



ΕΝ Ε ΠΡΟΤ ΕΝΩΣΗ ΕΛΛΗΝΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΩΝ  
ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ  
ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ  
ΕΠΙΜΕΝΙΔΟΥ 19 - 54633 Θεσσαλονίκη  
ΤΗΛ. (2310) 286.680/286182 - FAX: (2310) 286680

UNION OF HELLENIC SCIENTISTS  
FOR PROTYPATION AND  
STANDARDIZATION  
EPIMENIDOU 19 - 54633 Thessaloniki  
TEL. 0030-2310-286680 / 286182 FAX: 286680

[www.eneprot.gr](http://www.eneprot.gr) E-mail: [protypation@auth.gr](mailto:protypation@auth.gr)

**2ο ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ**  
**ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ,**  
**ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**  
**ΥΠΟ ΤΗΝ ΑΙΓΙΔΑ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

**ΠΡΑΚΤΙΚΑ**



ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 26-27 / 05 / 2006

ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΑΠΘ

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ  
ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΥΝ ΕΘΝΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ****Καρυπίδης Φ.***Αναπληρωτής Καθηγητής ΑΤΕΙΘ***Α. Μπελίδης***Αναπληρωτής Καθηγητής ΑΤΕΙΘ***Α. Θωμάρεϊς***Αναπληρωτής Καθηγητής ΑΤΕΙΘ***Γ. Μαγγανάρης***Δρ. Γεωπονίας***Περίληψη**

Ορισμένες μικρές επιχειρήσεις υιοθετούν εθνικά ή διεθνή συστήματα διασφάλισης ποιότητας, χωρίς να είναι σε θέση να αξιολογήσουν την επιλογή τους. Με την παρούσα εργασία, γίνεται μια προσπάθεια άντλησης εμπειριών από την εφαρμογή εθνικού συστήματος ποιότητας στον αγροτικό χώρο (AGRO 2.2) και επιχειρείται εντοπισμός των ισχυρών και αδύνατων σημείων που έχουν οι μικρές επιχειρήσεις, όταν υιοθετούν εθνικά συστήματα ποιότητας. Ταυτόχρονα, εντοπίζονται οι πιθανές ευκαιρίες και απειλές.

Από την ανάλυση προκύπτει ότι η υιοθέτηση ενός εθνικού συστήματος, μπορεί να επηρεάσει αρνητικά ή θετικά πολλά από τα ισχυρά και ασθενή σημεία μιας επιχείρησης, καθώς επίσης και τη θέση της, έναντι των επερχόμενων απειλών. Γι αυτό, οι μικρές επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να υιοθετήσουν εθνικό σύστημα διασφάλισης ποιότητας, έχουν να συνεκτιμήσουν πλήθος στοιχείων τα οποία σχετίζονται με το εσωτερικό τους περιβάλλον και με τις αγορές στις οποίες απευθύνονται.

## ENVIRONMENT ANALYSIS FOR SMALL ENTERPRISES ADOPTING NATIONAL QUALITY SYSTEMS

**Karipidis**

*Associate Professor of ATEITH*

**P. A. Belidis**

*Associate Professor of ATEITH*

**A. Thomareis**

*Associate Professor of ATEITH*

**G. Magganaris**

*Dr. Agriculturist*

---

### Abstract

Some small enterprises adopt a national or an international quality assurance system, without having the possibility to evaluate their choice. With the present study we try to investigate the implementation of a national quality system in the Greek agro-food sector (AGRO 2.2). The detection of strengths and weaknesses for small enterprises adopting national quality systems is attempted in combination to related opportunities and threats.

The results of the analysis indicate that the adoption of a national system can negatively or positively affect many strengths and weaknesses of a small enterprise in addition to its possibility to confront threats. Thus, the small enterprises that interest to adopt a national quality assurance system, must examine many factors, which are related to their internal environment, as well as to the markets in which they operate.

### Εισαγωγή

Είναι γνωστό ότι οι μικρές επιχειρήσεις, για να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά και την ανταγωνιστικότητά τους, χρειάζονται ακόμη περισσότερο από τις μεγαλύτερες να υιοθετήσουν συστήματα ποιότητας ενώ οι δυσκολίες που συναντούν σε μια τέτοια προσπάθεια, είναι πιο μεγάλες. Μια από τις δυσκολίες αυτές, σχετίζεται με τη χαμηλή δυνατότητά τους να αναπτύξουν σύστημα ποιότητας που να

καλύπτει τις απαιτήσεις των διεθνών προτύπων συστημάτων ποιότητας. Έτσι, συχνά στρέφονται στην υιοθέτηση ενδιάμεσων προτύπων, όπως είναι τα εθνικά που ανταποκρίνονται στις επί μέρους ιδιαιτερότητες των μικρών επιχειρήσεων.

Τέτοια συστήματα δημιουργήθηκαν σε πολλές χώρες, με διάφορες μορφές και για διάφορες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Παρόλο που θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως συστήματα ποιότητας διάφοροι σχηματισμοί, όπως οι

κώδικες καλής πρακτικής και τα τοπικά σύμφωνα ποιότητας, εν τούτοις, η εργασία επικεντρώνεται σε πιο ολοκληρωμένες μορφές ενδιαμέσων συστημάτων. Τέτοια συστήματα εφαρμόστηκαν σε πολλές χώρες, όπως στη Ν. Ζηλανδία, στην Αυστραλία, στον Καναδά, στη Σουηδία, στη Δυτική Ευρώπη αλλά και στην Ελλάδα. Τα συστήματα αυτά, άλλοτε προορίζονται για υπηρεσίες και άλλοτε για προϊόντα, όπως συμβαίνει με τα τρόφιμα και τα γεωργικά προϊόντα.

Στις ελληνικές επιχειρήσεις υπάρχουν πολλές ιδιαιτερότητες που σχετίζονται με τις φυσικές, τις οικονομικές και τις κοινωνικές συνθήκες. Αυτές καθιστούν πιο δύσκολη την εφαρμογή των διεθνών συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, τόσο στον πρωτογενή τομέα της οικονομίας, όσο και στη μεταποίηση και στην εμπορία των γεωργικών προϊόντων και των τροφίμων. Έτσι, δημιουργήθηκαν σειρές προτύπων, όπως η σειρά προτύπων Αγρο από τον Ο.Π.Ε.Γ.Ε.Π. (Οργανισμός Πιστοποίησης και Επίβλεψης Γεωργικών Προϊόντων). Τα συστήματα αυτά ήδη εφαρμόζονται από μικρό αριθμό γεωργικών επιχειρήσεων, χωρίς όμως να είναι γνωστό αν για τις επιχειρήσεις που τα υιοθετούν, αποτελούν την καλύτερη επιλογή σε σχέση με την υιοθέτηση ενός διεθνούς συστήματος διασφάλισης ποιότητας.

Οι πενταετείς πλέον εμπειρίες από την αγροτική πραγματικότητα, είναι χρήσιμες και για τις πολλές μικρές επιχειρήσεις στους άλλους τομείς της οικονομίας που ενδιαφέρονται να υιοθετήσουν σύστημα ποιότητας. Σκοπός λοιπόν της εργασίας είναι, με βάση τις εμπειρίες από τον αγροτικό χώρο, να βοηθηθούν οι μικρές ελληνικές επιχειρήσεις

ώστε να κάνουν τις κατάλληλες επιλογές, εξετάζοντας το ενδεχόμενο υιοθέτησης ενός εθνικού (ενδιάμεσου) συστήματος ποιότητας έναντι ενός άλλου διεθνούς.

### Μεθοδολογία

Μια βασική συνεισφορά της εφαρμογής συστημάτων ποιότητας στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων είναι ότι παρέχει τη δυνατότητα να μεταφέρονται στους πελάτες πληροφορίες αναφορικά με αυτό που συμβαίνει μέσα στον επιχειρηματικό οργανισμό. Από σχετικές έρευνες, προκύπτει ότι η εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας βελτιώνει τις εσωτερικές συνθήκες των επιχειρήσεων αλλά δημιουργεί και πολλές εξωτερικές ωφέλειες (Καρυπίδης και Σέμος, 2000). Στο ερώτημα λοιπόν που απασχολεί μίαν επιχείρηση αν θα επιλέξει ένα εθνικό πρότυπο έναντι ενός διεθνούς, θα μπορούσε να δοθεί απάντηση μελετώντας τις αλλαγές που προκαλούνται στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό της περιβάλλον, όταν υιοθετεί το ένα ή το άλλο πρότυπο. Έτσι, προκύπτει η ανάγκη να επιλεγεί μια μεθοδολογία που θα μπορούσε να δώσει πληροφορίες ώστε η επιχείρηση να βοηθηθεί για την καλύτερη σύζευξη πόρων και δυνατοτήτων της, στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Μια τέτοια μεθοδολογία που εξυπηρετεί τη διαδικασία επιχειρηματικού σχεδιασμού είναι η SWOT ανάλυση (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Χαρακτηρίζεται για την απλότητα και την ευκολία της αλλά και την πρακτικότητά της.

Με τη μεθοδολογία αυτή αναζητούνται, κατ' αρχήν στο εσωτερικό της επιχείρησης, τα ισχυρά σημεία (Strengths)

που είναι οι πόροι και οι δυνατότητες να οικοδομήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, καθώς και τα ασθενή σημεία της (Weaknesses) που είναι η απουσία συγκεκριμένων ισχυρών σημείων. Στη συνέχεια, αναζητούνται στο εξωτερικό της περιβάλλον οι νέες ευκαιρίες για ανάπτυξη και κερδοφορία (Opportunities), ενώ ακολουθεί η αναζήτηση των αλλαγών που μπορεί να δημιουργήσουν απειλές γι' αυτήν (Threats). Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει ανάπτυξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, βρίσκοντας ένα ταίριασμα μεταξύ των ισχυρών σημείων και των προσδοκώμενων ευκαιριών, ενώ σε μερικές περιπτώσεις, μπορεί να υπερνικήσει τα ασθενή σημεία, προκειμένου να προετοιμασθεί για την αξιοποίηση των ευκαιριών.

Η εφαρμογή ενός εθνικού συστήματος στην επιχείρηση, μπορεί να ενισχύσει ορισμένα ισχυρά σημεία (ή δημιουργήσει νέα) και να εξαλείψει ορισμένα αδύνατα σε σχέση με την εφαρμογή ενός διεθνούς. Η επιχείρηση αξιολογώντας τις μεταβολές αυτές, αποκτά τη δυνατότητα να κάνει την ανάλογη επιλογή. Το ίδιο ισχύει και για την περίπτωση όπου πραγματοποιούνται μεταβολές στις ευκαιρίες και στις επερχόμενες απειλές. Με την ανάλυση αυτή, μπορεί λοιπόν να προκύψουν ποιοτικά κατ' αρχήν και στη συνέχεια ποσοτικά αποτελέσματα και συμπεράσματα. Η παρούσα εργασία περιορίζεται στο πρώτο στάδιο. Έτσι λοιπόν, εξετάζεται αν η εφαρμογή ενός εθνικού συστήματος ποιότητας, όπως η σειρά AGRO, ισχυροποιεί ή αυξάνει τα ισχυρά σημεία και αν περιορίζει τα ασθενή. Επίσης, εξετάζεται αν επιφέρει θετικές επιχειρηματικές μεταβολές, σε σχέση με τις ευκαιρίες και τις απειλές.

### Εντοπισμός Μεταβολών

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν συστηματικές καταγραφές στοιχείων του επιχειρηματικού περιβάλλοντος που βοηθούν στην εφαρμογή της SWOT ανάλυσης. Από την καταγραφή αυτή αντλούνται τα πιο σημαντικά για την περίπτωση μας στοιχεία (ισχυρά και ασθενή σημεία, ευκαιρίες και απειλές). Στη συνέχεια, επιχειρείται η εξέτασή τους ως παραγόντων της επιχείρησης στους οποίους αναμένονται μεταβολές, όταν εφαρμοσθεί ένα εθνικό σύστημα ποιότητας, έναντι ενός διεθνούς.

### Μεταβολές στα ισχυρά και ασθενή σημεία

Στον πίνακα 1 παρουσιάζονται τα πιθανά ισχυρά σημεία στα οποία αναμένονται μεταβολές (η έλλειψή τους οδηγεί σε αντίστοιχα ασθενή σημεία). Στην τρίτη στήλη του πίνακα, σημειώνονται οι ποιοτικές μεταβολές, όταν εφαρμοσθεί ένα εθνικό σύστημα σε σχέση με την περίπτωση που εφαρμόζεται ένα διεθνές. Όπως φαίνεται στον πίνακα, η «σχετική» ικανότητα χρηματοδότησης μιας επιχείρησης ενισχύεται, αφού οι χρηματοδοτικές απαιτήσεις είναι μικρότερες στην εφαρμογή ενδιάμεσων συστημάτων μια και είναι καλύτερα προσαρμοσμένα στις επί μέρους ιδιαιτερότητες και επομένως απαιτούν μικρότερες επενδύσεις. Για τον ίδιο λόγο, το κόστος ανάπτυξης και εφαρμογής ενός εθνικού συστήματος είναι μικρότερο. Όταν όμως η επιχείρηση δεν αρκείται σ' αυτό το σύστημα και προβαίνει ακολούθως σε νέα εφαρμογή ενός διεθνούς, το συνολικό κόστος αυξάνεται. Η επίτευξη οικονομιών κλίμακας στην παγκόσμια αγορά, γίνεται λιγότερο εύκολη όταν εφαρμόζεται ένα

εθνικό σύστημα, μια και η μικρή ήδη εθνική παραγωγή, τεμαχίζεται σε μικρότερα τμήματα, αφού εφαρμόζονται πολλά και διαφορετικά συστήματα.

Το εθνικό σύστημα μπορεί να συμβάλει σε πιο ισχυρή διαφοροποίηση των ελληνικών προϊόντων στην παγκόσμια αγορά, αφού το εθνικό σήμα ποιότητας αποτελεί ένα επί πλέον εθνικό στοιχείο σήμανσης. Από την άλλη όμως πλευρά, το εθνικό σήμα ποιότητας δεν είναι αρκετά γνωστό στους διεθνείς πελάτες και δεν έχει εδραιωμένη θέση στην αγορά, γεγονός που το κάνει να υστερεί έναντι των διεθνών και να απαιτεί πρόσθετες επενδύσεις σε προσπάθειες ενημέρωσης και προβολής. Αυτό, συνδυάζεται με την εξειδίκευση εθνικού χαρακτήρα που ενισχύει τη δυνατότητα του συστήματος να διευκολύνει τη διαφοροποίηση των παραγωγικών και εμπορικών διαδικασιών. Έτσι, αυξάνεται η δυνατότητα κατοχύρωσης διαδικασιών που μπορεί να συνοδεύεται με μια μορφή πατέντας, όπως π.χ. συμβαίνει με τα προϊόντα Προστατευόμενης Ονομασίας Προελεύσεως και Προστατευόμενης Γεωγραφικής Ένδειξης.

Επειδή οι απαιτήσεις του συστήματος είναι προσαρμοσμένες στις επί μέρους εθνικές ιδιαιτερότητες, αναμένεται να είναι πιο εύκολη η εξοικείωση του ανθρώπινου παράγοντα και του επιχειρηματικού οργανισμού και πιο εύκολη η επιχειρηματική προσαρμογή. Έτσι, αναμένεται ισχυροποίηση κάθε πιθανού πλεονεκτήματος σε σχέση με την ποιότητα του προϊόντος, την ικανότητα μανάτζμεντ και την ικανότητα μάρκετινγκ. Κάτι τέτοιο όμως δε μπορεί να γενικευθεί επειδή υπεισέρχεται πλήθος ιδιαιτεροτήτων συνδεδεμένων με τα προϊόντα, τους ανθρώπους, τις

αγορές, γεγονός που καθιστά απαραίτητη μια πιο αναλυτική εξέταση σε κάθε περίπτωση.

Με την εφαρμογή εθνικού συστήματος, οι κάθετες συνεργασίες μεταξύ προμηθευτή και πελάτη γίνονται λιγότερο εύκολες σε διεθνές επίπεδο. Οι οριζόντιες όμως συνεργασίες μεταξύ παραγωγών και φορέων εμπορίας, γίνονται πιο εύκολες εξ αιτίας της μεγαλύτερης συνάφειας ανάμεσα σε επιχειρήσεις με ομοειδείς συνθήκες. Ακόμη, η συμμόρφωση και η προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται πιο εύκολη, αφού ήδη το σύστημα ενσωματώνει τις επί μέρους ιδιαιτερότητές του. Επίσης, αναδεικνύονται ειδικές ικανότητες τοπικού χαρακτήρα που μέσα στην ομογενοποίηση της παγκοσμιότητας και των διεθνών συστημάτων, θα είχαν χαθεί προκειμένου να ευθυγραμμισθούν με τις κοινές παγκόσμιες πιο ομοιογενείς απαιτήσεις.

#### *Μεταβολές στις ευκαιρίες και απειλές*

Στον πίνακα 2 παρουσιάζονται οι σημαντικότερες ευκαιρίες και απειλές, ενώ σημειώνονται οι μεταβολές που αναμένονται, όταν εφαρμοσθεί ένα εθνικό σύστημα, έναντι ενός διεθνούς. Με αφορμή τις αλληπάλληλες διατροφικές κρίσεις, ισχυροποιείται διαρκώς το ενδιαφέρον καταναλωτών, επιχειρήσεων και κράτους για την πιστοποίηση των προϊόντων, γεγονός που ευνοεί την υιοθέτηση προτύπων συστημάτων ποιότητας. Οι αλλαγές στις ανάγκες των καταναλωτών οδηγούν σε ανάπτυξη του ενδιαφέροντος για διατροφικά προϊόντα που η παράδοση τα αναδεικνύει σε πιο υγιεινά, όπως συμβαίνει για τη μεσογειακή διατροφή και τα προϊόντα που εμπεριέχει. Αφού η

γεωγραφική προέλευση αποτελεί ένα πρόσθετο στοιχείο ελκυστικής διαφοροποίησης και οι αλλαγές στην αίσθηση των καταναλωτών αναφορικά με την ανώτερη υγιεινή (ποιοτική) κατάσταση των ελληνικών διατροφικών προϊόντων αυξάνεται, το εθνικό σήμα ποιότητας που αντανακλά το εθνικό πρότυπο, γίνεται πιο ισχυρό από ένα διεθνές. Αυτά σε συνδυασμό με τις δημογραφικές αλλαγές -πολυπολιτισμικές κοινωνίες, περισσότεροι μορφωμένοι και περισσότεροι ηλικιωμένοι- οδηγεί σε ισχυροποίηση της θέσης των εθνικών προτύπων στην παγκόσμια αγορά, ως πρόσθετων στοιχείων διαφοροποίησης των προϊόντων.

Οι πρόσφατες διατροφικές κρίσεις αναδεικνύουν επίσης τις αδυναμίες των ανταγωνιστών από χώρες όπου κυριαρχεί η βιομηχανοποιημένη γεωργία. Παρατηρείται μια τάση αποστροφής, έστω και στιγμιαίας, από την αγορά προϊόντων των πιο ανεπτυγμένων χωρών. Αυτό όμως δε διαπιστώνεται ότι συμβαίνει με τους ανταγωνιστές από τις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες που έχουν χαμηλότερο κόστος και προσφέρουν προϊόντα πιο φθηνά, όταν μάλιστα καταφέρνουν να πιστοποιήσουν διεθνές σύστημα ποιότητας. Έτσι λοιπόν, το εθνικό σύστημα ισχυροποιεί τη θέση ελληνικών προϊόντων και επιχειρήσεων στην πρώτη απειλή, ενώ βρίσκεται σε μειονεκτική θέση έναντι των άλλων στη δεύτερη απειλή. Μειονεκτεί επίσης στην περίπτωση εμφάνισης ισχυρών διεθνών σημάτων ανταγωνιστών ή προϊόντων με ανώτερη ποιότητα που καταφέρνουν να επιβληθούν στην παγκόσμια αγορά με τις εμπορικές τους στρατηγικές.

Οι αλλαγές στη διανομή προϊόντων και στις αλυσίδες διάθεσης, όπου κυ-

ριαρχούν παγκόσμιοι μεγάλοι ή επώνυμοι ανταγωνιστές και πιέζουν τις τιμές προς τα κάτω, καθορίζοντας τους όρους του παγκόσμιου εμπορίου, καθιστούν τη θέση των εθνικών σημάτων λιγότερο ισχυρή. Όταν όμως αναπτύσσονται ειδικά δίκτυα διανομής που αξιοποιούν τον εθνικό χαρακτήρα των προϊόντων, τα εθνικά πρότυπα ισχυροποιούν τη θέση των ελληνικών επιχειρήσεων, εκτός απ' την περίπτωση όπου οι καταναλωτές δε δείχνουν ενδιαφέρον για τα ελληνικά προϊόντα.

Η οικονομική ύφεση και η μείωση της αγοραστικής δύναμης στρέφει τους καταναλωτές σε φθηνά προϊόντα και επηρεάζει αρνητικά τη θέση των επιχειρήσεων που έχουν εθνικά συστήματα και οι οποίες δεν είναι εύκολο, χάριν της ανταγωνιστικότητας, να προσφέρουν προϊόντα σε χαμηλές τιμές. Η απομάκρυνση των εμπορικών εμποδίων στις διεθνείς αγορές, επίσης, διευκολύνει την εισοδο φθηνών προϊόντων από άλλες χώρες (αναπτυσσόμενες) και έμμεσα γίνεται πιο δύσκολη η θέση των εθνικών σημάτων. Η νέα τεχνολογία μπορεί να επηρεάσει είτε αρνητικά είτε θετικά, τη θέση των ελληνικών επιχειρήσεων. Αρνητικά μπορεί να την επηρεάσει στην περίπτωση που η νέα τεχνολογία συμπιέζει το κόστος και βελτιώνει την ποιοτική κατάσταση αλλά δεν υιοθετείται έγκαιρα. Θετικά, μπορεί να επηρεάσει όταν δημιουργεί αγοραστική αβεβαιότητα (π.χ. γενετικά τροποποιημένα τρόφιμα) και την υιοθετούν οι ανταγωνιστές, ενώ οι ελληνικές επιχειρήσεις απέχουν από μια τέτοια υιοθέτηση.

### Συμπεράσματα

Η επιλογή από τις επιχειρήσεις ενός εθνικού συστήματος ποιότητας έναντι ενός διεθνούς, δεν είναι απλή διαδικασία δεδομένου ότι εμπεριέχει πλήθος παραμέτρων που άλλες συνηγορούν θετικά και άλλες αρνητικά σε μια τέτοια υιοθέτηση. Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε το μεθοδολογικό πλαίσιο που παρέχει η SWOT ανάλυση, προκειμένου να εντοπισθούν οι μεταβολές που επέρχονται σε μια επιχείρηση, όταν εφαρμόζει εθνικό σύστημα ποιότητας.

Με στοιχεία που προκύπτουν από γενικές εκτιμήσεις διαπιστώνεται ότι η υιοθέτηση ενός εθνικού συστήματος, μπορεί να επηρεάσει αρνητικά ή θετικά πολλά από τα ισχυρά και ασθενή σημεία μιας επιχείρησης, καθώς επίσης και τη θέση της, έναντι των επερχόμενων απειλών. Για να κάνει λοιπόν την επιλογή της μια επιχείρηση, είναι αναγκασμένη να αξιολογήσει κατά προσέγγιση εκ των προτέρων τις επιπτώσεις αυτές. Για μια πιο ακριβή εκτί-

μηση, είναι απαραίτητη η ποσοτικοποίηση των επιπτώσεων, γεγονός που δείχνει την ανάγκη για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος.

Σε γενικές γραμμές, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι μικρές επιχειρήσεις που προσανατολίζονται στην επιλογή ενός εθνικού συστήματος ποιότητας, έχουν ως ισχυρά τους σημεία, την ξεχωριστή θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές, συνδυασμένη με την κατοχή τεχνολογίας ή μεθόδους που δε διαθέτουν άλλοι. Η αξιοποίηση των παραπάνω, δίνει την δυνατότητα δημιουργίας εξαιρετικής ποιότητας προϊόντων, με δυνατότητα να κατοχυρωθούν, τόσο σε εθνικό, όσο και σε διεθνές επίπεδο, εκμεταλλευόμενες τις αλλαγές των συνηθειών των καταναλωτών, τις δημογραφικές αλλαγές, αλλά και τις αδυναμίες των ανταγωνιστών, που στην προσπάθεια μείωσης του κόστους παραγωγής, υποβαθμίζουν τα προϊόντα τους σε σημείο να αγγίζουν τα όρια της ακαταλληλότητας.

### Βιβλιογραφία

- Andrew, B. 1996. *Quality Systems for the Food Industry*, Chapman & Hall.
- Anonymous. 2000. *Quality Management Systems Requirements, European Standard EN ISO 9001/2000*, European Committee for Standardization.
- Ανώνυμος. 1999. Η Εφαρμογή των Προτύπων Σειράς ISO στις ΜΜΕ, ΕΛΟΤ, Αθήνα.
- Bergman, A. J. 1994. What the Marketing Professional Needs to Know about ISO 9000 Series Registration, *Industrial Marketing Management* 23: 367-370.
- Bolton, A. 1997. *Quality Management Systems for the Food Industry, A Guide to ISO9001/2*, Blackie Academic and Professional, London.
- Brown, A., T. Van der Wiele, and K. Loughton. 1998. Smaller Enterprises' Experiences with ISO 9000, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 15(3): 273-285.
- Capmany, C., N. H. Hooker, T. Ozuna, and A. van Tilburg. 2000. ISO 9000 -A marketing tool for Agribusiness, *International Food and Agribusiness Management Review*, 41-53.
- Ferrel, O. C., M. D. Hartline, G. H. Lucas Jr, and Luck D. (1998). *Marketing Strategy*, The Dryden Press, Philadelphia.



- Goetsch, D.L. and S.B. Davis. 2000. Quality Management for Production, Processing and Services, Ohio, Prentice Hall.
- Hooker, N. and Caswell, J. 1999. Two case Studies of Food Quality Management Systems. *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*, 11: 1-10.
- Husband, S. and P. Mandal. 1999. A Conceptual Model for Quality Integrated Management in Small and Medium Size Enterprises, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16(7): 699-713.
- Καρυπίδης Φ. 2002. Δυνατότητες Αλλαγών στους Αγροτικούς Συνεταιρισμούς διαμέσου Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού, Γεωτεχνικά Επιστημονικά Θέματα, 13(3): 4-13.
- Καρυπίδης, Φ. και Α. Σέμος. 2000. Δυνατότητες Εφαρμογής της Στρατηγικής Ποιότητας στον Αγροτικό Χώρο, μέσω της Ανάπτυξης Συλλογικών Δράσεων, Πρακτικά 6ου Πανελληνίου Συνεδρίου Αγροτικής Οικονομίας, 24-25 Νοεμβρίου.
- Καρυπίδης Φ. και Α. Σέμος. 2000. «Εφαρμογή της Στρατηγικής Ποιότητας στις Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις του Αγροτικού Χώρου», Πρακτικά Επιστημονικής Ημερίδας: Ολική Ποιότητα και Αγροτικός Χώρος, 14 Απριλίου, Θεσσαλονίκη, σ.55-63.
- Lee, C. Y. 2004. TQM is small manufacturers: an exploratory study in China, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 21 No2, pp. 175-197.
- Lock, D. 1997. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, μετάφραση Σαρρής Ν., ΕΛΛΗΝ, Αθήνα.
- Northern, J. R. 2001. Using Farm Assurance Schemes to Signal Food Safety to Multiple Food Retailers in the U.K. *International Food and Agribusiness Management Review*, 4: 37-50.
- Noci, G. And G. Toletti. 1998. A Decision Support System for the Selection of Quality-based Programs in Small Firms, *Management Decision*, 36/7: 473-486.
- Noci, G. 1995. Accounting and Non-accounting Measures of Quality-based Performances in Small Firms, *International Journal of Operations and Production Management*, 15(7): 78-105.
- Nwankwo, S. 2000. Quality assurance in small business organisations: myths and realities, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 17 No1, pp. 82-99.
- Quasi, H.A. and S. Padibjo. 1998. A Journey Toward Total Quality Management through ISO Certification -a Study on Small and Medium-Sized Enterprises in Singapore, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 15(5): 489-508.
- Rahman, S. 2001. A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 18, No 1, pp. 25-49.
- Weinstein, M.B. 1997. Total Quality Safety Management and Auditing, CRC Press Inc.
- Φωτόπουλος, Χ., Κ. Μάττας, και Γ. Χρυσοχοϊδης. 1999. Ελληνικά Προϊόντα: Η νέα Στρατηγική για Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, από «Τα Μεσογειακά Προϊόντα ως Παραδοσιακά Ελληνικά Προϊόντα και το Μέλλον των Μηχανισμών Στήριξής τους», ΕΘ.ΑΓ.Ι.Ε., Αθήνα.
- Υοτοπουλος, Ρ. 2001. Υπάρχει ένας Τρίτος Δρόμος για την Ελληνική Γεωργία; Πρακτικά Ημερίδας
- Προβληματισμός για ένα Τρίτο Δρόμο στη Γεωργία και στην Ανάπτυξη, ΕΘΙΑΓΕ, Αθήνα.