Σημαντική διαφορά αποτελεί ο έλεγχος των κινδύνων όπου τα στελέχη του Α.Ο.Σ. Τυρνάβου τον κατατάσσουν στην 3^η θέση σε αντίθεση με προηγούμενη έρευνα που θεωρείται ήσσονος σημασίας (17^η). Επίσης, η επίγνωση της ποιότητας σύμφωνα με την παρούσα έρευνα

βρίσκεται στην 4^η θέση της κατάταξης ενώ προηγούμενη έρευνα θεωρείται ο σπουδαιότερος συντελεστής εσωτερικών πλεονεκτημάτων-οφελών κατατάσσοντάς τον στην 1^η θέση. Οι ερωτηθέντες της παρούσας έρευνας κατέταξαν την ποιότητα στα λειτουργικά κόστη στη 5^η θέση, ενώ σε προηγούμενη έρευνα εκτιμήθηκε στη 14^η θέση. Η επίγνωση των αναγκών των πελατών παραμένει στην 6^η θέση. Στην 7^η θέση της κατάταξης στη παρούσα έρευνα βρίσκεται η παρακίνηση των στελεχών σε αντίθεση με προηγούμενη έρευνα που βρέθηκε να είναι ελάχιστης σπουδαιότητας αφού κατατάχθηκε στην 12^η θέση. Ακολουθούν τα χαμηλά κόστη ποιότητας (8^η θέση) έναντι 11^{ης} θέσης. Σημαντική διαφορά υπάρχει στη σωστή τήρηση του συστήματος ποιότητας (9^η θέση), το σωστό διοικητικό έλεγχο (10^η θέση) και τη συνοχή μέσα στον Συνεταιρισμό (11^η θέση) αφού τα στελέχη του Συνεταιρισμού τα θεωρούν μέσης σπουδαιότητας σε αντίθεση με προηγούμενη έρευνα που ήταν μείζονος σημασίας (4^η, 3^η, 5^η θέση) αντίστοιχα. Μηδαμινή διαφορά αποτελεί η διατήρηση των στελεχών (παρούσα έρευνα 13^η θέση) έναντι 15^{ης} θέσης σε προηγούμενη έρευνα. Στην 14^η και 15^η θέση αντίστοιχα της παρούσας ιεράρχησης των εσωτερικών πλεονεκτημάτων-οφελών βρίσκονται οι καλύτερες/ευκολότερες εργασιακές σχέσεις και η ποιοτική εσωτερική επικοινωνία οι οποίες αποτελούσαν την 9^η και 10^η θέση σε προηγούμενη έρευνα. Οι μειώσεις των ελέγχων και των επιθεωρήσεων παραμένουν στην 16^η θέση αποτελώντας συντελεστή εσωτερικών πλεονεκτημάτων ελάχιστης σπουδαιότητας. Τέλος, σημαντική διαφορά αποτέλεσε το γεγονός ότι λόγω εφαρμογής του προτύπου ISO 9001 στον Αγροτικό Οινοποιητικό Συνεταιρισμό Τυρνάβου δεν ελαχιστοποιήθηκαν οι μη-συμμορφούμενοι εργαζόμενοι (17^η σειρά κατάταξης), ενώ σύμφωνα με προηγούμενη έρευνα ήταν Συντελεστής μέσης σπουδαιότητας (8^η θέση).

Συνεχίζοντας με τα εξωτερικά πλεονεκτήματα-οφέλη σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στον Α.Ο.Σ. Τυρνάβου η βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών παραμένουν στην 1^η και 2^η θέση αντίστοιχα. Σπουδαία διαφορά αποτελεί η εικόνα και η προβολή του Συνεταιρισμού αφού τα στελέχη το Συνεταιρισμού θεωρούν αυτόν τον συντελεστή μείζονος σημασίας (3^η θέση) σε αντίθεση με προηγούμενη έρευνα που έδειξε ότι βρίσκεται στην 15^η σειρά της κατάταξης. Ακόμη, ο συντελεστής που αφορά την αναγνωρισιμότητα βρίσκεται στην 4^η θέση της κατάταξης έναντι την 11^η θέση της προηγούμενης έρευνας. Δεν αποτελούν μεγάλη διαφορά οι συντελεστές: καλύτερες πελατειακές σχέσεις (5^η θέση), διεθνής ανταγωνιστικότητα (6^η θέση), ελαχιστοποίηση παραπόνων των πελατών (7^η θέση) και συμμόρφωση ως προς τους κανονισμούς (8^η θέση) αφού και στην παρούσα αλλά και στην προηγούμενη έρευνα θεωρούνται συντελεστές μέσης σπουδαιότητας (6^η, 4^η, 5^η, 9^η θέση αντίστοιχα). Η διευκόλυνση του εμπορίου βρίσκεται στην 9^η θέση έναντι της 12^{ης} σειράς κατάταξης σε προηγούμενη έρευνα και η καλύτερες σχέσεις με τους προμηθευτές βρίσκεται στην 10^η θέση έναντι 7^{ης} θέσης σε προηγούμενη έρευνα. Τα στελέχη του Συνεταιρισμού θεωρούν την εισαγωγή σε νέες αγορές μέσης σπουδαιότητας (11^η θέση) σε αντίθεση με προηγούμενη έρευνα που την κατατάσσει στην τελευταία θέση (16^η). Στην 12^η και 13^η θέση βρίσκεται η ικανοποίηση των πελατών και οι απαιτήσεις της αγοράς αντίστοιχα έναντι 8^{ης} και 10^{ης} σειράς κατάταξης σε προηγούμενη έρευνα. Ελάχιστης έως μηδαμινής σημασίας είναι η διαφορά των καλύτερων κοστών συναλλαγών και της βελτίωσης των πληροφοριών ποιότητας τα οποία και στην παρούσα αλλά και σε προηγούμενη έρευνα θεωρούνται συντελεστές εξωτερικών πλεονεκτημάτων-οφελών ήσσονος σημασίας. Εύκολα μπορούμε να παρατηρήσουμε την μεγάλη διαφορά που υπάρχει στην ιεράρχηση των εξωτερικών συντελεστών που αφορούν να πλεονεκτήματα και οφέλη όπου στην παρούσα έρευνα το αυξημένο μερίδιο αγοράς δεν αποτελεί σχεδόν καθόλου σημαντικό αποτέλεσμα της εφαρμογής του προτύπου ISO 9001 σε αντίθεση με προηγούμενη έρευνα που θεωρείται μείζονος σημασίας κατατάσσοντάς το στην 3^η θέση.

Δεν θα μπορούσαμε να παραλείψουμε τις διαφορές που υπάρχουν στους παράγοντες που συντελούν στα εσωτερικά μειονεκτήματα-εμπόδια συγκριτικά με την παρούσα και προηγούμενη έρευνα (Συγκριτικοί πίνακες 6. και 7.). Αναλυτικότερα οι περιορισμένοι οικονομικοί και ανθρωπίνι πόροι βρίσκονται στην 1^η και 2^η θέση αντίστοιχα έναντι 5^{ης} και 4^{ης} θέσης στην προηγούμενη έρευνα. Στην 3^η θέση της παρούσας έρευνας κατατάσσεται η δυσκολία του προσωπικού κατά την υλοποίηση σε αντίθεση με την 8^η θέση που καταλαμβάνει σε προηγούμενη έρευνα. Επίσης δεν υπάρχει μεγάλη διαφορά στους συντελεστές: περιορισμός χρόνου (4^η θέση) και αντίσταση των στελεχών (5^η θέση) σε σχέση με την 6^η και 7^η σειρά κατάταξής τους αντίστοιχα στην προηγούμενη έρευνα. Τα υψηλά κόστη ανάπτυξης Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας έπειτα από έρευνα στον Συνεταιρισμό βρίσκονται στην 6^η θέση και σε προηγούμενη έρευνα στην 9^η. τα στελέχη του Συνεταιρισμού θεωρούν ότι το μη πιστοποιημένο προσωπικό και οι μη εκπαιδευμένοι διαχειριστές ποιότητας αποτελούν συντελεστές μέσης σπουδαιότητας (7^η και 8^η θέση) σε αντίθεση με προηγούμενη έρευνα που εκτιμούνται οι σημαντικότεροι συντελεστές (3^η και 1^η θέση αντίστοιχα). Μέσης σπουδαιότητας θεωρούνται επίσης και η αρνητική στάση απέναντι στην τεκμηρίωση (8^η) και η έλλειψη δεδομένων (10^η) ενώ σε προηγούμενη έρευνα είναι ελάχιστης σημασίας (12^η και 11^η). Ασήμαντη διαφορά των ασαφειών ως προς την ποιότητα (11^η θέση έναντι 10^{ης}), της κουλτούρας και της στρατηγικής (12^η θέση έναντι 14^{ης}) και της αξιολόγησης των πιστοποιούντων (14^η θέση έναντι 13^{ης}). Σημαντική όμως διαφορά αποτελεί ο συντελεστής: αξιολόγηση των συμβούλων αφού η έρευνα στον Συνεταιρισμό έδειξε να βρίσκεται στην 13^η σειρά κατάταξης γεγονός που δεν συμβαίνει στη προηγούμενη έρευνα η οποία θεωρεί τον συγκεκριμένο συντελεστή έναν από τους σημαντικότερους (2^η θέση) σύμφωνα με τους **Πίνακες 6. και 7.**

Αξίζει, επιπλέον να αναφερθούμε και στις διαφορές που διαπιστώθηκαν όσον αφορά τους Κρίσιμους Συντελεστές των εξωτερικών μειονεκτημάτων-εμποδίων. Στην 1^η θέση βρίσκεται ο συντελεστής που αφορά τα μη ευέλικτα επίσημα έγγραφα και στην 2^η η ανεπαρκής εξειδικευμένη γνώση μη αποτελώντας μεγάλη διαφορά με την 3^η και 4^η θέση, αντίστοιχα, της προηγούμενης έρευνας. Τα στελέχη του Συνεταιρισμού θεωρούν εξίσου σημαντικό το υψηλό κόστος της πιστοποίησης (3^η) αλλά και την έλλειψη εκπαίδευσης (4^η) παρόλο που σε προηγούμενη έρευνα οι συντελεστές αυτοί ήταν μέσης σπουδαιότητας (7^η και 8^η θέση αντίστοιχα). Αρκετά σημαντική διαφορά διαπιστώνουμε στους συντελεστές: μεγάλος όγκος εγγράφων (5^η θέση) και μη πιστοποιημένο βραβείο προμηθευτών (8^η θέση) οι οποίοι σύμφωνα με προηγούμενη έρευνα θεωρούνται υψίστης σημασίας καταλαμβάνοντας την 2^η και 1^η θέση αντίστοιχα. Ασήμαντη διαφορά παρατηρείται στα ανεπαρκή εργαλεία ποιότητας (7^η θέση έναντι 5^{ης}) ενώ στην ίδια σειρά κατάταξης παραμένουν τα: υψηλό κόστος συμβούλων ποιότητας (6^η), έλλειψη βιβλιογραφίας (9^η), ηθική (10^η) και φήμη πιστοποιούντων (11^η).

Έπειτα από τις συζητήσεις μεταξύ των στελεχών μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι η εφαρμογή του ISO 9001 δεν επέφερε ακριβώς τα αποτελέσματα που ανέμεναν. Όσον αφορά τα εσωτερικά πλεονεκτήματα είναι φανερό ότι το ISO 9001 απέδωσε θετικά στην τυποποίηση της εργασίας και στην παραγωγικότητα και τα μη συμμορφούμενα προϊόντα ελαχιστοποιήθηκαν ή ακόμη και εξαφανίστηκαν. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι λόγω των απαιτήσεων του προτύπου, πραγματοποιούνται τακτοί εσωτερικοί έλεγχοι και διαδικασίες και έτσι κάθε περιθώριο λάθους εξαλείφεται. Όμως, στο εξωτερικό περιβάλλον δεν επέφερε τα αναμενόμενα αποτελέσματα όσον αφορά τις πωλήσεις. Οι εξωτερικοί πελάτες δεν απαιτούν την ύπαρξη κάποιας πιστοποίησης αλλά λόγω της οικονομικής κατάστασης της χώρας

μας απαιτούν «καλή τιμή» ενώ η ποιότητα έρχεται σε δεύτερη προτεραιότητα. Μπορούμε όμως να πούμε ότι έμμεσα το ISO 9001 απέδωσε θετικά στον τελικό καταναλωτή αφού με αυτόν τον τρόπο ο Συνεταιρισμός αποκτά φήμη και βελτιώνεται η εικόνα του. Από πλευράς μειονεκτημάτων, τα στελέχη του Συνεταιρισμού εκτιμούν ότι το πρότυπο ISO 9001 έχει κάποιες αδυναμίες. Αυτό οφείλεται στην ύπαρξη του συμβούλου ποιότητας διότι ναι μεν ο σύμβουλος επιβλέπει και διευθετεί όλα τα θέματα που αφορούν την ποιότητα και προσφέρει πάρα πολλά στη σωστή τήρηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας αλλά η ύπαρξη του δεν επιτρέπει στους εσωτερικούς πελάτες να γνωρίσουν καλύτερα και να υποστηρίξουν το πρότυπο ISO 9001. Θεωρούν ότι το πρότυπο χρήζει περαιτέρω αναθεωρήσεις αλλά και εσωτερικές εκπαιδεύσεις έτσι ώστε όλο το εργατικό δυναμικό να εξελιχθεί και γνωρίσει την αξία που προσδίδει η Ποιότητα. Τέλος, τα στελέχη του Συνεταιρισμού εκτιμούν ότι η υιοθέτηση προτύπων όπως το ISO 22000, το BRC και το IFS θα βοηθήσουν στη εξάλειψη των μειονεκτημάτων διότι τα πρότυπα αυτά επιτρέπουν και απαιτούν την υποστήριξη όλων των τμημάτων. Όμως για την υιοθέτηση των προτύπων αυτών η έλλειψη οικονομικών πόρων και η γραφειοκρατία αποτελούν εμπόδιο.

Βιβλιογραφία

- Arauz, R., & Suzuki, H. (2004). ISO 9000 performance in Japanese industries. *Total Quality Management*, 15(1), 3-33.
- Augustyn, M., and J. Pheby. 2000. "ISO 9000 and Performance of Small Tourism Enterprises: A Focus on Westons Cider Company." *Managing Service Quality* 10 (6): 374-388.
- Beatty, J. R. (2006). The quality journey: Historical and workforce perspectives and the assessment of commitment to quality. *International Journal of Productivity and Reliability Management*, 1(1/2), 139-167.
- Briscoe, J. A., Fawcett, S. E., & Todd, R. H. (2005). The implementation and impact of ISO 9000 among small manufacturing enterprises. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 309-330.
- Capmany, C., Hooker, N. H., Ozuna, T., & van Tilburg, A. (2000). ISO 9000 - a marketing tool for agribusiness. *International Food and Agribusiness Management Review*, 3(1), 41-53.
- Gotzamani, K., & Tsiotras, G. C. (2002). The true benefits behind ISO 9000 certification: Their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(2), 151-169.
- J. Ruzevicius, R. Adomaitiene & J. Sirvidaite. (2004). Motivation and Efficiency of Quality Management Systems Implementation: a Study of Lithuanian Organizations. *Total Quality Management*, Vol. 15, No. 2, 173-189
- McGuire, S., and D. Dilts. 2008. "The Financial Impact of Standard Stringency: An Event Study of Successive Generations of the ISO 9000 Standard." *International Journal of Production Economics* 113 (1): 3-22.
- P.Karipidis et al. (2009). Factor affecting the adoption of quality assurance systems in small food enterprises. *Food Control* 20 (2009) 93-98
- Poksinska, B., Jörn Dahlgaard, J., & Eklund, J. A. E. (2004). ISO 9001:2000 in small organisations: Lost opportunities, benefits and influencing factors. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 23(5), 490-512.
- Rodrings-Escobar, J. A., Gonzalez-Benito, J., & Martinez-Lorente, A. R. (2006). An analysis of the degree of small companies'

dissatisfaction with ISO 9000 certification. Total Quality Management, 17(4), 507-521.

Μπλάνας Γεώργιος. (2003). Δικτύωση Ολικής Ποιότητας.

2010) Εγχειρίδιο ISO 9001:2008 με ενσωματωμένο το Σύστημα HACCP του Α.Ο.Σ. Τυρνάβου.

<http://www.tirnavoswinery.gr/>