

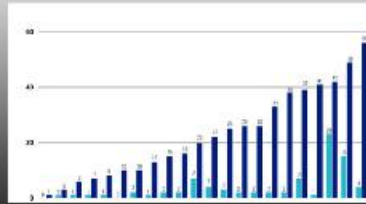
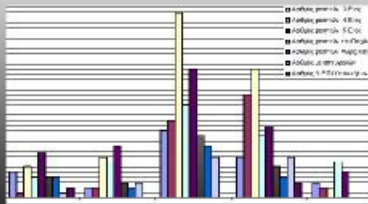
ΑΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ
ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΩΣ ΜΕΣΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥΣ



ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΖΑΡΙΦΗ ΕΛΕΝΗ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : κ. Π. ΓΑΤΟΜΑΤΗΣ

ΠΑΤΡΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2009

§

***Την πτυχιακή αυτή την αφιερώνω ολόψυχα
στους γονείς μου Γιώργο και Τούλα, στην αδερφή μου Λόρα
και στο Μάκη.***

§

Από τις γραμμές αυτές θα ήθελα να ευχαριστήσω
τον καθηγητή κ. Παναγιώτη Γατομάτη, για την
ένθερμη υποστήριξη του και κατανόηση.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
1.ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	5
1.1 Αντίληψη των επιχειρήσεων για βελτίωση της ποιότητας	5
1.2 Ανατροπή του παλιού μοντέλου μάνατζμεντ των επιχειρήσεων	6
1.3 Ανταγωνιστικότητα βασισμένη στην ποιότητα (στο Ελληνικό Περιβάλλον)	11
2. ΜΕ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	14
2.1 Η Έννοια και η Σημασία της Ποιότητας	14
2.2 Διασφάλιση της Ποιότητας	21
2.3 Η εξελικτική πορεία του ελέγχου ποιότητας	25
2.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	28
2.4.1 Γενικά.....	28
2.4.2 Τα Αξιώματα της Δ.Ο.Π.	29
2.4.3 Στόχοι και συνέπειες της Δ.Ο.Π.	31
2.4.4 Σχέση Δ.Ο.Π. και ISO 9000	33
2.4.5 Κόστος της ποιότητας	33
3. ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ [Σ.Δ.Π.] & ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 9001:2000	40
3.1 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας	40
3.1.1 Άξονες ανάπτυξης ενός Σ.Δ.Π.	40
3.1.2 Συνεχής Βελτίωση και στόχοι Ποιότητας - Ο κύκλος PDCA	45
3.1.3 Κρίσιμοι Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας ενός Σ.Δ.Π.	47
3.1.4 Παράγοντας «Ανθρώπινο Δυναμικό»	62
3.2 Εφαρμογή του Διεθνές Προτύπου ISO 9001:2000	65
3.2.1 Απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000	67
3.2.2 Τα στάδια ανάπτυξης και εφαρμογής Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας	65
3.2.3 Ο ρόλος του συμβούλου	67
3.2.4 Ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού	68
3.2.5 Τεκμηρίωση Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας	69
3.2.5.1 Η Πολιτική Ποιότητας	71
3.2.5.2 Το Εγχειρίδιο Ποιότητας	71

3.2.5.3 Διεργασίες και Διαδικασίες	73
3.2.5.4 Οδηγίες Εργασίας	77
3.2.5.5 Έντυπα Συστήματος	78
3.2.5.6 Εξωτερικά Έντυπα	81
3.2.6 Διαδικασία πιστοποίησης	81
3.2.6.1 Επιθεώρηση Συστήματος	82
3.2.6.2 Μη συμμορφώσεις και διορθωτικές ενέργειες	83
3.2.6.3 Χορήγηση του πιστοποιητικού και καταχώρηση	84
3.2.7 Η ορθή χρήση των εμβλημάτων ποιότητας	85
3.2.8 Το οικονομικό κόστος της ανάπτυξης και εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας	86
3.2.9 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (βλ & παράγραφο 3.1.3)	87
3.2.10 Οφέλη μιας επιχείρησης από την πιστοποίηση κατά ISO 9000	88
4. ΕΡΕΥΝΑ – ΕΦΑΡΜΟΓΗ Σ.Δ.Π. ΣΤΟ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΕΝΟΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΥ ΤΗΛΕΟΠΤΙΚΟΥ ΣΤΑΘΜΟΥ	90
4.1 ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ – Διαγνωστική μελέτη	93
4.1.1 Προϊόντα	96
4.1.2 Πελάτες	97
4.1.3 Οργάνωση	97
4.1.4 Βασικές Διεργασίες και Διαδικασίες Εμπορικού Τμήματος	98
[πριν την εφαρμογή του Σ.Δ.Π.]	
4.2 ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ - Προετοιμασία τεκμηρίωσης	99
4.2.1 Υπευθυνότητα Διοίκησης – δήλωση Πολιτικής Ποιότητας	100
4.2.2 Οργανωτική δομή : Υπευθυνότητες – Αρμοδιότητες	103
4.2.3 Διάγραμμα Ροής Βασικών Διεργασιών Εμπορικού Τμήματος	108
4.3 ΤΡΙΤΟ ΜΕΡΟΣ – Συμπεράσματα	112
5. ΑΝΑΦΟΡΕΣ	115
6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	116
7. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	119
7.1 Διαγράμματα Ροής	119
7.2 Έντυπα Συστήματος	124
7.3 Οργανόγραμμα	155

Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια η «ποιότητα» έχει συνδεθεί άμεσα με την επιχειρηματική και καταναλωτική συμπεριφορά και αναγνωρίζεται ως ο σημαντικότερος παράγοντας αποτελώντας το κλειδί για το σχεδιασμό και δημιουργία καλύτερων και ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών. Η ποιότητα πλέον δεν αποτελεί καν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά **ανταγωνιστική προϋπόθεση** για την είσοδο και την παραμονή μιας επιχείρησης σε μια απαιτητική αγορά.

Η ελληνική πραγματικότητα όμως δείχνει ότι ειδικότερα η ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση δεν έχει συνειδητοποιήσει τα πραγματικά οφέλη που μπορεί να αποκομίσει εφαρμόζοντας ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της και είτε φοβούμενοι το κόστος επένδυσης είτε από άγνοια των διαδικασιών που πρέπει να ακολουθήσει, το αντίστοιχο κόστος κακής ποιότητας συνεχώς να αυξάνεται, και μαζί με αυτό χάνονται ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και οφέλη και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη.

Η εργασία αυτή έχει ως στόχο να αποδείξει πως μέσω της πιστοποίησης ποιότητας των διαδικασιών, η επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει πραγματικά οφέλη που θα ενισχύσουν και θα εδραιώσουν την θέση της στην αγορά αυξάνοντας το μερίδιο της και μειώνοντας κόστη κακής ποιότητας. Γίνεται μια συνολική παρουσίαση των διαδικασιών για την πρακτική την εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ώστε να κατανοηθούν τα στάδια και οι διαδικασίες κατά την εφαρμογή. Στην συνέχεια αναπτύσσεται το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας που εφαρμόσα το τελευταίο διάστημα εργαζόμενη στο εμπορικό τμήμα ενός περιφερειακού τηλεοπτικού σταθμού με σκοπό την πιστοποίηση και παρατίθενται τα πρώτα αποτελέσματα.

Εισαγωγικά Στοιχεία

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί στην Εποχή της Παγκοσμιοποίησης και της Διεθνοποίησης της Οικονομίας έχουν δεχθεί σημαντικότερες επιδράσεις στον τομέα οργάνωσης και διοίκησης και στον τομέα του Marketing. Οι επιδράσεις αυτές συνδέονται άμεσα με αλλαγές που έχουν δημιουργηθεί από την είσοδο των νέων επιχειρησιακών λειτουργιών που δίδουν κυρίαρχο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις, το οποίο προσφέρει ικανοποίηση στους καταναλωτές, κέρδη στους παραγωγούς και οφέλη στους μετόχους των εταιριών.

Διεθνώς αναγνωρίζεται ότι θα επιβιώσουν και θα αναπτυχθούν εκείνες οι επιχειρήσεις που θα μπορέσουν να δημιουργήσουν μεγαλύτερη επιχειρηματική αξία – αξία στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες τους, αξία στους πελάτες και τους μετόχους, αξία στο μάντζμεντ και στις διαδικασίες. Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις πρέπει υποχρεωτικά να ανασχεδιάσουν τη δομή οργάνωσης και λειτουργίας τους, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στους παρακάτω άξονες :

- Εντοπισμό των ιδιαίτερων αναγκών των καταναλωτών.
- Βελτίωση και ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Ανάπτυξη νέων και διαφοροποιημένων προϊόντων.
- Ενίσχυση των δικτύων συνεργασίας και των δικτύων διανομής.
- Ανάπτυξη νέων μεθόδων προσέγγισης των πελατών.
- Αξιοποίηση των δυνατοτήτων των νέων τεχνολογιών.

Ο ηγετικός ρόλος στην αγορά επιτυγχάνεται με τη δημιουργία ικανοποίησης του καταναλωτή μέσα από την καινοτομία στο προϊόν, την ποιότητα του προϊόντος και την εξυπηρέτηση του πελάτη. Οι εταιρίες που έχουν την δυνατότητα να προσαρμόζονται και να μένουν κοντά στις αγορές και κατανοούν τα μηνύματά τους, θεωρούνται οι επιτυχημένες.

Ο πρωταρχικός και καθοριστικός παράγοντας για τον εκσυγχρονισμό των υφιστάμενων επιχειρήσεων αλλά και τη δημιουργία νέων, ανταγωνιστικών και ποιοτικών επιχειρήσεων είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Τα ικανά, δυναμικά και άριστα εκπαιδευμένα στελέχη στον τομέα οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων είναι η δημιουργική δύναμη και ο κινητήριος μοχλός για την ανάπτυξη και την ενίσχυση του θετικού και σημαντικού ρόλου της επιχείρησης στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

1. ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

*“Μπορείς να τους ξεγελάσεις όλους, μερικές φορές,
μπορείς να ξεγελάσεις μερικούς, όλες τις φορές,
αλλά δε μπορείς να τους ξεγελάσεις όλους, όλες τις φορές.”*

Αβραάμ Λίνκολν

1.1 Αντίληψη των επιχειρήσεων για βελτίωση της ποιότητας

Μετά τα νέα δεδομένα που δημιουργήθηκαν την τελευταία δεκαετία στο διεθνές εμπόριο, καθώς και λόγω των συνεχώς αυξανόμενων απαιτήσεων των πελατών, αναγνωρίζεται πλέον απ' όλο τον επιχειρηματικό κόσμο ότι, στα πλαίσια ανάπτυξης και βελτίωσης της ανταγωνιστικής θέσης των επιχειρήσεων τον 21ο αιώνα, δύο από τα σημαντικότερα στοιχεία τα οποία αποτελούν πλέον αντικείμενο καθημερινής ενασχόλησης αυτών, είναι η *συνεχής μείωση του κόστους* τους με την ταυτόχρονη *βελτίωση της ποιότητας* των παραγόμενων προϊόντων και των προσφερόμενων υπηρεσιών¹.

Μετά την αναγνώριση του γεγονότος ότι ο έλεγχος ποιότητας ως κύρια διεργασία διασφάλισης της συμμόρφωσης του προϊόντος με τις προδιαγραφές αυτού, δεν αποτελεί από μόνη της την πιο αποτελεσματική και την πιο αποδοτική πρακτική, διαπιστώθηκε ότι η διεργασία για την επίτευξη της βελτίωσης της ποιότητας είναι μία πολυδιάστατη λειτουργία, η οποία επηρεάζει άμεσα την οργάνωση κάθε ΜΜΕ και αποτέλεσμα αυτού είναι η ραγδαία ανάπτυξη των «δομημένων συστημάτων διαχείρισης» γνωστότερα των οποίων είναι τα Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας (ISO 9000)¹

Ύστερα όμως από έρευνα που διεξήγαγε το Ελληνικό Κέντρο Ποιότητας σε εκατοντάδες επιχειρηματίες, διαπιστώθηκαν τα ακόλουθα:

1. Η ενημέρωση των επιχειρηματιών είναι ελλιπής έως μηδενική, με αποτέλεσμα να μην γνωρίζουν τα οφέλη που προκύπτουν από την πιστοποίηση, τους δρόμους που ανοίγονται, μέσω της τεκμηρίωσης της αξιοπιστίας τους.
2. Υπάρχει φόβος για πολυδάπανα, δύσκολα και γραφειοκρατικά συστήματα, όπως και για εμπόδια που προκύπτουν εκ μέρους των φορέων.

1.Τζιόγος Ανρέας, «Οι Σύμβουλοι Ποιότητας και ο ρόλος του Διεθνούς Προτύπου WDI ISO 21095, Plant Management online 2002

3. Υπάρχει άγνοια για τους τρόπους αξιολόγησης των Συμβούλων - Εγκαταστατών που προσεγγίζουν τις επιχειρήσεις, το διακανονισμό αμοιβής αυτών και το κόστος εγκατάστασης ενός λειτουργικού, ωφέλιμου και αποδοτικού συστήματος, με αποτέλεσμα να χάνονται πλήθος προκαταβολών και να μειώνεται η αξιοπιστία των Συμβούλων -Εγκαταστατών στο σύνολό τους².

Αντίστοιχα από την πλευρά των καταναλωτών το Ελληνικό Κέντρο Ποιότητας, στην καθημερινή του επαφή με την αγορά, μεταξύ άλλων διαπίστωσε ότι³:

- 1) Υπάρχει τεράστια έλλειψη πληροφόρησης σχετικά με την αξιοπιστία των παρεχόμενων προϊόντων - υπηρεσιών από πιστοποιημένες εταιρίες.
- 2) Η προβολή των πιστοποιημένων εταιριών είναι ανύπαρκτη.
- 3) Υπάρχει επιθυμία του καταναλωτικού κοινού για προϊόντα - υπηρεσίες που φέρουν την σφραγίδα Πιστοποιημένης εταιρίας.
- 4) Εταιρίες επιθυμούν συνεργασία με Πιστοποιημένες εταιρίες και δεν έχουν πληροφόρηση για αυτές.
- 5) Αν η αγορά γνωρίζει πόσες και ποιες εταιρίες είναι πιστοποιημένες θα λειτουργήσει ανταγωνιστικά.

Όλα οδηγούν στο κοινό συμπέρασμα ότι ακόμα στην Ελλάδα, η έννοια της πιστοποίησης ποιότητας και της αντιμετώπισης της στο σύνολο των επιχειρήσεων και ειδικότερα στο χώρο των Μ.Μ.Ε., παρόλο που είναι γενικά αποδεκτό ότι είναι η ποιότητα μιας επιχείρησης στο σύνολό της είναι μονόδρομος για την επιβίωσή της στα νέα δεδομένα της αγοράς, δεν έχει λάβει την αντιμετώπιση που της αρμόζει.

1.2 Ανατροπή του παλιού μοντέλου μανάτζμεντ των επιχειρήσεων⁴

Είναι σημαντικό να εξετάσουμε την εξέλιξη του μοντέλου μανάτζμεντ των επιχειρήσεων. Ακολουθώντας οι επιχειρήσεις τις εξελίξεις της αγοράς σε ένα ολοένα ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον με την υπερπροσφορά αγαθών και υπηρεσιών σε όλες τις κατηγορίες, έπρεπε να βρεθεί τρόπος να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και να αυξηθεί το μερίδιο αγοράς.

2.Βασιλόπουλος Γεώργιος, «11 προτάσεις για την ενίσχυση της αξίας των επενδύσεων των ελληνικών επιχειρήσεων στην πιστοποίηση της ποιότητας», Plant Management online, 28/1/2003

3.www.q-portal.gr

4.Terry Hughes & Trefor Williams, «Quality Assurance» Hartnolls Ltd, 1995, Great Britain

Ακόμα η αδυναμία στον εντοπισμό της πραγματικής αιτίας και πηγής των προβλημάτων που εμφανίζονταν, όπως ανεπάρκεια, λάθη, δυσαρέσκεια πελατών και αργές ανταποκρίσεις, εγκατάλειψη πελατών, ελλειψιαστά προϊόντα, και υψηλά κόστη, επέβαλλε την στροφή ολοκληρωτικά της ίδιας της φιλοσοφίας της επιχείρησης.

Η ίδια η οικονομία και οι αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών οδήγησαν στο γεγονός ότι έπρεπε να επανεξεταστεί από την αρχή το επιχειρηματικό μοντέλο σε όλα τα επίπεδα, από την αναθεώρηση και σύνταξη διαδικασιών, την πολιτική, την χάραξη στρατηγικής και στόχων της επιχείρησης. Για να πραγματοποιηθεί κάτι τέτοιο ουσιαστικά έπρεπε να σταματήσει η νοοτροπία «**γνωρίζουμε**» και να αντικατασταθεί από το «**ας ρωτήσουμε**». Και αυτό γιατί πλέον οι ίδιοι οι πελάτες καθορίζουν την αγορά οπότε καταρχήν πρέπει να ξεκαθαριστεί ποιοί είναι οι πελάτες της επιχείρησης, ποιά είναι η αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας για αυτούς, και τι πληρώνουν για αυτό. Με λίγα λόγια η ουσιαστική διαφορά στον επαναπροσδιορισμό του νέου μοντέλου διοίκησης επιχειρήσεων είναι ότι είναι **πελατοκεντρικό**.⁵

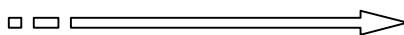
Η ικανοποίηση των πελατών μετατρέπεται στην πρώτη προτεραιότητα, και το νέο επιχειρηματικό μοντέλο εστιάζει όχι τόσο στην ποσότητα παραγωγής όσο στο κατά πόσο η *ποιότητα παραγωγής συναντά τις απαιτήσεις των πελατών*.⁴

Για να γίνει πιο κατανοητή η εξέλιξη, είναι σημαντικές οι διαφορές μεταξύ του παλιού και του νέου μοντέλου μάνατζμεντ επιχειρήσεων, οι οποίες παρατίθενται παρακάτω στον πίνακα 1.

4. Terry Hughes & Trefor Williams, «Quality Assurance» Hartnolls Ltd, 1995, Great Britain

5. Sarv Singh Soin, «Total Quality Control Essentials», εκδ. McGraw-Hill Inc. 1992, New York.

Παλιό μοντέλο Μάνατζμεντ



Νέο μοντέλο Μάνατζμεντ

Καθετη	Επιχείρηση	Οριζόντια
Απόλυτη	Ηγεσία	Συνεργάσιμη
Κέρδη	Εστίαση	Πελάτες
Προσωπικό συμφέρον	Κίνητρο	Ρεαλιστικός αλτρουισμός
Αυτάρκης	Δομή	Αλληλεξαρτώμενη
Εγχώρια	Αγορά	Παγκόσμια
Κεφάλαιο	Πηγές	Πληροφορίες
Κόστος	Πλεονέκτημα	Χρόνος
Ομοιογενές	Ανθρώπινο Δυναμικό	Εξειδικευμένο
Ασφάλεια	Φιλοδοξίες εργαζομένων	Προσωπική ανάπτυξη
Ατομικά	Εργασία	Ομαδικά
Επιβαλλόμενη	Ποιότητα	Συνειδητή

Πίνακας 1.1

Μετάβαση από το παλιό στο νέο μοντέλο μάνατζμεντ των επιχειρήσεων

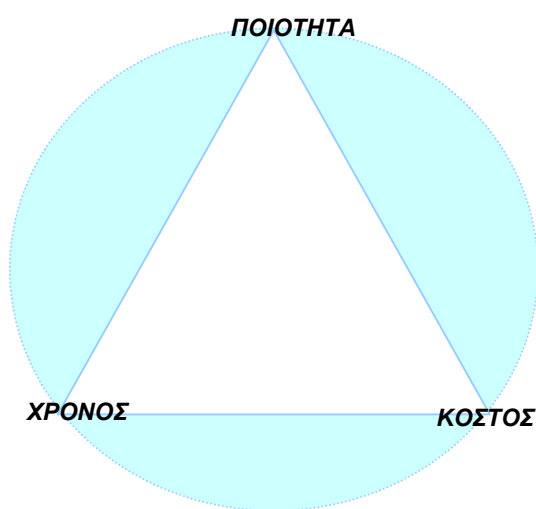
Πηγή: Terry Hughes & Trefor Williams, «Quality Assurance», σελ 25, [από μετάφραση]

Οι τρεις παράγοντες που πρέπει να λάβει υπόψη η διοίκηση

Γνωρίζοντας ότι τα δύο βασικά προβλήματα που αντιμετώπιζε και αντιμετωπίζει η κάθε επιχείρηση, και που δίνεται ιδιαίτερη έμφαση από το μάνατζμεντ της επιχείρησης είναι οι δύο παράγοντες: κόστος και χρόνος. Οι παράγοντες αυτοί σίγουρα είναι σημαντικοί, αλλά δεν παύουν να είναι οι δύο, από τους τρεις παράγοντες που οδηγούν στην ανάπτυξη και συνθέτουν το ισοσκελές τρίγωνο : **κόστος – χρόνος – ποιότητα**⁴.

4. Terry Hughes & Trefor Williams, «Quality Assurance» Hartnolls Ltd, 1995, Great Britain

Τρεις παράγοντες που πρέπει να βρίσκονται σε απόλυτη ισορροπία μεταξύ τους καθώς μία ενδεχόμενη αγνόηση οποιουδήποτε εκ των τριών μπορεί να έχει ένα αντίστοιχο επιβλαβές, για τα άλλα δύο, αποτέλεσμα. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί παλαιότερα η ποιότητα να μην είχε την ανάλογη αντιμετώπιση από το μάνατζμεντ της επιχείρησης, αλλά σήμερα είναι πλέον απαραίτητο να ενταχθεί ισάξια σε όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης και να υπάρχει η δέσμευση για ποιότητα. Αυτό άλλωστε είναι και μια από τις αποφάσεις που πρέπει να λάβει η διοίκηση υιοθετώντας το διεθνές πρότυπο ISO 9000, καθώς η δέσμευση αυτή, αποτελεί απαίτηση του συστήματος.⁴



Σχ. 1.1 Οι τρεις παράγοντες

Από την πλευρά των αγοραστών, είτε αγοράζουν αγαθά είτε υπηρεσίες, επιθυμούν το προϊόν που είναι σωστό για αυτούς, στη τιμή που είναι προετοιμασμένοι να πληρώσουν, τη στιγμή που το επιθυμούν. Έτσι το τρίγωνο αυτό αντικατοπτρίζει απόλυτα τις απαιτήσεις των πελατών οι οποίες είναι τρεις και είναι ίδιες σε κάθε χώρο: ο πελάτης επιθυμεί την προδιαγεγραμμένη ποιότητα, στο σωστό χρόνο, στη σωστή τιμή.⁶ Αυτός είναι και ο καθοριστικός παράγοντας που εντάσσει την έννοια της ποιότητας στην βιωσιμότητα της επιχείρησης, με τον βέλτιστο συνδυασμό των άλλων δύο παραγόντων.

4. Terry Hughes & Trefor Williams, «Quality Assurance» Hartnolls Ltd, 1995, Great Britain

6. Σφακιανάκη Ελένη, 1η ΟΣΣ ΔΕΟ 42 «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση Περιβάλλοντος», Θεσσαλονίκη, Οκτώβριος 2003.

Έχοντας λοιπόν ως γνώμονα να επιλυθεί η ανισοροπία μεταξύ των τριών προαναφερθέντων παραγόντων, δημιουργήθηκε ένα ενδιαφέρον για την *διασφάλιση της ποιότητας*. Στην αρχή δεν υπήρχαν ξεκάθαρες ενδείξεις για το πώς τα συστήματα ποιότητας θα ξεπερνούσαν τα προβλήματα που προέκυπταν κατά την εφαρμογή, καθώς η εισαγωγή ακόμα περισσότερων εντύπων και διαδικασιών σε μια επιχείρηση έδειχναν ότι την υπερφορτώνουν ακόμα περισσότερο. Η πιο διεξοδική εξέταση όμως σε βάθος μέσω έρευνας, οδήγησε στην ανάπτυξη ενός **Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας (Σ.Δ.Π.)**, μέσω του οποίου η κατανόηση και η εκτίμηση των περιεχομένων και των διαδικασιών ανάπτυξης (απαραίτητα για ένα Σ.Δ.Π.) μπορούν να δώσουν απάντηση σε πολλά προβλήματα χωρίς πραγματικά να δημιουργηθεί τόση γραφειοκρατία, που πολλοί υποπτεύονται, και με ορατά αποτελέσματα. Καθώς τα περισσότερα προβλήματα είναι συνήθως ουσιαστικά καλά κρυμμένα, ο μόνος τρόπος να εντοπιστούν τα προβλήματα αυτά και να αντιμετωπιστούν με το λιγότερο δυνατό κόστος είναι να οριστούν *ακριβώς εγγράφως όλες οι διαδικασίες*. Με αυτό τον τρόπο είναι δυνατόν να εξεταστούν όλα τα σημεία όπου υπάρχει δυσλειτουργία, ή σε ποιο ακριβώς σημείο της διαδικασίας μπορεί να εμφανιστεί πρόβλημα.⁴

Γενικά μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής :

Πίνακας 1. 2

Σ.Δ.Π. σημαίνει:	Έχει αποτέλεσμα:
✓ Αποδοτική χρήση του χρόνου	⇒ Διαθέσιμος χρόνος για τον επιβλέποντα μάνατζερ
✓ Επιδίδει προειδοποίηση στο σωστό χρόνο	⇒ Εξοικονόμηση χρόνου στη Διαχείριση Κρίσεων
✓ Παρέχει λύσεις από προηγούμενες εμπειρίες άλλων	⇒ Πηγή «εμπειρίας» για τον επιβλέποντα μάνατζερ
✓ Τοποθετεί τις ευθύνες εκεί που πρέπει	⇒ Πηγή αρχείων όπου χρειάζεται
✓ Δημιουργεί σχετικά έγγραφα όπου απαιτείται	⇒ Μέσο μέτρησης επιδόσεων
✓ Παρέχει λύσεις αναθεωρώντας διορθωτικές και λαμβάνοντας προληπτικές ενέργειες	⇒ Μείωση επαναλαμβανόμενων σφαλμάτων

Πηγή: Terry Hughes & Trefor Williams, «Quality Assurance», σελ 3, [από μετάφραση]

4. Terry Hughes & Trefor Williams, «Quality Assurance» Hartnolls Ltd, 1995, Great Britain

1.3 Ανταγωνιστικότητα βασισμένη στην ποιότητα (στο Ελληνικό Περιβάλλον)

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 και έντονη διαφήμιση των τελευταίων, που καθιστά το καταναλωτικό κοινό ολοένα και περισσότερο απαιτητικό. Οι καταναλωτές ευαισθητοποιούνται απέναντι στην ποιότητα την οποία θεωρούν ως το σημαντικότερο κριτήριο κατά την αγορά των διαφόρων αγαθών. Οι επιχειρηματίες παρατηρώντας και διαπιστώνοντας αυτή τη στάση των καταναλωτών, σπεύδουν να προσαρμοστούν στις νεότερες απαιτήσεις. Η ποιότητα αναγνωρίζεται πλέον ως ο σημαντικότερος παράγοντας και αποτελεί το κλειδί για το σχεδιασμό και δημιουργία καλύτερων και ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών⁷.

«Εξάγουμε τα προϊόντα μας σε χορτασμένους λαούς. Αυτό δεν πρέπει να το ξεχνάμε ποτέ», τονίζει συχνά ένας επιτυχημένος Έλληνας επιχειρηματίας, του οποίου η επιχείρηση εμφανίζει για αρκετά χρόνια σημαντικές εξαγωγικές επιδόσεις και δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην ποιότητα.⁸

Η ρήση αυτή αποκτάει ακόμη μεγαλύτερη αξία σήμερα. Κι' αυτό επειδή ο ανταγωνισμός που στηρίζεται στην ποιότητα αποτελεί ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα του περιβάλλοντος στο πλαίσιο του οποίου καλείται να δραστηριοποιηθεί η ελληνική επιχείρηση και γενικότερα η ελληνική παραγωγή και οικονομία στην εντός ΟΝΕ εποχή. Θα πρέπει να αποφασίσουμε ως χώρα ότι τη μάχη της φθηνίας η Ελλάδα δε θα την κερδίσει ποτέ. Και ευτυχώς, αφού η χώρα μας διαθέτει πλέον ένα βιοτικό και γενικότερα ένα κοινωνικο-οικονομικό επίπεδο που δεν επιτρέπει η αναπτυξιακή επίδοσή μας και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά μας να είναι το πολύ χαμηλό κόστος εργασίας και μάλιστα της ανειδίκευτης εργασίας. Πρέπει να υπερισχύσουν τα χαρακτηριστικά του ποιοτικού και διαφοροποιημένου προϊόντος, των εξειδικευμένων αγορών υψηλών απαιτήσεων, των καταναλωτών με υψηλότερο εισόδημα. Τα ελληνικά προϊόντα και οι ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να εμφανίσουν συνέχεια και βεβαιότητα στην ποιότητα.⁸

7. Τσιότρας Κ., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», παν/μιο Μακεδονίας, Θεσ/κη 1995.

8. Καλογήρου Γιάννης, «Ανταγωνιστικότητα βασισμένη στην ποιότητα», Plant Management online, 2002

Σήμερα, σε πολλές αγορές, η ποιότητα δεν αποτελεί καν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά **ανταγωνιστική προϋπόθεση** για την είσοδο και την παραμονή μιας επιχείρησης σε μια απαιτητική αγορά. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ευρωπαϊκή Ένωση και παράγουν προϊόντα χαμηλής και μέσης τεχνολογικής έντασης χωρίς να έχουν το πλεονέκτημα του χαμηλού εργατικού κόστους, υφίστανται έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις από χώρες λιγότερο ανεπτυγμένες, με αποτέλεσμα το μέλλον τους να είναι εξαιρετικά επισφαλές. Αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις βρίσκονται σ' αυτή τη θέση. Υφίστανται τις επιπτώσεις του συνδρόμου του εγκλωβισμού. Αυτό σημαίνει ότι τα προϊόντα τους είναι αφενός συγκριτικά ακριβότερα από τα αντίστοιχα των παραγωγών χαμηλού κόστους - χωρίς το μειονέκτημα αυτό να αντισταθμίζεται από τα ποιοτικά τους χαρακτηριστικά - και αφετέρου είναι ποιοτικά υποδεέστερα από τα αντίστοιχα προϊόντα των ποιοτικότερων παραγωγών, χωρίς το μειονέκτημά τους αυτό να αντισταθμίζεται επαρκώς από τη χαμηλότερη τιμή τους. Η μετατόπιση από τον ανταγωνισμό τιμών στον ανταγωνισμό ποιότητας, αποτελεί για τις επιχειρήσεις αυτές μία **αναγκαστική στρατηγική επιλογή**.⁸

Ασφαλώς, η ποιότητα είναι μια πολυσύνθετη έννοια που αγκαλιάζει όλες τις πτυχές της επιχειρηματικής και οικονομικής δραστηριότητας. Από το σχεδιασμό και την παραγωγή αγαθών, τις παρεχόμενες υπηρεσίες (δημόσιες και ιδιωτικές), έως τη συνολική λειτουργία και διοίκηση των επιχειρήσεων. Αν και οι παράγοντες που προσδιορίζουν την ανταγωνιστικότητα μιας χώρας είναι πολλοί, ειδικότερα για τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης - που συγκριτικά με άλλες περιοχές του κόσμου είναι μια «ζώνη υψηλών μισθών»- ιδιαίτερη βαρύτητα παρουσιάζουν οι προσδιοριστικοί παράγοντες που διαμορφώνουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που βασίζονται στην ποιότητα. Η υψηλότερη ποιότητα επιτρέπει την τιμολόγηση ενός προϊόντος σε υψηλότερα επίπεδα χωρίς τον κίνδυνο απώλειας μεριδίου αγοράς. Έτσι δικαίως καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η **«ποιότητα αποτελεί σήμερα τον κύριο μοχλό ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας της σύγχρονης επιχείρησης»**⁹.

8. Καλογήρου Γιάννης, «Ανταγωνιστικότητα βασισμένη στην ποιότητα», Plant Management online, 2002

9. <http://www.tee.gr/online/epikaira/1998/1996/m14.htm>

Οι σύγχρονες αυτές αυξανόμενες απαιτήσεις, υψηλού ποιοτικού επιπέδου προϊόντων και υπηρεσιών αντιμετωπίζονται και καλύπτονται αποτελεσματικότερα, με την εγκατάσταση και πιστή εφαρμογή ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας, το οποίο ικανοποιεί τις προδιαγραφές διεθνώς αποδεκτών προτύπων, όπως είναι το σύστημα ISO 9000:2000. Και ακόμα περισσότερο 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. Σχετική αναφορά στη ΔΟΠ γίνεται στην παράγραφο 2.5.

2. ΜΕ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Πριν γίνει αναφορά στις λεπτομέρειες που αφορούν το πρότυπο ISO 9000:2000, κρίνεται σκόπιμο να οριστεί σαφώς το αντικείμενό τους, δηλαδή η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στόχος της ενότητας αυτής είναι η κατανόηση του όρου της ποιότητας αλλά και της πορείας που πρέπει να ακολουθήσει κάποιος προκειμένου να την εντάξει στην επιχείρησή του. Το κλειδί κατά βάση για την διοίκηση ενός οργανισμού είναι η πλήρης γνώση για το τι χρειάζεται βελτίωση και να επιλεγεί ο καλύτερος τρόπος με τις μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας.

2.1 Η Έννοια και η Σημασία της Ποιότητας¹⁰

Οι ορισμοί που κατά καιρούς έχουν δοθεί για την έννοια της ποιότητας είναι πολλοί, εδώ θα παρουσιαστούν αυτοί που είναι οι πιο χαρακτηριστικοί και έχουν την ευρύτερη δυνατή εφαρμογή.

Ορισμοί

Η ποιότητα μπορεί, και πολλές φορές έχει, διαφορετική έννοια για τον καθένα.

Από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης ISO η ποιότητα ορίζεται ως "το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες" (ISO, 8402), όπου οντότητα μπορεί να είναι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.

Σύμφωνα με το Deming, πατέρα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, προσδιορίζει την ποιότητα ως τον προβλέψιμο βαθμό αξιοπιστίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και συμμόρφωσης αυτών με ορισμένες προδιαγραφές, με όσο το δυνατό χαμηλότερο κόστος, προσαρμοσμένο στην αγορά. Εξάλλου, τονίζει ότι τη βασική ευθύνη για την ποιότητα τόσο σε προσωπικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο φέρει η διοίκηση της εκάστοτε εταιρίας (Deming, 1986). Ο Crosby όρισε ως Ολική Ποιότητα τη "συμμόρφωση με καθορισμένες απαιτήσεις-προδιαγραφές", ενώ ήταν και ο εισηγητής της αρχής των "μηδενικών σφαλμάτων" ("zero defects"), διατυπώνοντας τη θεωρία του "κάνε το σωστά από την πρώτη φορά" (Crosby, 1979)¹⁰.

10. Αρβανιτογιάννης Ι.Σ., Ευστρατιάδης Μ.Μ., Μπουντουρόπουλος Ι.Δ., «ISO 9000 και ISO 14000» university studio press, 2000, Θεσσαλονίκη

Ο Juran ορίζει την ποιότητα ως "προσαρμογή και αντικείμενο σχεδιασμού", και τονίζει ότι δεν είναι ποτέ τυχαία (Τσιότρας, 1995). Τέλος, σύμφωνα με πολλούς συγγραφείς ως ποιότητα ορίζεται η αξία σε χρήματα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας¹⁰.

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

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

Εξάλλου, ποιότητα είναι ακόμη:

- § 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 (αγοραστή). Ότι ικανοποιεί πλήρως τον πελάτη μέσα σε κάποια όρια κόστους παραγωγής θεωρείται ποιοτικό.

10. Αρβανιτογιάννης Ι.Σ., Ευστρατιάδης Μ.Μ., Μπουντουρόπουλος Ι.Δ., «ISO 9000 και ISO 14000» university studio press, 2000, Θεσσαλονίκη

Κατά συνέπεια κάθε επιχείρηση η οποία έχει ως στόχο της τη διατήρηση και αύξηση των πωλήσεων 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. Με βάση τα παραπάνω, η σωστή ποιότητα είναι αυτή που καλύπτει όλες τις προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις, ενώ η άριστη ποιότητα είναι η "σωστή ποιότητα" με το ελάχιστο κόστος για τον αγοραστή και τον παραγωγό (EUCAT, 1996).

Η ποιότητα του προϊόντος καθορίζεται από:

- α) Τον πελάτη (αγοραστή), με την πλήρη και σαφή διευκρίνιση των απαιτήσεών του.
- β) Τον προμηθευτή, με τη διασφάλιση της ικανοποίησης όλων των απαιτήσεων του πελάτη (αγοραστή).

Εξάλλου, το κλειδί για την ορθή διοίκηση ενός οργανισμού με μοναδικό γνώμονα την ποιότητα συνίσταται στην κατανόηση όρων όπως: χαρακτηριστικά προϊόντος, σχεδιασμός και ικανότητα διαδικασίας, προκειμένου να προσδιορίζονται σε κάθε περίπτωση οι απαιτούμενες βελτιώσεις και οι μέθοδοι με τις μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας ¹¹.

Οι δύο βασικές εκφράσεις της ποιότητας ¹²

Η ποιότητα εκφράζεται προς δύο διακριτές κατευθύνσεις

- Η ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας

Αναφέρεται στο βαθμό συμμόρφωσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας σε υφιστάμενες προδιαγραφές, στην πλήρη ανταπόκριση του/της στην προσδοκώμενη χρήση και στην απόκτηση, σε συμφέρουσα τιμή, χαρακτηριστικών υπεροχής έναντι του ανταγωνισμού.

Η ποιότητα, ως αρχή, είναι συμβατή και συμπληρώνει τις κανονιστικές απαιτήσεις, συνιστά δηλαδή τη λογική τους προέκταση.

12. Τσιότρας Κ., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», παν/μιο Μακεδονίας, Θεσ/κη 1995.

13. Στρατηγικό Σχέδιο για την ποιότητα στην Ελλάδα [2001-2006]

Η συμμόρφωση όμως ενός προϊόντος με τις βασικές απαιτήσεις, που είναι υποχρεωτική για λόγους υγείας, ασφάλειας, προστασίας του περιβάλλοντος και προστασίας του καταναλωτή, δεν είναι πάντοτε αρκετή για να ικανοποιήσει τις ανάγκες της αγοράς και επομένως να επιτρέψει στο προϊόν να ανταπεξέλθει ικανοποιητικά στον ανταγωνισμό.

- Η ποιότητα ως στοιχείο της στρατηγικής διοίκησης των επιχειρήσεων

Η πλευρά αυτή της ποιότητας μπορεί να θεωρηθεί ότι αφορά την εξάλειψη της σπατάλης στη χρήση πόρων μέσα στην επιχείρηση καθώς και στην ικανοποίηση του πελάτη. Βασίζεται στην καθολική δέσμευση της διοίκησης και των εργαζομένων προς την κατεύθυνση της συνεχούς βελτίωσης της οργάνωσης και της αποδοτικής και αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης.

Στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής, η ποιότητα δεν μπορεί να θεωρείται πλέον ότι αποτελεί αποκλειστική ευθύνη των ειδικών και των τεχνικών της επιχείρησης, αλλά συλλογική ευθύνη όλου του προσωπικού, από την ανώτατη διοίκηση μέχρι τον απλό εργαζόμενο. Τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας όπως έχουν διαμορφωθεί σήμερα, αποτελούν το πρώτο και καθοριστικό βήμα προς την κατεύθυνση αυτή.

Η προσέγγιση αυτή αφορά τον τρόπο διοίκησης που συνδέεται με τον περιορισμό των επιπέδων λήψης αποφάσεων και την αντίληψη ότι τελικά ο εργαζόμενος αποτελεί το κέντρο όλων των αλλαγών στην επιχείρηση. Αυτή η θεώρηση προϋποθέτει την ύπαρξη ανθρώπινου δυναμικού με αυξημένα προσόντα και δεξιότητες, ενώ συνεπάγεται αυξημένες απαιτήσεις σχετικά με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των εργαζομένων, την επένδυση σε άυλα στοιχεία, τη χρήση της καινοτομίας και των σύγχρονων τεχνικών διαχείρισης των επιχειρήσεων.

Σημασία της ποιότητας¹³

Η ποιότητα ενός προϊόντος είναι πολύ σημαντική τόσο για την επιχείρηση όσο για τους πελάτες της.

13. Δερβιτσιώτης Κ.Ν., «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Interbooks, Αθήνα 1993

Για την επιχείρηση αποτελεί από την μια πλευρά καθαρό κέρδος και από την άλλη ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που πολύ δύσκολα αντιγράφεται από τον ανταγωνισμό. Σε μια επιχείρηση ποιότητας, όπου κάτι γίνεται σωστά με την πρώτη φορά, τείνουν να εκλείψουν οι περιττοί έλεγχοι, οι επανακατεργασίες, οι καθυστερήσεις, οι παρεξηγήσεις και το ανθυγιεινό (τόσο ψυχολογικά όσο και σωματικά) εργασιακό περιβάλλον. Αυτό είναι πολύ σημαντικό τόσο για την Διοίκηση που στοχεύει στην αύξηση του κέρδους της όσο και για τους εργαζόμενους της επιχείρησης που θέλουν ικανοποίηση από την εργασία τους, σεβασμό από τους πελάτες, εργασία με προοπτικές οικονομικές αναρρίχησης και εργασιακή ασφάλεια. Όταν σε μια επιχείρηση υπάρχει κακή ποιότητα αυτή χάνει μεγάλο μέρος από τα καθαρά της κέρδη και προσβάλλονται τα παρακάτω στοιχεία της:

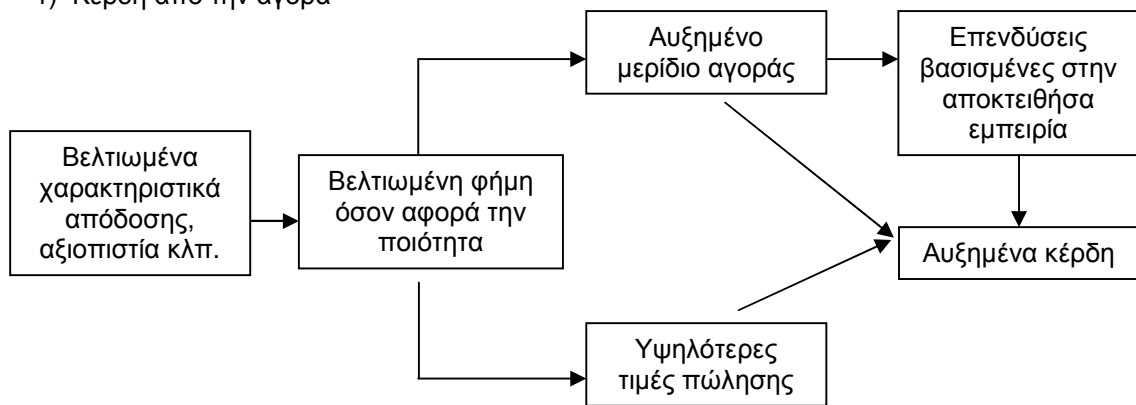
⇒ **Η φήμη της** : η ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών ακολουθεί και χαρακτηρίζει πάντα το όνομα της εταιρίας. Κάτω από αυτό το πρίσμα με την καλή ποιότητα η εταιρία κερδίζει ένα είδος αυτόματης διαφήμισης που έχει τη δυνατότητα να καλύψει όλα τα καινούργια προϊόντα της, τους εργαζόμενους της, στους προμηθευτές της αλλά και σε γενικότερα σε όλη την κοινωνία. Έχει αποδειχθεί ότι καμία διαφημιστική καμπάνια, όσο καλή και αν είναι, δεν μπορεί να υποκαταστήσει την δύναμη που έχει και την επιρροή που ασκεί στην αγορά η καλή και σταθερή ποιότητα¹³.

⇒ **Το κόστος και το μερίδιο αγοράς** : το Σχήμα 2 δείχνει καθαρά ότι κάθε προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο μερίδιο αγοράς και μειωμένο κόστος παραγωγής των προϊόντων ή των υπηρεσιών, τα οποία και έχουν άμεση θετική επίδραση στην επικέρδεια της επιχείρησης. Ο αποτελεσματικότερος ποιοτικός έλεγχος και η διασφάλιση της ποιότητας έχουν άμεση και σημαντική επίδραση στο κόστος παραγωγής αφού ελαχιστοποιούν τις επανακατεργασίες, τους περιττούς ελέγχους και τα ελαττωματικά. Είναι εύκολα κατανοητό πόσο σημαντικό είναι να κάνεις κάτι σωστά με την πρώτη φορά και κάθε φορά. Η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να κερδίσει ένα πολύ σημαντικό στρατηγικό πλεονέκτημα μέσω της ποιότητας¹³.

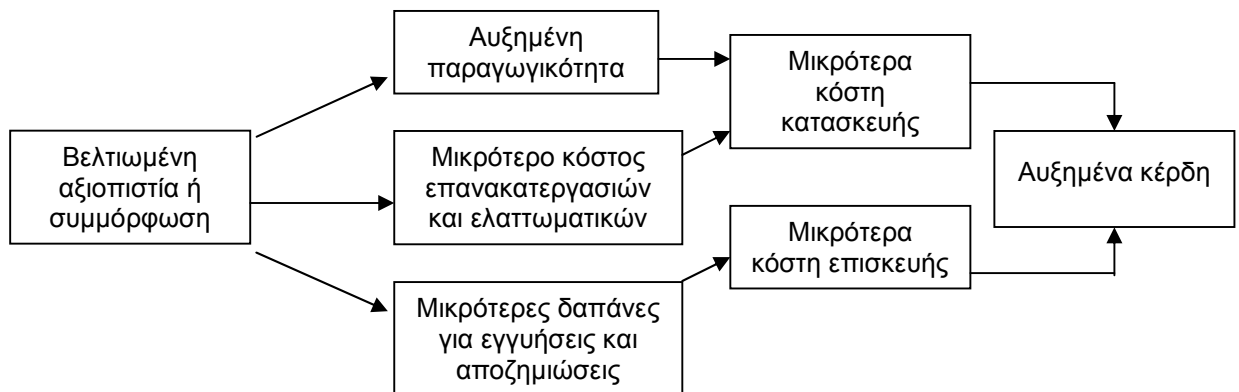
13. Δερβιτσιώτης Κ.Ν., «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Interbooks, Αθήνα 1993

⇒ Στην πραγματικότητα μια επιχείρηση με προϊόντα ή υπηρεσίες ποιότητας θα μπορεί να παράγει σε χαμηλό κόστος αλλά και να πουλά τα προϊόντα της σε υψηλότερες τιμές γιατί θα είναι υψηλότερου ποιοτικού επιπέδου από αυτά των ανταγωνιστών. Αυτό είναι φανερό ότι δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την κατάληψη του μέγιστου δυνατού μεριδίου της αγοράς και αύξηση του κέρδους ακόμα και σε περιπτώσεις πολύ έντονου τιμολογιακού ανταγωνισμού.

1) Κέρδη από την αγορά



2) Κέρδη από τη μείωση του κόστους



Σχ. 2.1 : Ποιότητα και επικέρδεια

Πηγή: Μαυροειδής, Σημειώσεις «Μάρκετινγκ III – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» σελ 23

⇒ **Η υπευθυνότητα για το προϊόν:** οι πολύπλοκες εφαρμογές στις οποίες χρησιμοποιούνται σήμερα πολλά από τα προϊόντα και οι αυξημένες ανάγκες για προστασία του καταναλωτή και του περιβάλλοντος δίνουν στην ποιότητα μια εξέχουσα θέση μεταξύ των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο

περιλαμβάνει αντίστοιχες νομικές διατάξεις που καθιστούν υπεύθυνους για τα χαρακτηριστικά του παραγόμενου αντικειμένου όλους όσους αποτελούν την αλυσίδα παραγωγής και διάθεσης, καθορίζοντας βαριές ποινές για όλες τις περιπτώσεις μη συμμόρφωσης με δεδομένες προδιαγραφές και πρότυπα¹³.

⇒ **Η διεθνής εικόνα:** με τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις και διεθνείς συμβάσεις η αγορά στην οποία απευθύνονται οι εταιρίες τείνει όλο και περισσότερο προς την διεθνοποίηση. Η ποιότητα λοιπόν είναι γεγονός με διεθνείς επιπτώσεις τόσο για την εταιρία όσο και για την χώρα στην οποία αυτή βρίσκεται¹³.

Για τον πελάτη που επενδύει ένα μέρος των χρημάτων του σε ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, η ποιότητα είναι πολύ σημαντικός παράγοντας και γι' αυτό είναι πολλές φορές διατεθειμένος να πληρώσει περισσότερο γι' αυτήν. Οποιαδήποτε εταιρία προσπαθήσει να εξαπατήσει κάποιον πελάτη θα υποστεί τις συνέπειες, αφού σύμφωνα με σχετική μελέτη ένας δυσαρεστημένος πελάτης διώχνει άλλους 22, ενώ ένας ευχαριστημένος φέρνει μόνο 8 νέους πελάτες. Οι πελάτες σε οποιοδήποτε βιοτικό επίπεδο και αν βρίσκονται θέλουν να κάνουν πάντα σωστή τοποθέτηση των χρημάτων τους και να απολαμβάνουν υψηλού επιπέδου και αξιόπιστες υπηρεσίες. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ο κάθε καταναλωτής ζητά να αγοράσει ένα προϊόν για τους δικούς του συγκεκριμένους λόγους που ο ίδιος γνωρίζει καλύτερα από όλους. Όταν του παράσχονται τα ζητούμενα χαρακτηριστικά είναι διατεθειμένος να πληρώσει ακόμα και ακριβότερα να τα αποκτήσει.

Οι απαιτήσεις του καταναλωτή, ο χρόνος παράδοσης και η τιμή πώλησης αποτελούν το μαγικό τρίγωνο στο οποίο όταν καθοριστούν οι δύο γωνίες, η τρίτη αποτελεί μια εξαρτημένη μεταβλητή.

Σε ένα οικονομικό σύστημα προσανατολισμένο προς την αγορά οι κατασκευαστές ανταγωνίζονται να κερδίσουν την προτίμηση των πελατών. Έτσι προσφέρουν προϊόντα με συγκεκριμένες ιδιότητες και χρόνους παράδοσης. Για τον σχεδιασμό, την κατασκευή και την πώληση του προϊόντος ο παραγωγός έχει κάποιο συγκεκριμένο κόστος. Και αυτές αποτελούν ένα σημαντικό τρίγωνο.

13. Δερβιτσιώτης Κ.Ν., «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Interbooks, Αθήνα 1993

Απ' όλα αυτά που αναφέρθηκαν στο παρόν κεφάλαιο γίνεται εύκολα αντιληπτό πόσο σημαντική είναι η ποιότητα για την σημερινή επιχείρηση. Κάτι που στο πρόσφατο παρελθόν ήταν πολυτέλεια έγινε σε μικρό χρονικό διάστημα ανάγκη επιβίωσης. Μια εταιρία ποιότητας έχει ικανοποιημένους πελάτες και εξωτερικό περιβάλλον. Βέβαια εδώ να αναφέρουμε ότι ο κύκλος ζωής μια επιχείρησης ξεκινά από την προσωπική ποιότητα των ανθρώπων που την απαρτίζουν, Υψηλά επίπεδα προσωπικής ποιότητας δημιουργούν υψηλά επίπεδα ποιότητας και στα επιμέρους τμήματα, τα οποία στην συνέχεια θα παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες με ανώτερη ποιότητα.

2.2 Διασφάλιση της Ποιότητας¹⁰

Ως *Διασφάλιση Ποιότητας* ορίζεται "το σύνολο των προσχεδιασμένων και συστηματικών δραστηριοτήτων που εφαρμόζονται στα πλαίσια του συστήματος για την ποιότητα και τεκμηριώνονται στον απαιτούμενο βαθμό, προκειμένου να παρέχεται επαρκής εμπιστοσύνη ότι μια οντότητα (π.χ. εταιρία, οργανισμός κλπ.) θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις για την ποιότητα" (ISO 8402) ή πιο απλά μια σωστή και οργανωμένη διαχείριση (Τσιότρας, 1995).

Επειδή κάθε εργαζόμενος και κάθε διαδικασία σε μια παραγωγική επιχείρηση αποσκοπεί άμεσα ή έμμεσα στην επίτευξη της ποιότητας, συνάγεται ότι όλοι οι συντελεστές της επιχείρησης αυτής αποσκοπούν στη διασφάλιση της ποιότητας (EUCAT, 1996). Η ποιότητα που επιδιώκεται από την εκάστοτε παραγωγική εταιρία, καθώς και η πολιτική που απαιτείται για την επίτευξή της πρέπει να ορίζονται από τη Διοίκηση/ Διεύθυνση της εταιρίας, η οποία πρέπει να ενημερώνει σχετικά όλα τα μέλη του προσωπικού που απασχολεί. Με την πάροδο του χρόνου και την τυποποίηση της παραγωγικής διαδικασίας διαμορφώθηκαν ορισμένες μέθοδοι και τεχνικές με την εφαρμογή των οποίων είναι δυνατό να διευκολυνθεί εκ των προτέρων η επιδιωκόμενη διασφάλιση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας. Το σύνολο των μεθόδων και των τεχνικών αυτών αποτελεί το "**Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας**".

10.Αρβανιτογιάννης Ι.Σ., Ευστρατιάδης Μ.Μ., Μπουντουρόπουλος Ι.Δ., «ISO 9000 και ISO 14000» university studio press, 2000, Θεσσαλονίκη

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

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

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

Η Διασφάλιση της Ποιότητας απαιτεί την **πλήρη ενοποίηση** και τον **έλεγχο** όλων των στοιχείων μέσα σε μια συγκεκριμένη περιοχή, έτσι ώστε να αποφευχθεί η αλληλοεπικάλυψη τους. Τέτοια στοιχεία είναι η **διοίκηση, η παραγωγή, ο ποιοτικός έλεγχος, ο οικονομικός έλεγχος, οι πωλήσεις, η εμπορία, ο σχεδιασμός, η προμήθεια**, η εγκατάσταση και η εκτέλεση εντολών. Όταν πρόκειται να πραγματοποιηθεί μια τέτοια ενσωμάτωση στοιχείων όπως τα παραπάνω πρέπει αρχικά να οριστεί και να αποσαφηνιστεί καθένα από αυτά, οπότε απαιτείται καθορισμός και εκπλήρωση προδιαγραφών όσον αφορά όλες τις παραπάνω δραστηριότητες.

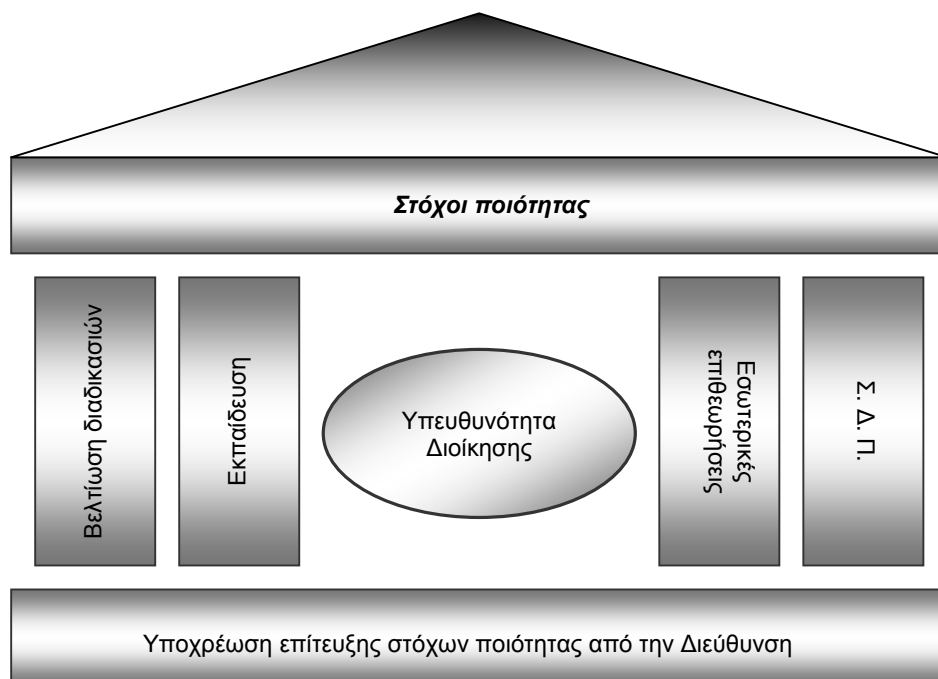
Ωστόσο θα πρέπει να τονιστεί ότι ο όρος "διασφάλιση της ποιότητας" δεν ενέχει την έννοια του ελέγχου ή της επιθεώρησης της ποιότητας. Επίσης η διασφάλιση ποιότητας δεν είναι υπεύθυνη για αποφάσεις που σχετίζονται με το μηχανολογικό εξοπλισμό. Δεν πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και να αντιμετωπίζεται ως μια στείρα γραφειοκρατική διαδικασία ούτε ως μια διεργασία γενεσιουργός υψηλού κόστους. Φυσικά, δεν είναι και ούτε πρέπει να εκλαμβάνεται ως πανάκεια για όλα τα προβλήματα μιας εταιρίας¹⁰.

10. Αρβανιτογιάννης Ι.Σ., Ευστρατιάδης Μ.Μ., Μπουντουρόπουλος Ι.Δ., «ISO 9000 και ISO 14000» university studio press, 2000, Θεσσαλονίκη

Το σύστημα διασφάλισης ποιότητας αποτελεί μια υγιή μορφή διοίκησης και διαχείρισης που μπορεί να συντελέσει σημαντικά στην αύξηση της **παραγωγικότητας** και αποτελεί το καλύτερο μέσο για να παραχθεί το προϊόν σωστά από την πρώτη φορά, κατανέμοντας ομοιόμορφα και κατά σαφή τρόπο τις αρμοδιότητες στους υπευθύνους και εξασφαλίζοντας ικανοποιητική απόδοση για τις οποιεσδήποτε επενδύσεις έγιναν σε αυτό.

Ωστόσο, η εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας δεν εξασφαλίζει απαραίτητα τη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος, αλλά τη σταθερότητα της ήδη υπάρχουσας ποιότητας και την αξιοπιστία των προϊόντων και υπηρεσιών της εν λόγω εταιρίας, γεγονός που έχει σημασία τόσο για την ίδια την εταιρία, τα στελέχη και τους εργαζόμενους σε αυτήν υπαλλήλους, όσο και για τις άλλες εταιρίες που συναλλάσσονται με αυτή. Αυτό επιτυγχάνεται πάντα με την καθοδήγηση της Διοίκησης της εταιρίας, με τη σωστή και συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού της εταιρίας και με τη συστηματική εφαρμογή των εσωτερικών επιθεωρήσεων¹⁰.

Οι βασικές αυτές προϋποθέσεις για την αποδοτική λειτουργία του συστήματος ποιότητας παρουσιάζονται διαγραμματικά στο σχήμα 2.2.



Σχήμα 2.2: Οι ακρογωνιαίοι λίθοι ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας

Πηγή: Αρβανιτογιάννης Ι.Σ., Ευστρατιάδης Μ.Μ., Μπουντουρόπουλος Ι.Δ., «ISO 9000 και ISO 14000» σελ 24

10.Αρβανιτογιάννης Ι.Σ., Ευστρατιάδης Μ.Μ., Μπουντουρόπουλος Ι.Δ., «ISO 9000 και ISO 14000» university studio press, 2000, Θεσσαλονίκη

Τα στοιχεία που απαρτίζουν το Σύστημα Ποιότητας και που συντελούν στην επίτευξη της επιθυμητής ποιότητας του τελικού προϊόντος συνοψίζονται στον πίνακα 2.1:

Πίνακας 2.1. Τα βασικά στοιχεία ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας (Τσιότρας, 1995).

1. Δέσμευση και Υπευθυνότητα Διοίκησης
2. Αρχές, Διαδικασίες και Σχέδια Συστήματος Ποιότητας
3. Κωδικοποίηση και Ιχνηλασιμότητα προϊόντος
4. Επιθεώρηση και έλεγχος υπάρχουσας κατάστασης
5. Έλεγχος και δοκιμές
6. Έλεγχος, μετρήσεις και εξοπλισμός μετρήσεων
7. Έλεγχος προϊόντων μη συμμορφούμενων με τις προδιαγραφές
8. Διακίνηση, συσκευασία, αποθήκευση, διανομή προϊόντος
9. Έλεγχος αποδεικτικών στοιχείων
10. Καταγραφή ποιότητας.
11. Προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού σε θέματα ποιότητας
12. Εφαρμογή κατάλληλων μεθόδων στατιστικής
13. Εσωτερικός έλεγχος ποιότητας
14. Ανασκόπηση συμβολαίου
15. Έλεγχος παραγωγικής διαδικασίας
16. Έλεγχος τελικού προϊόντος
17. Διορθωτικές ενέργειες
18. Διάθεση προϊόντος
19. Έλεγχος σχεδιασμού / ανάπτυξης προϊόντος
20. Παροχή υπηρεσιών για εξυπηρέτηση πελατών
21. Οικονομικά μεγέθη, κόστος ποιότητας
22. Ασφάλεια, αρμοδιότητες

Οι πελάτες της εταιρίας που εφαρμόζει το σύστημα διασφάλισης ποιότητας ή τρίτοι φορείς, ανεξάρτητοι ή εκπρόσωποι των πελατών, είναι δυνατό να επιθυμούν να ελέγξουν την πληρότητα και την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας που εφαρμόζει η **εταιρία - προμηθευτής** τους (EUCAT, 1996).

Η εξασφάλιση της πληρότητας και του σαφούς προσδιορισμού του Συστήματος Ποιότητας γίνεται με το **Πρόγραμμα Ποιότητας**, το οποίο τεκμηριώνει το Σύστημα Ποιότητας σε τρία εγχειρίδια¹⁰:

✓ **Εγχειρίδιο Ποιότητας.** Σε αυτό καθορίζεται η γενική πολιτική ποιότητας της εταιρίας και οι πρακτικές που ακολουθούνται για την εφαρμογή της.

10.Αρβανιτογιάννης Ι.Σ., Ευστρατιάδης Μ.Μ., Μπουντουρόπουλος Ι.Δ., «ISO 9000 και ISO 14000» university studio press, 2000, Θεσσαλονίκη

- ✓ **Εγχειρίδιο Οργανωτικών Διαδικασιών.** Περιγράφει τις μεθόδους λειτουργίας κάθε επιμέρους Τμήματος της εταιρίας.
- ✓ **Εγχειρίδιο Λειτουργικών Διαδικασιών (Οδηγιών Εργασίας).** Υπάρχει ξεχωριστό εγχειρίδιο για κάθε τμήμα της εταιρίας και περιγράφει λεπτομερώς όλες τις εργασίες που πρέπει να διεκπεραιώνονται.

Τα Εγχειρίδια Διαδικασιών αποτελούν *βασική προϋπόθεση* για τη σωστή εφαρμογή του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας και ιδιαίτερα των συστημάτων της σειράς ISO 9000. Η ανάλυση, ο σχεδιασμός και η τεκμηρίωση των διαδικασιών, ώστε να συγκροτηθούν τα εγχειρίδια και να αποκτηθεί το πιστοποιητικό ποιότητας δεν περιορίζονται μόνο στις διαδικασίες ελέγχου ποιότητας, αλλά καλύπτουν όλες τις διαδικασίες που περιλαμβάνονται στην αλυσίδα ροής υλικών, δηλαδή τις προμήθειες, την παραγωγή και τη διανομή¹⁰. Εκτενέστερη αναφορά σε αυτά τα εγχειρίδια γίνεται στην παράγραφο **3.2.5.3**.

Σε αυτό το στάδιο, σκόπιμο είναι να γίνει αναφορά στην εξελικτική πορεία του ελέγχου ποιότητας έως σήμερα.

2.3 Η εξελικτική πορεία του ελέγχου ποιότητας¹⁰

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

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

Γενικά, είναι δυνατό να λεχθεί ότι η θεσμοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ολοκληρώθηκε με τη διαδοχική αλληλουχία 4 σταδίων.

10. Αρβανιτογιάννης Ι.Σ., Ευστρατιάδης Μ.Μ., Μπουντουρόπουλος Ι.Δ., «ISO 9000 και ISO 14000» university studio press, 2000, Θεσσαλονίκη

1^ο στάδιο: Επιθεώρηση¹⁰

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

2^ο στάδιο: Ποιοτικός Έλεγχος¹⁰

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

10.Αρβανιτογιάννης Ι.Σ., Ευστρατιάδης Μ.Μ., Μπουντουρόπουλος Ι.Δ., «ISO 9000 και ISO 14000» university studio press, 2000, Θεσσαλονίκη

3^ο στάδιο: Διασφάλιση Ποιότητας¹⁰

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

Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας βρήκαν αρχικά εφαρμογή στο στρατιωτικό, στο διαστημικό και στο μηχανολογικό τομέα (BS 5750). Ως αντιπροσωπευτικά παραδείγματα αναφέρονται η υιοθέτηση της στρατιωτικής προδιαγραφής MIL-Q-9858 από τις ΗΠΑ για τη δέσμευση των βιομηχανιών-προμηθευτών του Αμερικανικού Στρατού και η ίδρυση της Ομάδας Εξοπλισμού 259 (A/C 250), ως υπεύθυνης για τα υλικά εξοπλισμού της συμμαχίας. Εξάλλου, η Στρατιωτική Αντιπροσωπεία Τυποποίησης του NATO υποχρέωσε τα Υπουργεία Εθνικής Άμυνας των χωρών-μελών του να υιοθετήσουν τη Διασφάλιση Ποιότητας των υλικών τους που προορίζονταν για τον εξοπλισμό της συμμαχίας, με βάση την προδιαγραφή STANAG 4107. Το **1987** στη Γενεύη εκδόθηκαν τα πρότυπα της σειράς **ISO 9000** από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO), καθορίζοντας συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας των διαδικασιών παραγωγής στις διάφορες βιομηχανίες. Τα πρότυπα αυτά αποτέλεσαν προέκταση και ανανέωση του παλαιότερου Βρετανικού προτύπου για μηχανολογικό εξοπλισμό BS 5750, το οποίο επίσης σχετιζόταν με τις διαδικασίες ποιότητας.

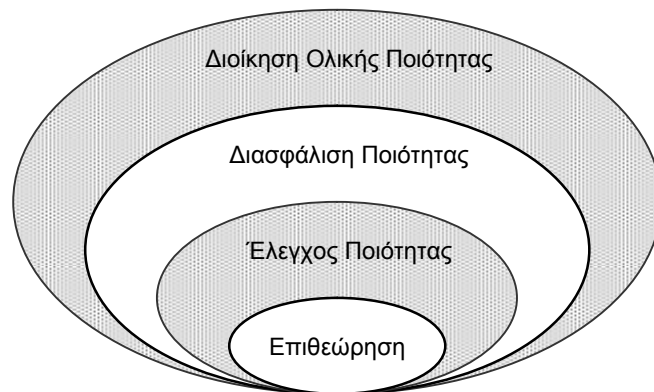
4^ο στάδιο: Διοίκηση/Διαχείριση Ολικής Ποιότητας¹⁰

Κανένα από τα προαναφερθέντα συστήματα δεν εξασφαλίζει την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων με χαμηλό κόστος, πλήρη αξιοποίηση του διαθέσιμου προσωπικού, εφαρμογή καινοτομιών, διαρκή βελτίωση και καθολική συμμετοχή όλων των εργαζομένων της εταιρίας. Τα στοιχεία αυτά που λείπουν από τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας έρχεται να συμπληρώσει το Σύστημα Διοίκησης/Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας.

10. Αρβανιτογιάννης Ι.Σ., Ευστρατιάδης Μ.Μ., Μπουντουρόπουλος Ι.Δ., «ISO 9000 και ISO 14000» university studio press, 2000, Θεσσαλονίκη

Ο όρος Διοίκηση/Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από την εκάστοτε εταιρία, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και τη δραστηριοποίηση του συνόλου του δυναμικού (έμψυχου και άψυχου) της εταιρίας με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Τα στάδια εξέλιξης στην πορεία με τελική κατάληξη το σύγχρονο Σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποδίδονται διαγραμματικά στο σχήμα 2.3:



Σχήμα 2.3 Εξελικτική Πορεία του ελέγχου Ποιότητας

Πηγή: Αρβανιτογιάννης Ι.Σ., Ευστρατιάδης Μ.Μ., Μπουντουρόπουλος Ι.Δ., «ISO 9000 και ISO 14000» σελ 27

2.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας¹⁰

2.4.1 Γενικά

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

Ως Διοίκηση 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 (Τσιότρας, 1995).

¹⁰.Αρβανιτογιάννης Ι.Σ., Ευστρατιάδης Μ.Μ., Μπουντουρόπουλος Ι.Δ., «ISO 9000 και ISO 14000» university studio press, 2000, Θεσσαλονίκη

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. Η ΔΟΠ αποτελεί τμήμα των εφαρμοζόμενων μεθόδων και η έννοιά της μπορεί να κατανοηθεί καλύτερα με ανάλυση των τριών λέξεων ξεχωριστά:

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

2.4.2 Τα Αξιώματα της Δ.Ο.Π.¹⁰

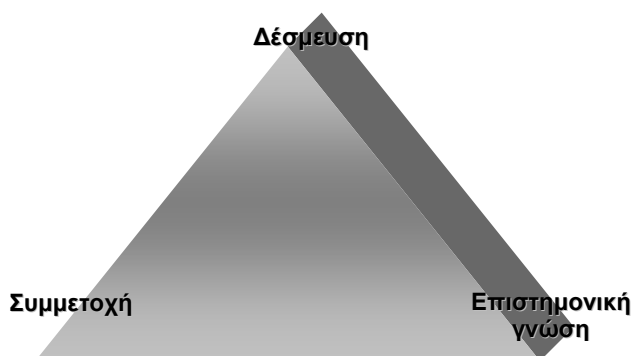
Μέχρι σήμερα δεν έχει υπάρξει συμφωνία για έναν και μοναδικό ορισμό της ΔΟΠ. Για παράδειγμα, σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό, "η ΔΟΠ είναι μια κουλτούρα, εγγενές συστατικό της οποίας είναι η πλήρης δέσμευση ως προς την ποιότητα και μια συγκεκριμένη νοοτροπία, η οποία εκδηλώνεται με την συμμετοχή όλων στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, με τη χρήση καινοτομικών και επιστημονικών μεθόδων".

10.Αρβανιτογιάννης Ι.Σ., Ευστρατιάδης Μ.Μ., Μπουντουρόπουλος Ι.Δ., «ISO 9000 και ISO 14000» university studio press, 2000, Θεσσαλονίκη

Οποσδήποτε όμως όλοι οι ορισμοί θεωρούν την ΔΟΠ ως μια στρατηγική επιχειρησιακού επιπέδου και, όπως διακρίνεται και στον παραπάνω ορισμό, προϋποθέτουν τρία βασικά αξιώματα για την επίτευξή της:

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

Τα τρία αυτά αξιώματα συνήθως παρουσιάζονται με το γνωστό "ισόπλευρο τρίγωνο της ΔΟΠ":



Σχήμα 2.4 Το τρίγωνο της Δ.Ο.Π.

Πηγή: Αρβανιτογιάννης Ι.Σ., Ευστρατιάδης Μ.Μ., Μπουντουρόπουλος Ι.Δ., «ISO 9000 και ISO 14000» σελ 27

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

- ü **Δέσμευση και καθοδήγηση από τη Διοίκηση.** Τα ανώτερα στελέχη της Διεύθυνσης της εταιρίας πρέπει πρώτα τα ίδια να υιοθετούν τις αρχές της Ολικής Ποιότητας και στη συνέχεια να καθοδηγούν τα υπόλοιπα μέλη του προσωπικού, αποτελώντας παράδειγμα προς μίμηση.
- ü **Εφαρμογή σε όλο το εύρος του οργανισμού.** Η προσαρμογή όλων των τμημάτων της εταιρίας συντελεί στην καλύτερη αφομοίωση της νοοτροπίας της συνεχούς βελτίωσης και στην ενσωμάτωση της διασφάλισης ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες και διαδικασίες.

- Û **Αποτελεσματική διαχείριση και έλεγχος του κόστους ποιότητας.** Η διαχείριση και ο έλεγχος του κόστους ποιότητας είναι δυνατό να γίνονται βάσει ενός προγράμματος υπολογισμού του κόστους το οποίο μπορεί να αποτελέσει μέσο και κίνητρο για συνεχή βελτίωση.
- Û **Επικέντρωση στην ικανοποίηση των πελατών.** Η λεγόμενη "πελατοκεντρική" λειτουργία μιας παραγωγικής επιχείρησης συμβάλλει στη μείωση του κόστους, μέσω της αποδοτικότητας του σχεδιασμού για τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών, και στην αύξηση των εσόδων, μέσω του πλεονεκτήματος της αγοράς, οδηγεί δηλαδή στη μεγιστοποίηση του κέρδους της επιχείρησης.
- Û **Συνεχής βελτίωση σε όλες τις δραστηριότητες και λειτουργίες.** Αυτή η αρχή αποτελεί και τον πυρήνα της φιλοσοφίας της ΔΟΠ κατά τους Ιάπωνες και εφαρμόζεται μέσω της παρακίνησης για συνεχή ανανέωση των μεθόδων βελτίωσης των δραστηριοτήτων παραγωγής ή εξυπηρέτησης, καθώς επίσης και της ελάττωσης της σπατάλης πόρων.
- Û Υπευθυνότητα και συστηματική συμμετοχή όλων για τη βελτίωση της ποιότητας. Όλα τα μέλη του προσωπικού πρέπει να συμμετέχουν συνειδητά στην προσπάθεια για τη βελτίωση της ποιότητας και επομένως πρέπει να είναι εξουσιοδοτημένα από τη Διοίκηση να διευθύνουν και να βελτιώνουν τις διαδικασίες που βρίσκονται στη δικαιοδοσία τους.
- Û Εφαρμογή μάλλον προληπτικών παρά διορθωτικών ενεργειών, για την αποφυγή εμφάνισης ελαττωμάτων ή σφαλμάτων. Πρόκειται για τη γνωστή αρχή "επιτυχία με την πρώτη φορά" ή "μηδέν ελαττωματικά". Η επιθυμητή ποιότητα πρέπει να ενσωματώνεται στο σχεδιασμό των προϊόντων και των παραγωγικών διαδικασιών, γιατί στην περίπτωση μη συμμόρφωσης με τις προδιαγραφές κατά τη διεξαγωγή του ποιοτικού ελέγχου τα ακατάλληλα προϊόντα είτε απορρίπτονται είτε τροποποιούνται για να επαναχρησιμοποιηθούν, με αποτέλεσμα την επιβάρυνση του κόστους παραγωγής κατά 35%, ποσοστό που αυξάνεται με την αύξηση του χρονικού διαστήματος από τη χρονική στιγμή παραγωγής μέχρι τον ποιοτικό έλεγχο.

2.4.3 Στόχοι και συνέπειες της Δ.Ο.Π.

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

- 1) Η συνεχής και πλήρης ικανοποίηση των πελατών, μέσω του προσανατολισμού της εταιρίας στις απαιτήσεις τους. Εδώ πρέπει να αναφερθεί ότι με τον όρο "πελάτες" εννοούνται οι τελικοί αποδέκτες των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών από την εταιρία, οι οποίοι είναι γνωστοί και ως "εξωτερικοί" πελάτες. Ο βαθμός ικανοποίησης του κάθε πελάτη εξαρτάται από την ταυτότητά του, τις ανάγκες του, τις προσδοκίες του και από την επιλογή του συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας, στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από την εταιρία κατά το σχεδιασμό της ποιότητας, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος αυτός,
- 2) Η συνεχής και πλήρης ικανοποίηση των εργαζομένων στην εργασία τους με σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη. Κάθε εργαζόμενος της παραγωγικής εταιρίας αποτελεί ταυτόχρονα και "εσωτερικό" πελάτη της εταιρίας, με την έννοια ότι αποτελεί πελάτη του ενδιάμεσου προϊόντος του προηγούμενου σταδίου και προμηθευτή του ενδιάμεσου προϊόντος για το επόμενο στάδιο στη γραμμή παραγωγής, Η φιλοσοφία της ΔΟΠ αποσκοπεί στην επίτευξη υψηλής ποιότητας εργασιακών συνθηκών και ενδιάμεσου προϊόντος, ώστε να εξασφαλίζεται η ικανοποίηση των "εσωτερικών πελατών" της, δηλαδή των μελών του προσωπικού της, καθώς και η δυνατότητα να προμηθεύουν και αυτοί με τη σειρά τους ποιοτικό προϊόν στο επόμενο στάδιο, συμβάλλοντας έτσι ενεργά στην ποιότητα που απολαμβάνει ο τελικός αποδέκτης, δηλαδή ο καταναλωτής του προϊόντος ή ο χρήστης της υπηρεσίας,
- 3) Η ενσωμάτωση της ηθικής και της νοοτροπίας της ΔΟΠ σε όλους τους τομείς και σε όλα τα μέλη του προσωπικού της επιχείρησης, ώστε οι παραπάνω στόχοι να γίνονται φυσικές συνέπειες, Είναι δυνατή η επίτευξή τους φυσικά και χωρίς ιδιαίτερο κόπο, με τη συνεχή προσπάθεια για έναν και μοναδικό στόχο: την επίτευξη της Ολικής Ποιότητας. Με βάση την κουλτούρα της ΔΟΠ ο πελάτης είναι το σημαντικότερο τμήμα της γραμμής παραγωγής και αν επιτευχθεί υψηλή ποιότητα παραγωγικών διαδικασιών, η ικανοποίηση του πελάτη είναι εγγυημένη. Ο τελευταίος απολαμβάνει προϊόν ή υπηρεσία υψηλής ποιότητας, με αποτέλεσμα να προτιμά πάντα το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία από τα ομοειδή τους άλλων εταιριών.

Έτσι προκύπτουν οι παρακάτω ευεργετικές για την εταιρία συνέπειες, ως άμεσα επακόλουθα:

- Û Ελάττωση παραπόνων.
- Û Ελάττωση του κόστους εγγυήσεων.
- Û Ελάττωση του κόστους χαμηλής ποιότητας.
- Û Μεγιστοποίηση κέρδους.
- Û Βελτίωση κύρους και φήμης της εταιρίας.
- Û Αύξηση του μεριδίου της στην αγορά.
- Û Ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων στην εταιρία και ενθάρρυνσή τους για πρωτοβουλίες και καινοτομίες.
- Û Σεβασμός για τη Διοίκηση και για το εργατικό δυναμικό.
- Û Συνολικά, η επιτυχία της επιχείρησης. Σε τελική ανάλυση, ο μοναδικός αντικειμενικός στόχος της εταιρίας πρέπει να είναι η Ολική Ποιότητα και όλα τα υπόλοιπα προκύπτουν ως φυσικά επακόλουθα.

2.4.4 Σχέση Δ.Ο.Π. και ISO 9000

Τόσο η ΔΟΠ όσο και το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9000 αποτελούν σημαντικά εργαλεία στην προσπάθεια των επιχειρήσεων για ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής και για παραγωγή προϊόντων υψηλού και σταθερού επιπέδου ποιότητας. Παρά το γεγονός ότι η ΔΟΠ εμφανίστηκε χρονικά πρώτη, τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι εκείνα που οι επιχειρηματίες πρέπει να υιοθετήσουν για την επίτευξη των στόχων τους. Εξάλλου "η εφαρμογή του ISO 9000 είναι το πρώτο σημαντικό βήμα στο δρόμο για την επίτευξη της Ολικής Ποιότητας. Βοηθά στο να γίνει κατανοητό σε μια εταιρία ότι η έννοια ποιότητα δεν είναι συνδεδεμένη αποκλειστικά με το τελικό προϊόν, αλλά αντικείμενο που μπορεί να σχεδιαστεί, να προγραμματιστεί, να παραχθεί και να ελεγχθεί σε όλες τις παραγωγικές φάσεις ενός προϊόντος". 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, και αποτελεί μια διαρκή αναζωογονητική διαδικασία που εξασφαλίζει την επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης.

2.4.5 Κόστος της ποιότητας

Όλες οι οργανώσεις χρησιμοποιούν την έννοια του προσδιορισμού του κόστους που απαιτείται για να πραγματοποιήσουν τις διάφορες λειτουργίες όπως την ανάπτυξη των προϊόντων, το μάρκετινγκ, την παραγωγή κλπ. Μέχρι την δεκαετία του '50 όπου

και προέκυψε το «Κόστος Ποιότητας» (Κ.Π.) αυτή η έννοια δεν ήταν επεκταμένη στην ποιοτική λειτουργία, εκτός από τις υπηρεσιακές δραστηριότητες της επιθεώρησης και της δοκιμής. Πλέον είναι ευρέως αποδεκτό ότι είναι τα κόστη που αναλαμβάνονται στον σχεδιασμό, στην εφαρμογή, στην λειτουργία και στην διατήρηση των συστημάτων ποιοτικής διαχείρισης, τα κόστη που περιλαμβάνονται στην εισαγωγή και στην στήριξη της συνεχούς διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας, συν τα κόστη που αναλαμβάνονται εξ' αιτίας των αποτυχιών των συστημάτων, των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών. Προκύπτουν από ένα φάσμα δραστηριοτήτων πχ πωλήσεις και μάρκετινγκ, σχέδιο, έρευνα, κλπ. Οι προμηθευτές, και ειδικά οι πελάτες μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την επίπτωση και το επίπεδο αυτών των κοστών. Τα σχετικά με την ποιότητα κόστη, κυμαίνονται συνήθως από 5 έως 25 % του ετησίου κύκλου εργασιών πωλήσεων μιας επιχείρησης, ανάλογα με την βιομηχανία και τον τρόπο στους οποίους η επιχείρηση διαχειρίζεται την ποιότητα. 95 % αυτού του κόστους χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση και στην αποτυχία. Η μείωση των κοστών αποτυχίας με την εξάλειψη των αιτιών αποτυχίας μπορεί επίσης να οδηγήσει στις ουσιαστικές μειώσεις του κόστους αξιολόγησης. Τα Κ.Π. μπορούν να μειωθούν στο ένα τρίτο του τρέχοντος επιπέδου τους με την χρήση ενός οικονομικού αποδοτικού συστήματος ποιοτικής διαχείρισης.

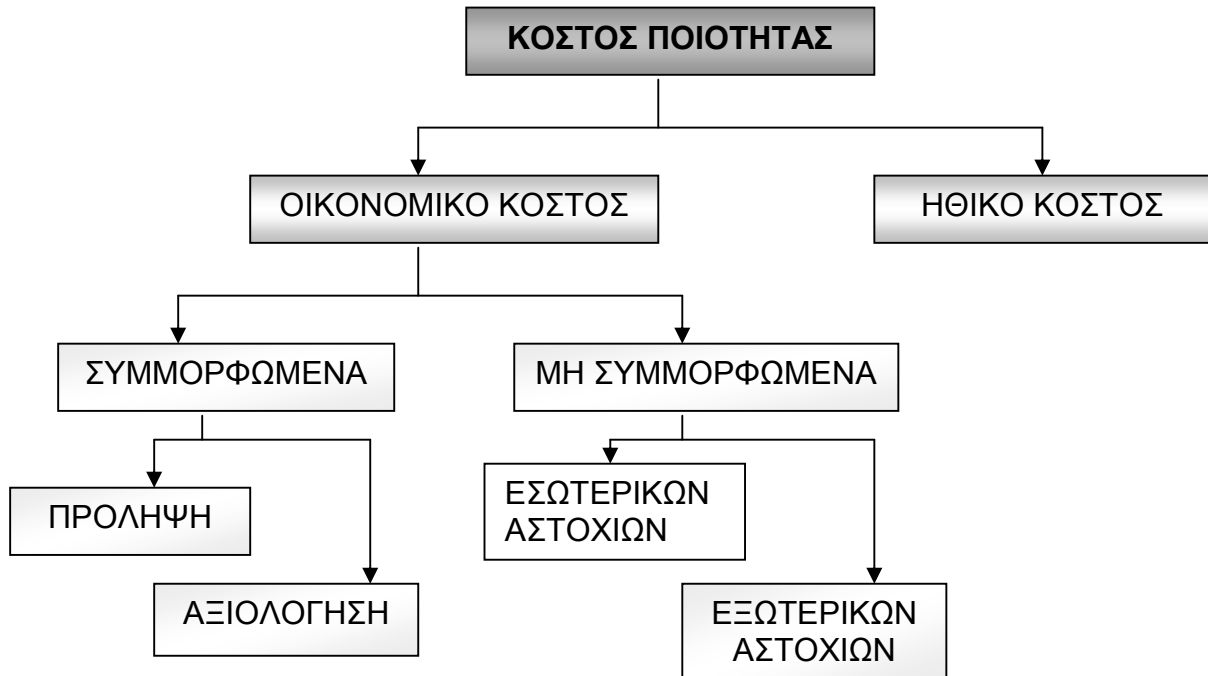
Ως ποιοτικό κόστος μπορεί να αναφερθεί ως το κόστος που σχετίζεται με την παρεμπόδιση, την εύρεση και την διόρθωση της ελαττωματικής εργασίας. Πολλά μπορούν να μειωθούν σημαντικά ή να αποφευχθούν εντελώς. Εύστοχος επίσης είναι ο ορισμός των Faure L.M. και Faure M.M. (1994) που αναφέρουν ότι τα Κ.Π. είναι όλα τα κόστη που αναλαμβάνονται από μια επιχείρηση για να εξασφαλίσουν ότι η συνολική υπηρεσία που παρέχει στους πελάτες προσαρμόζεται σύμφωνα με τις απαιτήσεις τους. Περιλαμβάνει :

1. τα κόστη που συνδέονται άμεσα με την παροχή του τελικού προϊόντος ή την υπηρεσία που ο πελάτης αγοράζει.
2. τα κόστη που συνδέονται με τις δραστηριότητες υποστήριξης
3. τα κρυμμένα κόστη όπως οι χαμένες ευκαιρίες και το φτωχό ηθικό.

Για παραδειγμα η γραμματέας που περνάει 20' προσπαθώντας να βρεί τον προϊστάμενό της επειδή δεν της είχε πει που πηγαίνει, αναλαμβάνει ένα κόστος. Σπατάλησε τον χρόνο της ενώ θα μπορούσε να τον έχει ξοδέψει πιο παραγωγικά.

Μία μορφή Κ.Π. είναι και η προσπάθεια μιας επιχείρησης για την προώθηση ενός συστήματος βελτίωσης της Ποιότητάς της. Αυτό έχει δύο προεκτάσεις : την

οικονομική θυσία που κάνει η επιχείρηση και την ηθική. Η δεύτερη μάλιστα, αν και σχεδόν ποτέ δεν λαμβάνεται υπόψιν είναι εκείνη που προκαλεί μεγαλύτερη φθορά τόσο στην επιχείρηση όσο και στο κοινωνικό σύνολο.



Σχήμα 2.5 Κατηγοριοποίηση του Κόστους Ποιότητας

Κατηγοριοποίηση Κ.Π. ¹⁴

Οικονομικό κόστος

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μειώσουν τα έξοδα μέσα από την αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας ή την αύξηση της τιμής του προϊόντος ή παίζοντας με την τάση της προσφοράς και της ζήτησης στην αγορά. Η είσοδος ενός νέου όρου με την ονομασία «κόστος ποιότητας» στην γενικότερη στρατηγική τρομοκρατεί την ηγεσία της με το σκεπτικό ότι ήδη υπάρχουν πολλά είδη κόστους που επιβαρύνουν την επιχείρηση και δεν χρειάζεται να προστεθούν και άλλα. Οπωσδήποτε από ένα μέρος δεν έχουν άδικο. Η ποιότητα δεν είναι μέσο που απλά βελτιώνει την εικόνα της επιχείρησης. Είναι η ίδια σκοπός, ιδέα για την επιχείρηση και μάλιστα μια ιδέα ουσιαστικά άφθαρτη. Συνεπώς η διαχείριση ενός συστήματος ΔΟΠ δεν είναι ιδιαίτερη εύκολη υπόθεση από την στιγμή μάλιστα που πρέπει να αλλάξει όλο το σκηνικό και η νοοτροπία της επιχείρησης από το ανώτερο έως το τελευταίο στέλεχος.

14.Σημειώσεις «Κόστος Ποιότητας – Θεωρία και Πράξη», 2001

Από την άλλη πλευρά όμως το κόστος να επιτευχθούν προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας είναι μικρότερο σε σχέση με το κόστος επιδιόρθωση ελαττωματικών. Έπειτα οι προεκτάσεις των ελαττωματικών δεν είναι άμεσα ορατές και τα δυσμενή αποτελέσματα φαίνονται πολύ αργά για την επιχείρηση, σε στιγμές μάλιστα που είναι ανήμπορη να αντιδράσει για να βελτιώσει κάπως την κατάσταση. Ουσιαστικά είναι λοιπόν καλύτερα να προλαβαίνεις μια νοσηρή κατάσταση παρά να προσπαθείς να την θεραπεύσεις αφού εκείνη έχει εκδηλωθεί.

∅ **Κόστος συμμόρφωσης** : είναι τα κόστη που αναλαμβάνονται ώστε να διασφαλίσουν ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες συμμορφώνονται σε κάποιες προδιαγραφές. Αυτό το κόστος αποτελείται από δύο κατηγορίες :

a. Κόστος Πρόληψης : είναι το κόστος για κάθε ενέργεια που στοχεύει στην βελτίωση του συστήματος ποιότητας της επιχείρησης δηλαδή όλα τα κόστη που αναλαμβάνονται για τον περιορισμό του κόστους εσωτερικών και εξωτερικών αστοχιών και αξιολόγησης στο ελάχιστο. Ορισμένα στοιχεία που το απαρτίζουν είναι:

- A. Ο σχεδιασμός, η οργάνωση και η λειτουργία του συστήματος ποιότητας.
- B. Έλεγχος και συντήρηση μηχανισμών ελέγχου και μετρήσεων
- Γ. Εκπαίδευση προσωπικού
- Δ. Επιθεώρησης ποιότητας
- Ε. Έρευνες για την βελτίωση του συνόλου της επιχείρησης
- Στ. Αρχεία πελατών κλπ.

b. Κόστος αξιολόγησης : είναι το κόστος για την εκτίμηση του επιπέδου ποιότητας του προϊόντος ή υπηρεσίας που αναλαμβάνεται για την ανίχνευση όποιων δεν ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές. Όπως:

- A. Δοκιμές και έλεγχος ποιότητας τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών
- B. Έλεγχος διεργασιών
- Γ. Έλεγχος παραγγελιών, τιμολογίων κόστους
- Δ. Εξοπλισμός επιθεωρήσεων κλπ

∅ **Κόστος Μη συμμόρφωσης** : είναι τα κόστη που σχετίζονται με τα προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν προσαρμόζονται στις απαιτήσεις του πελάτη. Με άλλα λόγια θα

μπορούσαμε να πούμε ότι είναι τα κόστη εκείνα που θα βοηθήσουν να επιτευχθεί η προδιαγεγραμμένη ποιότητα στα ελαττωματικά. Διακρίνονται επίσης σε δύο κατηγορίες:

a. Κόστος Εσωτερικών Αστοχιών: είναι το κόστος που προκύπτει από την μη ικανοποιητική ποιότητα στο εσωτερικό της επιχείρησης δηλαδή το κόστος από τα ελαττωματικά προϊόντα, από τις επαναλήψεις εργασιών και από τις καθυστερήσεις παραγωγής. Το κόστος αυτό περιλαμβάνει όλες τις ατέλειες που βρίσκεται πριν την παράδοση του προϊόντος στον πελάτη και εξαφανίζεται αν δεν υπάρχει καμιά ατέλεια πριν την αποστολή του. Παραδείγματα :

- A. Άχρηστα υλικά
- B. επιδιορθώσεις
- Γ. Ανάλυση αστοχιών
- Δ. Επανέλεγχος
- E. Εσφαλμένος σχεδιασμός
- Στ. Μη αποτελεσματική διάγνωση προβλημάτων ποιότητας.
- Z. Υπερκατανάλωση πρώτων υλών κλπ

b. Κόστος Εξωτερικών Αστοχιών: είναι το κόστος που προκύπτει από την μη ικανοποιητική ποιότητα στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης., δηλαδή το κόστος από την χαμηλή απόδοση των προϊόντων, την χαμηλή αξιοπιστία, τις επιστροφές, ακυρώσεις και παράπονα πελατών. Συνδέεται με τις ατέλειες αφού παραδοθεί στο πελάτη. Παραδείγματα ακολουθούν:

- A. ανάκληση προϊόντων
- B. Παράπονα πελατών.
- Γ. Αστικές ευθύνες
- Δ. Αντικατάσταση προϊόντων
- E. Εγγυήσεις
- Στ. Αδιάθετα εμπορεύματα και κίνηση εμπορευμάτων στην αγορά κλπ.

Ηθικό κόστος

Είναι το κόστος που δεν μπορεί να εκτιμηθεί αλλά έχει σημαντικές επιπτώσεις στην ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών και στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Το κόστος αυτό προκύπτει συνήθως από συγκρούσεις του προσωπικού, την αναποτελεσματικότητα των ομάδων βελτίωσης της ποιότητας, την απώλεια του ηθικού μετά από κάποια αποτυχία, την αδυναμία αλλαγής νοοτροπίας και τέλος την έλλειψη φήμης και πελατείας.

Μια ακόμα διάσταση του ηθικού κόστους είναι όταν βασικά στελέχη της επιχείρησης δεν είναι ικανά να κατανοήσουν πλήρως όρους όπως διασφάλιση ποιότητας, Δ.Ο.Π., διαχείριση ποιότητας, πολιτική ποιότητας κ.α. καθώς και διαφορές που έχουν οι όροι μεταξύ τους. Επιπλέον στο ίδιο φαινόμενο φτάνει η επιχείρηση όταν η ηγεσία της δεν είναι σε θέση να ταξινομήσει και να αξιολογήσει τον όγκο των πληροφοριών και προβλημάτων που εμφανίζονται είτε σποραδικά είτε σε μόνιμη βάση. Τέλος ένα κόστος που ορισμένες φορές είναι μετρίσιμο αλλά παραμένει στην κατηγορία του ηθικού κόστους είναι το κόστος της επιχειρησιακής φθοράς. Αυτό είναι το κόστος που προέρχεται από την μη ικανοποίηση του πελάτη από το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία και κοινώς, δεν ικανοποιεί την αγορά που απευθύνεται. Το κόστος της επιχειρησιακής φθοράς διακρίνεται στα εξής χαρακτηριστικά:

§ Παραγγελίες ανταγωνιστικών προϊόντων ή υπηρεσιών εξαιτίας:

- A. μη διάθεσης προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης στην αγορά
- B. λάθους προσφοράς από την επιχείρηση
- Γ. μη ικανοποίησης συγκεκριμένων αναγκών πελατών σε συγκεκριμένες αγορές.
- Δ. ματαίωσης παραγγελιών λόγω μη έγκαιρης παράδοσης, κακού service κλπ

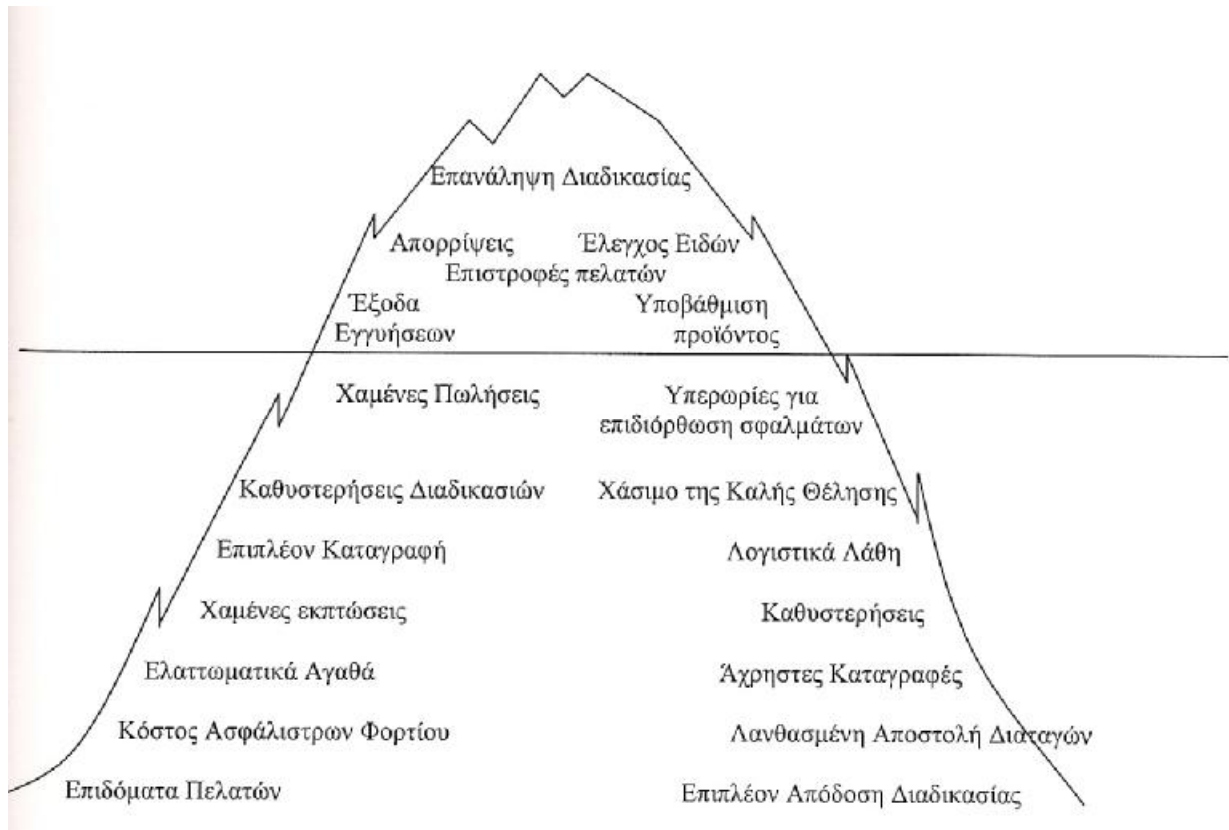
§ Κόστη επανασχεδιασμού λόγω ποιοτικών λόγων

§ Κόστη καθυστερήσεων

§ Κόστη πελατών που δεν εξέφρασαν την δυσαρέσκειά τους και δύναται να το μεταφέρουν.

Αυτά είναι και τα λεγόμενα «κρυμμένα κόστη» που αποτελούν τον μεγαλύτερο κίνδυνο για την επιχείρηση καθώς εκτός ότι δεν μπορούν να μετρηθούν με ακρίβεια, πολλές φορές δεν εντοπίζονται εύκολα προκειμένου να αντιμετωπιστούν και να

διευθετηθούν. Το ακόλουθο σχήμα δείχνει στην κορυφή του παγόβουνου τα προφανή κόστη κακής ποιότητας και τα προφανή «κρυμμένα» κόστη μιας εταιρίας.



Σχήμα 2.6 Κατηγοριοποίηση του Κόστους Ποιότητας

Πηγή: Gruna F.M., Juran J.M. (1994)

3. ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ [Σ.Δ.Π.] & ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 9001:2000

Όπως έχει τονιστεί ιδιαίτερα έως τώρα, ένας από τους βασικότερους συντελεστές διαφοροποίησης και ανταγωνιστικότητας στην σύγχρονη επιχειρηματική δράση αποτελεί πλέον η **ποιότητα**. Η ικανότητά μιας επιχείρησης να προσφέρει στον τελικό καταναλωτή προϊόντα ή υπηρεσίες που να ικανοποιούν στο μέγιστο δυνατό βαθμό τις ανάγκες και τις επιθυμίες του αποτελεί πλέον κρίσιμο παράγοντα όχι απλά της επιτυχίας αλλά της *επιβίωσης* αυτής.

Τα νέα δεδομένα επιβάλλουν ένα μοντέλο οργάνωσης και ανάπτυξης των παραγωγικών σχέσεων. Οι προσπάθειες τα τελευταία χρόνια για βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων ή / και υπηρεσιών βρήκαν την έκφρασή τους, διεθνώς, μέσα από την προσπάθεια εφαρμογής Προγραμμάτων Βελτίωσης της Ποιότητας ή **Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας [Σ.Δ.Π.]**, που αποτελούν μία σύγχρονη προσέγγιση των πολύπλοκων προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί.

3.1 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας

Ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας δεν είναι τίποτα άλλο από ένα συστηματικό μηχανισμό, με καθορισμένες οργανωτικές και διοικητικές δομές που στοχεύει στην βελτίωση της ποιότητας με την ευρύτερη έννοια αυτής. Οι θεμελιώδεις παραδοχές που διέπουν ένα τέτοιο πρόγραμμα είναι:

- Ο Οργανισμός / η Επιχείρηση υπάρχει και λειτουργεί για να καλύπτει τις ανάγκες των πελατών της.
- Το ανθρώπινο δυναμικό κάθε Οργανισμού / Επιχείρησης είναι η "ειδοποιός" διαφορά του / της από τους ανταγωνιστές.
- Η σωστή οργάνωση είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την παροχή άριστης εξυπηρέτησης στους πελάτες της επιχείρησης / του οργανισμού.

3.1.1 Άξονες ανάπτυξης ενός Σ.Δ.Π.

Οι κύριοι άξονες περί τους οποίους αναπτύσσεται ένα οργανωμένο Σ.Δ.Π. είναι:

- § Όραμα - Αποστολή της επιχείρησης
- § Δέσμευση της Διοίκησης
- § Αξιολόγηση

- § Προσδιορισμός Αναγκών Πελατών
- § Στόχοι
- § Μέτρηση Επίτευξης Στόχων
- § Πελατοκεντρικό Κλίμα/Σύστημα Οργάνωσης & Διοίκησης .
- § Ευκαιρίες για βελτίωση
- § Παρακίνηση και Ενδυνάμωση Προσωπικού
- § Επίλυση Προβλημάτων
- § Αναγνώριση / Επιβράβευση
- § Συστηματική Αξιολόγηση του Σ.Δ.Π.

Οι ανωτέρω κύριοι άξονες ενός Σ.Δ.Π. περιγράφουν ουσιαστικά και τους παράγοντες για την επιτυχία του. Η σημαντικότητα και ο βαθμός βαρύτητας καθενός από αυτούς παρουσιάζει, πιθανώς, σημαντικές διακυμάνσεις ανά περίπτωση, γεγονός που οφείλεται στις ιδιαιτερότητες μεταξύ επιχειρήσεων, αλλά και προγραμμάτων. Ας δούμε όμως αναλυτικά τον ρόλο καθενός από τους παράγοντες αυτούς.

Όραμα - Αποστολή της επιχείρησης

Ένας οργανισμός, ανεξάρτητα από το είδος της δραστηριότητάς του, πρέπει να έχει ένα «όραμα» (vision) και μία «αποστολή» (mission). Το όραμα είναι η «πτυξίδα» που δείχνει σταθερά την κατεύθυνση προς την οποία στοχεύουν όλες οι προσπάθειες και οι ενέργειες του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, η αποστολή δεν είναι τίποτε άλλο παρά ο λόγος ύπαρξης του οργανισμού / της επιχείρησης.

Το όραμα και η αποστολή είναι απαραίτητα για την εύκολη κατανόηση των εκάστοτε στόχων του οργανισμού / της επιχείρησης. Είναι τα θεμέλια για τη δημιουργία στρατηγικών και πολιτικών, για τη θέσπιση προτεραιοτήτων, για την κατανομή αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων.

Δέσμευση Διοίκησης

Το αμέσως επόμενο βήμα για την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού Σ.Δ.Π. είναι η Δέσμευση της Διοίκησης της επιχείρησης ή του οργανισμού στην αρχή ενός τέτοιου Προγράμματος.

Η πλήρης εστίαση ενός οργανισμού στον Πελάτη και στην Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων σε αυτόν Προϊόντων / υπηρεσιών δεν είναι απλά θέμα ορισμού και εφαρμογής μιας νέας πολιτικής. Περιλαμβάνει στρατηγικές, συστήματα,

προτεραιότητες, στάσεις, συμπεριφορές, με μια φράση είναι η ίδια η κουλτούρα του οργανισμού. Και για να μπορεί αυτή η κουλτούρα να αποτελεί διαρκές πνεύμα και η σταθερή φυσιογνωμία του, είναι ουσιώδης η δέσμευση πρωτίστως της κορυφής της ιεραρχίας, της διοίκησης.

Κάθε απόφαση της Διοίκησης πρέπει να συμβαδίζει, να υποστηρίζει και να αποπνέει την δέσμευση αυτή.

Αξιολόγηση οργανισμού / Επιχείρησης

Η διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας είναι στην πραγματικότητα μία διαδρομή από ένα σημείο Α (εκκίνησης, υφιστάμενης κατάστασης της εταιρίας) σε ένα άλλο σημείο Β (προορισμού, στόχου της). Η μετάβαση δε από το σημείο Α στο σημείο Β είναι το σύνολο των επιμέρους σταδίων από τα οποία πρέπει να περάσει η επιχείρηση, ώστε να προσεγγίσει ή και να φτάσει το όραμά της.

Απαραίτητη όμως προϋπόθεση για την έναρξη αυτή της διαδικασίας είναι ο κατά το δυνατόν ακριβής προσδιορισμός του σημείου Α. Με άλλα λόγια, το πρώτο ερώτημα που καλείται να απαντήσει η επιχείρηση είναι «που βρίσκεται», και ακόμα πιο συγκεκριμένα "που πονάει", ποια είναι τα κυριότερα προβλήματά της, προς την κατεύθυνση της ποιότητας και της εξυπηρέτησης του πελάτη.

Προσδιορισμός Αναγκών Πελατών

Θεμελιώδης αρχή ενός Σ.Δ.Π. είναι ο συστηματικός και ενήμερος προσδιορισμός των αναγκών των πελατών της.

Ενδεικτικά μπορούν να αναφερθούν οι κυριότερες πρακτικές που συχνότερα χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις:

Ανεπίσημη έρευνα

- § Προσωπική επαφή διοίκησης με επιλεγμένους πελάτες.
- § Επαφή υπαλλήλων με τους πελάτες.

Επίσημη έρευνα

- § Αναπληροφόρηση από πελάτες (feedback). (π.χ. ερωτηματολόγιο που συμπληρώνεται κατά την χρήση του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας),
- § Τηλεφωνικές ή ταχυδρομικές έρευνες (από επαγγελματίες).

Στόχοι *

Το επόμενο βήμα στην πορεία για την δημιουργία μιας δομής και λειτουργίας της επιχείρησης με κεντρικό άξονα τον πελάτη, είναι η μετατροπή όλων των παραπάνω πληροφοριών και συμπερασμάτων σε συγκεκριμένους στόχους και πλάνα ενεργειών. Οι στόχοι μπορεί να είναι από πολύ γενικοί ("αυτό θέλουμε να είμαστε στο μέλλον"), μέχρι πολύ ειδικοί ("αυτό θα πρέπει να κάνει εκείνος τότε"). Για να είναι όμως αποτελεσματικοί και σωστοί, θα πρέπει:

- § Κάθε εργασία εντός της επιχείρησης θα πρέπει να συνδέεται με αυτούς
- § Να αφορούν επιμέρους εργασίες που υλοποιούνται κατά την καθημερινή λειτουργία του φορέα
- § Να είναι «εύληπτοι» και εφικτοί από το προσωπικό της εταιρείας
- § Να είναι σαφείς και "ορατοί".
- § Να είναι ιεραρχικοί
- § Να είναι μετρήσιμοι μέσω αντικειμενικών στοιχείων

Μέτρηση Επίτευξης Στόχων *

Για να μετρηθεί η επίτευξη στόχων πρέπει να έχουν προσδιοριστεί μονοσήμαντα και με σαφή τρόπο τα κριτήρια ή οι προδιαγραφές της σωστής εξυπηρέτησης, ώστε να είναι στη συνέχεια εύκολη και ακριβής η αξιολόγηση υλοποίησης των τεθέντων στόχων.

**Παρακάτω στην παράγραφο 3.1.2, θα γίνει εκτενέστερη αναφορά πάνω στην δημιουργία στόχων και μέτρησή τους, καθότι αποτελεί καθοριστικό σημείο επιτυχίας ενός Σ.Δ.Π.*

«Πελατοκεντρικό» Κλίμα/ Σύστημα Οργάνωσης & Διοίκησης

Ένα Σ.Δ.Π. δεν περιορίζεται - και δεν πρέπει να περιορίζεται - σε ένα σύστημα κανόνων, πολιτικών και στρατηγικών. Η εταιρεία οφείλει να εγκαθιδρύσει σε όλες της τις δομές και τα επίπεδα μια νοοτροπία στραμμένη προς την Ποιότητα και την Εξυπηρέτηση του Πελάτη. Μόνο ένα τέτοιο κλίμα υποκινεί, αλλά και υποστηρίζει τον κάθε εργαζόμενο να δει κριτικά το Σύστημα Εξυπηρέτησης Πελατών και συνεπώς, όταν ο ίδιος διαπιστώσει ότι συντρέχει λόγος, να προτείνει ή να επιφέρει βελτιώσεις. Το όραμα είναι η «πυξίδα» που δείχνει σταθερά την κατεύθυνση προς την οποία στοχεύουν όλες οι προσπάθειες και οι ενέργειες του οργανισμού

Ευκαιρίες για βελτίωση

Ευκαιρίες για αναβάθμιση του επιπέδου εξυπηρέτησης υπάρχουν πάντα. Αρκεί κανείς να αναρωτηθεί ποιοι είναι οι βασικοί κανόνες συμπεριφοράς και νοοτροπίας των πελατών, για να εντοπίσει μερικές. Οι πελάτες, για παράδειγμα θέλουν:

- ∅ να τους μεταχειρίζονται με σεβασμό,
- ∅ να νοιώθουν επιτυχημένοι,
- ∅ να τους αντιμετωπίζουν σαν κάτι ξεχωριστό,
- ∅ να κερδίσουν από τις αγορές τους,
- ∅ να αγοράζουν προϊόν ή υπηρεσία που θα καλύπτει πλήρως τις προσδοκίες τους,
- ∅ να τους παρέχεται βοήθεια για να λύσουν τα προβλήματα τους,
- ∅ να αντιμετωπίζονται από την εταιρεία με βάση την ιδιαιτερότητα τους,
- ∅ να σέβονται οι άλλοι τον χρόνο τους,
- ∅ να νιώθουν την εταιρεία με το μέρος τους,
- ∅ να τους παρέχεται έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση.

Υπάρχουν 2 βασικοί δρόμοι για την αναζήτηση ευκαιριών βελτίωσης της εξυπηρέτησης. Η αναζήτηση μέσα από την διαρκή επαφή με την αγορά και τους πελάτες (πάντα υπό το πρίσμα της δημιουργικότητας) και η διερεύνηση, αξιολόγηση και αξιοποίηση των παραπόνων των πελατών.

Παρακίνηση και Ενδυνάμωση Προσωπικού¹⁷

Η διεθνής εμπειρία από την εφαρμογή Σ.Δ.Π. επιβεβαιώνει, μεταξύ άλλων, τις ακόλουθες δύο βασικές αρχές:

«Η επίτευξη κάθε στόχου ενός οργανισμού / μιας επιχείρησης στηρίζεται κατά το μεγαλύτερο ποσοστό στο προσωπικό της».

«Ο τρόπος που ένας οργανισμός / μία επιχείρηση χειρίζεται το προσωπικό της είναι ακριβώς ο τρόπος που χειρίζεται και τους πελάτες της».

Η συμμετοχή και η ευαισθητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης είναι ιδιαίτερα κρίσιμος παράγοντας.

13. Δρόσος Δ. «Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών ως σημαντικός παράγοντας της ποιοτικής εξυπηρέτησης του πελάτη» EQO Q τεύχος 32, Μάρτιος – Απρίλιος 2002

Επίλυση Προβλημάτων

Σε έναν οργανισμό που εφαρμόζει ένα Σ.Δ.Π., η ανάγκη άμεσης και σωστής επίλυσης των προβλημάτων έχει ζωτική σημασία και μπορεί συνήθως να στηριχθεί στην απλή μεθοδολογία των 6 βημάτων:

1. Προσδιορισμός προβλήματος
2. Ανάλυση αιτιών
3. Εντοπισμός δυνατών λύσεων
4. Επιλογή καταλληλότερης λύσης
5. Εφαρμογή καταλληλότερης λύσης
6. Επικύρωση της λύσης.

Αναγνώριση - Επιβράβευση

Η αναγνώριση και η επιβράβευση για τα αποτελέσματα που θα φέρει ένα Σ.Δ.Π. είναι το απαραίτητο επιστέγασμα για τις προσπάθειες που θα καταβάλει όλο το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού / της επιχείρησης. Υπάρχουν από την διεθνή εμπειρία μια σειρά από πρακτικές και στρατηγικές επιβράβευσης και θα πρέπει η διοίκηση της εταιρείας να επιλέξει την καταλληλότερη για αυτήν.

Σύστημα Αξιολόγησης Σ.Δ.Π.

Ένα Σ.Δ.Π. έχει σαν σκοπό να βελτιώσει τη λειτουργία του οργανισμού ή της επιχείρησης όπου εφαρμόζεται Αποτελεί συνεπώς ένα εργαλείο Διοίκησης, το οποίο και θα πρέπει να ελέγχεται με συγκεκριμένες τεχνικές (π.χ Customer Responsiveness Rating System) ως προς την λειτουργικότητα και την αποτελεσματικότητά του.

3.1.2 Συνεχής Βελτίωση και στόχοι Ποιότητας - Ο κύκλος PDCA¹⁵

Για την ανάγκη της συνεχούς βελτίωσης, η οποία είναι πάντα ένα σημαντικό και απαραίτητο αντικείμενο του Σ.Δ.Π., απαιτείται να τεθούν Στόχοι Ποιότητας.

15. <http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/index.html>

Οι Στόχοι Ποιότητας συσχετίζουν την επιθυμία της διοίκησης με την καθημερινή λειτουργία του φορέα και αφορούν κυρίως σε θέματα συνεχούς βελτίωσης της λειτουργίας του φορέα για την συνεχή ικανοποίηση των μεταβαλλόμενων απαιτήσεων των πελατών του.

Η συνεχής βελτίωση της λειτουργίας του φορέα επιτυγχάνεται μέσω των κύκλων βελτίωσης. Ένας κύκλος βελτίωσης περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. Προσδιορισμός Στόχων Ποιότητας
2. Λειτουργία του φορέα
3. Μέτρηση στοιχείων που σχετίζονται με την παρακολούθηση των Στόχων Ποιότητας
4. Αξιολόγηση των μετρήσεων

Στην συνέχεια ο κύκλος επαναλαμβάνεται θέτοντας καταρχήν νέες τιμές των Στόχων Ποιότητας για τον επόμενο κύκλο.

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των κύκλων βελτίωσης είναι ότι μπορούν να εφαρμοσθούν σε επίπεδο Συστήματος αλλά και σε κατώτερα επίπεδα όπως στο επίπεδο των Διεργασιών ή και στο επίπεδο των επιμέρους Διαδικασιών.

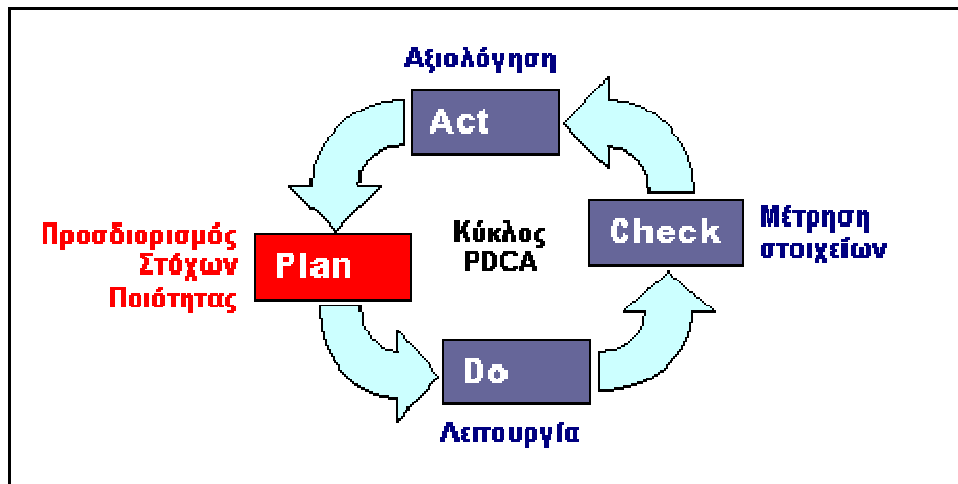
Μια πολύ γνωστή κωδικοποίηση του παραπάνω κύκλου είναι ο λεγόμενος Κύκλος PDCA. Τα στοιχεία PDCA αντιστοιχούν στις αγγλικές λέξεις:

- **Plan** (αντιστοιχεί στον προσδιορισμό Στόχων Ποιότητας)
- **Do** (αντιστοιχεί στην λειτουργία του φορέα)
- **Check** (αντιστοιχεί στην μέτρηση στοιχείων που σχετίζονται με την παρακολούθηση των Στόχων Ποιότητας) και
- **Act** (αντιστοιχεί στην αξιολόγηση των μετρήσεων και τον προσδιορισμό νέων τιμών των Στόχων Ποιότητας).

Ο Κύκλος PDCA μπορεί να εφαρμοσθεί σε επίπεδο Συστήματος αλλά και σε κατώτερα επίπεδα όπως στο επίπεδο των Διεργασιών ή και στο επίπεδο των επιμέρους Διαδικασιών.

Στο επίπεδο Συστήματος η φάση Act του Κύκλου PDCA περιλαμβάνει τον προσδιορισμό νέων στόχων. Όταν ο Κύκλος PDCA εφαρμόζεται στα κατώτερα επίπεδα, η φάση Act μπορεί να περιλαμβάνει και ευρύτερες διορθωτικές ενέργειες όπως η ανασχεδίαση Διεργασιών ή επιμέρους Διαδικασιών.

Ο κύκλος PDCA σε επίπεδο Συστήματος αναπαρίσταται γραφικά στο ακόλουθο σχήμα.



Σχ. 3.1 Στάδια ενός κύκλου βελτίωσης

Πηγή: <http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/index.html>

Από την παραπάνω περιγραφή προκύπτει ότι ο Κύκλος PDCA και γενικότερα οι κύκλοι βελτίωσης της ποιότητας, αποτελούν κλασικά παραδείγματα συστημάτων με ανάδραση (feedback).

Ο κύκλος PDCA σε επίπεδο Συστήματος, έχει προκαθορισμένη διάρκεια δηλαδή καλύπτει μια σταθερή χρονική περίοδο και οι μετρήσεις των στοιχείων λαμβάνονται στα πλαίσια της χρονικής αυτής περιόδου.

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη σύσταση για την ακριβή διάρκεια της χρονικής αυτής περιόδου αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις έχει εξάμηνη ή δωδεκάμηνη διάρκεια. Το βασικό ζητούμενο εδώ είναι, να υπάρξει επαρκής χρόνος στα πλαίσια του κύκλου βελτίωσης, ώστε να λειτουργήσει ο φορέας και να συλεχθούν επαρκή στοιχεία. Από την άλλη πλευρά η υπερβολική επιμήκυνση της διάρκειας του κύκλου βελτίωσης, μπορεί να οδηγήσει σε καθυστέρηση του απόκρισης του φορέα σε αλλαγές του περιβάλλοντός του, σε απώλεια της ευελιξίας του, σε καθυστέρηση καταγραφής εσωτερικών του προβλημάτων, και άλλες παρόμοιες αρνητικές επιπτώσεις.

Η διάρκεια του κύκλου βελτίωσης καθορίζεται με σαφήνεια στην τεκμηρίωση του Σ.Δ.Π. Ο φορέας είναι σε θέση να τροποποιεί την διάρκεια του κύκλου βελτίωσης, εφόσον υπάρξει τέτοια ανάγκη, μέσω των προβλεπόμενων διαδικασιών τροποποίησης του Σ.Δ.Π..

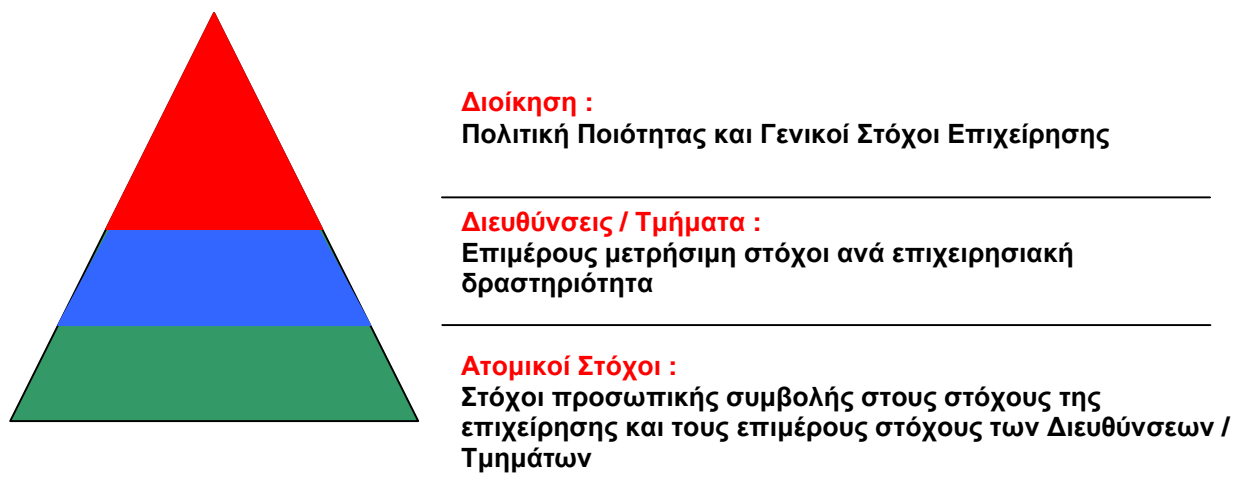
Χαρακτηριστικά των Στόχων Ποιότητας ¹⁵

Οι Στόχοι Ποιότητας όπως αναφέραμε παραπάνω θα πρέπει να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- § Κάθε εργασία εντός της επιχείρησης θα πρέπει να συνδέεται με αυτούς
- § Να αφορούν επιμέρους εργασίες που υλοποιούνται κατά την καθημερινή λειτουργία του φορέα
- § Να είναι «εύληπτοι» και εφικτοί από το προσωπικό της εταιρείας
- § Να είναι σαφείς και "ορατοί".
- § Να είναι ιεραρχικοί
- § Να είναι μετρήσιμοι μέσω αντικειμενικών στοιχείων

Για κάθε δραστηριότητα του φορέα θα πρέπει να τίθενται αντίστοιχοι Στόχοι Ποιότητας για την επίτευξη των οποίων απαιτείται η συσχέτιση Στόχων, Δραστηριοτήτων και Τμημάτων.

Η ιεραρχική δομή των Στόχων Ποιότητας καλύπτει το φάσμα Διοίκηση–Διευθύνσεις ή Τμήματα–Άτομα. Η δομή αυτή αναπαρίσταται στο ακόλουθο σχήμα.



Σχ 3.2 Ιεραρχία Στόχων Ποιότητας

Πηγή: <http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/index.html>

15. <http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/index.html>

Ένα απλό παράδειγμα ιεραρχικών στόχων ποιότητας σε μια επιχείρηση ανάπτυξης λογισμικού θα μπορούσε να είναι το εξής:

Επίπεδο	Στόχοι Ποιότητας
Διοίκηση	<ul style="list-style-type: none"> • Πολιτική συνεχώς βελτιούμενης ικανοποίησης των απαιτήσεων πελατών • Γενικός Στόχος: Βελτίωση χρόνου ολοκλήρωσης συμβατικών υποχρεώσεων
Διευθύνσεις / Τμήματα	Μετρήσιμος Στόχος Τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης: Μείωση αποκλίσεων προβλέψεων ολοκλήρωσης εργασιών κατά 90% (σε ένα έτος)
Άτομα	Ατομικοί Στόχοι: Ακρίβεια προβλέψεων, τυποποίηση ατομικής εργασίας, τήρηση αρχείων μέτρησης στοιχείων (χρόνων) ανάπτυξης κώδικα

Για να υπάρχει η δυνατότητα μέτρησης του βαθμού επίτευξης των Στόχων Ποιότητας θα πρέπει να πληρούνται οι εξής απαιτήσεις:

- Μέτρηση της επίτευξης στόχων μέσω καταγεγραμμένων στοιχείων λειτουργίας
- Για κάθε στόχο καθορίζονται αντίστοιχοι δείκτες επίτευξης τους
- Η τιμή κάθε δείκτη επίτευξης στόχων υπολογίζεται με βάση αντικειμενικά στοιχεία που καταγράφονται σε έντυπα καθημερινής λειτουργίας του φορέα.

Ένα παράδειγμα εφαρμογής των παραπάνω στην περίπτωση μιας επιχείρησης ανάπτυξης λογισμικού είναι το εξής:

Μετρήσιμος Στόχος Τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης:

Η μείωση των αποκλίσεων προβλέψεων χρόνου ολοκλήρωσης εργασιών κατά 50% (σε ένα έτος)

Δείκτης:

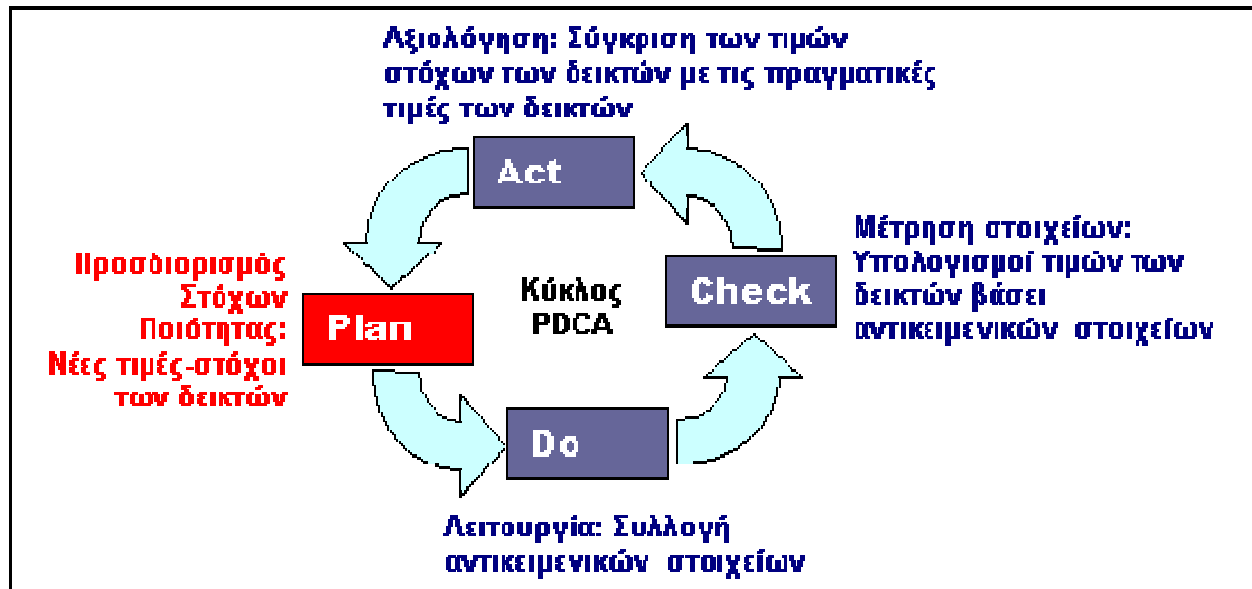
Μέσος χρόνος απόκλισης προβλέψεων χρόνου ολοκλήρωσης εργασιών

(Μέσος όρος της επί τοις εκατόν διαφοράς πρόβλεψης και πραγματικής ημερομηνίας ολοκλήρωσης κάθε task κάθε εργαζόμενου, σταθμισμένης ως προς το σύνολο των tasks που υλοποιήθηκαν κατά την περίοδο συλλογής των μετρήσεων)

Έντυπα λειτουργίας που χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό του δείκτη:

- Πρόγραμμα εργασιών Τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης
- Χρονοδιαγράμματα (όπως σχεδιάστηκαν αρχικά και όπως υλοποιήθηκαν τελικά)
- Απολογισμοί

Στο επόμενο σχήμα αναπαρίσταται ο κύκλος βελτίωσης (Κύκλος PDCA) σε επίπεδο Συστήματος, όπως διαμορφώνεται με την αντιστοίχιση των Στόχων Ποιότητας με μετρήσιμους δείκτες, οι οποίοι υπολογίζονται βάσει αντικειμενικών στοιχείων. Στην περίπτωση αυτή, ο βαθμός επίτευξης των Στόχων Ποιότητας υπολογίζεται από την απόκλιση των πραγματικών τιμών των δεικτών από τις αρχικές τιμές-στόχους που είχαν προσδιορισθεί κατά την έναρξη του κύκλου βελτίωσης.



Σχ 3.3 Κύκλος PDCA

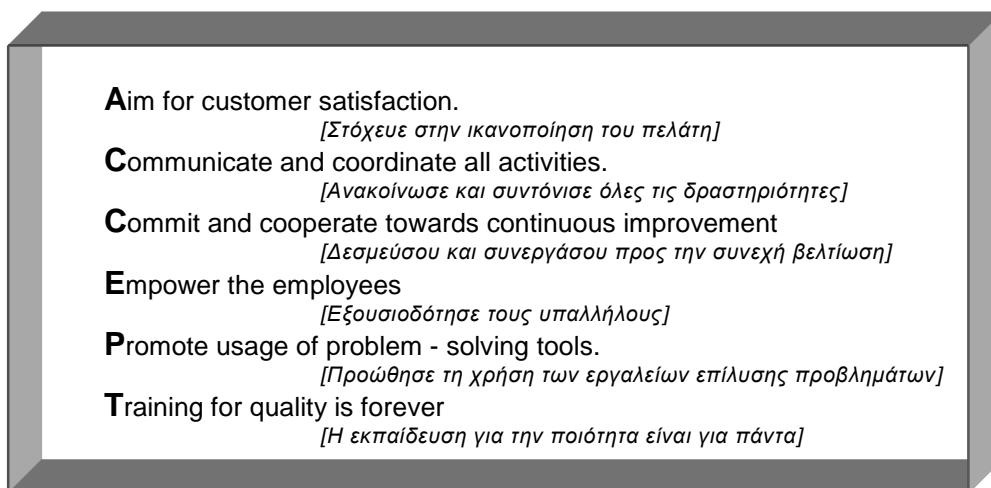
Πηγή: <http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/index.html>

Στο επίπεδο Συστήματος η φάση **Act** του Κύκλου PDCA περιλαμβάνει τον προσδιορισμό νέων τιμών-στόχων για τους δείκτες. Όταν ο Κύκλος PDCA εφαρμόζεται στα κατώτερα επίπεδα, η φάση **Act** μπορεί να περιλαμβάνει και ευρύτερες διορθωτικές ενέργειες όπως η ανασχεδίαση Διεργασιών ή επιμέρους Διαδικασιών.

3.1.3 Κρίσιμοι Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας ενός Σ.Δ.Π. ⁴

Η έως σήμερα διεθνής εμπειρία από την εφαρμογή Σ.Δ.Π., παρέχει στην διάθεση των επιχειρήσεων ενδιαφέροντα στοιχεία για την επιτυχία τέτοιων προγραμμάτων. Κάποιοι μελετητές του χώρου, συνοψίζουν τους κρισιμότερους παράγοντες επιτυχίας ενός Σ.Δ.Π. στο ακόλουθο ενδιαφέρον ακρωνύμιο **ACCEPT**:

4. Terry Hughes & Trefor Williams, «Quality Assurance» Hartnolls Ltd, 1995, Great Britain



Είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία ενός Σ.Δ.Π. η *επικοινωνία και η συνεργασία* όλων των δραστηριοτήτων. Η σκοπιμότητά της στην πράξη έγκειται στο να δώσει την δυνατότητα στο προσωπικό να διαθέτει την όποια πληροφόρηση του είναι απαραίτητη για να εκτελέσει τα καθήκοντά του με τον καλύτερο τρόπο. Φράγματα στην επικοινωνία αποτρέπουν το προσωπικό από την έγκαιρη και έγκυρη ποσότητα πληροφορίας που χρειάζονται.

Επιπλέον, το σωστά *κοινοποιημένο όραμα* και αποστολή της επιχείρησης επιτρέπει στους υπαλλήλους να εστιάσουν και να ευθυγραμμίσουν τις δικές τους προσδοκίες προς έναν κοινό στόχο.

Η εμπειρία έχει αποδείξει ότι η *συμμετοχή*, η *ευαισθητοποίηση* και η *ενδυνάμωση* του ανθρώπινου δυναμικού παίζει ίσως τον καθοριστικότερο ρόλο στην επιτυχία ή όχι του εγχειρήματος. Το ευαισθητοποιημένο και ενδυναμωμένο προσωπικό γνωρίζει πώς να εφαρμόσει την εμπειρία του και τις δεξιότητές του με τον καλύτερο τρόπο στην εργασία του και αναπτύσσει καλή κριτική ικανότητα και έντονη υπευθυνότητα.

Εξάλλου, η προτροπή για χρήση *τεχνικών επίλυσης προβλημάτων* τροφοδοτεί με αυτοπεποίθηση τους εργαζομένους. Η ομαδική εργασία που απαιτείται για την εφαρμογή τέτοιων τεχνικών αυξάνει την αποτελεσματικότητα της προσπάθειας βελτίωσης της ποιότητας.

«Συνταγή» αποτυχίας ενός Σ.Δ.Π. αποτελεί το ακρωνύμιο **REJECT**⁴:

4. Terry Hughes & Trefor Williams, «Quality Assurance» Hartnolls Ltd, 1995, Great Britain

Resistance of top management to educate themselves regarding TQM
[Αντίσταση της διοίκησης να εκπαιδευτούν οι ίδιοι όσον αφορά στη ΔΟΠ]

Erratic quality program implementation
[Ακανόνιστη υλοποίηση προγράμματος ποιότητας]

Jolting but unsustainable enthusiasm for Continuous Improvement
[Υπερενθουσιασμός αλλά μη διατήρησή του κατά τη Διάρκη Βελτίωση]

Empowerment at all levels in the company not adequate
[Μη επαρκής εξουσιοδότηση σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης]

Communication management strategies not fully in place
[Η στρατηγική επικοινωνίας της διοίκησης όχι απόλυτα σωστή]

Teams for quality improvement not functioning effectively
[Μη αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων βελτίωσης ποιότητας]

Είναι προφανής από τα ανωτέρω ότι τόσο η επιτυχία, όσο και η αποτυχία ενός Σ.Δ.Π. επικεντρώνεται σε σημαντικό βαθμό στον *ανθρώπινο παράγοντα*.

3.1.4 Παράγοντας «Ανθρώπινο Δυναμικό»¹⁶

Οι πρακτικές της συμμετοχής και ευαισθητοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στη διαρκή βελτίωση δεν είναι κάτι νέο υπάρχει σημαντικός αριθμός άρθρων και μελετών για το πώς μεγάλες εταιρείες εφάρμοσαν συστήματα που επιτρέπουν την ανάμειξη των εργαζομένων στην διαδικασία αυτή.

Στην πλειοψηφία μάλιστα των περιπτώσεων υπήρχε πλήρης ελευθερία στην επιλογή της φύσης και του αντικειμένου των προβλημάτων και θεμάτων που αντιμετωπίστηκαν. Οι ομάδες βελτίωσης μπορούσαν να προτείνουν οποιαδήποτε βελτίωση σε θέματα ποιότητας, ασφάλειας, περιβάλλοντος, παραγωγικότητας, κόστους, ακόμα και εργασιακών σχέσεων.

Διάφορες μελέτες ανάγουν την σημαντικότητα της συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού στην διαδικασία διαρκούς βελτίωσης έως και στο 90% του συνολικού εγχειρήματος, ενώ ο βαθμός συμμετοχής ανά βαθμίδα υπαλλήλων (Δ/ντες, Πρ/νοι, Εργοδηγοί, Εργάτες) ακολουθεί μια φθίνουσα διαβάθμιση, με σημαντικότερη την συμμετοχή των ανώτερων στελεχών.

16.Καμινάρης Στ., Αντωνιάδης Κ. « Η συμμετοχή και ευαισθητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των ΜΜΕ ως κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας» EQO Q τεύχος 24, Οκτώβριος – Νοέμβριος 2000

Πως όμως επιτυγχάνεται η αποτελεσματική συμμετοχή και ευαισθητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα Πρόγραμμα Βελτίωσης της Ποιότητας;

Μια κλασική προσέγγιση επιβάλλει αρχικά, την εγκατάσταση κατάλληλων διαύλων επικοινωνίας και διάχυσης του μηνύματος της ποιότητας και της στρατηγικής της εταιρείας σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Τέτοιοι δίαυλοι μπορεί για παράδειγμα να είναι: επίσημες συναντήσεις, εκπαιδευτικά σεμινάρια, συσκέψεις ομάδων, εσωτερικά ενημερωτικά φυλλάδια, ανακοινώσεις, και πολλά άλλα¹⁶.

Στην συνέχεια θα πρέπει να ορισθούν οι ομάδες εργασίας που θα συνεδριάζουν σε τακτά χρονικά διαστήματα (εντός του ωραρίου) για τον εντοπισμό και την επίλυση των όποιων προβλημάτων. Τα αποτελέσματα των συναντήσεων θα εισηγούνται στην Διοίκηση η οποία έχει εκ των προτέρων φροντίσει να κάνει σαφή την υποστήριξή της και την δέσμευσή της στο όραμα της συνεχούς βελτίωσης.

Όσον αφορά την στρατηγική και την τακτική ευαισθητοποίησης του προσωπικού, είναι αποδεδειγμένο ότι δεν υπάρχουν μοναδικές "συνταγές". Κάθε επιχείρηση θα πρέπει προσεκτικά να εξετάσει μια σειρά από παράγοντες για να καθορίσει την πλέον κατάλληλη και αποτελεσματική στρατηγική που θα ακολουθήσει. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι:

- Αντικείμενο της εταιρείας,
- Οργάνωση και διοικητικές δομές,
- Επίπεδο εκπαίδευσης προσωπικού,
- Παγιωμένες συμπεριφορές και στεγανά επικοινωνίας,
- Μοντέλα ηγεσίας,
- και πολλοί άλλοι όπως τοπική και εθνική νομοθεσία, ιστορικό της επιχείρησης, τόπος εγκατάστασης και λειτουργίας, κ.α.¹⁷

Μερικές απλές και συνήθεις πρακτικές για τον χειρισμό και την ευαισθητοποίηση του προσωπικού είναι οι ακόλουθες:

- § Οι υπάλληλοι ερωτώνται συνεχώς από τους προϊστάμενους τους με ποιο τρόπο μπορούν να βοηθηθούν, ώστε να κάνουν τη δουλειά τους καλύτερα.
- § Παρέχεται στους υπαλλήλους η μέγιστη δυνατή εκπαίδευση, εντός των οικονομικών δυνατοτήτων της επιχείρησης.

16.Καμινάρης Στ., Αντωνιάδης Κ. « Η συμμετοχή και ευαισθητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των ΜΜΕ ως κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας» EQO Q τεύχος 24, Οκτώβριος – Νοέμβριος 2000

17.Δρόσος Δ. «Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών ως σημαντικός παράγοντας της ποιοτικής εξυπηρέτησης του πελάτη» EQO Q τεύχος 32, Μάρτιος – Απρίλιος 2002

- § Εξετάζονται διαρκώς τρόποι που θα κάνουν τη δουλειά των υπαλλήλων ευκολότερη (π.χ. νέα τεχνολογία).
- § Η επικοινωνία προϊσταμένων και υφισταμένων σε θέματα ανασκόπησης της πορείας και της απόδοσης είναι συχνή, ειλικρινής και ανοιχτή.
- § Ο χρόνος των υπαλλήλων δεν σπαταλάται με άσκοπες διαδικασίες.

Ένα σημαντικό πρόβλημα που καλούνται συχνά να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις στην ευαισθητοποίηση και την ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους είναι και το "σύνδρομο του γκρίζου εργαζόμενου" ¹⁶. Αυτό συνίσταται στην καθιέρωση μιας συμπεριφοράς αφενός ανασφαλούς (υπό την πίεση της πιθανούς απόλυσης) και αφετέρου άκαμπτης και αρνητικής σε νέες ιδέες και αντικείμενα με ενδεχόμενο ρίσκο. Τέτοιου είδους συμπεριφορές είναι συνήθως αποτέλεσμα ενός χρόνια προβληματικού εργασιακού περιβάλλοντος και απαιτούν επίμονες και συστηματικές προσπάθειες για την ανατροπή τους.

Η ενεργοποίηση του προσωπικού, η ευαισθητοποίησή του και η συμμετοχή του στην διαρκή βελτίωση αποτελεί κέρδος και ευκαιρία για την επιχείρηση και όχι κόστος και ρίσκο¹⁶.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει, πιθανώς, να επαναπροσδιορίσουν και να επαναεστιάσουν τον τρόπο διοίκησης και εκπαίδευσης του προσωπικού από τα συστήματα που δίνουν έμφαση στο αποτέλεσμα, σε προσεγγίσεις που δίνουν περισσότερο έμφαση στις μεθόδους και τις διεργασίες. Υπάρχει μια έκφραση που λέει: "Αυτό που μετράς, είναι και αυτό που εισπράτεις». Αν μετράμε (αξιολογούμε) τους ανθρώπους μας μόνο από το αποτέλεσμα, τότε, εξ' ορισμού, αυτό και μόνο αυτό θα μας παρέχουν. Ένας υπάλληλος είναι πολύ παραπάνω από ένα ζευγάρι χέρια. Για να ενεργοποιήσουμε όλο το υπόλοιπο δυναμικό του, θα πρέπει να απεμπλακούμε από τον στενότατο στόχο του αποτελέσματος.

16.Καμινάρης Στ., Αντωνιάδης Κ. « Η συμμετοχή και ευαισθητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των ΜΜΕ ως κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας» EQO Q τεύχος 24, Οκτώβριος – Νοέμβριος 2000

Το πρόβλημα της ευαισθητοποίησης και της συμμετοχής του προσωπικού στα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας εντείνεται ακόμη περισσότερο στις **μικρομεσαίες επιχειρήσεις** (ΜΜΕ). Τόσο στην ελληνική πραγματικότητα, όσο και στην διεθνή, η μικρομεσαία επιχείρηση δεν είναι απλά μια «μικρή μεγάλη επιχείρηση», δηλαδή μια μικρογραφία μεγάλης εταιρείας, όπως πολλές φορές κάνουμε το λάθος να την θεωρούμε. Στα μεγέθη αυτά, ο χαρακτήρας και η νοοτροπία διοίκησης είναι συνήθως, είδωλο του χαρακτήρα και της νοοτροπίας του Διευθυντή - Ιδιοκτήτη. Η συμμετοχή του προσωπικού, η διάχυση της πληροφορίας, οι διάυλοι επικοινωνίας, και η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού έχουν να αντιπαρέλθουν πρώτιστα προσωπικό όραμα και την νοοτροπία του Ιδιοκτήτη¹⁶.

Για αυτόν ακριβώς τον λόγο, ειδικά στις ΜΜΕ έχει εξέχουσα σημασία η συνειδητή δέσμευση της διοίκησης και η έμπρακτη υποστήριξη του προσωπικού στην υλοποίηση των Προγραμμάτων Βελτίωσης της Ποιότητας.

3.2 Εφαρμογή του Διεθνές Προτύπου ISO 9001:2000

Όπως έχουμε αναφέρει, η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίζει και να διαχειρίζεται τις διαδικασίες ώστε να διασφαλίζεται ότι το προϊόν ή η υπηρεσία συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις του πελάτη. Ως μέσο για την εφαρμογή και επίδειξη των προκαθορισμένων διεργασιών, η επιχείρηση πρέπει να εφαρμόσει σε όλο το φάσμα της επιχείρησης ένα Πρόγραμμα Βελτίωσης Ποιότητας, ή πιο συγκεκριμένα, να καθιερώσει ένα **Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας**, το οποίο να καλύπτει τις απαιτήσεις του διεθνούς προτύπου ISO 9001:2000. Το σύστημα αυτό πρέπει να εφαρμόζεται να διατηρείται και να βελτιώνεται από την επιχείρηση.

Η επιχείρηση πρέπει να ετοιμάζει διεργασίες διαχείρισης ποιότητας αναγνωρίζοντας και περιγράφοντας τις απαιτούμενες διαδικασίες για την εφαρμογή του Σ.Δ.Π. Το εύρος και η έκταση των διαδικασιών του συστήματος πρέπει να εξαρτώνται από παράγοντες όπως το μέγεθος και ο τύπος της επιχείρησης, η πολυπλοκότητα και η αλληλεπίδραση των διεργασιών, οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται, οι ικανότητες και η εκπαίδευση του προσωπικού που εμπλέκεται στην διαδικασία. Αυτές οι διαδικασίες πρέπει να περιλαμβάνουν ¹⁵:

16.Καμινάρης Στ., Αντωνιάδης Κ. « Η συμμετοχή και ευαισθητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των ΜΜΕ ως κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας» ΕQO Q τεύχος 24, Οκτώβριος – Νοέμβριος 2000

15. <http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/index.html>

1. Διαδικασίες επιπέδου συστήματος που περιγράφουν τις δραστηριότητες που απαιτούνται για την εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.
2. Διαδικασίες που περιγράφουν την ακολουθία και την αλληλεπίδραση των διεργασιών που είναι απαραίτητες για την διασφάλιση της συμμόρφωσης του προϊόντος ή/και της υπηρεσίας.
3. Οδηγίες που περιγράφουν την λειτουργική πρακτική και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων των διεργασιών.

Το Διεθνές Πρότυπο ISO 9001: 2000 αναλυτικά¹⁵

Το Διεθνές Πρότυπο ISO 9001:2000 Quality Management Systems–Requirements (Συστήματα διοίκησης ποιότητας–Απαιτήσεις), ανήκει στην σειρά προτύπων ISO 9000 και είναι σήμερα το βασικό πρότυπο Διοίκησης Ποιότητας. Η γενική του φιλοσοφία εστιάζεται στον καθορισμό απαιτήσεων για οργανισμούς που:

- Σκοπεύουν (ή πρέπει) να αποδείξουν την ικανότητά τους να παρέχουν με συνέπεια προϊόντα που καλύπτουν τις απαιτήσεις των πελατών και τις νομοθεσίας
- Σκοπεύουν να αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών

Το πρότυπο ISO 9001:2000 περιλαμβάνει τις απαιτήσεις σχετικά με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας. Από όλα τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, είναι το μόνο που μπορεί να πιστοποιηθεί.

Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας που θα αναπτυχθεί και θα εφαρμοσθεί σε έναν φορέα ή οργανισμό, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000, θα πρέπει να καλύπτει και να αντιμετωπίζει έναν αριθμό σημαντικών θεμάτων όπως:

- Συντήρηση εξοπλισμού και εγκαταστάσεων
- Διακριβωμένος εξοπλισμός μετρήσεων
- Επαγγελματική υγεία και ασφάλεια
- Εκπαίδευση
- Τήρηση Εγγράφων–Αρχείων
- Μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών
- Μετρήσεις και ανάλυση
- Διαρκής βελτίωση

15. <http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/index.html>

Για την εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000, απαιτούνται μεταξύ άλλων τα εξής:

- Τήρηση νομοθεσίας / ειδικών απαιτήσεων
- Οργανόγραμμα και σαφείς αρμοδιότητες
- Ύπαρξη Εγχειριδίου Ποιότητας / Διαδικασιών
- Ελεγχόμενη ροή εγγράφων
- Έλεγχοι των προϊόντων (α' υλών, ενδιάμεσων, τελικών)
- Αξιολόγηση των προμηθευτών
- Έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας
- Έλεγχος παραγγελιών / συμβάσεων
- Οργάνωση αποθήκης

Το πρότυπο ISO 9001:2000 περιγράφει τις απαιτήσεις που θα πρέπει να πληρεί το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας του φορέα, αλλά όχι και τον τρόπο με τον οποίο αυτό θα πραγματοποιηθεί.

3.2.1 Απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000¹⁵

Ειδικότερα, οι απαιτήσεις που θέτει το πρότυπο ISO 9001:2000 σχετικά με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας σε έναν φορέα ή οργανισμό, συνοψίζονται ως εξής:

Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας

Ο φορέας θα πρέπει να αναπτύξει, να τεκμηριώσει και να εφαρμόζει ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου. Ο φορέας θα πρέπει να εντοπίσει τις διεργασίες που απαιτούνται για το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, να προσδιορίσει τον τρόπο αλληλεπίδρασης των διεργασιών αυτών και να καθορίσει κριτήρια και μεθόδους ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική λειτουργία των διεργασιών και ο έλεγχός τους. Επίσης θα πρέπει να διατίθενται οι πόροι που είναι απαραίτητοι για την υλοποίηση των διεργασιών αυτών και να υλοποιούνται και δράσεις για την βελτίωση των διεργασιών. Τέλος, ο οργανισμός θα πρέπει να θέτει σε εφαρμογή δράσεις για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων.

15. <http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/index.html>

Τεκμηρίωση Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας¹⁵

Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας θα πρέπει να είναι τεκμηριωμένο με τα εξής στοιχεία:

- Καταγεγραμμένες δηλώσεις πολιτικής και στόχων για την ποιότητα
- Ένα Εγχειρίδιο Ποιότητας
- Τεκμηριωμένες Διαδικασίες
- Έγγραφα απαραίτητα για την αποτελεσματική σχεδίαση, υλοποίηση και έλεγχο των διεργασιών.
- Αρχεία που τηρούνται και αποδεικνύουν την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις και την αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

Ευθύνη της Διοίκησης¹⁵

Δεν νοείται επιτυχία ενός Σ.Δ.Π. της σειράς ISO 9000 χωρίς την απαιτούμενη υπευθυνότητα από πλευράς της Διοίκησης της εταιρείας. Δεν πρέπει να υπάρχει η παραμικρή αμφιβολία ότι το σύστημα αφορά όλους, από την διοίκηση έως τον τελευταίο εργαζόμενο.

Η Διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να αποδείξει την δέσμευσή της για την ανάπτυξη και εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας με τους εξής τρόπους:

- Γνωστοποίηση στον οργανισμό της σημασίας της ικανοποίησης των πελατών
- Καθιέρωση Πολιτικής Ποιότητας
- Καθιέρωση αντικειμενικών στόχων για την ποιότητα
- Διεξαγωγή ανασκοπήσεων (reviews)
- Εξασφάλιση της Διαθεσιμότητας Πόρων

Η Διοίκηση θα πρέπει να εστιάσει την προσοχή της στον πελάτη διασφαλίζοντας ότι προσδιορίζονται και ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των πελατών, ενώ συγχρόνως λαμβάνονται μέτρα για την βελτίωση του βαθμού εκπλήρωσης των απαιτήσεων των πελατών και για την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών.

Η Διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι η Πολιτική Ποιότητας:

- Είναι κατάλληλη για τον σκοπό του οργανισμού
- Περιλαμβάνει δέσμευση για συμμόρφωση με απαιτήσεις και για διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

15. <http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/index.html>

- Παρέχει ένα πλαίσιο για την καθιέρωση και την ανασκόπηση των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα
- Γνωστοποιείται και γίνεται κατανοητή εντός του οργανισμού
- Ανασκοπείται ως προς την συνεχιζόμενη καταλληλότητά της

Η Διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι καθιερώνονται μετρήσιμοι και αντικειμενικοί σκοποί για τις ποιότητα στις λειτουργίες και στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού. Στους σκοπούς αυτούς περιλαμβάνονται και εκείνοι που αφορούν την ικανοποίηση απαιτήσεων για το προϊόν ή την υπηρεσία.

Η Διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι η σχεδίαση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας γίνεται με στόχο να ικανοποιηθούν οι γενικές απαιτήσεις του προτύπου και η εκπλήρωση των σκοπών για την ποιότητα. Επίσης θα πρέπει να διασφαλίζεται η ακεραιότητα του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας όταν σχεδιάζονται και τίθενται σε εφαρμογή αλλαγές του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

Η Διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες καθορίζονται και γνωστοποιούνται εντός του οργανισμού. Επίσης θα πρέπει να ορίσει ένα μέλος της, το οποίο θα έχει την ευθύνη και αρμοδιότητα για τα εξής θέματα:

- Να διασφαλίζει ότι καθιερώνονται, τίθενται σε εφαρμογή και τηρούνται οι διεργασίες που απαιτούνται για το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας
- Να ενημερώνει γραπτώς την Διοίκηση σχετικά με την επίδοση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και τις οποιοσδήποτε ανάγκες βελτίωσης εντοπίζονται.
- Να εξασφαλίζει ότι προάγεται η ενημέρωση όλου του οργανισμού σχετικά με τις απαιτήσεις των πελατών

Το μέλος αυτό είναι ο/η Εκπρόσωπος Διοίκησης (Management Representative). Ο/Η Εκπρόσωπος Διοίκησης είναι εξουσιοδοτημένος/η και υπεύθυνος/η για την υλοποίηση των απαιτήσεων του προτύπου ISO 9001:2000. Ο/Η Εκπρόσωπος Διοίκησης αναφέρεται συχνά και ως Εκπρόσωπος Διοίκησης για την Ποιότητα (ΕΔΠ), Υπεύθυνος/η Διοίκησης Ποιότητας (ΥΔΠ), ή ως Διευθυντής/ρια Ποιότητας (Quality Manager).

Στρατηγική Εφαρμογής

Θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις από την Διοίκηση οι οποίες και θα συμπεριληφθούν στην πολιτική ποιότητας για το ποια είναι η κατεύθυνση της εταιρείας. Σε αυτό θα βοηθηθεί πολύτιμα από τα πιο κάτω παρατιθέμενα στοιχεία.

1. Απόψεις των πελατών για το προϊόν και για τις υπηρεσίες της εταιρείας

2. Παράπονα πελατών.
3. Έρευνα αγοράς
4. Προβλήματα στην παραγωγή

Η διατύπωση της πολιτικής αυτής τεκμηριώνεται στο εγχειρίδιο ποιότητας (βλ παρ. 3.2.5.2) .

Η πολιτική της εταιρείας συνιστάται να αναρτηθεί σε εμφανές σημείο ώστε να ενημερωθεί το προσωπικό με αυτή και να την βλέπουν οι πελάτες που επισκέπτονται τον χώρο. Στην διάρκεια των εσωτερικών επιθεωρήσεων θα ερωτηθεί το προσωπικό από την επιχείρηση πως καταλαβαίνει και με ποιο τρόπο ενεργεί ώστε να εκπληρώσει αυτή την πολιτική. Σημειώνεται ότι η διατύπωση και μορφή της πολιτικής ποιότητας δεν αμφισβητούνται ποτέ από τον φορέα πιστοποίησης.

Η Διοίκηση πρέπει να ανασκοπεί σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα το σύστημα διοίκησης ποιότητας, ώστε να εξασφαλίζεται η συνεχιζόμενη καταλληλότητα, η επάρκεια και η αποτελεσματικότητά του. Η ανασκόπηση αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει την αξιολόγηση ευκαιριών για βελτίωση και την ανάγκη για αλλαγές στο Σ.Δ.Π. συμπεριλαμβανομένων της πολιτικής ποιότητας και των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα. Θα πρέπει να τηρούνται αρχεία των ανασκοπήσεων.

Διαχείριση Πόρων¹⁵

Ο οργανισμός θα πρέπει να προσδιορίζει και να διαθέτει τους πόρους που απαιτούνται για να:

- Θέτει σε εφαρμογή και να διατηρεί το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και να βελτιώνει συνεχώς την αποτελεσματικότητά του
- Αυξάνει συνεχώς την ικανοποίηση των πελατών μέσω της εκπλήρωσης των απαιτήσεών τους.

Οι πόροι αυτοί διακρίνονται σε:

- Ανθρώπινους πόρους
- Υποδομές

Υλοποίηση του Προϊόντος (ή της Υπηρεσίας)¹⁵

Ο οργανισμός θα πρέπει να λάβει και να καθιερώσει ένα σύνολο μέτρων που θα καλύπτουν τα εξής θέματα:

- Σχεδίαση της υλοποίησης του προϊόντος (ή της υπηρεσίας)
- Προσδιορισμός των απαιτήσεων που σχετίζονται με το προϊόν ή την υπηρεσία

- Ανασκόπηση των απαιτήσεων που σχετίζονται με το προϊόν ή την υπηρεσία
- Επικοινωνία με τους πελάτες σχετικά με πληροφορίες για το προϊόν, ανατροφοδότηση, παράπονα, κλπ
- Προγραμματισμός του σχεδιασμού και της ανάπτυξης
- Χειρισμός και τήρηση αρχείων δεδομένων του σχεδιασμού και της ανάπτυξης
- Αποτελέσματα του σχεδιασμού και της ανάπτυξης
- Ανασκόπηση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης
- Επαλήθευση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης
- Επικύρωση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης
- Έλεγχος αλλαγών στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη
- Αξιολόγηση προμηθευτών βάσει αντικειμενικών κριτηρίων
- Διασφάλιση της συμμόρφωσης του αγοραζόμενων προϊόντων ή πρώτων υλών με καθορισμένες απαιτήσεις
- Επαλήθευση των προϊόντων που αγοράζονται
- Έλεγχος της παραγωγής και της παροχής υπηρεσιών
- Επικύρωση διεργασιών παραγωγής και παροχής υπηρεσιών
- Διατήρηση του προϊόντος
- Έλεγχος των συσκευών παρακολούθησης και μέτρησης

Μέτρηση, Ανάλυση και Βελτίωση¹⁵

Ο οργανισμός θα πρέπει να λάβει και να θέσει σε εφαρμογή όλες τις διεργασίες παρακολούθησης, μέτρησης, ανάλυσης και βελτίωσης που χρειάζονται για να:

- Αποδεικνύεται η συμμόρφωση του προϊόντος (ή της υπηρεσίας αντίστοιχα)
- Εξασφαλίζεται η συμμόρφωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
- Βελτιώνεται συνεχώς η αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

Τα παραπάνω μέτρα θα πρέπει να περιλαμβάνουν σαφή προσδιορισμό:

- Των εφαρμόσιμων μεθόδων παρακολούθησης, μέτρησης, ανάλυσης και βελτίωσης
- Των τεχνικών στατιστικής που θα χρησιμοποιούνται
- Του πεδίου εφαρμογής και της έκτασης της χρήσης των παραπάνω μεθόδων

15. <http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/index.html>

Παρακολούθηση και Μέτρηση¹⁵

Οι διεργασίες παρακολούθησης και μέτρησης θα πρέπει να καλύπτουν τα εξής στοιχεία:

- Βαθμός Ικανοποίησης Πελατών
- Εσωτερικές επιθεωρήσεις
- Παρακολούθηση και Μέτρηση των διεργασιών
- Παρακολούθηση και Μέτρηση του προϊόντος

Οι εσωτερικές επιθεωρήσεις διενεργούνται σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα για να διαπιστώνεται κατά πόσο:

- Το Σ.Δ.Π. συμμορφώνεται με τις τεθείσες απαιτήσεις για το προϊόν, τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 και τις απαιτήσεις που έχουν τεθεί από τον οργανισμό για το Σ.Δ.Π.
- Το Σ.Δ.Π. τίθεται σε εφαρμογή αποτελεσματικά και διατηρείται.

Έλεγχος του μη συμμορφούμενου προϊόντος¹⁵

Σημαντικό αντικείμενο παρακολούθησης είναι ο έλεγχος του μη συμμορφούμενου προϊόντος. Ο οργανισμός θα πρέπει να λάβει όλα τα απαραίτητα μέτρα ώστε να εντοπίζεται και να ελέγχεται προϊόν το οποίο δεν συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις που έχουν τεθεί για το προϊόν, έτσι ώστε να προλαμβάνεται η χρήση ή η παράδοση του προϊόντος αυτού (ή της υπηρεσίας αντίστοιχα).

Ανάλυση Δεδομένων¹⁵

Ο οργανισμός θα πρέπει να καθορίζει, να συλλέγει και να αναλύει τα κατάλληλα δεδομένα για να αποδεικνύει την καταλληλότητα και αποτελεσματικότητα του Σ.Δ.Π. και για να εντοπίζει σε ποια σημεία μπορεί να γίνεται διαρκής βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Σ.Δ.Π. Τα δεδομένα που θα συλλέγονται και θα αναλύονται μπορούν να δημιουργούνται ως αποτέλεσμα των διεργασιών παρακολούθησης και μέτρησης, ή να είναι δεδομένα προερχόμενα από άλλες πηγές. Η ανάλυση των δεδομένων θα πρέπει να παρέχει ουσιαστικές πληροφορίες σχετικά με:

- Την ικανοποίηση των πελατών
- Την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις που σχετίζονται με το προϊόν
- Τα χαρακτηριστικά και τις τάσεις των διεργασιών και των προϊόντων και τυχόν ευκαιρίες για προληπτικές ενέργειες
- Τους προμηθευτές

Βελτίωση

Ο οργανισμός πρέπει να βελτιώνει διαρκώς την αποτελεσματικότητα του Σ.Δ.Π. Για την επίτευξη της βελτίωσης αυτής, ο οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιεί τα εξής μέσα:

- Την Πολιτική Ποιότητας
- Τους αντικειμενικούς στόχους για την Ποιότητα
- Τα αποτελέσματα των επιθεωρήσεων
- Την ανάλυση των δεδομένων
- Την ανασκόπηση από την Διοίκηση
- Τις διορθωτικές ενέργειες
- Τις προληπτικές ενέργειες

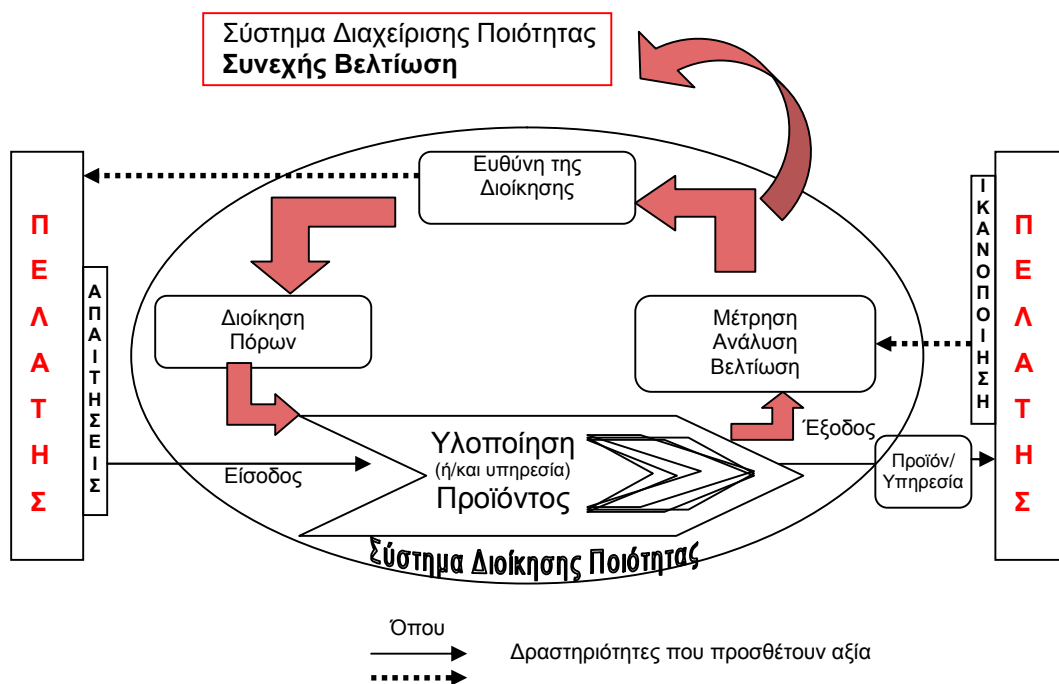
Οι διορθωτικές ενέργειες είναι ενέργειες που αναλαμβάνει ο οργανισμός για να εξαλείψει τις αιτίες των μη συμμορφώσεων έτσι ώστε να προλαμβάνεται η επανεμφάνισή τους. Οι διορθωτικές ενέργειες μπορούν να έχουν έκταση που ποικίλει κατά περίπτωση. Συνίσταται η έκταση των διορθωτικών ενεργειών να είναι ανάλογη με τις επιπτώσεις των μη συμμορφώσεων που παρατηρήθηκαν. Για να είναι δυνατή η ανάληψη διορθωτικών ενεργειών απαιτείται μια τεκμηριωμένη διαδικασία η οποία θα καλύπτει τις σχετικές απαιτήσεις για την ανασκόπηση των μη συμμορφώσεων, τον εντοπισμό των αιτίων των μη συμμορφώσεων, την αξιολόγηση της αναγκαιότητας συγκεκριμένων διορθωτικών ενεργειών, τον προσδιορισμό της φύσης των διορθωτικών ενεργειών, την τήρηση αρχείων των αποτελεσμάτων των διορθωτικών ενεργειών και την ανασκόπηση των διορθωτικών ενεργειών που έχουν αναληφθεί από τον οργανισμό.

Οι προληπτικές ενέργειες είναι ενέργειες που αναλαμβάνει ο οργανισμός για την εξάλειψη των αιτίων πιθανών μη συμμορφώσεων, έτσι ώστε να προλαμβάνεται η εμφάνισή τους στο μέλλον. Η έκταση των προληπτικών ενεργειών θα πρέπει να είναι ανάλογη με τις επιπτώσεις των προβλημάτων που θα δημιουργούσε η εμφάνιση των πιθανών μη συμμορφώσεων. Για να είναι δυνατή η ανάληψη προληπτικών ενεργειών απαιτείται μια τεκμηριωμένη διαδικασία η οποία θα καλύπτει τις σχετικές απαιτήσεις για τον προσδιορισμό των πιθανών μη συμμορφώσεων που ενδέχεται να εμφανισθούν, καθώς και άλλα θέματα όπως η αξιολόγηση της αναγκαιότητας των προληπτικών ενεργειών, ο προσδιορισμός των απαιτούμενων προληπτικών ενεργειών, η τήρηση αρχείων των αποτελεσμάτων των προληπτικών ενεργειών και η ανασκόπηση των προληπτικών ενεργειών που έχουν αναληφθεί από τον οργανισμό.

Συνεχής βελτίωση και Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας βασισμένα σε Διεργασίες¹⁵

Ένα Σ.Δ.Π. αντιμετωπίζεται σαν ένα σύστημα βασισμένο σε Διεργασίες με τις οποίες παρακολουθείται η συμπεριφορά των ενδιαφερομένων μερών, δηλαδή οι εντοπισμένες ανάγκες και προσδοκίες και οι συνεπαγόμενες απαιτήσεις οι οποίες λειτουργούν σαν είσοδοι του συστήματος.

Το μοντέλο ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας βασισμένο σε διεργασίες, που παρουσιάζεται στο σχήμα 3.4 απεικονίζει τις διασυνδέσεις των διεργασιών. Η απεικόνιση αυτή υποδεικνύει ότι οι πελάτες διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο στον καθορισμό απαιτήσεων ως εισερχόμενα. Η παρακολούθηση της ικανοποίησης των πελατών απαιτεί την αξιολόγηση πληροφοριών οι οποίες σχετίζονται με την αντίληψη των πελατών κατά πόσο ο οργανισμός έχει ικανοποιήσει τις απαιτήσεις τους. Το μοντέλο που παρουσιάζεται στο σχήμα... καλύπτει όλες τις απαιτήσεις αυτού του Διεθνούς προτύπου αλλά δεν παρουσιάζει διεργασίες σε επίπεδο λεπτομέρειας.



Σχ.3.4. Μοντέλο ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας βασισμένο σε διεργασίες

Πηγή: TUV AUSTRIA HELLAS, «Το Νέο EN ISO 9001:2000», Δεκέμβριος 2000 σελ 2

Το διάγραμμα αναπαριστά γραφικά τα ακόλουθα: Η λειτουργία του οργανισμού παράγει αποτελέσματα προς τα ενδιαφερόμενα μέρη. Τα αποτελέσματα αυτά είναι οι έξοδοι του συστήματος. Τα αποτελέσματα της λειτουργίας του οργανισμού αξιολογούνται με γνώμονα τον βαθμό ικανοποίησης των ενδιαφερομένων μερών,

μέσω των λειτουργιών της Μέτρησης, Ανάλυσης και Βελτίωσης. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις λειτουργίες Μέτρησης, Ανάλυσης και Βελτίωσης, χρησιμοποιούνται και λαμβάνονται υπόψιν για τους σκοπούς της βελτίωσης της συνολικής λειτουργίας του οργανισμού. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται συνεχώς επιφέροντας την συνεχή βελτίωση της συνολικής επίδοσης και της αποδοτικότητας του οργανισμού. Η προσέγγιση αυτή χαρακτηρίζει την συλλογιστική όλων των προτύπων της σειράς ISO 9000.

3.2.2 Τα στάδια ανάπτυξης και εφαρμογής Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας¹⁵

Για την ανάπτυξη και εφαρμογή Σ.Δ.Π. κατά τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 ακολουθείται μια μεθοδολογία η οποία στην γενική περίπτωση περιλαμβάνει τα εξής διαδοχικά στάδια:

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

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται τα στάδια της διαδικασίας αναλυτικότερα. Στον πίνακα περιλαμβάνεται η περιγραφή των δραστηριοτήτων σε κάθε στάδιο, ορισμένες συνοδευτικές ενέργειες που γίνονται κατά την Εφαρμογή του Συστήματος καθώς και τα μέρη που κατά κύριο λόγο είναι υπεύθυνα για την υλοποίηση του κάθε σταδίου.

Πίνακας: 3.1

A/A	Στάδια–Κύριες Ενέργειες	Συνοδευτικές ενέργειες	Υπεύθυνοι
1	<p>Διαγνωστική Μελέτη</p> <ul style="list-style-type: none"> • Καθορισμός περιοχών διερεύνησης (βάση της οργανωτικής δομής της εταιρείας) • Αποτύπωση δραστηριοτήτων • Αποτύπωση της υπάρχουσας τυποποίησης–τεκμηρίωσης 		<p>Διευθυντής Ποιότητας</p> <p>Εξωτερικός Σύμβουλος</p>
2	Σχεδιασμός Συστήματος		Διευθυντής

	<ul style="list-style-type: none"> • Καθορισμός των δραστηριοτήτων που θα ενταχθούν στο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας • Αρχική εκτίμηση των απαιτούμενων διαδικασιών ανά δραστηριότητα • Προετοιμασία του καταλόγου Διαδικασιών 		<p>Ποιότητας</p> <p>Εξωτερικός Σύμβουλος</p> <p>Υπεύθυνοι Τμημάτων</p>
3	<p>Προετοιμασία Τεκμηρίωσης</p> <ul style="list-style-type: none"> • Συγγραφή του Εγχειριδίου Ποιότητας • Συγγραφή της περιγραφής των διαδικασιών • Συγγραφή των Οδηγιών Εργασίας • Σχεδίαση των εντύπων του συστήματος 		<p>Διευθυντής Ποιότητας</p> <p>Υπεύθυνοι Τμημάτων</p>
4	<p>Εφαρμογή Συστήματος</p> <ul style="list-style-type: none"> • Έναρξη εφαρμογής σε καθορισμένη ημερομηνία σε όλα τα τμήματα της εταιρείας, αφού πρώτα γίνει η ενημέρωση και η αρχική εκπαίδευση του προσωπικού • Εφαρμογή των διαδικασιών • Συμπλήρωση των κατάλληλων εντύπων και τήρηση των προβλεπόμενων αρχείων • Δοκιμαστική λειτουργία για τρεις τουλάχιστον μήνες 	<p>Εκπαίδευση προσωπικού</p> <p>Διορθωτικές Ενέργειες</p>	<p>Διευθυντής Ποιότητας</p> <p>Υπεύθυνοι Τμημάτων</p>
5	<p>Επιθεώρηση Συστήματος</p> <ul style="list-style-type: none"> • Επιθεώρηση στις εγκαταστάσεις της εταιρείας, από ανεξάρτητο επιθεωρητή (ή ομάδα επιθεωρητών) προερχόμενο από τον φορέα πιστοποίησης που θα επιλεγεί. Στις περισσότερες περιπτώσεις ολοκληρώνεται σε μια εργάσιμη ημέρα. Περιλαμβάνει την εξέταση των αρχείων και συνεντεύξεις με τους υπευθύνους των τμημάτων. Είναι δυνατόν να ορισθούν διορθωτικές ενέργειες που θα πρέπει να υλοποιήσει η εταιρεία σε συγκεκριμένες προθεσμίες, ώστε να καλυφθούν 		<p>Επιθεωρητής από φορέα πιστοποίησης (ή ομάδα επιθεωρητών)</p>

	όλες οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000		
6	<p>Πιστοποίηση Συστήματος</p> <ul style="list-style-type: none"> Εφόσον κατά την επιθεώρηση αποδειχθεί ότι το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της εταιρείας καλύπτει τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000, ο φορέας πιστοποίησης εκδίδει το σχετικό πιστοποιητικό (certificate) και καταχωρεί την εταιρεία στον κατάλογο των πιστοποιημένων πελατών του. 		Φορέας πιστοποίησης

Ο εξωτερικός Σύμβουλος συμμετέχει υποστηρικτικά και στα στάδια 3, 4 και 5.

3.2.3 Ο ρόλος του συμβούλου¹⁵

Από καθαρά τυπική άποψη η συμμετοχή εξωτερικού συμβούλου δεν είναι απαραίτητη επειδή δεν συμπεριλαμβάνεται στις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000. Ένας οργανισμός που διαθέτει ένα ή περισσότερα στελέχη με γνώσεις σχετικές με την Διοίκηση Ποιότητας θα μπορούσε να σχεδιάσει και να αναπτύξει ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας χρησιμοποιώντας τα στελέχη αυτά. Στην πράξη η περίπτωση αυτή είναι σπάνια και αφορά κυρίως εταιρείες που οι δραστηριότητές τους έχουν στενή σχέση με συμβουλευτικές υπηρεσίες (άρα τα απαραίτητα έμπειρα στελέχη πάνω σε θέματα διοίκησης ποιότητας πιθανότατα ήδη απασχολούνται στην εταιρεία). Επίσης συμβαίνει σε οργανισμούς μεγάλου μεγέθους που έχουν την δυνατότητα να απασχολήσουν εξειδικευμένα στελέχη με αποκλειστικό αντικείμενο την διοίκηση ποιότητας. Σε κάθε περίπτωση απαιτείται ουσιαστική γνώση και σημαντική εμπειρία.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, στις περισσότερες περιπτώσεις, κατά τα στάδια της ανάπτυξης και εγκατάστασης Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας συμμετέχει ένας εξειδικευμένος εξωτερικός σύμβουλος ο οποίος αμείβεται από την εταιρεία στα πλαίσια σχετικής σύμβασης έργου. Ο ρόλος του συμβούλου αυτού είναι κρίσιμος.

Ο σύμβουλος συμμετέχει ενεργά σε όλα τα στάδια της διαδικασίας. Ειδικότερα, ο σύμβουλος:

¹⁵ <http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/index.html>

- Αναλαμβάνει την εκπόνηση της Διαγνωστικής Μελέτης και του Σχεδιασμού του Συστήματος.
- Υποστηρίζει ή/και συμμετέχει ενεργά στην Προετοιμασία της Τεκμηρίωσης.
- Υποστηρίζει συμβουλευτικά την εταιρεία κατά την Εφαρμογή του Συστήματος, και εντοπίζει κατά την εφαρμογή (πριν την πιστοποίηση) τις τυχόν απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες.
- Συντονίζει, καθοδηγεί και συμμετέχει στην Εκπαίδευση του προσωπικού.
- Διευκολύνει την απαραίτητη επικοινωνία με τρίτους φορείς κατά την προετοιμασία της Επιθεώρησης.
- Παρίσταται κατά την Επιθεώρηση και μπορεί να διευκολύνει την διαδικασία (αν και κατά την Επιθεώρηση δεν θα πρέπει να έχει τον πρώτο λόγο).

Γενικά ο εξωτερικός σύμβουλος διευκολύνει σημαντικά την εταιρεία σε πολλά πρακτικά θέματα και κυρίως την προφυλάσσει από τυχόν σφάλματα και αστοχίες. Για όλους τους παραπάνω λόγους, η επιλογή του εξωτερικού συμβούλου θα πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή.

3.2.4 Ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού¹⁵

Όπως έχουμε αναφέρει και γενικά στα προγράμματα βελτίωσης ποιότητας στην παράγραφο 3.1.3 και 3.1.4, η συναίνεση και η ενεργός συμμετοχή του προσωπικού είναι απαραίτητα στοιχεία για την αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Για τον λόγο αυτό η ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα που αφορούν την λογική και την λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας είναι ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της εγκατάστασης και εφαρμογής του συστήματος. Η εκπαίδευση του προσωπικού γίνεται και κατά την φάση της ανάπτυξης του συστήματος αλλά και κατά την λειτουργία του συστήματος μετά την πιστοποίηση. Ειδικότερα, τα αντικείμενα που αφορούν την ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού, συνοψίζονται ως εξής:

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

- Αρχική ενημέρωση σχετικά με την εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
- Αναλυτική και σχολαστική ενημέρωση και εκπαίδευση σχετικά με:
 - ο Αρμοδιότητες και υπευθυνότητες
 - ο Τυποποίηση εργασίας (διαδικασίες–οδηγίες–έντυπα συστήματος)

15. <http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/index.html>

B. Συνεχής εκπαίδευση κατά την λειτουργία του συστήματος (μετά την πιστοποίηση)

- Συνεχής παρακολούθηση της εκτέλεσης των εργασιών και υποστήριξη του προσωπικού όπου απαιτείται (on-the-job training)
- Τακτική αξιολόγηση προσωπικού και εντοπισμός αναγκών εκπαίδευσης
- Προγραμματισμός και υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

3.2.5 Τεκμηρίωση Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας¹⁵

Η Τεκμηρίωση (Documentation) του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας είναι μια από τις σημαντικότερες απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000. Δεν νοείται Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας χωρίς τεκμηρίωση. Η σχετική απαίτηση του προτύπου ISO 9001:2000 συνοψίζεται ως εξής:

- Καταγεγραμμένες δηλώσεις πολιτικής και στόχων για την ποιότητα
- Ένα Εγχειρίδιο Ποιότητας
- Τεκμηριωμένες Διαδικασίες
- Έγγραφα απαραίτητα για την αποτελεσματική σχεδίαση, υλοποίηση και έλεγχο των διεργασιών.
- Αρχεία που τηρούνται και αποδεικνύουν την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις και την αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

Εκτός της παραπάνω τυπικής απαίτησης του προτύπου, είναι φανερό ότι υπάρχει ουσιαστική ανάγκη τεκμηρίωσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας είναι ένα σύνολο τυποποιημένων διεργασιών και πόρων (οργάνωση, ανθρώπινοι πόροι, υποδομές και εξοπλισμός) που χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση της Διοίκησης Ποιότητας. Είναι προφανές ότι για να μπορεί να υλοποιηθεί αποτελεσματικά η Διοίκηση Ποιότητας στο περιβάλλον μιας εταιρείας που διαθέτει διάφορα τμήματα ή/και διευθύνσεις και απασχολεί μία μικρή ή μεγάλη ομάδα εργαζομένων, είναι απαραίτητη η καταγραφή όλων των μηχανισμών ποιότητας. Η καταγραφή αυτή γίνεται ακριβώς στα πλαίσια της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

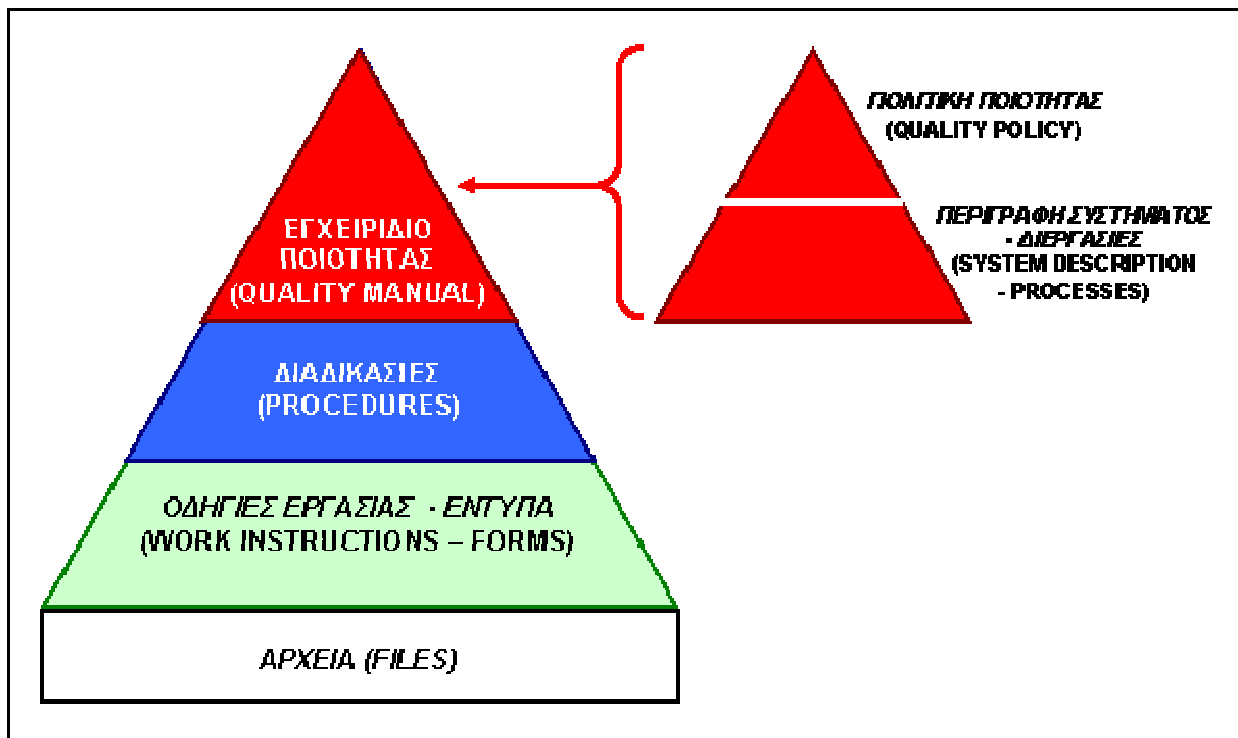
Η τεκμηρίωση εξασφαλίζει τα εξής, ιδιαίτερα σημαντικά για την Διοίκηση Ποιότητας, στοιχεία:

- Καταγραφή των Στόχων Ποιότητας
- Τυποποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών

15. <http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/index.html>

- Δυνατότητα ελέγχου του τρόπου με τον οποίο υλοποιούνται οι επιχειρησιακές διαδικασίες.
- Καταγραφή αντικειμενικών στοιχείων για σκοπούς αξιολόγησης της απόδοσης, και για σκοπούς σχεδιασμού και υλοποίησης δράσεων συνεχούς βελτίωσης.
- Δημιουργία αντικειμενικών στοιχείων που αποδεικνύουν ότι το σύστημα εφαρμόζεται.

Η τεκμηρίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας είναι ένα ιεραρχικό σύστημα εγγράφων και αρχείων το οποίο αναπαρίσταται στο ακόλουθο σχήμα.



Σχ. 3.5 Τεκμηρίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

Πηγή: <http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/index.html>

Η τεκμηρίωση περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

- Το Εγχειρίδιο Ποιότητας (Quality Manual) το οποίο είναι το ανώτερο έγγραφο του Συστήματος και περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την Πολιτική Ποιότητας (Quality Policy), την περιγραφή του Συστήματος και την αποτύπωση των Διεργασιών.
- Τις Διαδικασίες (Procedures) δηλαδή γραπτές προδιαγραφές λειτουργίας σε διατμηματικό επίπεδο.
- Τις Οδηγίες Εργασίας (Work Instructions) δηλαδή οδηγίες για τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται οι διάφορες εργασίες.
- Τα τυποποιημένα Έντυπα Επικοινωνίας ή Έντυπα Συστήματος (Forms).

- Τα Αρχεία (Files).
- Τα Εξωτερικά Έντυπα.

3.2.5.1 Η Πολιτική Ποιότητας¹⁵

Η Πολιτική Ποιότητας (Quality Policy) είναι η γενική συνολική κατεύθυνση και οι προθέσεις της εταιρείας σχετικά με την ποιότητα, όπως έχουν επίσημα εκφρασθεί από την ανώτατη διοίκηση. Από την Πολιτική Ποιότητας απορρέει όλο το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της εταιρείας. Δηλαδή η Πολιτική Ποιότητας είναι το ανώτατο και πλέον επίσημο τμήμα της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

Έχει την μορφή ενός σύντομου κειμένου περίπου μιας σελίδας, το οποίο υπογράφεται πρωτότυπα από τον διευθυντή ποιότητας και από τον διευθύνοντα σύμβουλο.

Το κείμενο αυτό αναρτάται στις εγκαταστάσεις της εταιρείας σε ιδιαίτερα εμφανές σημείο ώστε να μπορούν να το διαβάσουν όλα τα μέλη του προσωπικού της εταιρείας. Είναι σημαντικό να κατανοηθεί η Πολιτική Ποιότητας από όλο το προσωπικό και να τονιστεί η σημασία που αποδίδει η εταιρεία στην ποιότητα. Η Πολιτική Ποιότητας συμπεριλαμβάνεται και στο Εγχειρίδιο Ποιότητας.

3.2.5.2 Το Εγχειρίδιο Ποιότητας¹⁵

Το Εγχειρίδιο Ποιότητας είναι το ανώτατο έγγραφο του Συστήματος που περιγράφει και καθορίζει το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της εταιρείας. Η Πολιτική Ποιότητας περιλαμβάνεται σαν ειδικό κεφάλαιο στο Εγχειρίδιο Ποιότητας.

Το Εγχειρίδιο Ποιότητας δίνει την συνολική περιγραφή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Δεν υπάρχει κάποια προτεινόμενη τυποποιημένη δομή του εγχειριδίου κατάλληλη για όλες τις περιπτώσεις. Η έκταση του εγχειριδίου εξαρτάται κάθε φορά από την συγκεκριμένη περίπτωση, δηλαδή από την οργάνωση, τις δραστηριότητες, το μέγεθος, την πολιτική ποιότητας, κλπ της εταιρείας.

Το Εγχειρίδιο Ποιότητας θα πρέπει οπωσδήποτε να περιλαμβάνει σαφείς περιγραφές περί του τρόπου με τον οποίο το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της εταιρείας ικανοποιεί όλες τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000. Δηλαδή θα πρέπει να αναφέρονται τα μέτρα που λαμβάνονται και οι σχετικοί μηχανισμοί του συστήματος, προκειμένου να καλυφθούν όλες οι απαιτήσεις του προτύπου.

15. <http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/index.html>

Οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 είναι ομαδοποιημένες στις εξής κατηγορίες:

- Ύπαρξη Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
- Τεκμηρίωση Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
- Ευθύνη της Διοίκησης
- Διαχείριση Πόρων
- Υλοποίηση του Προϊόντος (ή της Υπηρεσίας)
- Μέτρηση, Ανάλυση και Βελτίωση

Για κάθε μία από τις κατηγορίες αυτές το πρότυπο αναλύει και εξειδικεύει τις επιμέρους απαιτήσεις.

Για όλες τις παραπάνω απαιτήσεις το Εγχειρίδιο Ποιότητας θα πρέπει να παρέχει απαντήσεις περί του τρόπου με τον οποίο οι απαιτήσεις αυτές θα καλυφθούν. Ιδιαίτερα σημαντικό τμήμα του Εγχειριδίου Ποιότητας είναι η γενική περιγραφή του συστήματος των Διεργασιών και Διαδικασιών. Θα πρέπει να αναφέρονται οι Διεργασίες και οι τίτλοι των Διαδικασιών που ενεργοποιούνται για την κάλυψη κάθε απαίτησης του προτύπου. Η αναλυτική περιγραφή των Διαδικασιών δεν περιλαμβάνεται στο Εγχειρίδιο Ποιότητας αλλά σε ένα άλλο τμήμα της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και συγκεκριμένα στο Εγχειρίδιο Διαδικασιών. Το Εγχειρίδιο Ποιότητας είναι ένα ελεγχόμενο έγγραφο. Υπογράφεται σε όλες τις σελίδες του πρωτότυπα, από τον Διευθυντή Ποιότητας ο οποίος είναι ο συντάκτης του εγχειριδίου και από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο ο οποίος εγκρίνει το περιεχόμενό του. Το πρωτότυπα υπογεγραμμένο αντίτυπο φυλάσσεται. Όταν υπάρχει ανάγκη διανομής του στο προσωπικό της εταιρείας, διανέμονται φωτοαντίγραφα του πρωτοτύπου ή διανέμεται σε ηλεκτρονική μορφή.

Το Εγχειρίδιο Ποιότητας δεν αλλάζει αυθαίρετα (κάτι που ισχύει για όλα τα τμήματα της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας). Για να γίνει αλλαγή του Εγχειριδίου Ποιότητας θα πρέπει να υλοποιηθούν οι προβλεπόμενες Διαδικασίες που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο γίνονται οι αναθεωρήσεις του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Σε όλες τις σελίδες του Εγχειριδίου Ποιότητας αναγράφεται ο αριθμός και η ημερομηνία έναρξης ισχύος της παρούσης έκδοσης, ο αριθμός

αναθεώρησης, και ο αριθμός της προηγούμενης έκδοσης η οποία αντικαταστάθηκε από την παρούσα έκδοση του εγχειριδίου.

3.2.5.3 Διεργασίες και Διαδικασίες ¹⁵

Η έννοια της διεργασίας (process) ορίζεται ως εξής:

Μία σειρά βημάτων που οδηγούν σε ένα αποτέλεσμα (πχ ένα προϊόν)

Σε μια προσέγγιση εστιασμένη περισσότερο στην έννοια του συστήματος η διεργασία μπορεί να ορισθεί ως εξής:

Μια δραστηριότητα που μετασχηματίζει εισερχόμενα δεδομένα (inputs) σε εξερχόμενα αποτελέσματα (outputs).

Από πρακτική άποψη, μπορεί να παρατηρήσει κανείς ότι σε όλες τις εταιρείες υλοποιούνται δραστηριότητες που μπορούν να ομαδοποιηθούν ανάλογα με την φύση τους σε μεγάλες θεματικές ενότητες. Ένα παράδειγμα τέτοιων θεματικών ενότητων σε μια εταιρεία που ασχολείται πχ με την κατασκευή ετοίμων ενδυμάτων παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

α/α	ΘΕΜΑΤΙΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ (ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ)
01	Παρακολούθηση Αγοράς / Σχεδιασμός Προϊόντων
02	Διαχείριση Προμηθειών
03	Κατασκευή Προϊόντων
04	Έλεγχος Ποιότητας
05	Διαχείριση Εσωτερικών Πόρων
06	Διαχείριση Συστήματος Διαδικασιών

Κάθε μία από τις παραπάνω επιχειρησιακές δραστηριότητες μπορεί να θεωρηθεί ως μια διεργασία. Κάθε διεργασία μπορεί να περιλαμβάνει πολλές επιμέρους διαδικασίες. Ο ορισμός της έννοιας της διαδικασίας (procedure) είναι ο εξής:

Μια σειρά λειτουργιών που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν για την ολοκληρωμένη υλοποίηση μιας συγκεκριμένης διεργασίας.

15. <http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/index.html>

Στο παραπάνω παράδειγμα της εταιρείας κατασκευής ετοιμών ενδυμάτων, οι διεργασίες που περιλαμβάνονται στον παραπάνω πίνακα μπορούν να αναλυθούν σε διαδικασίες όπως παρουσιάζεται σαν παράδειγμα στον εξής πίνακα:

α/α	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΝΑ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ (ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ)	
01	Παρακολούθηση Αγοράς / Σχεδιασμός Εφαρμογών	
	Κωδικός	Διαδικασίες
	Δ-01-01	Σχεδιασμός Νέων Προϊόντων
	Δ-01-02	Παρακολούθηση Αγοράς / Ανταγωνισμού
	Δ-01-03	...
02	Διαχείριση Προμηθειών	
	Κωδικός	Διαδικασίες
	Δ-02-01	Έγκριση / Αξιολόγηση Προμηθευτών
	Δ-02-02	Υλοποίηση Προμηθειών
03	Κατασκευή Προϊόντων	
	Κωδικός	Διαδικασίες
	Δ-03-01	Προγραμματισμός Υλοποίησης Παραγγελιών
	Δ-03-02	Κατασκευή Προϊόντων
	Δ-03-03	...
	Δ-03-04	...
04	Έλεγχος Ποιότητας	
	Κωδικός	Διαδικασίες
	Δ-04-01	Έλεγχος Ποιότητας
	Δ-04-02	...
	Δ-04-03	...

05	Διαχείριση Εσωτερικών Πόρων	
	Κωδικός	Διαδικασίες
	Δ-05-01	Προσλήψεις Προσωπικού
	Δ-05-02	Εκπαίδευση Προσωπικού
	Δ-05-03	...
	Δ-05-04	...
06	Διαχείριση Συστήματος Διαδικασιών	
	Κωδικός	Διαδικασίες
	Δ-06-01	Αναθεώρηση Συστήματος Διαδικασιών
	Δ-06-02	Δημιουργία και Τήρηση Αρχείων
	Δ-06-03	...
	Δ-06-04	...
	Δ-06-05	Συνεχής Βελτίωση Λειτουργίας
	Δ-06-06	...
	Δ-06-07	...

Ο πίνακας αυτός είναι μόνον ενδεικτικός και παρατίθεται ως παράδειγμα διαχωρισμού των διεργασιών μιας εταιρείας σε επιμέρους διαδικασίες.¹⁵

Οι διεργασίες και οι διαδικασίες που τις απαρτίζουν διαφέρουν από εταιρεία σε εταιρεία ανάλογα με την οργάνωση, τα αντικείμενα δραστηριότητας, το μέγεθος, την εφαρμοζόμενη Πολιτική Ποιότητας, και πολλούς άλλους παράγοντες.

Στο Εγχειρίδιο Ποιότητας περιγράφονται οι Διεργασίες και οι τίτλοι των Διαδικασιών που ενεργοποιούνται για την κάλυψη κάθε απαίτησης του προτύπου. Η αναλυτική περιγραφή των Διαδικασιών δεν περιλαμβάνεται στο Εγχειρίδιο Ποιότητας.

15. <http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/index.html>

Η αναλυτική περιγραφή των Διαδικασιών αποτελεί ένα άλλο τμήμα της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας το οποίο ονομάζεται Εγχειρίδιο Διαδικασιών.

Οι Διεργασίες του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας αποτυπώνονται και αναλύονται σε Διαδικασίες δηλαδή σε γραπτές προδιαγραφές λειτουργίας σε διατμηματικό επίπεδο. Το Εγχειρίδιο Διαδικασιών (Procedural Manual) αποτελεί μια αναλυτική γραπτή περιγραφή των Διαδικασιών δηλαδή των λειτουργιών που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν για την ολοκληρωμένη υλοποίηση μιας συγκεκριμένης Διεργασίας.

Οι Διαδικασίες υποστηρίζονται από Οδηγίες Εργασίας (Work Instructions) δηλαδή γραπτές οδηγίες για την τρόπο και την μέθοδο με την οποία πραγματοποιούνται οι διάφορες εργασίες στο επίπεδο ενός Τμήματος ή μιας Διεύθυνσης. Επίσης κάθε Διαδικασία περιλαμβάνει την χρήση καθορισμένων τυποποιημένων Εντύπων Συστήματος(Forms).

Η αναλυτική περιγραφή κάθε Διαδικασίας είναι ένα ολιγοσέλιδο κείμενο. Στο κείμενο αυτό θα πρέπει να περιέχεται ουσιώδης πληροφορία για τα εξής θέματα:

- Ποιος είναι ο Σκοπός της Διαδικασίας δηλαδή γιατί υπάρχει αυτή η Διαδικασία
- Ποιο είναι το Πεδίο Εφαρμογής δηλαδή ποια Τμήματα ή Διευθύνσεις συμμετέχουν στην Διαδικασία
- Ποιοι είναι οι Εμπλεκόμενοι δηλαδή ποιοι/ες από το προσωπικό συμμετέχουν στην Διαδικασία βάσει του οργανογράμματος.
- Ποιες είναι οι Οδηγίες Εργασίας που χρησιμοποιούνται κατά την υλοποίηση της Διαδικασίας.
- Περιγραφή, δηλαδή ποιες ακριβώς λειτουργίες προβλέπονται στην Διαδικασία (ποιος ξεκινά την Διαδικασία, ποια έντυπα συμπληρώνει, σε ποιόν τα αποστέλλει, πως αντιδρά ο παραλήπτης, τι έντυπα συμπληρώνει αυτός, σε ποιόν τα προωθεί, κοκ).
- Ποια Έντυπα Συστήματος χρησιμοποιούνται (συμπληρώνονται, διακινούνται, αρχειοθετούνται, κλπ)

Η αναλυτική περιγραφή κάθε Διαδικασίας είναι ένα ελεγχόμενο έγγραφο. Υπογράφεται σε όλες τις σελίδες της πρωτότυπα, από τον συντάκτη της και από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο ο οποίος εγκρίνει την Διαδικασία. Ο συντάκτης είναι συνήθως ο Υπεύθυνος ή ο Διευθυντής του Τμήματος ή της Διεύθυνσης αντίστοιχα, που έχει την μεγαλύτερη συνάφεια με το αντικείμενο της Διαδικασίας. Το πρωτότυπα υπογεγραμμένο αντίτυπο φυλάσσεται. Στο εμπλεκόμενο προσωπικό της εταιρείας,

διανέμονται φωτοαντίγραφα του πρωτοτύπου ή περιγραφή της Διαδικασίας σε ηλεκτρονική μορφή.

Η Διαδικασία δεν αλλάζει αυθαίρετα. Για να γίνει αλλαγή της Διαδικασίας θα πρέπει να υλοποιηθούν εκείνες οι προβλεπόμενες Διαδικασίες που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο γίνονται οι αναθεωρήσεις του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

Σε όλες τις σελίδες της αναλυτικής περιγραφής της Διαδικασίας αναγράφεται ο τίτλος και ο κωδικός αριθμός της Διαδικασίας, ο αριθμός και η ημερομηνία έναρξης ισχύος της παρούσης έκδοσης, και ο αριθμός της προηγούμενης έκδοσης η οποία αντικαταστάθηκε από την παρούσα έκδοση της Διαδικασίας.

Η κωδικοποίηση των διαδικασιών που φαίνεται στην στήλη «Κωδικός» του παραπάνω πίνακα δεν είναι αυθαίρετη αλλά ακολουθεί μια συγκεκριμένη λογική. Για την κωδικοποίηση των Διαδικασιών θα πρέπει να υιοθετείται μια τακτική που να διευκολύνει τον εντοπισμό της Διαδικασίας στο σύνολο του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, να επιτρέπει τον συσχετισμό της με σχετικές ή συναφείς Διαδικασίες και να διευκολύνει τις αναθεωρήσεις των Διαδικασιών. Μια τέτοια τακτική, παραδείγματος χάριν, είναι να ανατίθεται ο Κωδικός Αριθμός μιας Διαδικασίας σύμφωνα με την εξής μορφή: Δ-xx-yy , όπου Δ σημαίνει Διαδικασία, xx είναι ο αριθμός της Διεργασίας στην οποία ανήκει η συγκεκριμένη Διαδικασία και yy είναι ο αύξων αριθμός της Διαδικασίας στην ομάδα Διαδικασιών που αφορά την οικεία Διεργασία.¹⁵

3.2.5.4 Οδηγίες Εργασίας¹⁵

Οδηγία Εργασίας (Work Instruction) είναι ένα έγγραφο σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή στο οποίο καταγράφονται οι τρόποι και οι μέθοδοι που ακολουθούνται για την υλοποίηση των λειτουργιών μιας συγκεκριμένης Διαδικασίας ή Διεργασίας. Οι Οδηγίες Εργασίας περιλαμβάνουν εξειδικευμένες και λεπτομερείς πληροφορίες, απαραίτητες για τη διεκπεραίωση επιμέρους ενεργειών σχετικών με συγκεκριμένες διαδικασίες. Οι Οδηγίες Εργασίας συμπυκνώνουν την εμπειρία και την τεχνογνωσία της εταιρείας και είναι απαραίτητες για την τυποποίηση των εσωτερικών λειτουργιών της. Μπορεί να είναι εμπιστευτικές ή απόρρητες όταν συμβαίνει να περιγράφουν την τεχνογνωσία και τις μεθόδους παραγωγής ή σχεδιασμού της εταιρείας.

15. <http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/index.html>

Ως ενδεικτικά παραδείγματα σχετικά με το αντικείμενο των Οδηγιών Εργασίας μπορούν να αναφερθούν τα εξής: οδηγίες συντήρησης μηχανημάτων, ερωτηματολόγια για καταγραφή των απαιτήσεων πελατών, τεχνικές κατασκευαστικές οδηγίες για την κατασκευή προϊόντων, οδηγίες για την σύνθεση χημικών ουσιών, μέθοδοι ποιοτικού ελέγχου προϊόντων, μέθοδοι σύνταξης προσφορών, πρότυπα συμβάσεων, οδηγίες για την επιλογή προμηθευτών, οδηγίες για την σύνταξη οικονομικών και τεχνικών προσφορών, οδηγίες για την αξιολόγηση προσωπικού, εκπαιδευτικό υλικό κάθε είδους, προγράμματα εκπαίδευσης, εγχειρίδια χρήσης (manuals) συσκευών ή εφαρμογών λογισμικού, τακτικές ασφάλειας για δίκτυα υπολογιστών, κλπ.

Στην τεκμηρίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, κάθε Οδηγία Εργασίας ανήκει ή αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη Διαδικασία η οποία είναι και η πλέον σχετική με το αντικείμενο της Οδηγίας. Μια Διαδικασία μπορεί να υποστηρίζεται από πολλές Οδηγίες Εργασίας. Επίσης είναι δυνατόν μια Διαδικασία να χρησιμοποιεί Οδηγίες Εργασίας που ανήκουν είτε στην ίδια είτε σε άλλες Διαδικασίες.

Κάθε Οδηγία Εργασίας είναι ένα ελεγχόμενο έγγραφο, το οποίο δεν αλλάζει αυθαίρετα. Για τον χειρισμό, τον συντάκτη, την υπογραφή, την διανομή, την κωδικοποίηση και την αναθεώρηση των Οδηγιών Εργασίας ισχύουν τακτικές αντίστοιχες με αυτές που ισχύουν και για τις Διαδικασίες.

Ειδικότερα, για την κωδικοποίηση των Οδηγιών Εργασίας θα πρέπει να ακολουθείται μια μεθοδολογία που να επιτρέπει τον συσχετισμό της Οδηγίας με την Διαδικασία στην οποία αυτή ανήκει. Παραδείγματος χάριν, εάν ακολουθείται η τακτική που περιγράφεται στην προηγούμενη ενότητα 3.2.6.3 για την ανάθεση Κωδικών Αριθμών στις Διαδικασίες, τότε μια εύλογη λύση είναι ο Κωδικός Αριθμός μιας Οδηγίας Εργασίας να έχει την μορφή ΟΕ-xx-yy-zz, όπου ΟΕ σημαίνει Οδηγία Εργασίας, xx-yy είναι ο αριθμός της Διαδικασίας στην οποία ανήκει η Οδηγία και zz είναι ο αύξων αριθμός της Οδηγίας.

3.2.5.5 Έντυπα Συστήματος¹⁵

Τα Έντυπα ή Έγγραφα Συστήματος (Forms) ή Έντυπα Επικοινωνίας, είναι τυποποιημένα έγγραφα τα οποία καλύπτουν τις ανάγκες για τεκμηριωμένη διατμηματική ή ενδοτμηματική επικοινωνία, αλλά και την ανάγκη τήρησης Αρχείων,

15. <http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/index.html>

που αποδεικνύουν την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις και την αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

Κατά την υλοποίηση των διαφόρων Διαδικασιών συμπληρώνονται τα προβλεπόμενα Έγγραφα Συστήματος, διακινούνται μεταξύ των εμπλεκόμενων και αρχειοθετούνται σύμφωνα με τα προβλεπόμενα από την συγκεκριμένη κάθε φορά Διαδικασία. Η αναλυτική περιγραφή κάθε Διαδικασίας διευκρινίζει ποια ακριβώς Έγγραφα Συστήματος χρησιμοποιούνται σ' αυτήν και με ποιο ακριβώς τρόπο.

Για τα τυποποιημένα Έντυπα ή Έγγραφα Συστήματος ισχύει μια ιεραρχική δομή όπως ακριβώς και για τις Οδηγίες Εργασίας. Στην τεκμηρίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, κάθε Έγγραφο Συστήματος ανήκει ή αναφέρεται σε μια συγκεκριμένη Διαδικασία η οποία είναι και η πλέον σχετική με την φύση του Εγγράφου. Μια Διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει πολλά Έγγραφα Συστήματος. Επίσης είναι δυνατόν μια Διαδικασία να χρησιμοποιεί Έγγραφα Συστήματος που ανήκουν είτε στην ίδια είτε σε άλλες Διαδικασίες.

Όλα τα Έγγραφα Συστήματος γνωστοποιούνται στο προσωπικό και είναι διαθέσιμα σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή. Οι εμπλεκόμενοι σε κάθε Διαδικασία θα πρέπει να έχουν πρόσβαση στα σχετικά Έγγραφα Συστήματος ώστε να μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν στα πλαίσια της Διαδικασίας. Κανένα Έγγραφο Συστήματος δεν αλλάζει αυθαίρετα. Για την αναθεώρηση των Εγγράφων Συστήματος θα πρέπει να υλοποιηθούν οι προβλεπόμενες Διαδικασίες που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο γίνονται οι αναθεωρήσεις του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

Κάθε Έγγραφο Συστήματος φέρει τον κωδικό του αριθμό. Για την κωδικοποίηση των Εγγράφων Συστήματος θα πρέπει να ακολουθείται μια μεθοδολογία που να επιτρέπει τον συσχετισμό του Εγγράφου με την Διαδικασία στην οποία αυτό ανήκει, όπως ακριβώς ισχύει και για τις Οδηγίες Εργασίας. Παραδείγματος χάριν, μια λύση είναι ο Κωδικός Αριθμός ενός Εγγράφου Συστήματος να έχει την μορφή ΕΣ-xx-yy-zz, όπου ΕΣ σημαίνει Έγγραφο Συστήματος, xx-yy είναι ο αριθμός της Διαδικασίας στην οποία ανήκει το Έγγραφο και zz είναι ο αύξων αριθμός του Εγγράφου.

Η φύση των Εγγράφων Συστήματος ποικίλει έντονα και καλύπτει ένα ευρύτατο φάσμα αντικειμένων. Ενδεικτικά παραδείγματα Εγγράφων Συστήματος είναι τα εξής:

- Κατάλογος Αρχείων του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
- Κατάλογος Εγκεκριμένων Προγραμμάτων Βελτίωσης
- Κατάλογος Εγκεκριμένων Εγγράφων Συστήματος
- Αναφορά Μη-Συμμορφώσεως

- Υπηρεσιακό Σημείωμα Παραλαβής Ελεγχόμενων Εγγράφων
- Πρόταση Ανάπτυξης Νέου Προϊόντος
- Πρόγραμμα Υλοποίησης Συμβάσεων / Παραγγελιών
- Συγκεντρωτική Αναφορά Υλοποίησης Έργων
- Αναφορά Ολοκλήρωσης Σύμβασης ή Έργου
- Έντυπο Υποβολής Παραπόνων ή Αιτημάτων Πελατών
- Έντυπο Αποδοχής Παραδοτέων από τον Πελάτη
- Έντυπο Αξιολόγησης Παραδοτέων από τον Πελάτη
- Αναφορά Αποτελεσμάτων Ιχνηλάτησης Παραδοτέων
- Κατάλογος Εγκεκριμένων Προμηθευτών
- Αίτημα Προμήθειας
- Περιγραφή Θέσεως Εργασίας
- Αίτημα Πρόσληψης Νέου Προσωπικού
- Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Προσωπικού
- Έντυπο Αξιολόγησης Προσωπικού
- κλπ.

Καθώς το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας λειτουργεί, ενεργοποιούνται οι διάφορες Διαδικασίες οι οποίες, μεταξύ άλλων, καταλήγουν και στην αρχειοθέτηση των συμπληρωμένων Εγγράφων Συστήματος σε τυποποιημένα αρχεία. Τα αρχεία αυτά συχνά αναφέρονται και ως Αρχεία Ποιότητας (Quality Records). Είναι γραπτά αρχεία (σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή) τα οποία τηρούνται σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 και αποδεικνύουν αντικειμενικά την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις και την αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Τα τυποποιημένα αυτά αρχεία εκτός των συμπληρωμένων και αρχειοθετημένων Εγγράφων Συστήματος μπορούν να περιλαμβάνουν και άλλα πρόσθετα στοιχεία όπως αναλυτικές μη τυποποιημένες εκθέσεις κάθε είδους, κείμενα συμβάσεων, προσφορές προμηθευτών, κλπ.

Παραδείγματα τυποποιημένων Εγγράφων Συστήματος είναι διαθέσιμα στο παράρτημα 7.2

3.2.5.6 Εξωτερικά Έντυπα¹⁵

Τα Εξωτερικά Έντυπα ή Έγγραφα, είναι έγγραφα που δεν εκδίδονται από την εταιρεία αλλά χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και αφορούν στην υλοποίηση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Τα έντυπα αυτά αναφέρονται στις περιγραφές των Διαδικασιών και των Οδηγιών Εργασίας.

Παραδείγματα Εξωτερικών Εγγράφων είναι πχ ένας νόμος που καθορίζει ρυθμίσεις που αφορούν τον τομέα δραστηριότητας της εταιρείας, μια Οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης που αφορά το παραγόμενο από την εταιρεία προϊόν, κλπ.

Όλα τα Εξωτερικά Έγγραφα τηρούνται, διανέμονται και γενικότερα υπόκεινται σε διαχείριση όπως και τα υπόλοιπα έγγραφα του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Τα Εξωτερικά Έγγραφα θα πρέπει να είναι κωδικοποιημένα όπως συμβαίνει και για τις Διαδικασίες, τις Οδηγίες Εργασίας και τα Έντυπα Συστήματος. Μια κατάλληλη κωδικοποίηση θα πρέπει να βοηθά στον εντοπισμό και την διαχείριση του εξωτερικού εγγράφου, (παραδείγματος χάριν μια κωδικοποίηση της μορφής ΕΞ-ΚΑ / ΑΑ, όπου ΕΞ: σημαίνει Εξωτερικό Έγγραφο, ΚΑ είναι ο κωδικός του αρχείου όπου περιέχεται το έγγραφο και ΑΑ είναι ο αύξων αριθμός του εγγράφου στο αρχείο).

3.2.6 Διαδικασία πιστοποίησης¹⁵

Η διαδικασία της πιστοποίησης αρχίζει αφού πρώτα αναπτυχθεί το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της εταιρείας, και συμπληρώσει μια δοκιμαστική περίοδο λειτουργίας διάρκειας τριών μηνών τουλάχιστον. Η διαδικασία περιλαμβάνει την Επιθεώρηση του συστήματος και την Πιστοποίηση και Καταχώρηση της εταιρείας.

Το πρώτο βήμα στην διαδικασία της πιστοποίησης είναι η επιλογή του φορέα πιστοποίησης (certification body).

Ο Υπεύθυνος Ποιότητας της εταιρείας επικοινωνεί με έναν αριθμό φορέων πιστοποίησης που λειτουργούν στην χώρα και τους ενημερώνει ότι η εταιρεία πρόκειται να προχωρήσει σε πιστοποίηση, ζητώντας παράλληλα οικονομική προσφορά για το κόστος των υπηρεσιών που θα παρασχεθούν (υπηρεσίες Επιθεώρησης και Πιστοποίησης-Καταχώρησης της εταιρείας).

Αυτό γίνεται για να επιλεγεί ένας φορέας πιστοποίησης με κριτήρια συμφέρουσας προσφοράς. Αν για οποιονδήποτε λόγο έχει ήδη προεπιλεγεί ένας φορέας πιστοποίησης τότε η επικοινωνία αυτή απλοποιείται.

15. <http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/index.html>

Σημαντικά στοιχεία που πρέπει να διευκρινισθούν είναι:

- Ότι πρόκειται για Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και προφανώς το πρότυπο βάσει του οποίου θα πρέπει να γίνει η πιστοποίηση είναι το ISO 9001:2000.
- Το πεδίο εφαρμογής της πιστοποίησης (score) δηλαδή ποιος είναι ο τομέας δραστηριότητας της εταιρείας που θα πιστοποιηθεί (πχ κατασκευή ετοίμων ενδυμάτων, υπηρεσίες μελετών, ανάπτυξη λογισμικού, κατασκευή κτιρίων, υπηρεσίες εστίασης, κοκ)

Ο φορέας που θα επιλεγεί θα πρέπει να είναι διαπιστευμένος για να διενεργεί πιστοποιήσεις κατά ISO 9001:2000 για τον συγκεκριμένο τομέα δραστηριοτήτων.

Ο Υπεύθυνος Ποιότητας στη φάση αυτή, μπορεί να ζητήσει από τους φορείς πιστοποίησης με τους οποίους επικοινωνεί, να του στείλουν αντίγραφα των διαπιστεύσεων τους από τα οποία να προκύπτει ότι μπορούν να διενεργούν πιστοποιήσεις κατά ISO 9001:2000 για τον συγκεκριμένο τομέα δραστηριοτήτων της εταιρείας.

Σημαντική Παρατήρηση: Αν η εταιρεία έχει δύο ή περισσότερους τομείς δραστηριοτήτων, τότε μπορεί να γίνει πιστοποίηση είτε για το σύνολο των δραστηριοτήτων της είτε για ένα υποσύνολο των τομέων δραστηριότητας. Το Πιστοποιητικό που θα εκδοθεί στο τέλος, θα αναφέρει σαφώς για ποιόν τομέα δραστηριότητας έχει πιστοποιηθεί η εταιρεία.

3.2.6.1 Επιθεώρηση Συστήματος¹⁵

Μετά την επιλογή του φορέα πιστοποίησης συμφωνείτε η ημερομηνία της Επιθεώρησης. Ο επιθεωρητής θα ορισθεί από τον φορέα πιστοποίησης. Ο επιθεωρητής μπορεί να ζητήσει να του αποσταλεί μέρος της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας λίγες μέρες πριν την Επιθεώρηση, ώστε να έχει την ευκαιρία να μελετήσει το σύστημα έγκαιρα. Συνήθως ζητείται να αποσταλεί το Εγχειρίδιο Ποιότητας και το Εγχειρίδιο Διαδικασιών. Οι Οδηγίες Εργασίας συνήθως δεν αποστέλλονται επειδή αυτές συχνά είναι εμπιστευτικού χαρακτήρα.

Ο Επιθεωρητής στέλνει στην εταιρεία, μια ή δύο μέρες πριν την Επιθεώρηση, το πρόγραμμα Επιθεώρησης το οποίο αναφέρει ποια ώρα θα επιθεωρηθεί το κάθε Τμήμα και άλλες λεπτομέρειες για την καλύτερη οργάνωση της Επιθεώρησης.

15. <http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/index.html>

Η Επιθεώρηση γίνεται την προκαθορισμένη ημερομηνία στις εγκαταστάσεις της εταιρείας από τον επιθεωρητή (ή από ομάδα επιθεωρητών). Εκτός του Υπευθύνου Ποιότητας που οπωσδήποτε είναι παρών στην Επιθεώρηση, όλοι οι υπόλοιποι εμπλεκόμενοι θα πρέπει να είναι παρόντες (διευθύνων σύμβουλος, διευθυντές τμημάτων, υπεύθυνοι κλπ). Αν κάποιος/α δεν μπορεί να είναι παρών/ούσα, θα πρέπει να παρευρίσκεται αυτός/η που τον/ην αντικαθιστά, βάσει της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (δηλαδή όπως προκύπτει από την περιγραφή των θέσεων εργασίας).

Η Επιθεώρηση είναι μια συστηματική, ανεξάρτητη και τεκμηριωμένη διαδικασία με στόχο να αποκτηθούν πειστήρια και να αξιολογηθούν αντικειμενικά, για να προσδιορισθεί ο βαθμός στον οποίο τα σχετικά με την ποιότητα κριτήρια εκπληρώνονται. Δηλαδή αν το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της εταιρείας καλύπτει τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000.

Οι κύριοι στόχοι της Επιθεώρησης είναι να διευκρινισθούν βάσει αντικειμενικών στοιχείων τα εξής σημεία:

- Υπάρχει Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας;
- Εφαρμόζεται ;
- Είναι αποτελεσματικό ;

Η Επιθεώρηση περιλαμβάνει την επιθεώρηση των χώρων εργασίας, εξέταση των αρχείων και συνεντεύξεις με τους υπευθύνους των τμημάτων και τον διευθύνοντα σύμβουλο.

Στο τέλος της Επιθεώρησης, ο επιθεωρητής πληροφορεί την διοίκηση της εταιρείας για το αποτέλεσμα της επιθεώρησης (θετικό ή αρνητικό) και στη συνέχεια συντάσσει έκθεση προς τον φορέα πιστοποίησης με τον οποίο συνεργάζεται. Στην έκθεση αυτή ο επιθεωρητής συνοψίζει τα αποτελέσματα της Επιθεώρησης και προτείνει ανάλογα να χορηγηθεί ή να μην χορηγηθεί στην εταιρεία, το Πιστοποιητικό συμμόρφωσης με το πρότυπο ISO 9001:2000.

3.2.6.2 Μη συμμορφώσεις και διορθωτικές ενέργειες¹⁵

Στην περίπτωση που το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της εταιρείας καλύπτει πλήρως τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000, η εισήγηση του επιθεωρητή είναι θετική και το Πιστοποιητικό χορηγείται στην εταιρεία από τον φορέα πιστοποίησης.

Είναι δυνατόν όμως να εντοπισθούν ατέλειες και αστοχίες στο επιθεωρούμενο σύστημα. Οι αστοχίες καταγράφονται από τον επιθεωρητή και διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: Παρατηρήσεις και Μη-συμμορφώσεις.

Η Παρατήρηση αντιστοιχεί σε αποκλίσεις μικρής σημασίας από τις απαιτήσεις του προτύπου. Όταν καταγραφεί Παρατήρηση, το Πιστοποιητικό χορηγείται άμεσα αφού όμως η διοίκηση της εταιρείας δεσμευθεί ότι θα γίνουν οι απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες εντός εύλογης προθεσμίας, ώστε να καλυφθούν όλες οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000.

Η Μη-συμμόρφωση αντιστοιχεί σε σοβαρή απόκλιση από τις απαιτήσεις του προτύπου. Όταν καταγραφεί Μη-συμμόρφωση το Πιστοποιητικό δεν χορηγείται. Ορίζονται διορθωτικές ενέργειες για την άρση των αποκλίσεων από το πρότυπο και το Πιστοποιητικό χορηγείται μόνον αφού υλοποιηθούν οι διορθωτικές αυτές ενέργειες ώστε να καλυφθούν όλες οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000, και μάλιστα αυτό θα πρέπει να προκύπτει βάσει στοιχείων.

Σημαντική Παρατήρηση: Η Επιθεώρηση που περιγράφεται παραπάνω ονομάζεται Αρχική Επιθεώρηση. Εφόσον η εταιρεία πιστοποιηθεί με επιτυχία, η αρχική επιθεώρηση θεωρείται ότι καλύπτει το πρώτο έτος πιστοποιημένης λειτουργίας. Στο τέλος του πρώτου έτους από την χορήγηση του Πιστοποιητικού πραγματοποιείται πάλι επιθεώρηση. Η δεύτερη αυτή επιθεώρηση ονομάζεται Επιθεώρηση Επιτήρησης. Η Επιθεώρηση Επιτήρησης επαναλαμβάνεται και στο τέλος του δεύτερου έτους από την χορήγηση του Πιστοποιητικού. Αν σε κάποια από τις Επιθεωρήσεις Επιτήρησης αποδειχθεί ότι το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας δεν τηρείται, τότε αφαιρείται η Πιστοποίηση από την εταιρεία.

3.2.6.3 Χορήγηση του πιστοποιητικού και καταχώρηση¹⁵

Εφόσον η Επιθεώρηση αποδείξει ότι το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της εταιρείας είναι συμβατό και συμμορφούμενο με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000, ο φορέας πιστοποίησης εκδίδει μία γραπτή σχετική βεβαίωση η οποία είναι το Πιστοποιητικό (Certificate) που λαμβάνει η πιστοποιημένη εταιρεία. Στην συνέχεια ο φορέας πιστοποίησης καταχωρεί την εταιρεία στον κατάλογο των πιστοποιημένων πελατών του. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται Καταχώρηση (Registration) και γίνεται αμέσως μετά την πιστοποίηση.

15. <http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/index.html>

Το Πιστοποιητικό (Certificate) που λαμβάνει η πιστοποιημένη εταιρεία φέρει τα εξής στοιχεία:

- Επωνυμία και λογότυπο του φορέα πιστοποίησης
- Επωνυμία και διεύθυνση της πιστοποιημένης εταιρείας
- Πεδίο εφαρμογής της πιστοποίησης (scope). Δηλαδή για ποιόν τομέα (ή για ποιους τομείς) δραστηριότητας έχει πιστοποιηθεί η εταιρεία
- Το πρότυπο για το οποίο πιστοποιήθηκε η εταιρεία (ISO9001:2000)
- Την ημερομηνία λήξης του Πιστοποιητικού (τρία έτη από την χορήγησή του)
- Τον αριθμό καταχώρησης του πιστοποιητικού (certificate registration number).

3.2.7 Η ορθή χρήση των εμβλημάτων ποιότητας¹⁵

Με την επιτυχή ολοκλήρωση της διαδικασίας: Επιθεώρηση–Πιστοποίηση–Καταχώρηση, η εταιρεία είναι πλέον πιστοποιημένη κατά ISO 9001:2000. Το γεγονός αυτό της δίνει σημαντικά επιχειρηματικά πλεονεκτήματα. Συνεπώς είναι αυτονόητο μια πιστοποιημένη εταιρεία να προβάλλει το γεγονός ότι πιστοποιήθηκε κατά ISO 9001:2000. Για την προβολή αυτή η εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιεί ορισμένα σήματα (εμβλήματα) ακολουθώντας όμως στους εξής κανόνες:

- Σε καμία περίπτωση δεν χρησιμοποιείται το έμβλημα του οργανισμού ISO. Το σήμα του οργανισμού ISO είναι κατοχυρωμένο και δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί από κανένα τρίτο.
- Δεν μπορεί να χρησιμοποιεί κάποιο σήμα που να υπονοεί το πρότυπο ISO 9001:2000 (δεν υπάρχει σήμα ISO 9001).
- Η εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιεί το δικό της Logo ενσωματώνοντας σ' αυτό την πληροφορία ότι είναι πιστοποιημένη κατά ISO 9001:2000. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει το Logo να μην παραπέμπει ούτε να θυμίζει το σήμα του οργανισμού ISO.
- Η πιο διαδεδομένη τακτική είναι να χρησιμοποιηθεί το σήμα του οργανισμού πιστοποίησης ο οποίος επιθεώρησε το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και εξέδωσε το σχετικό πιστοποιητικό. Για να γίνει αυτό, ο οργανισμός πιστοποίησης δίνει την σχετική άδεια εγγράφως. Ο οργανισμός πιστοποίησης προτείνει μια συλλογή παραλλαγών του σήματός του (το ίδιο σήμα σε διαφορετικές γραφιστικές παραλλαγές) τις οποίες η εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιεί. Η εταιρεία δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει άλλες παραλλαγές του σήματος του οργανισμού πιστοποίησης πέραν αυτών που περιλαμβάνονται

στην προαναφερθείσα συλλογή. Δηλαδή δεν μπορεί να αυτοσχεδιάσει ως προς το σήμα του οργανισμού πιστοποίησης.

- Σε κάθε περίπτωση, μαζί με το εκάστοτε χρησιμοποιούμενο σήμα, αναγράφεται το πρότυπο βάσει του οποίου έγινε η πιστοποίηση (ISO 9001:2000) και ο αριθμός καταχώρησης του πιστοποιητικού (certificate registration number).
- Σε όλες τις περιπτώσεις, από τα χρησιμοποιούμενα σήματα θα πρέπει να προκύπτει σαφώς ότι η πιστοποίηση αφορά την εταιρεία σαν σύνολο και δεν αφορά τα προϊόντα της.
- Η πιστοποίηση κατά ISO 9001:2000 σημαίνει ότι πιστοποιήθηκε το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της εταιρείας και όχι η ποιότητα ενός προϊόντος της. Θα πρέπει λοιπόν να δίνεται η κατάλληλη προσοχή ούτως ώστε να μην δημιουργείται η εντύπωση ότι η πιστοποίηση αφορά ένα προϊόν. Άρα η σήμανση μπορεί να συνοδεύει ένα profile της εταιρείας, η να μπαίνει στις business cards του προσωπικού, αλλά δεν θα πρέπει να συνοδεύει την ονομασία ενός προϊόντος ούτε να μπαίνει στην συσκευασία προϊόντων με τρόπο που να δίνει την εντύπωση ότι αφορά το συγκεκριμένο προϊόν.

3.2.8 Το οικονομικό κόστος της ανάπτυξης και εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας¹⁵

Το κόστος της ανάπτυξης και εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά ISO 9001:2000 αναλύεται στις εξής συνιστώσες:

A. Κόστος σχεδιασμού, ανάπτυξης, εγκατάστασης και πιστοποίησης

- Αμοιβές εξωτερικών συμβούλων
- Κόστος επιθεώρησης, πιστοποίησης και καταχώρησης από τον φορέα πιστοποίησης.
- Προμήθεια των απαιτούμενων προτύπων από τον ΕΛΟΤ ή online από τον οργανισμό ISO.
- Προμήθεια εξοπλισμού που τυχόν απαιτείται, ειδικά για την λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (πχ. εξοπλισμός μετρήσεων, εφαρμογές λογισμικού διαχείρισης, κλπ)
- Κόστος απασχόλησης του προσωπικού για εκπαίδευση

15. <http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/index.html>

B. Κόστος εφαρμογής μετά την πιστοποίηση

- Δαπάνες για την υλοποίηση των στόχων ποιότητας
- Κόστος επιπλέον απασχόλησης του προσωπικού για διατμηματική επικοινωνία, συμπλήρωση αναφορών, τήρηση αρχείων, κλπ σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

Όλες οι παραπάνω δαπάνες θα πρέπει να νοηθούν σαν επένδυση επειδή κατά κανόνα, η εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας βελτιώνει την εσωτερική λειτουργία της εταιρείας και αυξάνει την ανταγωνιστικότητά της. Άρα είναι λογικό να αναμένει κανείς την απόσβεση των παραπάνω δαπανών, λόγω πχ εξοικονόμησης πόρων από την βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας, αύξηση της κερδοφορίας από την προσέλκυση νέων πελατών σαν αποτέλεσμα της πιστοποίησης, κλπ.

3.2.9 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (βλ & παράγραφο 3.1.3)

Η εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας είναι ένα σύνθετο εγχείρημα στο οποίο θα πρέπει να συμμετάσχει ενεργά το σύνολο των τμημάτων της εταιρείας. Η εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας θεωρείται επιτυχής όταν επιτυγχάνεται ο απώτερος σκοπός της δηλαδή:

Η ικανοποίηση των μεταβαλλόμενων απαιτήσεων των πελατών μέσω της συνεχούς βελτίωσης του τρόπου λειτουργίας.

Δεν είναι απαραίτητο αυτό να επιτευχθεί τέλεια από την πρώτη ημέρα της εφαρμογής. Θα πρέπει όμως το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας να τείνει προς τον παραπάνω απώτερο στόχο σε βάθος χρόνου, μέσω των κύκλων βελτίωσης.

Κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία του εγχειρήματος οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψιν, είναι οι εξής:

- Η Δέσμευση της Διοίκησης
- Η δημιουργία θετικής διάθεσης και εμπιστοσύνης
- Η αποδοχή και συμμετοχή όλου του προσωπικού

Ειδικότερα:

- Η Διοίκηση θα πρέπει να δώσει πρώτη το καλό παράδειγμα εφαρμόζοντας πιστά το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας.
- Η Διοίκηση θα πρέπει από την αρχή να επιδείξει με έντονο και κατηγορηματικό τρόπο, σε όλους τους εμπλεκόμενους, την απόφασή της για την εγκατάσταση Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

- Η Διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι η Πολιτική Ποιότητας είναι κατάλληλη για τον σκοπό της εταιρείας και ότι περιλαμβάνει την δέσμευση για συμμόρφωση με απαιτήσεις και για διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.
- Θα πρέπει κατά τον σχεδιασμό του συστήματος να επιδιώκεται η αρμονική συνεργασία των στελεχών της εταιρείας με τον εξωτερικό σύμβουλο, ώστε το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας που θα αναπτυχθεί, να αντιπροσωπεύει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για την εταιρεία.
- Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας θα πρέπει να σχεδιασθεί ώστε να ανταποκρίνεται στις ειδικές συνθήκες της εταιρείας και να καλύπτει τις ιδιαίτερες ανάγκες της.
- Η τεκμηρίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας θα πρέπει να είναι κατάλληλα προσαρμοσμένη στις ανάγκες της εταιρείας δηλαδή, να καλύπτει με επάρκεια τις λειτουργίες της εταιρείας, αλλά συγχρόνως να μην προκαλεί περιττή γραφειοκρατία ούτε να επιβαρύνει το προσωπικό με περιττές υποχρεώσεις.
- Θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση του προσωπικού και στην συναίνεση και εμπιστοσύνη όλων των εμπλεκομένων, έτσι ώστε να διευκολύνεται η ενεργός συμμετοχή τους. για την καλύτερη εφαρμογή και ανάπτυξη του συστήματος.
- Θα πρέπει να ενθαρρύνεται η προσπάθεια όλων των εργαζομένων για την συνεχή βελτίωση των λειτουργικών επιδόσεων (θέσπιση και επίτευξη στόχων για την ποιότητα).

3.2.10 Οφέλη μιας επιχείρησης από την πιστοποίηση κατά ISO 9000

Τα οφέλη που προσπορίζει μια εταιρία από την εφαρμογή των προτύπων της σειράς ISO 9000 είναι "εξωτερικά" αλλά και "εσωτερικά" και συνήθως συμβαδίζουν με τους λόγους που ώθησαν την επιχείρηση στην απόφαση για πιστοποίηση. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα που εξασφαλίζεται με το ISO 9000 είναι το άνοιγμα οδών προς νέες αγορές αλλά το ουσιαστικό και σημαντικότερο όφελος που αποκομίζει μια επιχείρηση με την εφαρμογή Σ.Δ.Π. είναι η καλή εσωτερική οργάνωση που βελτιώνει την επιχείρηση σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων της και επεκτείνεται στο εξωτερικό της περιβάλλον ενισχύοντας την βιωσιμότητα, την σταθερή και ανοδική πορεία της, την οικονομική της ανάπτυξη και της προοπτικές της.

Σημαντικά οφέλη μπορούν επιγραμματικά να αναφερθούν τα ακόλουθα:

- ✓ Ορθολογική και τεκμηριωμένη εσωτερική οργάνωση της εταιρείας
- ✓ Αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών.
- ✓ Αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών
- ✓ Αύξηση και βελτίωση του μεριδίου της εταιρίας στην αγορά.
- ✓ Μειωμένο λειτουργικό κόστος
- ✓ Μειωμένος αριθμός επιθεωρήσεων
- ✓ Αύξηση αποδοτικότητας και ελαχιστοποίηση απωλειών.
- ✓ Σταθερή ποιότητα παραγόμενου προϊόντος ή παρεχόμενης υπηρεσίας και τάση για βελτίωσή της.
- ✓ Βελτίωση δημόσιων σχέσεων, διαφήμιση και προβολή της εταιρίας.
- ✓ Δυνατότητα επιβίωσης και μη-αποκλεισμός από τους διαγωνισμούς
- ✓ Δυνατότητα επέκτασης στη διεθνή αγορά.

Είναι γενικώς αποδεκτό ότι μια επιχείρηση όταν λειτουργεί με συγκεκριμένες συστηματοποιημένες διαδικασίες, σε συνδυασμό με το σωστό μάνατζμεντ προσανατολισμένο σε πελατοκεντρική φιλοσοφία, με έμφαση στον παράγοντα «ανθρώπινο δυναμικό», μελετημένη οικονομική διαχείριση και προσανατολισμό στην καινοτομία και την συνεχή βελτίωση, δημιουργεί ισχυρά θεμέλια ώστε να μπορεί να επιβιώσει και στις πιο αντίξοες, για την αγορά που δραστηριοποιείται, οικονομικές συνθήκες, έχοντας όλα τα εφόδια που απαιτούν οι δύσκολες καταστάσεις.

4. ΕΡΕΥΝΑ – ΕΦΑΡΜΟΓΗ Σ.Δ.Π. ΣΤΟ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΕΝΟΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΥ ΤΗΛΕΟΠΤΙΚΟΥ ΣΤΑΘΜΟΥ

Γενικά

Η έρευνα της παρούσας πτυχιακής εργασίας αφορά σε αποτύπωση του Σ.Δ.Π. που πρότεινα στο **εμπορικό τμήμα** του τηλεοπτικού σταθμού τον οποίο μελέτησα, στο εξής **ΟΚtv** [για λόγους προστασίας των εσωτερικών διεργασιών της επιχείρησης δεν αναφέρεται η πραγματική της επωνυμία], και αφορά σε εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (που στο εξής θα αποκαλείται «Σ.Δ.Π.»), με σκοπό την πιστοποίηση όταν ολοκληρωθούν η εφαρμογή των διαδικασιών και στα υπόλοιπα τμήματα, και με απώτερο στόχο :

- § την βελτίωση της οργάνωσης και διεκπεραίωσης των διεργασιών
- § την αύξηση της αποδοτικότητας και ελαχιστοποίηση των απωλειών
- § την βελτίωση των ελεγκτικών μηχανισμών
- § την εφαρμογή πελατοκεντρικής φιλοσοφίας
- § την αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών
- § την αύξηση της παραγωγικότητας
- § την αύξηση του μεριδίου αγοράς
- § την μείωση του κόστους

Όπως έχουμε προαναφέρει το Σ.Δ.Π. αφορά όλο το προσωπικό από την Διοίκηση έως τον τελευταίο εργαζόμενο και **απαιτεί την έμπρακτη δέσμευση όλων**, την πίστη για επιτυχία και κυρίως δεν νοείται επιτυχία χωρίς την απαιτούμενη **υπευθυνότητα από την Διοίκηση** (βλ παρ. 3.2.1) . Αυτή είναι η βάση από την οποία ξεκινάει η μελέτη και εφαρμογή. Επίσης για την επιτυχία ενός Σ.Δ.Π. πρέπει η εφαρμογή να γίνει σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, καθώς τα τμήματα συνδέονται άμεσα ή έμμεσα και σίγουρα επηρεάζονται σε μικρό η μεγάλο βαθμό μεταξύ τους. Οπότε δεν μπορεί ένα τμήμα να λειτουργεί οργανωμένα και άλλο τμήμα όχι, και να μιλάμε για οργανωμένη επιχείρηση που εφαρμόζει Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας.

Αυτά αναφέρονται γιατί καθώς το αντικείμενο της μελέτης εξειδικεύεται στην μελέτη εφαρμογής του Σ.Δ.Π. στο **εμπορικό τμήμα** της εταιρίας, συμπεριλαμβανομένων όλων των διαδικασιών και των έντυπων που απαιτούνται από την συλλογή

πληροφοριών για τον ανταγωνισμό, τη πρώτη επαφή με τον πελάτη και το κλείσιμο της συμφωνίας έως την υλοποίηση του προγράμματος και το after sales service, δεν πρέπει να γίνει παρερμηνεία ότι το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας μπορεί να εφαρμοστεί μόνο σε ένα συγκεκριμένο τμήμα και να περιμένουμε οφέλη όπως αυτά που αναφέρονται παραπάνω.

Αντικείμενο

Το εμπορικό τμήμα μιας επιχείρησης είναι ένα νευραλγικής σημασίας τμήμα καθώς ουσιαστικά από αυτό εξαρτάται η ανάπτυξη, η κερδοφορία της επιχείρησης και κατ' επέκταση η επιβίωσή της και έχει ως βασικό αντικείμενο τη σωστή εξυπηρέτηση, διατήρηση και ανανέωση των πελατών, την ανάπτυξη νέων προϊόντων και διεύρυνση της αγοράς. Ο συνδυασμός της σωστής οργάνωσης, λειτουργίας αλλά και κατανομής εργασίας με τις τεχνικές πωλήσεων μπορεί να βοηθήσει στην **ελαχιστοποίηση σφαλμάτων**, την **απόκτηση πελατοκεντρικής συνείδησης** και την **συστηματοποίηση των διαδικασιών** οδηγώντας σε **αύξηση του τζίρου** και κατά συνέπεια σε μια γενικότερη **ανάπτυξη της επιχείρησης** ενισχύοντας την θέση της στην αγορά.

Στάδια Ανάπτυξης

Η παρούσα μελέτη ακολουθεί τα στάδια ανάπτυξης και εφαρμογής ενός Σ.Δ.Π. όπως αναφέρεται στην παράγραφο 3.2.2., και φτάνει έως το 3^ο επίπεδο δηλαδή τα εξής διαδοχικά στάδια:

1. Διαγνωστική Μελέτη
2. Σχεδιασμός Συστήματος
3. Προετοιμασία Τεκμηρίωσης

Καθώς η μελέτη βρίσκεται σε στάδιο εφαρμογής, θα διεξαχθούν οι πρώτες παρατηρήσεις και τα πρώτα συμπεράσματα.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται τα στάδια της διαδικασίας της μελέτης αναλυτικότερα. Στον πίνακα περιλαμβάνεται η περιγραφή των δραστηριοτήτων σε κάθε στάδιο, ορισμένες συνοδευτικές ενέργειες που γίνονται κατά την Εφαρμογή του Συστήματος καθώς και τα μέρη που κατά κύριο λόγο είναι υπεύθυνα για την υλοποίηση του κάθε σταδίου.

Α/Α	Στάδια – Κύριες Ενέργειες	Υπεύθυνοι
1	Διαγνωστική Μελέτη <ul style="list-style-type: none"> • Περιοχή διερεύνησης : ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ Θ ΠΡΩΤΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ Θ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ / ΠΕΛΑΤΩΝ Θ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ Θ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ Θ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ 	Διευθυντής Ποιότητας Εξωτερικός Σύμβουλος Υπεύθυνος Εμπορικού Τμήματος
2	Σχεδιασμός Συστήματος <ul style="list-style-type: none"> • Απαιτήσεις νέου οργανογράμματος • Επαναπροσδιορισμός των δραστηριοτήτων, διαδικασιών και διεργασιών που θα ενταχθούν στο Σ.Δ.Π και προτάσεις βελτίωσης 	Διευθυντής Ποιότητας Εξωτερικός Σύμβουλος Υπεύθυνος Εμπορικού Τμήματος
3	Προετοιμασία Τεκμηρίωσης <ul style="list-style-type: none"> • Οργανόγραμμα και περιγραφές εργασίας • Δήλωση πολιτικής • Περιγραφή των διεργασιών και διαδικασιών • Σχεδίαση των εντύπων του συστήματος • Διαγράμματα ροής 	Διευθυντής Ποιότητας Υπεύθυνος Εμπορικού Τμήματος

Η μελέτη χωρίζεται σε τρία μέρη :

Στο **πρώτο μέρος** παρουσιάζεται η **αποτύπωση – διάγνωση της παρούσης κατάστασης** του εμπορικού τμήματος του τηλεοπτικού σταθμού, προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο οι μέθοδοι, οι πρακτικές, και οι λειτουργικές διοικητικές διεργασίες της εταιρείας, όσον αφορούν στο **εμπορικό τμήμα / τμήμα πωλήσεων** πληρούν τις απαιτήσεις της ανάπτυξης του προγράμματος εγκατάστασης Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας.

Κατά την διάρκεια αυτής της μελέτης γίνεται διερεύνηση και καταγραφή των *προϊόντων, των πελατών, της οργανωτικής δομής, των διεργασιών και των*

διαδικασιών που ακολουθούνται καθώς και ο **σχεδιασμός** με προτάσεις βελτίωσης και προσαρμογή των απαιτήσεων του συστήματος στα πλαίσια της εταιρείας καθώς και στρατηγική που είναι προσφορότερη για την εφαρμογή.

Στο **δεύτερο μέρος** γίνεται η τεκμηρίωση και

Τέλος στο **τρίτο μέρος** διεξάγονται συμπεράσματα.

4.1 ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ – Διαγνωστική μελέτη

Κατά την πρώτη διερεύνηση διαπιστώθηκαν τα ακόλουθα ως βασικές ελλείψεις, τα οποία είναι και τα πρώτα που έπρεπε να βελτιωθούν και να προσαρμοστούν στις ανάγκες της επιχείρησης:

§ Δεν υπάρχει καταγεγραμμένο οργανόγραμμα σε ισχύ και προσδιορισμένες περιγραφές εργασίας:

⇒ Ως αποτέλεσμα η αποδοτικότητα του προσωπικού είναι μειωμένη καθώς δεν έχουν προσδιοριστεί οι ευθύνες, οι αρμοδιότητες, οι σχέσεις εργασίες, η ιεραρχία και έχει αντίκτυπο στην σωστή κατανομή εργασίας, την ανάληψη πρωτοβουλιών και μειώνει την σωστή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Επίσης τα κίνητρα μειώνονται καθώς δημιουργούνται εντάσεις μεταξύ του προσωπικού, έλλειψη διάθεσης για εργασία και δεν υπάρχει προαγωγή της εργασίας. Η επικοινωνία και η συνεργασία όλων των δραστηριοτήτων έχει ως σκοπιμότητα το να δώσει την δυνατότητα στο προσωπικό να διαθέτει την όποια πληροφόρηση του είναι απαραίτητη για να εκτελέσει τα καθήκοντά του με τον καλύτερο τρόπο. Φράγματα στην επικοινωνία αποτρέπουν το προσωπικό από την έγκαιρη και έγκυρη ποσότητα πληροφορίας που χρειάζονται.[βλ παράγραφο 3.1.3]

§ Δεν υπάρχει προσδιορισμένο όραμα – στόχοι της εταιρίας:

⇒ Ως αποτέλεσμα - δεν κατευθύνεται προς ένα κοινό στόχο το προσωπικό αλλά και η διοίκηση, με αποτέλεσμα να μην έχουν γίνει πλήρως κατανοητές οι αξίες και η φιλοσοφία που διέπουν την

επιχείρηση. Κατ' επέκταση δεν μπορεί να χτίσει μια σωστή εικόνα και προς τους πελάτες της. Επίσης η έλλειψη στόχων μειώνει την ευκαιρία για ανάπτυξη και κερδοφορία και το μέτρο σύγκρισης ώστε να υπάρχει μια διαρκή βελτίωση. Το σωστά κοινοποιημένο όραμα και αποστολή της επιχείρησης επιτρέπει στους υπαλλήλους να εστιάσουν και να ευθυγραμμίσουν τις δικές τους προσδοκίες προς έναν κοινό στόχο. Η εμπειρία έχει αποδείξει ότι η συμμετοχή, η ευαισθητοποίηση και η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού παίζει ίσως τον καθοριστικότερο ρόλο στην επιτυχία ή όχι του εγχειρήματος. Το ευαισθητοποιημένο και ενδυναμωμένο προσωπικό γνωρίζει πώς να εφαρμόσει την εμπειρία του και τις δεξιότητές του με τον καλύτερο τρόπο στην εργασία του και αναπτύσσει καλή κριτική ικανότητα και έντονη υπευθυνότητα. Εξάλλου, η προτροπή για χρήση τεχνικών επίλυσης προβλημάτων τροφοδοτεί με αυτοπεποίθηση τους εργαζομένους. Η ομαδική εργασία που απαιτείται για την εφαρμογή τέτοιων τεχνικών αυξάνει την αποτελεσματικότητα της προσπάθειας βελτίωσης της ποιότητας. [βλ παράγραφο 3.1.3]

§ Δεν υπάρχουν προσδιορισμένες διαδικασίες που να περιγράφονται και αλληλεπιδράσεις των διεργασιών :

⇒ Ως αποτέλεσμα μπορεί να είναι η κατασπατάληση πόρων (χρόνου του προσωπικού, λάθος διαχείριση τεχνολογικού εξοπλισμού), πολύ συχνή η μη τήρηση χρονοδιαγράμματος, η μη σωστή διεξαγωγή εργασιών και προσδιορισμού προτεραιοτήτων και η μη εφαρμογή ελεγκτικών μηχανισμών για εντοπισμό σφαλμάτων κατά την διεξαγωγή διαδικασιών όπως πχ την υλοποίηση μιας συμφωνίας. [βλ παράγραφο 3.1.6.4 – Οδηγίες Εργασίας]

§ Υπάρχουν ελλείψεις σε έντυπα, έντυπα που δεν είναι προσαρμοσμένα απόλυτα στις ανάγκες της επιχείρησης ή που είναι ελλιπή ή μη πρακτικά και ελλιπής αρχειοθέτηση:

⇒ Ως αποτέλεσμα είναι ότι δεν υπάρχει σωστή διακίνηση, διαχείριση και αρχειοθέτηση της πληροφορίας, και η ανάγκη για σωστή και πλήρης ενδομηματική επικοινωνία δεν γίνεται σωστά, κάτι που δημιουργεί

προβλήματα στην σωστή διεξαγωγή διαδικασιών. [βλ παράγραφο 3.1.6.5/6 – Έντυπα Συστήματος & Εξωτερικά έντυπα]

§ Δεν υπάρχει έλεγχος διερεύνησης ικανοποίησης πελατών :

⇒ Ως αποτέλεσμα είναι η μη τεκμηριωμένη στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση προκειμένου να βελτιώσει την ποιότητά της, κάτι που έχει ως αντίκτυπο την μείωση της ικανοποίησης των πελατών και κατ' επέκταση του μεριδίου αγοράς, της φήμης και αξιοπιστίας της.

§ Καταγράφηκαν κόστη που αφορούσαν εσωτερικές και εξωτερικές αστοχίες (βλ. παρ. 2.5) όπως:

⇒ Εσωτερικές Αστοχίες: λανθασμένος προγραμματισμός παραγωγής, καθυστέρηση παραγωγής, λανθασμένος προγραμματισμός επαφών, αστοχία στην προγραμματισμένη προβολή μηνυμάτων, κ.α.

⇒ Εξωτερικές Αστοχίες : παράπονα πελατών, μη ικανοποίηση από τις προσφερόμενες υπηρεσίες, διορθωτικές ενέργειες για ικανοποίηση δυσαρεστημένων πελατών, ακυρώσεις συμφωνιών, κενές «ζώνες προβολής» κ.α.

⇒ Κρυμμένα κόστη: κακή φήμη, έλλειψη εμπιστοσύνης, λανθασμένη εταιρική εικόνα, δυσαρέσκεια προσωπικού, καθυστερήσεις, χαμένες πωλήσεις. Κ.α.

Πριν ξεκινήσει η μελέτη εφαρμογής σκόπιμο είναι να γίνει αναφορά και να προσδιοριστούν τα **προϊόντα** και οι **πελάτες**.

4.1.1 Προϊόντα

Ορισμός

Τα προϊόντα της **OKtv** μπορούν να αναφερθούν ως έμμεσα και άμεσα.

Άμεσα είναι αυτά που πραγματικά αγοράζει ο πελάτης και είναι τα παρακάτω:

Air time

- § Τηλεοπτικό σποτ
- § Ρεπορτάζ
- § Εκπομπή [διαφημιστική]
- § Αναφορά
- § Τηλεπώληση (telemarketing)
- § Χορηγία
- § Προβολή λογοτύπου κατά την διάρκεια μιας εκπομπής

Η προβολή ενός πελάτη μπορεί να πραγματοποιηθεί με έναν από τους παραπάνω τρόπους εκμεταλλευόμενος τον τηλεοπτικό χρόνο του σταθμού κατά την διάρκεια του προγράμματος και κάνοντας χρήση ολόκληρης της εμβέλειας του σταθμού.

Έμμεσα είναι τα προϊόντα στα οποία ουσιαστικά επενδύει ο πελάτης με βασικό παράγοντα το μερίδιο τηλεθέασης που προσδιορίζει και επηρεάζει άμεσα την τιμή αλλά και την απόδοση του βασικού προϊόντος. Τέτοια προϊόντα είναι οι εκπομπές και η ζώνη μετάδοσης.

Παραγωγή Δημιουργικού

- § Λήψη πλάνων
- § Επεξεργασία πλάνων
- § Post production [γραφικά – σήματα]
- § Δημοσιογραφική κάλυψη
- § Ολοκληρωμένη παραγωγή εκπομπής [παραγωγή / στήσιμο / σκηνοθεσία / φωτισμός / ηχοληψία / παρουσίαση / μοντάζ / κείμενα/ κλπ]
- § Παραγωγή τηλεοπτικού σποτ
 - Σκηνοθεσία
 - Κείμενα / Ηχογράφηση
 - Λήψη Πλάνων
 - Επεξεργασία εικόνας ή γραφικών
 - Μουσική επένδυση

Πώληση δημιουργικού

Το δημιουργικό της τηλεοπτικής παραγωγής που πρόκειται να προβληθεί, μπορεί να πραγματοποιηθεί από το τμήμα παραγωγής του σταθμού και να γίνει αγορά των τηλεοπτικών δικαιωμάτων.

4.1.2 Πελάτες

Τα προϊόντα απευθύνονται σε πελάτες (εντός και εκτός εμβέλειας) που έχουν ενδιαφέρον προβολής και παρουσίας στο πληθυσμό που καλύπτει ο τηλεοπτικός σταθμός, με κύριο ενδιαφέρον τον εδρεύων νομό αλλά και την ευρύτερη περιοχή εμβέλειας. Ως πελάτες χαρακτηρίζονται οι ακόλουθοι:

- § **Διαφημιστικές Εταιρίες**
- § **Ιδιωτικές Εταιρίες**
- § **Επαγγελματίες**
- § **Ιδιώτες**
- § **Κρατικοί μηχανισμοί**

4.1.3 Οργάνωση

Όπως προαναφέραμε κατά την διαγνωστική μελέτη, στην εταιρία δεν υπήρχε καταγεγραμμένο οργανόγραμμα. Οι σχέσεις εργασίας και οι αρμοδιότητες κατά συνέπεια, δεν ήταν ξεκάθαρες και αυτό δημιουργούσε επανειλημμένως προβλήματα επικοινωνίας, υλοποίησης, ευθύνης και κατανομής εργασίας. Ως αποτέλεσμα ήταν η μη αποδοτική λειτουργία των τμημάτων, πολλές φορές η κακή εικόνα προς πελάτες και μη σωστή εξυπηρέτηση τους και άλλα έμμεσα κόστη που δημιουργεί η κακή οργάνωση.

Σχεδιασμός - Παρατηρήσεις

Βάση των διαπιστώσεων της παραγράφου 4.1.1, στα πλαίσια εφαρμογής ενός Σ.Δ.Π. είναι απαραίτητος ο προσδιορισμός μιας **οργανωτικής δομής** που να βρίσκεται **σε ισχύ** καθώς καταγεγραμμένες περιγραφές εργασίας ανά θέση. Ο σκοπός αυτού του στοιχείου είναι ότι η διοίκηση θα επιδείξει μια συστηματική και λογική προσέγγιση του Συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Σκοπεύει επίσης να δείξει ότι η διοίκηση έχει δώσει αρμοδιότητες μαζί με υπευθυνότητες και έχει δεσμευτεί στην χρηματοδότηση των ενεργειών επαλήθευσης της λειτουργικότητας του συστήματος.

Πρέπει λοιπόν να καθοριστούν υπευθυνότητες, αρμοδιότητες του προσωπικού, είτε αυτό είναι διοίκηση, εκτέλεση διεργασιών, επαλήθευση διεργασιών, το έργο του οποίου επηρεάζει την οργάνωση της επιχείρησης.

Το οργανόγραμμα σχεδιάστηκε έπειτα από καταγραφή και διαχωρισμό των διεργασιών και των βασικών διαδικασιών που διέπουν την επιχείρηση και έπειτα από σαφή προσδιορισμό περιγραφών εργασίας. [Παράρτημα 7.3]

4.1.4 Βασικές Διεργασίες και Διαδικασίες Εμπορικού Τμήματος [πριν την εφαρμογή του Σ.Δ.Π.]

Παρακάτω περιγράφονται όπως διαπιστώθηκαν οι διεργασίες και οι διαδικασίες του τμήματος και ακολουθούν οι προτάσεις βελτίωσης και προσαρμογή των απαιτήσεων του συστήματος στα πλαίσια της εταιρείας καθώς και στρατηγική που είναι προσφορότερη για την εφαρμογή.

α/α	ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ
01	ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ
02	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

α/α	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΝΑ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ
01	ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ
	Διαδικασίες
	Παρακολούθηση Αγοράς / Ανταγωνισμού
	Επαφές πελατών
	Διεκπεραίωση συμφωνιών
	Προγραμματισμός παραγωγής
02	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
	Διαδικασίες
	Προτάσεις νέου προϊόντος
	Υλοποίηση νέου προϊόντος

ΣΧΟΛΙΑ:

** Δεν υπάρχει καταχώριση ιστορικού κατά την προσέγγιση πελατών και δεν μπορεί να γίνει

- è σωστός έλεγχος πωλητών
- è διάγνωση Αγοράς
- è διάγνωση Ανταγωνισμού

** τα Έντυπα είτε δεν υπάρχουν είτε παρουσιάζουν ελλείψεις.

** Δεν υπάρχει οργανωμένη κωδικοποίηση

- è δεν υπάρχει συνέχεια στην τήρηση αρχείων.
- è δεν μπορεί να εφαρμοστεί έλεγχος.
- è δεν μπορούν να διεξαχθούν στατιστικά αποτελέσματα.

Σχεδιασμός - Παρατηρήσεις

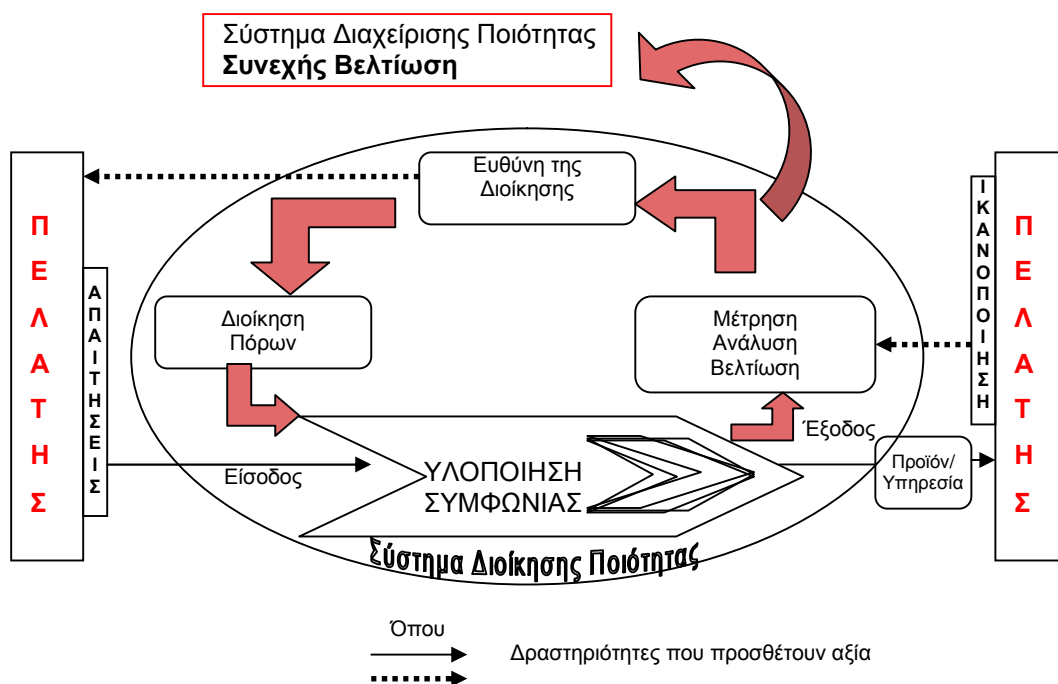
Προτείνονται τα ακόλουθα:

1. Να σχεδιαστούν ή να αναθεωρηθούν, τα αντίστοιχα για κάθε διεργασία και διαδικασία Έντυπα.
2. Να κωδικοποιηθούν όλες οι διεργασίες και οι διαδικασίες καθώς και τα έντυπα που αντιστοιχούν σε κάθε δραστηριότητα.
3. Να προστεθεί νέα διεργασία «**Έλεγχος Ικανοποίησης Πελατών**» με διαδικασίες την **Καταγραφή Παραπόνων** και τον **Έλεγχο Ικανοποίησης Πελατών**.
4. Να προστεθεί νέα διεργασία «**Διαχείριση Εσωτερικών Πόρων**» με διαδικασίες την **Εκπαίδευση Προσωπικού**, τον **Έλεγχο Απόδοσης Πωλητών** και την **Συμμετοχή επιλογής συνεργατών τμήματος**.
5. Να προστεθεί νέα διεργασία «**Διαχείριση Συστήματος Διαδικασιών**» με διαδικασίες την **Διαχείριση Αρχείων**, τον **Έλεγχο Διαδικασιών**.

4.2 ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ - Προετοιμασία τεκμηρίωσης

Έπειτα από το στάδιο Διαγνωστικής μελέτης και Σχεδιασμού, ακολουθεί η τεκμηρίωση του Σ.Δ.Π. που προτάθηκε.

Το μοντέλο που θα ακολουθηθεί είναι αυτό ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας βασισμένο σε διεργασίες, που παρουσιάζεται στο σχήμα 4.1 απεικονίζει τις διασυνδέσεις των διεργασιών. Η απεικόνιση αυτή υποδεικνύει ότι οι πελάτες διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο στον καθορισμό απαιτήσεων ως εισερχόμενα. Η παρακολούθηση της ικανοποίησης των πελατών απαιτεί την αξιολόγηση πληροφοριών οι οποίες σχετίζονται με την αντίληψη των πελατών κατά πόσο ο οργανισμός έχει ικανοποιήσει τις απαιτήσεις τους. Το μοντέλο που παρουσιάζεται στο σχήμα 4.1 δεν παρουσιάζει διεργασίες σε επίπεδο λεπτομέρειας.



Σχ.4.1. Μοντέλο συστήματος διαχείρισης της ποιότητας βασισμένο σε διεργασίες

Πηγή: TUV AUSTRIA HELLAS, «Το Νέο EN ISO 9001:2000», Δεκέμβριος 2000 σελ 2

Βάση των διαπιστώσεων της παραγράφου 4.1.1, και του πλαισίου εφαρμογής ενός Σ.Δ.Π. πρέπει εξ' αρχής να γίνει ο προσδιορισμός από την διοίκηση καταγεγραμμένων δηλώσεων **πολιτικής, δέσμευσης και στόχων για την ποιότητα**, γενικώς της εταιρίας και ο **σκοπός του τμήματος**, στην συνέχεια θα ακολουθήσει η **οργανωτική δομή** του τμήματος, οι **διεργασίες και διαδικασίες** με την σχετική τεκμηρίωση, και τέλος η **σχεδίαση των νέων εντύπων** του συστήματος.

4.2.1 Υπευθυνότητα Διοίκησης – δήλωση Πολιτικής Ποιότητας

Δεν νοείται επιτυχία ενός Σ.Δ.Π. της σειράς ISO 9000 χωρίς την απαιτούμενη υπευθυνότητα από πλευράς της Διοίκησης της εταιρείας. Δεν πρέπει να υπάρχει η παραμικρή αμφιβολία ότι το σύστημα αφορά όλους, από την διοίκηση έως τον τελευταίο εργαζόμενο .

Πρόθεση πολιτικής ποιότητας

Ο σκοπός αυτού του στοιχείου είναι να αναπτύξει ένα πρόγραμμα που θα παρέχει την απαραίτητη καθοδήγηση από την διοίκηση, ενώ θα προσδιορίζει τις αρμοδιότητες

και υπευθυνότητες για την καθιέρωση ενός συστήματος ποιότητας που θα εφαρμόζεται σε κάθε τμήμα της επιχείρησης συμπεριλαμβανομένου φυσικά και του εμπορικού τμήματος που είναι και το κύριο αντικείμενο εργασίας.

Απαίτηση : Το πρότυπο αυτό απαιτεί από την διοίκηση να καθορίζει και να τεκμηριώνει την πολιτικής της ποιότητας και έχει σαν στόχο να βεβαιωθεί ότι η πολιτική αυτή είναι κατανοητή και εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα.

Κατά την στρατηγική εφαρμογή βοήθησαν τα ακόλουθα παρατιθέμενα στοιχεία.

- § Απόψεις των πελατών και τηλεθεατών για το πρόγραμμα του σταθμού, τα προϊόντα, την εταιρική εικόνα και τις γενικότερες υπηρεσίες της **OKtv**
- § Παράπονα πελατών που συγκεντρώθηκαν.
- § Έρευνα αγοράς

Η πολιτική της εταιρείας πρέπει να αναρτηθεί σε εμφανές σημείο ώστε να ενημερωθεί το προσωπικό με αυτή και να την βλέπουν οι πελάτες που επισκέπτονται τον χώρο. Στην διάρκεια των εσωτερικών επιθεωρήσεων πρέπει να ερωτάται το προσωπικό από την επιχείρηση πως καταλαβαίνει και με ποιο τρόπο ενεργεί ώστε να εκπληρώσει αυτή την πολιτική.

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο τηλεοπτικός σταθμός **OKtv** δεσμεύεται να παρέχει έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση, ψυχαγωγία, και να συμβάλλει ακόμη περισσότερο στην οικονομική, πολιτιστική, κοινωνική και αθλητική ανάπτυξη της περιοχής αλλά και των νομών εμβέλειας.

ΕΠΙ ΜΕΡΟΥΣ ΣΤΟΧΟΙ

- § Εφαρμογή Φιλοσοφίας Ποιότητας σε όλο το φάσμα των μηχανισμών, λειτουργιών και δραστηριοτήτων του σταθμού.
- § Επίτευξη τεχνικής και ανθρώπινης υποδομής υψηλού επιπέδου και παράλληλα δημιουργία συνθηκών εργασίας, που να οδηγούν τους συνεργάτες του σταθμού σε υψηλή παραγωγικότητα και ευχαρίστηση από την εργασία.
- § Ακόμη μεγαλύτερη αύξηση της θεαματικότητας μέσω παραγωγής ποιοτικού τοπικού προγράμματος, με σωστή στόχευση συγκεκριμένου τηλεοπτικού κοινού κάθε φορά και βεβαίως, χωρίς ακρότητες και υπερβολές.
- § Ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση των τοπικών αλλά και των εκτός νομού διαφημιζόμενων.

ΣΤΟΧΟΙ Εμπορικού Τμήματος

Η ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση των τοπικών αλλά και των εκτός νομού διαφημιζόμενων, μέσω της σωστής και οργανωμένης λειτουργίας παρέχοντας ποιοτική εξυπηρέτηση, με στόχο την πετυχημένη διαφημιστική επένδυση και την σωστή προβολή τους στο τηλεοπτικό κοινό του σταθμού, με σεβασμό πάντα προς τους τηλεθεατές και την σχετική νομοθεσία.

Η ανάπτυξη και ο σχεδιασμός νέων προϊόντων που θα εξυπηρετούν τα συμφέροντα των διαφημιζόμενων και θα αυξάνουν την απόδοση της επένδυσης, με στόχο την αύξηση του τζίρου και της ανάπτυξης του τμήματος.

Η ικανοποίηση των πωλητών με κίνητρα ποιοτικά, ηθικά και οικονομικά που να ενισχύουν την ατομική αλλά και ομαδική απόδοση, όντας σε ένα περιβάλλον που θα καλλιεργεί σχέσεις συνεργασίας και ανάπτυξης, με έμπρακτη συμμετοχή του προσωπικού, διάχυση της πληροφορίας, ξεκάθαρων σχέσεων εργασίας, απαιτήσεων, αρμοδιοτήτων, δίαυλων επικοινωνίας, και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.

4.2.2 Οργανωτική δομή : Υπευθυνότητες – Αρμοδιότητες

Εφόσον πλέον έχει καθοριστεί το οργανόγραμμα της εταιρίας [βλ Παράρτημα 3] ακολουθούν οι περιγραφές εργασίας:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πρόεδρος Δ.Σ. –Διευθύνων σύμβουλος

Βασική αποστολή του είναι ο συντονισμός μιας αποτελεσματικής οργάνωσης κατάλληλης να παράσχει όλες τις υπηρεσίες που έχει ανάγκη η επιχείρηση, σε θέματα παραγωγής, πωλήσεων καθώς επίσης και στον οικονομικό, διοικητικό, ενημερωτικό, τεχνικό τομέα.

- Καθορισμός του λογιστικού σχεδίου της εταιρείας παρακολούθηση της τήρησης όλων των εσωτερικών διαδικασιών και λειτουργιών, επίβλεψη των οικονομικών καταστάσεων, χάραξη της στρατηγικής που θα ακολουθήσει η εταιρεία στα επενδυτικά θέματα της εταιρείας
- Επίσης χάραξη της στρατηγικής σε θέματα πρόσληψης, εξέλιξης και εκπαίδευσης του προσωπικού.
- Διερεύνηση των συνθηκών της αγοράς σε τοπικό και πανελλαδικά.
- Διοίκηση προσωπικού με έμφαση στην ανάπτυξη
- Παρακολούθηση των εργασιών της παραγωγής, ως και των άλλων βοηθητικών λειτουργιών
- Η κατεύθυνση και ο συντονισμός των πωλήσεων του προϊόντος στην αγορά, όπως και ο καθορισμός των τιμών, των όγκων και των όρων πωλήσεων, με υποδείξεις προς την αρμόδια διεύθυνση για την πραγματοποίησή τους.
- Επίβλεψη των διαδικασιών εφοδιασμού της εταιρείας με μηχανήματα και δευτερεύοντα εξοπλισμό, με σχετικές επιστημονικές προς το αρμόδιο τμήμα, στο πνεύμα της απρόσκοπτης λειτουργίας και της επάρκειας σε μέσα παραγωγής και σωστής εκπομπής του σήματος του τηλεοπτικού σταθμού.

Γενικός Διευθυντής

Βασική αποστολή του είναι η επίβλεψη της καλής και αποτελεσματικής λειτουργίας όλων των τμημάτων, παρακολούθηση της τήρησης όλων των εσωτερικών διαδικασιών και λειτουργιών, ο καθορισμός του λογιστικού σχεδίου της εταιρείας,

επίβλεψη οικονομικών καταστάσεων και χάραξη στρατηγικής και κατευθύνσεων που θα ακολουθήσει η εταιρεία σε όλους τους τομείς.

- Οικονομική διαχείριση
- Τμήμα δημοσίων σχέσεων
- Ενημερωτικός τομέας
- Τμήμα marketing
- Πρόγραμμα σταθμού
- Τεχνικό τμήμα
- Εμπορικό τμήμα
- Τμήμα Παραγωγής

Εμπορική Δ/ση.

Βασική αποστολή είναι να κατευθύνει, συντονίζει και πραγματοποιεί σε συνεργασία με τους υφιστάμενους του, τις πωλήσεις στην εσωτερική και πανελλαδική αγορά και να εισηγείται τιμές, εμπορική πολιτική, όρους πωλήσεων των προϊόντων, ώστε να εξασφαλίζεται επίτευξη των στόχων του επιχειρησιακού προγράμματος της Διεύθυνσης Πωλήσεων, στην διαμόρφωση των οποίων συμβάλλει.

- Παρακολουθεί, συντονίζει και ελέγχει την εύρυθμη λειτουργία και συνεργασία της διεύθυνσης του με τους πελάτες, ώστε να εξασφαλίζεται η άριστη εξυπηρέτηση και υποστήριξη τους.
- Παρακολουθεί, εκτιμά και αποφασίζει, τιμές και όρια πιστώσεων ανά προϊόν, όπως προτείνονται από τους υφιστάμενους του, ώστε να εξασφαλίζεται η επαρκής κάλυψη των αναγκών των πελατών
- Προγραμματίζει, συντονίζει και εισηγείται ανάλογα με τον εκάστοτε διαθέσιμο τηλεοπτικό χρόνο ποσότητες ανά προϊόν, με τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα για την εταιρεία.
- Συμμετέχει, προτείνει αποφασίζει ενεργά στην επιλογή του προγράμματος μετάδοσης, αγορά τηλεοπτικών εκπομπών βάση των οποίων θα επενδύσουν πελάτες.
- Συμμετέχει σε ότι έχει να κάνει με την βελτίωση της μετάδοσης προγράμματος με στόχο την αύξηση της τηλεθέασης και κατ' επέκταση της αύξησης του τζίρου αλλά και των πελατών
- Εισηγείται παραγωγές, διαφημιστικές ή μη, ώστε να εξυπηρετηθούν οι επικοινωνιακές ανάγκες του διαφημιζομένου.
- Φροντίζει για την δημιουργία και την ανανέωση (τουλάχιστον κάθε 6 μήνες) των πελατολογίων της Εταιρίας. Συμπεριλαμβάνει σ' αυτά υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες.

- Προτείνει προς την Γενική Διεύθυνση, τους ετήσιους και μηνιαίους Στόχους Πωλήσεων, καθώς και τις Στρατηγικές Πωλήσεων ανά Μ.Μ.Ε.
- Συνεργάζεται με τους υφισταμένους του για τον καθορισμό των Στόχων Πωλήσεων ανά γεωγραφική περιοχή και πελάτη (υπάρχοντα και δυνητικό).
- Προγραμματίζει τους Κύκλους Πωλήσεων και πραγματοποιεί τις αντίστοιχες "Συγκεντρώσεις Κύκλου".
- Παρακολουθεί καθημερινά το ύψος των πωλήσεων κατά Μ.Μ.Ε. και λαμβάνει έγκαιρα μέτρα, ώστε να ελαχιστοποιούνται οι αποκλίσεις από τους μηνιαίους στόχους.
- Παρακολουθεί καθημερινά τις αποδόσεις των υφισταμένων του σε σχέση με τους στόχους τους και συνεργάζεται μαζί τους για την επίλυση τυχόν προβλημάτων (αλλαγή πολιτικής, τροποποίηση του προγράμματος επισκέψεών τους, προγραμματισμός δικών του επισκέψεων σε κάποιους πελάτες τους κλπ).
- Παρακολουθεί καθημερινά τις εισερχόμενες εντολές διαφήμισης, φροντίζει για την σωστή και έγκαιρη υλοποίησή τους και διευθετεί τυχόν προβλήματα που σχετίζονται με αυτές.
- Ελέγχει τους εβδομαδιαίους Προγραμματισμούς Επισκέψεων των υφισταμένων του, με στόχο την καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου τους.
- Ελέγχει καθημερινά τα Δελτία Επισκέψεων των υφισταμένων του.
- Συγκεντρώνει στοιχεία από την αγορά (ανταγωνισμός, πελάτες) από τις γραπτές αναφορές των υφισταμένων του, τα αξιολογεί και δίνει γραπτή συνοπτική αναφορά στη Διεύθυνση Marketing κάθε μήνα, ή εκτάκτως όταν αυτό είναι αναγκαίο.
- Ελέγχει τα μηνιαία έξοδα των υφισταμένων του και ιδιαίτερα σε σχέση με την παραγωγικότητά τους.
- Επισκέπτεται περιοδικά όλους τους μεγάλους πελάτες σ' όλη την Δυτική και υπόλοιπη Ελλάδα για συγκέντρωση πληροφοριών, δημιουργία στενότερης επαφής με την εταιρία, επίλυση τυχόν προβλημάτων, κλπ.
- Συμμετέχει στην πρόσληψη νέων υφισταμένων του.

- Φροντίζει για την συνεχή εκπαίδευση των νέων και υπαρχόντων υφισταμένων του, τόσον επάνω στα προϊόντα της Εταιρίας και του ανταγωνισμού, όσον και στις Τεχνικές των Πωλήσεων.
- Αξιολογεί τους υφιστάμενους του σε τακτά χρονικά διαστήματα και επιδιώκει την βελτίωση της απόδοσής τους, αναπτύσσοντας πέραν των γνώσεών τους, υψηλό επίπεδο ηθικού και ευχαρίστησης από την εργασία.
- Συνεργάζεται καθημερινά με την Οικονομική Διεύθυνση, για την επίλυση τυχόν προβλημάτων που αφορούν στην πιστωτική ικανότητα και/ή υποχρεώσεις των παλαιών και νέων πελατών.
- Ετοιμάζει εμπρόθεσμα τον ετήσιο προϋπολογισμό (ποιοτικό και ποσοτικό) του τμήματός του, καθώς και τις ενδιάμεσες αναπροσαρμογές.
- Ετοιμάζει εμπρόθεσμα και σύμφωνα με τις απαιτούμενες προδιαγραφές, τις αναφορές για τις οποίες είναι υπεύθυνος.
- Ελέγχει, εγκρίνει, τροποποιεί τα αρχεία του τμήματος.

Σύμβουλος Επικοινωνίας

Ο Σύμβουλος Επικοινωνίας είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών στόχων Πωλήσεων Διαφημιστικού Χρόνου και Χώρου.

Οι επί μέρους υπευθυνότητες του έχουν σαν βάση τις προτεραιότητες που καθορίζονται από την Διεύθυνση Πωλήσεων και χωρίζονται σε δύο μέρη:

- Φροντίζει για την δημιουργία και την ανανέωση (τουλάχιστον κάθε 6 μήνες) της λίστας των πελατών του. Συνεργάζεται με τον Διευθυντή του στην ανάλυση των ποσοτικών και ποιοτικών στοιχείων των πελατών του, με σκοπό τον καθορισμό των ετησίων και λοιπών στόχων του.
- Πραγματοποιεί προγραμματισμένες επισκέψεις στους πελάτες του, σύμφωνα με τους στόχους και τις στρατηγικές της εταιρίας έχοντας την ευθύνη για την παροχή καλού SERVICE προς τους πελάτες του (παράδοση, λογαριασμοί, προβλήματα κλπ), σύμφωνα με την πολιτική της εταιρίας.

- Συμπληρώνει ανελλιπώς το "Ημερήσιο Δελτίο Επισκέψεων", το "Πληροφοριακό Δελτίο Πελατών" και γενικά κρατά κάθε χρήσιμο στοιχείο για τους πελάτες του. Συλλέγει πληροφορίες για τον ανταγωνισμό και γενικά για την αγορά (τιμές, αφιερώματα, προδιαγραφές, πελάτες κλπ).
- Φροντίζει να ενημερώνει τον Διευθυντή του, για την ανάγκη παραγγελίας δειγμάτων (έντυπα, κασέτες κλπ).
- Φροντίζει για την καλή κατάσταση και τη σωστή χρήση των περιουσιακών στοιχείων της Εταιρίας, για τα οποία είναι υπεύθυνος (π.χ. έντυπα προώθησης, δείγματα κλπ).
- Φροντίζει για την τήρηση του ωραρίου και την ευπρεπή του εμφάνιση.
- Γνωρίζει πολύ καλά τα "προϊόντα" του (Τεχνικά χαρακτηριστικά, εμπορικά στοιχεία κλπ) και τα "προϊόντα" του ανταγωνισμού του.

Γραμματεία

Βασική αποστολή είναι η σωστή και εύρυθμη λειτουργία του εμπορικού τμήματος.

- Παραλαμβάνει αιτήσεις για ζήτηση διαφήμισης, συμφωνητικά, εντολές μετάδοσης, έντυπα καταγραφής παραπόνων κλπ και έχει την ευθύνη για την σωστή προώθηση τους.
- Έχει την ευθύνη για την σύνταξη προσφορών, επιστολών, προγραμμάτων μετάδοσης μηνυμάτων και προώθησή τους, αποστολή και παραλαβή εγγράφων.
- Μεριμνά για την τήρηση και επεξεργασία των αρχείων, προκειμένου να εξασφαλίζεται η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των λειτουργικών αναγκών του τμήματος.
- Παροχή άμεσης, έγκυρης εξυπηρέτησης σε εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες.
- Ενημέρωση προς την διεύθυνση του Εμπορικού τμήματος για την κίνηση ημέρας και οτιδήποτε αφορά το προσωπικό του τμήματος ή άλλα θέματα.
- Ενημερώνει έγκαιρα τον Υπεύθυνο Εμπορικού τμήματος για την εξέλιξη των συμβάσεων των πελατών.

4.2.3 Διάγραμμα Ροής Βασικών Διεργασιών Εμπορικού Τμήματος

Έπειτα από την μελέτη που έγινε και λαμβάνοντας υπόψιν τις παρατηρήσεις κατά την διαγνωστική μελέτη και τον σχεδιασμό, οι βασικές αλλαγές που συνθέτουν το τελικό αποτέλεσμα είναι :

- § Η αναπροσαρμογή των διεργασιών και διαδικασιών
- § Η κωδικοποίηση
- § Η αναφορά των υπευθύνων
- § Η συχνότητα αναθεώρησης
- § Και η αναφορά των σχετικών με κάθε διαδικασία, εντύπων

α/α	ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ
01	Εξυπηρέτηση Πελατών
02	Έλεγχος Ικανοποίησης Πελατών
03	Σχεδιασμός και Ανάπτυξη Προϊόντων
04	Διαχείριση Εσωτερικών Πόρων
05	Διαχείριση Συστήματος Διαδικασιών

Ακολουθεί η συνοπτική περιγραφή των διαδικασιών ανά κάθε διεργασία που προτάθηκαν για το εμπορικό τμήμα, και τα σχετικά έντυπα και στο παράρτημα 1 τα διαγράμματα ροής που σχετίζονται με τις βασικές διεργασίες του εμπορικού τμήματος.

Η αναλυτική μορφή των εντύπων παρουσιάζεται στο παράρτημα 2.

Επίσης οι διαδικασίες υποστηρίζονται από Οδηγίες Εργασίας (Work Instructions) δηλαδή γραπτές οδηγίες για την τρόπο και την μέθοδο με την οποία πραγματοποιούνται οι διάφορες εργασίες στο επίπεδο ενός Τμήματος ή μιας Διεύθυνσης με την χρήση των καθορισμένων τυποποιημένων Εντύπων Συστήματος. Η αναλυτική περιγραφή κάθε Διαδικασίας είναι ένα ολιγοσέλιδο κείμενο. Στο κείμενο αυτό θα πρέπει να περιέχεται ουσιώδης πληροφορία για τα εξής θέματα:

- Ποιος είναι ο Σκοπός της Διαδικασίας δηλαδή γιατί υπάρχει αυτή η Διαδικασία
- Ποιο είναι το Πεδίο Εφαρμογής δηλαδή ποια Τμήματα ή Διευθύνσεις συμμετέχουν στην Διαδικασία
- Ποιοι είναι οι Εμπλεκόμενοι δηλαδή ποιοι/ες από το προσωπικό συμμετέχουν στην Διαδικασία βάσει του οργανογράμματος.
- Ποιες είναι οι Οδηγίες Εργασίας που χρησιμοποιούνται κατά την υλοποίηση της Διαδικασίας.
- Περιγραφή, δηλαδή ποιες ακριβώς λειτουργίες προβλέπονται στην Διαδικασία (ποιος ξεκινά την Διαδικασία, ποια έντυπα συμπληρώνει, σε ποιόν τα αποστέλλει, πως αντιδρά ο παραλήπτης, τι έντυπα συμπληρώνει αυτός, σε ποιόν τα προωθεί, κοκ).
- Ποια Έντυπα Συστήματος χρησιμοποιούνται (συμπληρώνονται, διακινούνται, αρχειοθετούνται, κλπ)

Η αναλυτική περιγραφή κάθε Διαδικασίας είναι ένα ελεγχόμενο έγγραφο. Υπογράφεται σε όλες τις σελίδες της πρωτότυπα, από τον συντάκτη της και από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο ο οποίος εγκρίνει την Διαδικασία. Ο συντάκτης είναι συνήθως ο Υπεύθυνος του Τμήματος, που έχει την μεγαλύτερη συνάφεια με το αντικείμενο της Διαδικασίας. Το πρωτότυπα υπογεγραμμένο αντίτυπο φυλάσσεται. Στο εμπλεκόμενο προσωπικό της εταιρείας, διανέμονται φωτοαντίγραφα του πρωτοτύπου ή περιγραφή της Διαδικασίας σε ηλεκτρονική μορφή.

Η Διαδικασία δεν αλλάζει αυθαίρετα. Για να γίνει αλλαγή της Διαδικασίας θα πρέπει να υλοποιηθούν εκείνες οι προβλεπόμενες Διαδικασίες που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο γίνονται οι αναθεωρήσεις του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

Σε όλες τις σελίδες της αναλυτικής περιγραφής της Διαδικασίας αναγράφεται ο τίτλος και ο κωδικός αριθμός της Διαδικασίας, ο αριθμός και η ημερομηνία έναρξης ισχύος της παρούσης έκδοσης, και ο αριθμός της προηγούμενης έκδοσης η οποία αντικαταστάθηκε από την παρούσα έκδοση της Διαδικασίας.

A /A	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΕΝΤΥΠΑ ΑΝΑ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ					ΕΛΕΓΧΟΣ: ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	
1	Εξυπηρέτηση Πελατών						
	Κωδικός	Διαδικασίες	Σχετικά Έντυπα	Κωδικός Εντύπου	Υπεύθυνος Σύσταξης	Παραλήπτης	Συχνότητα Αναθ/σης
	SAL/Δ-01-01	Παρακολούθηση Αγοράς / Ανταγωνισμού	ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	SAL/ΕΞ/1001	ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚ/ΝΙΑΣ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
	SAL/Δ-01-02	Επαφές πελατών	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΠΕΛΑΤΗ	SAL1002	ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚ/ΝΙΑΣ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
			ΗΜΕΡΗΣΙΟ ΔΕΛΤΙΟ ΕΠΑΦΩΝ	SAL1003	ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚ/ΝΙΑΣ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
			ΑΙΤΗΜΑ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ	SAL1004	ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚ/ΝΙΑΣ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
			ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΙΤΗΜΑΤΩΝ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ	SAL1005	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
	SAL/Δ-01-03	Διεκπεραίωση Συμφωνιών	ΕΚΔΟΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ	SAL1006	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
			ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ	SAL1007	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
			ΣΥΜΦΩΝΗΤΙΚΟ	SAL1008	ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚ/ΝΙΑΣ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
			ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΜΦΩΝΗΤΙΚΩΝ	SAL1009	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
			ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΜΦΩΝΗΤΙΚΟΥ	SAL1010	ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚ/ΝΙΑΣ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
			ΑΙΤΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	SAL1011	ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚ/ΝΙΑΣ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
			ΕΓΚΡΙΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	SAL1012	ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚ/ΝΙΑΣ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
			ΕΝΤΟΛΗ ΜΕΤΑΔΟΣΗΣ	SAL1013	ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚ/ΝΙΑΣ	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	2 ΕΤΗ
			ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΡΟΒΟΛΗΣ	SAL1014	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
			ΕΝΤΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ	SAL1015	ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚ/ΝΙΑΣ	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	2 ΕΤΗ
			ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	SAL1016	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
2	Έλεγχος Ικανοποίησης Πελατών						
	Κωδικός	Διαδικασίες	Σχετικά Έντυπα				
	SAL/Δ-02-01	Καταγραφή Παραπόνων	ΕΝΤΥΠΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ	SAL2021	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
	SAL/Δ-02-02	Έλεγχος ικανοποίησης πελατών	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	SAL2022	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
			ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ	SAL2023	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
3	Σχεδιασμός και Ανάπτυξη Προϊόντων						
	Κωδικός	Διαδικασίες	Σχετικά Έντυπα				
	SAL/Δ-03-01	Πρόταση Νέου Προϊόντος	ΠΡΟΤΑΣΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	SAL3031	ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚ/ΝΙΑΣ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
	SAL/Δ-03-02	Ανάπτυξη Προϊόντος	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΠΡΟΟΔΟΥ	SAL3032	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ		2 ΕΤΗ
			ΕΓΚΡΙΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	SAL3033	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ		2 ΕΤΗ

4 Διαχείριση Εσωτερικών Πόρων							
Κωδικός	Διαδικασίες	Σχετικά Έντυπα	Κωδικός Εντύπου	Υπεύθυνος Σύναξης	Παραλήπτης	Συχνότητα Αναθ/σης	
SAL/Δ-04-01	Εκπαίδευση Πωλητών	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	SAL4041	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ		2 ΕΤΗ	
SAL/Δ-04-02	Έλεγχο Απόδοσης Πωλητών	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	SAL4042	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ		2 ΕΤΗ	
		ΕΡΕΥΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	SAL4043	ΠΕΛΑΤΗΣ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ	
SAL/Δ-04-03	Συμμετοχή στην Πρόσληψη Προσωπικού	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	SAL4044	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ		2 ΕΤΗ	
		ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ	SAL/ΕΞ/4045	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ	
5 Διαχείριση Συστήματος Διαδικασιών							
Κωδικός	Διαδικασίες	Σχετικά Έντυπα	Κωδικός Εντύπου	Υπεύθυνος Σύναξης	Παραλήπτης	Συχνότητα Αναθ/σης	
SAL/Δ-05-01	Αναθεώρηση Συστήματος Διαδικασιών	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	SAL5051	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ		2 ΕΤΗ	
SAL/Δ-05-02	Δημιουργία και Τήρηση Αρχείων	ΑΙΤΗΜΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ/ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗΣ ΕΝΤΥΠΟΥ	SAL5052	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ		2 ΕΤΗ	
		ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΡΧΕΙΩΝ	SAL5053	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ		2 ΕΤΗ	

Διαχείριση εντύπων

Τα έντυπα συνοδεύουν την ανάλογη εφαρμογή έως ότου ολοκληρωθεί η χρήση τους ή επεξεργασία τους και έπειτα αρχειοθετούνται σε καταλόγους. *Επισυνάπτονται στο Παράρτημα 7.2*

Σκοπός Αναθεώρησης Συστήματος Διαδικασιών

Ο σκοπός είναι να καταστήσει το πρόγραμμα συνεχώς εξελισσόμενο. Το στοιχείο αυτό στοχεύει στην ενίσχυση της εμπλοκής της διοίκησης στο σύστημα ποιότητας ώστε οι διαδικασίες και εγχειρίδια να μην καταντήσουν σαν κάποιο γραφειοκρατικό φορτίο σε κάποιο σκονισμένο ράφι.

Απαίτηση: Η διοίκηση θα πρέπει να συσκέπτεται σε τακτά χρονικά διαστήματα (συνιστάται τουλάχιστον μια φορά κάθε 3 μήνες).

4.3 ΤΡΙΤΟ ΜΕΡΟΣ - Συμπεράσματα

Το εμπορικό τμήμα της επιχείρησης, έπειτα από 6 μήνες εφαρμογής του Σ.Δ.Π. εμφανίζει ήδη ορατά αποτελέσματα βελτίωσης στην οργάνωση, στις λειτουργίες, στον έλεγχο των διεργασιών και διαδικασιών, στην κατανομή εργασιών, στην μείωση παραπόνων πελατών και μείωση του κόστους.

Αναλυτικότερα τα βασικά σημεία στα οποία μπορούν να διεξαχθούν διαπιστώσεις έως σήμερα είναι:

- ⇒ **Οργανωτική δομή:** οι ξεκάθαρες περιγραφές εργασίας και αρμοδιοτήτων σε συνάρτηση με τον προσδιορισμό επιθυμητών στόχων, δημιούργησε καλύτερο κλίμα εργασίας, μεγαλύτερη απόδοση των πωλητών ποιοτικά αλλά και ποσοτικά, μείωσε σε μεγάλο βαθμό την σπατάλη χρόνου σε μη απαραίτητες ενέργειες καθώς λειτούργησαν σωστά οι δίαυλοι επικοινωνίας προς κάθε τμήμα της επιχείρησης. Αναπτύχθηκε σημαντικά το αίσθημα της υπευθυνότητας και κατά συνέπεια δημιουργήθηκαν περισσότερα κίνητρα για επίτευξη των στόχων. Η ομαδικότητα που καλλιεργήθηκε από την διοίκηση μεταξύ της ομάδας έδωσε ώθηση για περαιτέρω ανάπτυξη.
- ⇒ **Όραμα & Στόχοι :** όπως προαναφέραμε η κοινοποίηση του οράματος και αποστολή της επιχείρησης επιτρέπει στους υπαλλήλους να εστιάσουν και να ευθυγραμμίσουν τις δικές τους προσδοκίες προς έναν κοινό στόχο. Το ευαισθητοποιημένο και ενδυναμωμένο προσωπικό γνωρίζει πώς να εφαρμόσει την εμπειρία του και τις δεξιότητές του με τον καλύτερο τρόπο στην εργασία του και αναπτύσσει καλή κριτική ικανότητα και έντονη υπευθυνότητα και τροφοδοτεί με αυτοπεποίθηση τους εργαζομένους. Η ομαδική εργασία που απαιτείται για την εφαρμογή τέτοιων τεχνικών αυξάνει την αποτελεσματικότητα της προσπάθειας βελτίωση της ποιότητας. Έως σήμερα όλα τα δείγματα δείχνουν προς αυτήν την κατεύθυνση καθώς η προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας έγινε αμέσως αποδεκτή από το ανθρώπινο δυναμικό του τμήματος και οι στόχοι εναρμονίστηκαν με τους προσωπικούς στόχους των εργαζομένων.
- ⇒ **Διεργασίες, Διαδικασίες & Έντυπα:** Η αναθεώρηση των διεργασιών και διαδικασιών και αναπροσαρμογή τους στις πραγματικές ανάγκες του τμήματος καθώς η προσθήκη νέων, και η καθοδήγηση μέσω

διαγραμμάτων ροής, οδήγησαν στην καλύτερη οργανωτική δομή του τμήματος.

Μερικά από τα οφέλη που προέκυψαν είναι τα ακόλουθα:

- ü Σωστή διεξαγωγή εργασιών μέσω τυποποιημένων διαδικασιών και χρήσης εντύπων.
- ü Καλή ενδομηματική επικοινωνία
- ü Διακίνηση, διαχείριση και αρχειοθέτηση της πληροφορίας
- ü Δημιουργία και τήρηση χρονοδιαγραμμάτων
- ü Προσδιορισμός προτεραιοτήτων
- ü Εφαρμογή ελεγκτικών μηχανισμών για εντοπισμό σφαλμάτων κατά την διεξαγωγή διαδικασιών
- ü Αξιολόγηση συνεργατών
- ü Αύξηση της αποδοτικότητας [ποιοτική και ποσοτική]
- ü Έλεγχος για ικανοποίηση πελατών και καταγραφή σφαλμάτων
- ü Ελαχιστοποίηση σφαλμάτων και βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών
- ü Διεξαγωγή στατιστικών αποτελεσμάτων και αναφορών
- ü Χάραξη στρατηγικής βασισμένη σε στοιχεία πωλήσεων
- ü Ανάπτυξη νέων προϊόντων και έλεγχος εξέλιξης τους

Είναι ήδη προφανές από τα πρώτα κιόλας δείγματα ότι η βελτίωση της ποιότητας μέσω ανάπτυξης ενός Σ.Δ.Π. δημιουργεί πολλαπλά οφέλη που αναπτύσσονται συνεχώς και λειτουργούν πολλαπλάσια με το πέρασμα του χρόνου προς όφελος της επιχείρησης, μέσω της σωστής εξυπηρέτησης και πελατοκεντρικής προσέγγισης, παρακίνησης του προσωπικού, βελτίωσης της φήμης, μείωσης του κόστους και κυρίως των κρυφών κοστών ποιότητας για να οδηγήσει αύξηση του τζίρου και την εδραίωση στην αγορά.

Υπενθυμίζουμε επίσης τα ακόλουθα:

Σ.Δ.Π. σημαίνει:	Έχει αποτέλεσμα:
✓ Αποδοτική χρήση του χρόνου	⇒ Διαθέσιμος χρόνος για τον επιβλέποντα μάνατζερ
✓ Επιδίδει προειδοποίηση στο σωστό χρόνο	⇒ Εξοικονόμηση χρόνου στη Διαχείριση Κρίσεων
✓ Παρέχει λύσεις από προηγούμενες εμπειρίες άλλων	⇒ Πηγή «εμπειρίας» για τον επιβλέποντα μάνατζερ
✓ Τοποθετεί τις ευθύνες εκεί που πρέπει	⇒ Πηγή αρχείων όπου χρειάζεται
✓ Δημιουργεί σχετικά έγγραφα όπου απαιτείται	⇒ Μέσο μέτρησης επιδόσεων
✓ Παρέχει λύσεις αναθεωρώντας διορθωτικές και λαμβάνοντας προληπτικές ενέργειες	⇒ Μείωση επαναλαμβανόμενων σφαλμάτων

Τον σημαντικότερο όμως ρόλο προς την επιτυχία οποιουδήποτε συστήματος βελτίωσης

της ποιότητας κατέχει η **έμπρακτη δέσμευση με υπευθυνότητα της διοίκησης, με κοινοποίηση του οράματος και των στόχων, η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού** της επιχείρησης με **πλήρη κατανόηση, πίστη στο αποτέλεσμα και την προσήλωση στην επίτευξη των στόχων.**

Με την υιοθέτηση του Σ.Δ.Π., προτάθηκε και η αγορά ενός πληροφοριακού συστήματος CRM, το οποίο θα υποστήριζε τεχνολογικά κάθε διαδικασία του. Ένα πλήρες πληροφοριακό σύστημα χτισμένο πάνω στο Σ.Δ.Π., σύμφωνα με την οργάνωση και την δομή του, επιτρέπει να γίνεται άμεση η επεξεργασία της πληροφορίας και να υπάρχει ακόμα καλύτερος έλεγχος εξοικονομώντας πολύ χρόνο όλου του προσωπικού.

Ένα κόστος που ανήκει στην κατηγορία του κόστους πρόληψης, αλλά όπως και το κόστος υιοθέτησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και όλες οι κινήσεις προς την κατεύθυνση βελτίωσης της ποιότητας της επιχείρησης είναι ένα κόστος που δημιουργεί τις προϋποθέσεις να επιτευχθούν προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας και σίγουρα είναι πολύ μικρότερο σε σχέση με το κόστος επιδιόρθωσης ελαττωματικών. Έπειτα όπως έχουμε προαναφέρει, οι προεκτάσεις των ελαττωματικών δεν είναι άμεσα ορατές και τα δυσμενή αποτελέσματα φαίνονται πολύ αργά για την επιχείρηση, σε στιγμές μάλιστα που είναι ανήμπορη να αντιδράσει για να βελτιώσει κάπως την κατάσταση. Ουσιαστικά είναι λοιπόν καλύτερα να προλαβαίνεις μια νοσηρή κατάσταση παρά να προσπαθείς να την θεραπεύσεις αφού εκείνη έχει εκδηλωθεί

5. ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Τζιόγος Ανρέας, «Οι Σύμβουλοι Ποιότητας και ο ρόλος του Διεθνούς Προτύπου WDI ISO 21095, Plant Management online 2002
2. Βασιλόπουλος Γεώργιος, «11 προτάσεις για την ενίσχυση της αξίας των επενδύσεων των ελληνικών επιχειρήσεων στην πιστοποίηση της ποιότητας», Plant Management online, 28/1/2003
3. www.q-portal.gr
4. Terry Hughes & Trefor Williams, «Quality Assurance» Hartnolls Ltd, 1995, Great Britain
5. Sarv Singh Soin, “Total Quality Control Essentials”, εκδ. McGraw-Hill Inc. 1992, New York.
6. Σφακιανάκη Ελένη, 1η ΟΣΣ ΔΕΟ 42 «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση Περιβάλλοντος», Θεσσαλονίκη, Οκτώβριος 2003.
7. Τσιότρας Κ., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», παν/μιο Μακεδονίας, Θεσ/κη 1995.
8. Καλογήρου Γιάννης, «Ανταγωνιστικότητα βασισμένη στην ποιότητα», Plant Management online, 2002
9. <http://www.tee.gr/online/epikaira/1998/1996/m14.htm>
10. Αρβανιτογιάννης Ι.Σ., Ευστρατιάδης Μ.Μ., Μπουντουρόπουλος Ι.Δ., «ISO 9000 και ISO 14000» university studio press, 2000, Θεσσαλονίκη
11. Τσιότρας Κ., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», παν/μιο Μακεδονίας, Θεσ/κη 1995.
12. Στρατηγικό Σχέδιο για την ποιότητα στην Ελλάδα [2001-2006]
13. Δερβιτσιώτης Κ.Ν., «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Interbooks, Αθήνα 1993
14. Σημειώσεις «Κόστος Ποιότητας – Θεωρία και Πράξη», 2001
15. <http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/index.html>
16. Καμινάρης Στ., Αντωνιάδης Κ. « Η συμμετοχή και ευαισθητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των ΜΜΕ ως κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας» EQO Q τεύχος 24, Οκτώβριος – Νοέμβριος 2000
17. Δρόσος Δ. «Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών ως σημαντικός παράγοντας της ποιοτικής εξυπηρέτησης του πελάτη» EQO Q τεύχος 32, Μάρτιος – Απρίλιος 2002
18. TÜV AUSTRIA HELLAS, «Το Νέο EN ISO 9001:2000», Δεκέμβριος 2000

6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- § Crosby P.B., «Quality is free», McGraw-Hill, New York 1979.
- § Deming W.E., «Out of crisis», Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 1986
- § Faure L.M. και Faure M.M., “Implementing Total Quality Management” edition Financial Times Pitman Publishing, 1994
- § Gruna F.M., Juran J.M. “Quality planning and Analysis”, edition McGraw-Hill International, 1994
- § ISO 8402, Quality vocabulary, 1986.
- § Kenneth L. Arnold, «Quality Assurance, Methods and Technologies», Glencoe / McGraw-Hill Inc 1995, United States
- § Sarv Singh Soin, “Total Quality Control Essentials”, εκδ. McGraw-Hill Inc. 1992, New York.
- § Terry Hughes & Trefor Williams, «Quality Assurance» Hartnolls Ltd, 1995, Great Britain

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- § David Henry, «Διοίκηση Ολικής εξυπηρέτησης πελατών» Κριτήριο, Αθήνα 1997
- § EUACAT S.A. Consulting Engineers & Scientists CMC International, «Επιθεώρηση, Αξιολόγηση και Πιστοποίηση Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας ως προς ΕΛΟΤ/EN/ISO 9000:1994»
- § Paul James, «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας» εκδόσεις Κλειδάριθμος 1996
- § TÜV AUSTRIA HELLAS, «Το Νέο EN ISO 9001:2000», Δεκέμβριος 2000
- § Ανώνυμος, «τα Διεθνή Πρότυπα συμβάλλουν θετικά στην αντιμετώπιση και επίλυση των διεθνών προκλήσεων» ΕΞΠΡΕΣ, 15/02/2005
- § Ανώνυμος, «Τα πρότυπα είναι ο κοινός πηχης για νέα άλματα ποιότητας» Plant Management online, 2/11/2004
- § Αρβανιτογιάννης Ι.Σ., Ευστρατιάδης Μ.Μ., Μπουντουρόπουλος Ι.Δ., «ISO 9000 και ISO 14000» university studio press, Θεσσαλονίκη 2000,.
- § Βασιλόπουλος Γεώργιος, «11 προτάσεις για την ενίσχυση της αξίας των επενδύσεων των ελληνικών επιχειρήσεων στην πιστοποίηση της ποιότητας», Plant Management online, 28/1/2003

- § Δερβιτσιώτης Κ.Ν., «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Interbooks, Αθήνα 1993
- § Δρόσος Δ. «Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών ως σημαντικός παράγοντας της ποιοτικής εξυπηρέτησης του πελάτη» EQO Q τεύχος 32, Μάρτιος – Απρίλιος 2002
- § Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, «Πρόγραμμα : Στρατηγική Διοίκηση Πωλήσεων – Πωλήσεις Υπηρεσιών», Σημειώσεις 2006.
- § Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης Α.Ε. «ΕΛΟΤ EN ISO 9001 – ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ», 2001, Αθήνα.
- § Ηλίας Παπαγεωργίου, « Το νέο Πρότυπο ISO 9001:2000 – είναι πράγματι κάτι νέο στο χώρο των επιχειρήσεων;», Plant Management online, 31/1/2002
- § Καγκαράκης Κ. « Η συμβολή της διαπίστευσης στην στήριξη της πιστοποιημένης ποιότητας», εφημερίδα «Ημερησία», ειδική έκδοση «Πιστοποίηση Ποιότητας», Απρίλιος 2002
- § Καλογήρου Γιάννης, «Ανταγωνιστικότητα βασισμένη στην ποιότητα», Plant Management online, 2002
- § Καμινάρης Στ., Αντωνιάδης Κ. « Η συμμετοχή και ευαισθητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των ΜΜΕ ως κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας» EQO Q τεύχος 24, Οκτώβριος – Νοέμβριος 2000
- § Κυπριακός Οργανισμός Τυποποίησης (CYS), «Συστήματα διαχείρισης ποιότητας – θεμελιώδης αρχές και λεξιλόγιο», Νοέμβριος 2005
- § Λογοθέτης, « Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Interbooks, Έκδοση 2η 2005
- § Μαυροειδής, Σημειώσεις «Μάρκετινγκ ΙΙΙ – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας»
- § Μαυρούκας Ζάχος, «Να μην εφαρμοσθεί ευκαιριακά το νέο πρότυπο ISO 9000:2000 και χαθεί ο «παιδευτικός» χαρακτήρας της Πιστοποίησης», Plant Management online, 13/7/2001
- § Προβόπουλος Γ., «Πώς θα ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων» Το ΒΗΜΑ, 14/11/2004
- § Σαλαγούδης Γ. «1ο Πανελλήνιο Συνέδριο με θέμα την Τυποποίηση, τα Πρότυπα και την Ποιότητα» Plant Management online, 23/12/2004
- § Στρατηγικό Σχέδιο για την ποιότητα στην Ελλάδα [2001-2006]
- § Σφακιανάκη Ελένη, 1η ΟΣΣ ΔΕΟ 42 «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση Περιβάλλοντος», Θεσσαλονίκη, Οκτώβριος 2003.

- § Τζιόγος Ανδρέας, «Οι Σύμβουλοι Ποιότητας και ο ρόλος του Διεθνούς Προτύπου WDI ISO 21095, Plant Management online 2002
- § Τσιότρας Κ., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», παν/μιο Μακεδονίας, Θεσ/κη 1995.
- § Φιλίου Β. «Μάνατζμεντ και Παραγωγικότητα», εκδ. ΕΛΚΕΠΑ 1987, Αθήνα

SITES

- ÿ www.opus.gr/gr/support.htm
- ÿ <http://www.tee.gr/online/epikaira/1998/1996/m14.htm>
- ÿ <http://www.plant-management.gr>
- ÿ <http://www.elot.gr>
- ÿ <http://www.qualitynet.gr>
- ÿ <http://www.qualitynews.gr>
- ÿ <http://www.qualitymag.com/CDA>
- ÿ <http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/index.html>

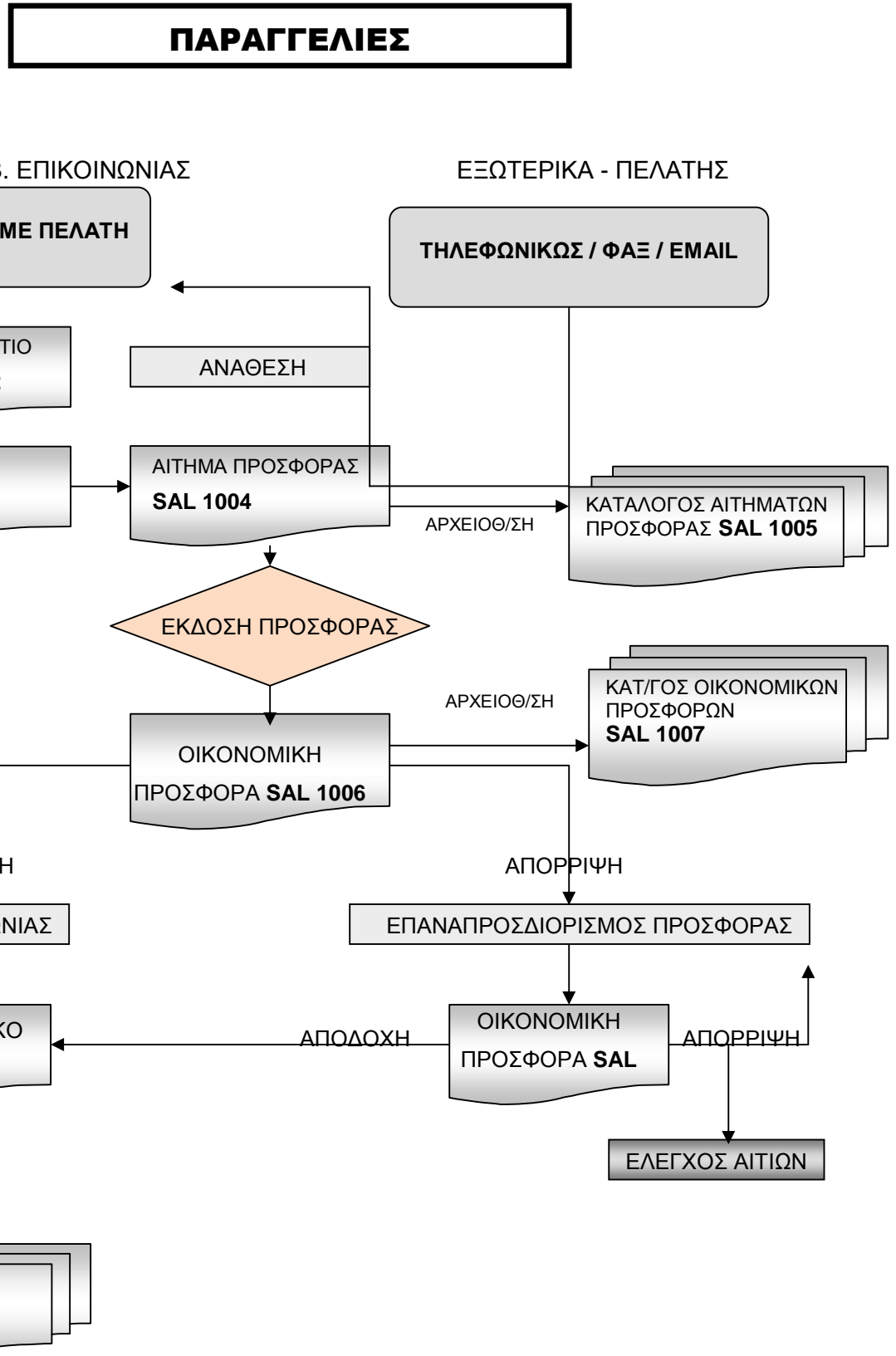
CD-ROM

- ⊗ Αθανασίου Λ., Βούλγαρης Π., Δερβιτσιώτης Κ., Κάραλλης Ν., Λαγοδήμος Αθ., Μιχαηλίδου Ε. «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Open TEC τεχνολογίες πληροφορικής ΑΒΕΕ, 2000.

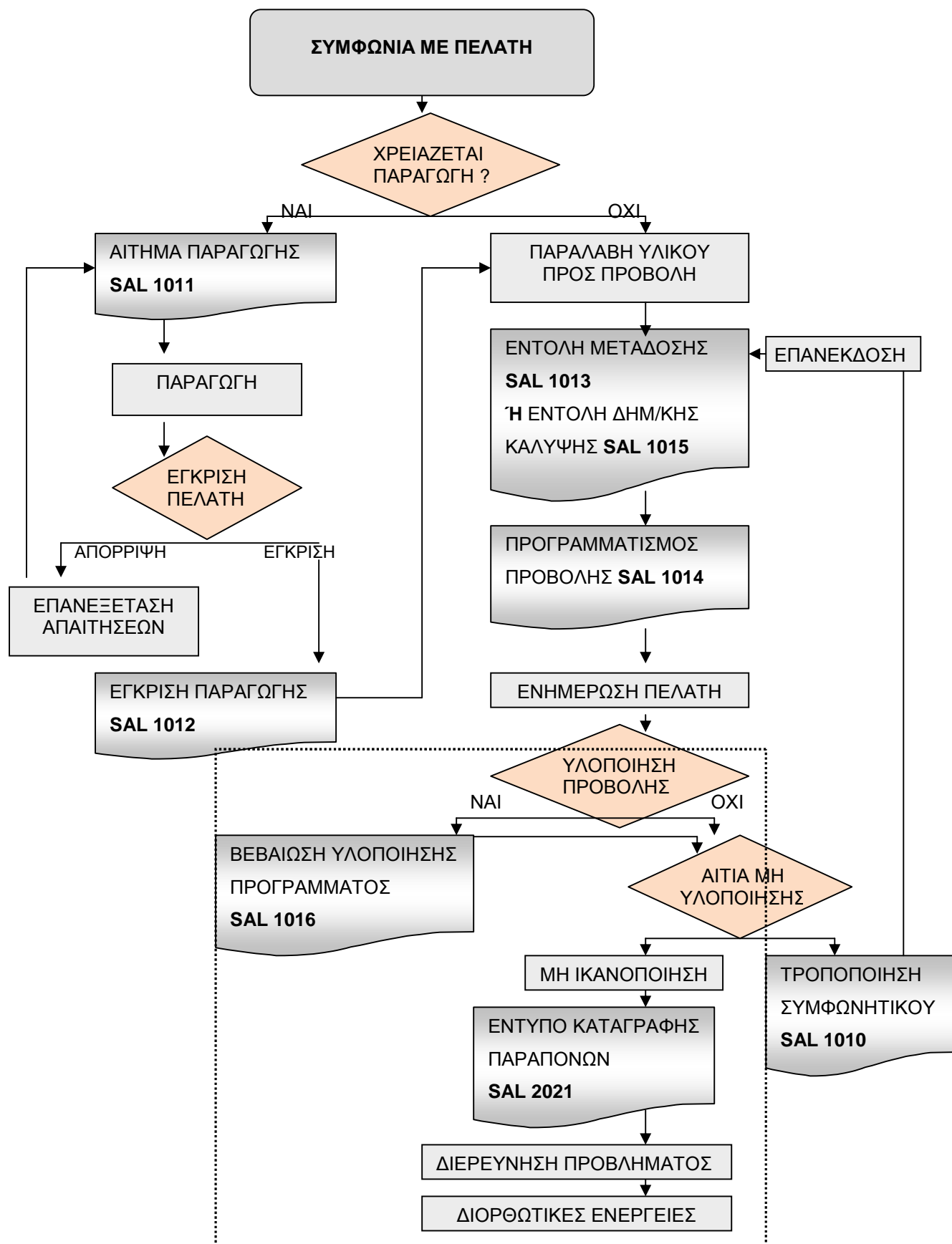
7. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

7.1 Διαγράμματα Ροής

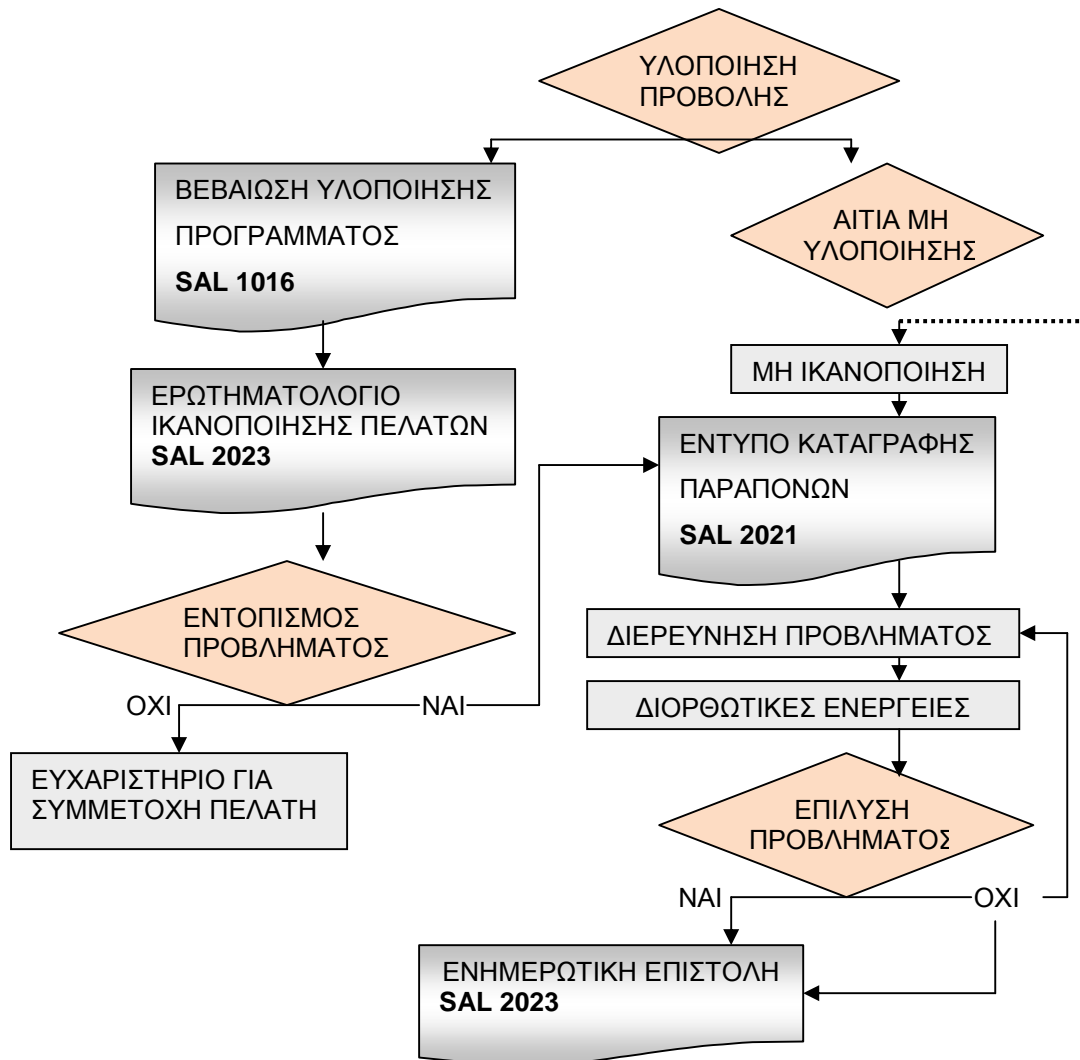
7.1.1



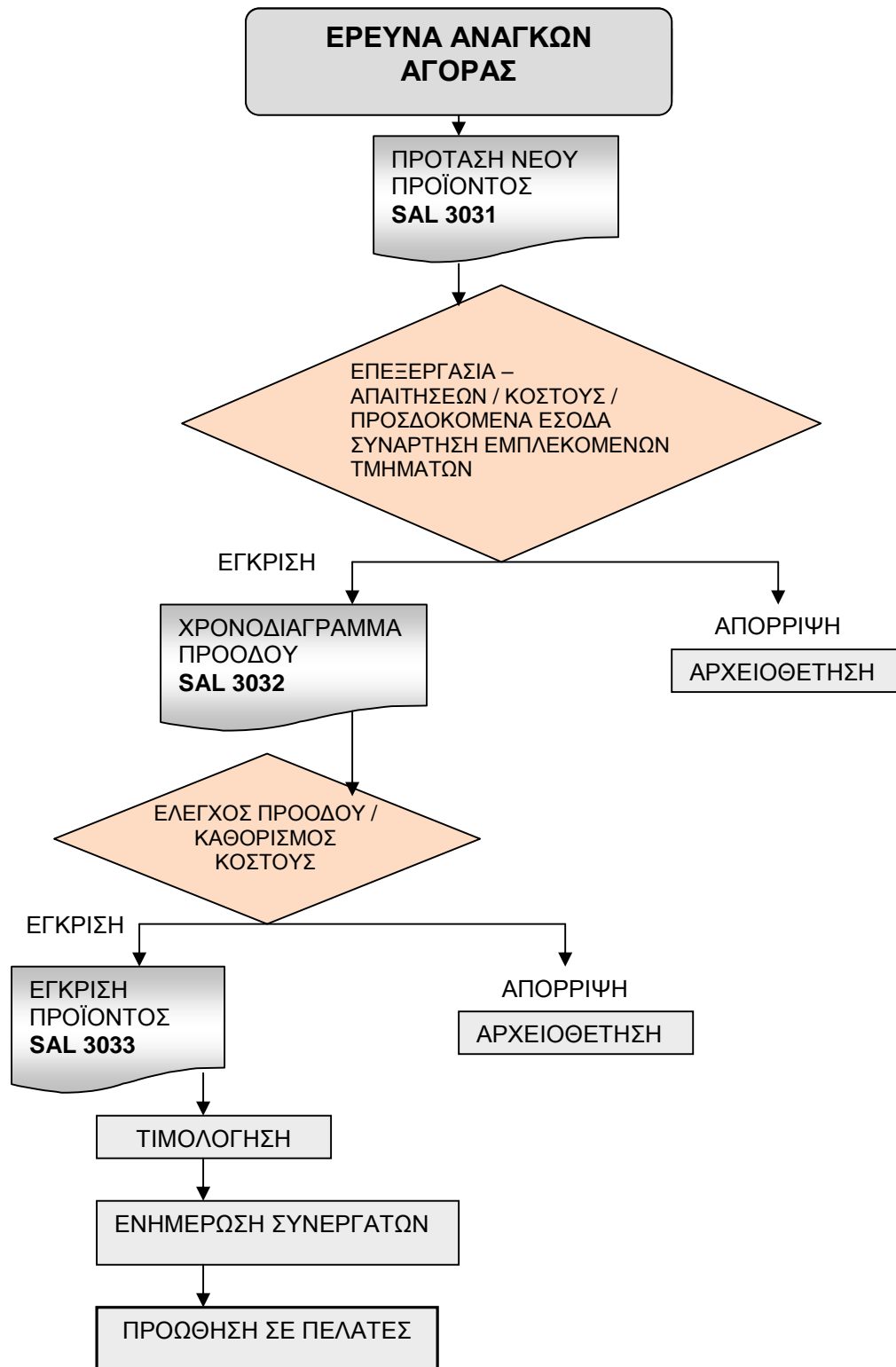
ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ

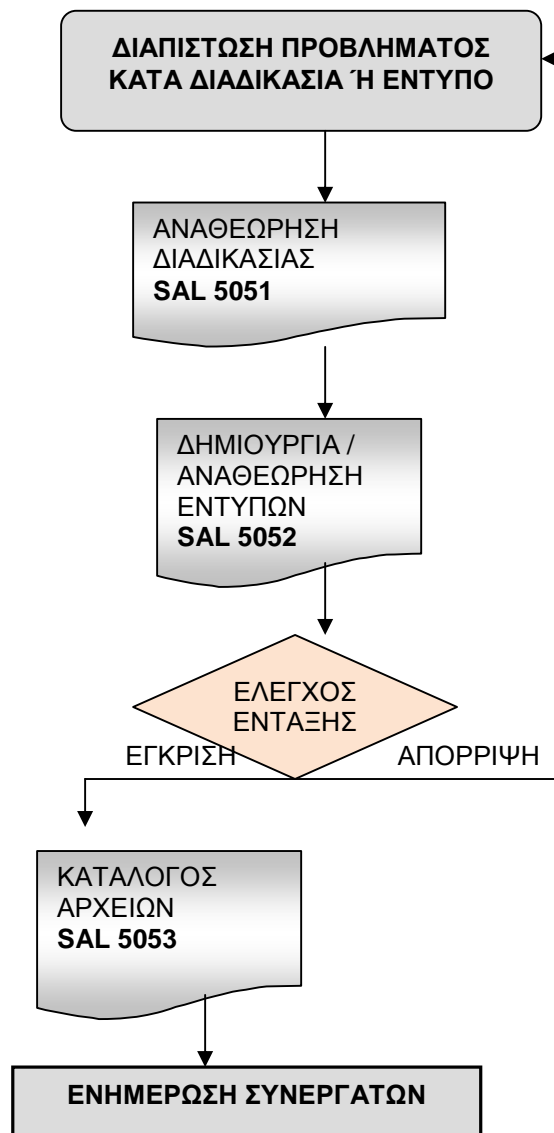


ΕΛΕΓΧΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ



ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ



ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

7.2 Έντυπα

Ok! tv		
ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ:1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL1002	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	
ΣΕΛ: 1 ΑΠΟ 2	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	
ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		

ΑΡΙΘΜΟΣ:

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΠΕΛΑΤΗ

ΗΜ/ΝΙΑ ΕΠΑΦΗΣ:

ΟΝ/ΜΟ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ:

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗ - ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ			
ΕΠΩΝΥΜΙΑ		ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ		ΤΗΛΕΦΩΝΟ	
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ		ΦΑΞ	
ΘΕΣΗ		EMAIL	

§ Πότε ιδρύθηκε η επιχείρηση;

§ Πόσα άτομα απασχολεί σήμερα;

§ Τι προϊόντα παράγει ή εμπορεύεται;

§ Σε ποιες περιοχές δραστηριοποιείται;

§ Ποιοι αγοράζουν τα προϊόντα;

 καταναλωτές / επαγγελματίες άνδρες / γυναίκες / παιδιά ηλικίες από έως οικονομική & κοινωνική κατάσταση των πελατών

§ Περίοδος με τις υψηλότερες πωλήσεις:

§ Περίοδος με τις χαμηλότερες πωλήσεις:

§ Κατάσταση της αγοράς στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση:

§ Ποιοι είναι οι κυριότεροι ανταγωνιστές

§ Ποια είναι η θέση της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό

§ Ποιοι είναι οι στόχοι της επιχείρησης για το τρέχον έτος;

§ Ποιοι είναι στόχοι της επιχείρησης για το μέλλον;

§ Ποια είναι κατάσταση της αγοράς στην οποία απευθύνεται;

Ok! tv

ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ: 1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL1002	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00	
	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
ΣΕΛ: 1 ΑΠΟ 2	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

§ Προβολή της επιχείρησης:
§ Ποιο / Πότε / Συχνότητα / βαθμός ικανοποίησης / γενικά Τηλεόραση: Τύπος: Ραδιόφωνο: Αφίσες/flyers: Δώρα: Άλλο:
§ Τρόπος επιλογής μέσου προβολής:
§ Μέτρηση αποτελεσματικότητας:
§ Ποσοστό τζίρου διάθεσης για προβολή:
§ Ποσοστό τζίρου διάθεσης για μελλοντική προβολή:
§ Μηνιαίος Τζίρος:
§ Μηνιαίες δαπάνες:
§ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ / ΣΧΟΛΙΑ / ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ

[ΟΝΟΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ]

ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ

[ΥΠ. ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΤΜ.]

ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣΗ

[ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ]

Ok! tv

ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ: 1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL1003	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00	
	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
ΣΕΛ: 1 ΑΠΟ 1	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΑΡΙΘΜΟΣ:

ΗΜΕΡΗΣΙΟ ΔΕΛΤΙΟ ΕΠΑΦΩΝ

ΟΝΟΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ:.....

ΗΜ/ΝΙΑ:.....

ΑΡ.:.....

Α/ Α	ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ	ΘΕΣΗ	ΕΠΙΚ/ΝΙΑ	ΠΕΡΙΟΧΗ	ΑΠΟ / ΕΩΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΕΞΕΛΙΞΗ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ

[ΟΝΟΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ]

ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ

[ΥΠ. ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΤΜ.]

ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣΗ

[ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ]

Ok! tv

ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ: 1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL1004	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00 ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
ΣΕΛ: 1 ΑΠΟ 1	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΑΡΙΘΜΟΣ:

ΑΙΤΗΜΑ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗ - ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ			
ΕΠΩΝΥΜΙΑ		ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ		ΤΗΛΕΦΩΝΟ	
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ		ΦΑΞ	
ΘΕΣΗ		EMAIL	

ΗΜ/ΝΙΑ ΕΠΑΦΗΣ:

ΤΡΟΠΟΣ ΕΠΑΦΗΣ:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΩΣ | <input type="checkbox"/> EMAIL |
| <input type="checkbox"/> FAX | <input type="checkbox"/> ΕΠΙΣΚΕΨΗ ΣΤΑ ΓΡΑΦΕΙΑ |
| <input type="checkbox"/> ΕΠΑΦΗ ΑΠΟ ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ | <input type="checkbox"/> ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ |
| <input type="checkbox"/> | |

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΙΤΗΜΑΤΟΣ / ΑΛΛΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ:

 ΔΗΜΟΣΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΛΥΨΗ

- ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
- ΗΜ/ΝΙΑ
- ΤΟΠΟΣ
- ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΡΟΒΟΛΗΣ

 ΠΡΟΒΟΛΗ ΣΠΟΤ

- ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟ
 - § ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗ:
 - § ΕΤΟΙΜΟ / ΔΙΑΡΚΕΙΑ:
- ΩΡΕΣ / ΖΩΝΕΣ ΠΡΟΒΟΛΗΣ
- ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΠΡΟΒΟΛΗΣ

 ΧΟΡΗΓΙΑ ΕΚΠΟΜΠΗΣ TELEMARKETING

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ

[ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ]

ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ

[ΥΠ. ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΤΜ.]

ΑΝΑΘΕΣΗ

[ΟΝΟΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ]

Ok! tv

ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ: 1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL1005	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00	
	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
ΣΕΛ: 1 ΑΠΟ 1	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΑΡΙΘΜΟΣ:

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΙΤΗΜΑΤΩΝ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ

A/A	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΠΑΦΗΣ	ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ	ΠΕΡΙΟΧΗ	ΕΠΙΚ/ΝΙΑ	ΚΩΔΙΚΟΣ ΑΙΤΗΣΗΣ	ΠΕΡΙΛΗΨΗ	ΣΥΝΕΡ/ΤΗΣ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ

ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ

[ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ]

[ΥΠ. ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΤΜ.]

Ok! tv		
ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ: 1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL1006	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00	
	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
ΣΕΛ: 1 ΑΠΟ 1	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	
ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		

ΑΡΙΘΜΟΣ:

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ

Προς:
Υποψιν: κ.
Τηλέφωνο:
Fax/email:

ΠΑΤΡΑ, 00/00/00

Αριθμός Προσφοράς
OK 0000

Θέμα: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ

Αγαπητέ κύριε ή κυρία,

Σε συνέχεια της επικοινωνίας μας υποβάλλουμε την παρακάτω οικονομική προσφορά.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗΣ ΠΡΟΒΟΛΗΣ:

ΔΙΑΡΚΕΙΑ:

ΖΩΝΕΣ ΠΡΟΒΟΛΗΣ:

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟ:

ΧΡΟΝΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ:

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ:

ΤΡΟΠΟΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ:

ΧΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΙΣΧΥΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ:

ΔΙΕΥΚΡΙΝΗΣΕΙΣ:

§ Οι παραπάνω τιμές είναι τελικές, μετά την αφαίρεση κάθε είδους εκπτώσεων και επιβαρύνονται με 19% Φ.Π.Α.

§

Παραμένω στη διάθεσή σας για κάθε περαιτέρω διευκρίνηση και συνεργασία.

Για το **OK!TV**

ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ

[ΟΝΟΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ]

[ΥΠ. ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΤΜ.]

Ok! tv

ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ: 1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL1007	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	
ΣΕΛ: 1 ΑΠΟ 1	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	
ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		

ΑΡΙΘΜΟΣ:

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ	ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΠΕΡΙΛΗΨΗ	ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ	ΑΠΟΣΤΟΛΗ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ

[ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ]

ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ

[ΥΠ. ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΤΜ.]

Ok! tv

ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ: 1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL1008	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00	
	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
ΣΕΛ: 1 ΑΠΟ 1	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	
ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		

ΑΡΙΘΜΟΣ:

ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΣΥΜΦΩΝΗΤΙΚΟ

00/00/00

A. ΣΥΜΒΑΛΛΟΜΕΝΟΙ

B. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Γ. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΒΟΛΗΣ:

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟ:

ΕΙΔΟΣ:

ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΜΗΝΥΜΑΤΟΣ:

ΖΩΝΕΣ ΠΡΟΒΟΛΗΣ:

Δ. ΧΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Ε. ΑΝΤΙΤΙΜΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

ΤΡΟΠΟΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ

Ε. ΤΕΛΙΚΗ ΔΙΑΤΑΞΗ

Για το **OK!TV**

[ΟΝΟΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ]

ΠΕΛΑΤΗΣ

[.....]

ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ

[ΥΠ. ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΤΜ.]

Ok! tv

ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ: 1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL1009	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00	
	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
ΣΕΛ: 1 ΑΠΟ 1	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΑΡΙΘΜΟΣ:

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΜΦΩΝΗΤΙΚΩΝ

ΚΩΔΙΚΟΣ ΣΥΜΦ/ΚΟΥ	ΗΜ/ΝΙΑ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ	ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ	ΘΕΣΗ	ΕΠΙΚ/ΝΙΑ	ΧΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ	ΠΕΡΙΛΗΨΗ	ΣΥΝΕΡ/ΤΗΣ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ

[ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ]

ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ

[ΥΠ. ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΤΜ.]

Ok! tv		
ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ: 1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL1010	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00	
	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
ΣΕΛ: 1 ΑΠΟ 1	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	
ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		

ΑΡΙΘΜΟΣ:

ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΜΦΩΝΗΤΙΚΟΥ

00/00/00

A. ΣΥΜΒΑΛΛΟΜΕΝΟΙ

B. ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΥΜΦΩΝΗΤΙΚΟΥ ΥΠΟ ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

ΑΡ. ΣΥΜΦΩΝΗΤΙΚΟΥ / ΗΜ/ΝΙΑ

ΕΠΙΣΥΝΑΨΗ

Γ. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗΣ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΒΟΛΗΣ:

ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟ:

ΕΙΔΟΣ:

ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΜΗΝΥΜΑΤΟΣ:

ΖΩΝΕΣ ΠΡΟΒΟΛΗΣ:

Δ. ΧΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Ε. ΑΝΤΙΤΙΜΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

ΤΡΟΠΟΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ

Ε. ΤΕΛΙΚΗ ΔΙΑΤΑΞΗ

Για το **OK!TV**

[ΟΝΟΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ]

ΠΕΛΑΤΗΣ

[.....]

ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ

[ΥΠ. ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΤΜ.]

Ok! tv		
ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ: 1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL1011	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00	
	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
ΣΕΛ: 1 ΑΠΟ 1	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	
ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		

ΑΡΙΘΜΟΣ:

ΑΙΤΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΗΜ/ΝΙΑ ΑΙΤΗΜΑΤΟΣ:

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗ - ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ			
ΕΠΩΝΥΜΙΑ		ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ		ΤΗΛΕΦΩΝΟ	
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ		ΦΑΞ	
ΘΕΣΗ		EMAIL	

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΙΤΗΜΑΤΟΣ / ΑΛΛΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ:

ΣΠΟΤ

ΡΕΠΟΡΤΑΖ

ΕΚΠΟΜΠΗ

○ **ΔΙΑΡΚΕΙΑ :**

○ **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ :**

○ **ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ:**

○ **ΥΛΙΚΟ ΠΟΥ ΔΙΑΤΙΘΕΤΑΙ:**

ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ:

○ **ΣΚΗΝΟΘΕΣΙΑ :**

○ **ΛΗΨΗ ΠΛΑΝΩΝ :**

○ **ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΠΛΑΝΩΝ :**

○ **POST PRODUCTION [ΓΡΑΦΙΚΑ – ΣΗΜΑΤΑ] :**

○ **ΜΟΥΣΙΚΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗ:**

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ

[ΟΝΟΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ]

ΠΑΡΑΛΗΠΤΗΣ

[ΥΠ. ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΤΜ.]

Ok! tv		
ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ: 1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL1012	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	
ΣΕΛ: 1 ΑΠΟ 1	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	
ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		

ΑΡΙΘΜΟΣ:

ΕΓΚΡΙΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

ΗΜ/ΝΙΑ:
ΑΡ. ΑΙΤΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡ/ΓΗΣ:

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗ - ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ			
ΕΠΩΝΥΜΙΑ		ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ		ΤΗΛΕΦΩΝΟ	
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ		ΦΑΞ	
ΘΕΣΗ		EMAIL	

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ:

ΣΠΟΤ

ΡΕΠΟΡΤΑΖ

ΕΚΠΟΜΠΗ

○ **ΔΙΑΡΚΕΙΑ :**

○ **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ :**

○ **ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ:**

○ **ΛΗΨΗ ΑΝΤΙΓΡΑΦΟΥ:**

○ **ΣΧΟΛΙΑ:**

ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ:

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ

[ΟΝΟΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ]

ΕΓΚΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΗ

[ΠΕΛΑΤΗΣ]

Ok! tv

ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ: 1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL1013	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00	
	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
ΣΕΛ: 1 ΑΠΟ 1	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	
ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		

ΑΡΙΘΜΟΣ:

ΕΝΤΟΛΗ ΜΕΤΑΔΟΣΗΣ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗ			
ΕΠΩΝΥΜΙΑ		ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ		ΤΗΛΕΦΩΝΟ	
ΑΦΜ		ΦΑΞ	
Δ.Ο.Υ.		EMAIL	

ΗΜ/ΝΙΑ ΕΝΑΡΞΗΣ ΠΡΟΒΟΛΗΣ:	ΕΩΣ:
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΒΟΛΗΣ:	
ΔΙΑΡΚΕΙΑ AIR TIME:	
ΖΩΝΕΣ / ΩΡΕΣ/ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΡΟΒΟΛΗΣ:	
ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΟΒΟΛΩΝ:	
ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:	

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΝΤΟΛΗΣ

ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ

ΠΑΡΑΛΗΠΤΗΣ

[ΟΝΟΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ]

[ΥΠ. ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΤΜ.]

[ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ]

Ok! tv

ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ:1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL1014	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00	
	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
ΣΕΛ: 1 ΑΠΟ 1	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	
ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		

ΑΡΙΘΜΟΣ:

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΡΟΒΟΛΗΣ

ΜΗΝΑΣ:	
ΕΤΑΙΡΙΑ:	
ΥΠΟΨΙΝ:	
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	
ΤΗΛ	
FAX	
EMAIL	

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	ΩΡΑ	ΕΙΔΟΣ	ΑΡ. ΕΜΦ.	ΔΕ	ΤΡ	ΤΕ	ΠΕ	ΠΑ	ΣΑ	ΚΥ	ΔΕ	ΤΡ	ΤΕ	ΠΕ	ΠΑ	ΣΑ	ΚΥ	ΔΕ	ΤΡ	ΤΕ	ΠΕ	ΠΑ	ΣΑ	ΚΥ	ΔΕ	ΤΡ				
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
ΣΥΝΟΛΟ ΜΗΝΥΜΑΤΩΝ:																														

A= SPOT

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ

ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ

[ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ]

[ΥΠ. ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΤΜ.]

Ok! tv		
ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ:1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL1015	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00	
	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
ΣΕΛ: 1 ΑΠΟ 1	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	
ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		

ΑΡΙΘΜΟΣ:

ΕΝΤΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗ			
ΕΠΩΝΥΜΙΑ		ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ		ΤΗΛΕΦΩΝΟ	
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ		ΦΑΞ	
ΘΕΣΗ		EMAIL	

ΗΜ/ΝΙΑ ΚΑΛΥΨΗΣ :	ΩΡΑ:
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ:	
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ:	
ΗΜ/ΝΙΑ ΠΡΟΒΟΛΗΣ:	
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΙΔΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΠΡΟΒΟΛΗΣ:	
ΔΙΑΡΚΕΙΑ AIR TIME:	
ΖΩΝΕΣ / ΩΡΕΣ/ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΡΟΒΟΛΗΣ:	
ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΟΒΟΛΩΝ:	
ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:	
<input type="checkbox"/> ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΑΝΤΙΓΡΑΦΟΥ	

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΝΤΟΛΗΣ

ΠΑΡΑΛΗΠΤΗΣ

[ΟΝΟΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ]

[ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ]

Ok! tv

ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ: 1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL1016	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00	
	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
ΣΕΛ: 1 ΑΠΟ 1	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	
ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		

ΑΡΙΘΜΟΣ:

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗ			
ΕΠΩΝΥΜΙΑ		ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ		ΤΗΛΕΦΩΝΟ	
ΑΦΜ		ΦΑΞ	
Δ.Ο.Υ.		EMAIL	

ΗΜ/ΝΙΑ ΕΝΑΡΞΗΣ ΠΡΟΒΟΛΗΣ: _____ ΕΩΣ: _____

ΔΙΑΚΟΠΗ: _____ ΣΥΝΕΧΕΙΑ: _____

ΣΧΟΛΙΑ: _____

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΒΟΛΗΣ: _____

ΔΙΑΡΚΕΙΑ AIR TIME: _____

ΖΩΝΕΣ / ΩΡΕΣ/ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΡΟΒΟΛΗΣ: _____

ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΟΒΟΛΩΝ: _____

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ: _____

ΕΠΙΣΥΝΑΠΤΟΜΕΝΑ ΑΡΧΕΙΑ: _____

§ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΗΝΥΜΑΤΩΝ ΠΕΡΙΟΔΟΥ: _____

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ

[ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ]

ΠΑΡΑΛΗΠΤΗΣ

[ΥΠ. ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΤΜ.]

Ok! tv

ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ: 1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL2021	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00	
	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
ΣΕΛ: 1 ΑΠΟ 1	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΑΡΙΘΜΟΣ:

ΕΝΤΥΠΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗ			
ΕΠΩΝΥΜΙΑ		ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ		ΤΗΛΕΦΩΝΟ	
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ		ΦΑΞ	
ΘΕΣΗ		EMAIL	
ΗΜ/ΝΙΑ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ:		ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚ/ΝΙΑΣ:	
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ:			

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ:

ΣΧΟΛΙΑ:

ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ - ΕΝΕΡΓΕΙΑ:

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ**ΠΑΡΑΛΗΠΤΗΣ**

[ΟΝΟΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ / ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ]

[ΥΠ. ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΤΜ.]

Ok! tv

ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ: 1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL2022	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00	
	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
ΣΕΛ: 1 ΑΠΟ 2	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΑΡΙΘΜΟΣ:

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

ΗΜ/ΝΙΑ ΕΠΑΦΗΣ:

ΟΝ/ΜΟ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ:

Θα εκτιμούσαμε ιδιαίτερα την πλήρη ειλικρίνεια σας κατά την συμπλήρωση.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗ			
ΕΠΩΝΥΜΙΑ		ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ		ΤΗΛΕΦΩΝΟ	
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ		ΦΑΞ	
ΘΕΣΗ		EMAIL	

Πόσες φορές έχετε συνεργαστεί με την εταιρία μας;

Αντιμετωπίσατε κάποιο πρόβλημα κατά την διάρκεια αυτής της συνεργασίας; Ποιο;

Πιστεύετε ότι αντιμετωπίστηκε κατάλληλα; Τι σχόλια έχετε;

Σε τι βαθμό σας ικανοποιεί:

[1=κακό, 2=ανεπαρκές, 3=αδιάφορο, 4= μέτριο, 5=καλό, 6=πολύ καλό, 7=εξαιρετικό]

Η εξυπηρέτηση;

Οι υποστηρικτικές διαδικασίες[παροχές/λογιστήριο, after sales service κλπ]:

Ο χρόνος ανταπόκρισης:

Η αντιμετώπιση ενδεχόμενου προβλήματος:

Η απόδοση της συνεργασίας μας;

Η ποιότητα του προϊόντος[εκπομπών / δημιουργικού κλπ];

Το αντίτιμο της επένδυσης σε σχέση με την απόδοση;

ΣΧΟΛΙΑ:

Τι είναι αυτό που θα θέλατε να προσεχθεί κατά την επόμενη συνεργασία μας;

Τι θα ήταν αυτό που θα προτεινάτε για την γενικότερη βελτίωσή μας;

Με ποια σειρά τοποθετείτε κάθε ακόλουθο μέσο με βάση την απόδοση που πιστεύετε ότι σας προσφέρει;

§ Ποιο / βαθμός ικανοποίησης

Τηλεόραση:

Τύπος:

Ραδιόφωνο:

Αφίσες/flyers:

Άλλο:

Ok! tv		
ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ:1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL2018	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00	
	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
ΣΕΛ: 2 ΑΠΟ 2	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	
ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		

Σε τι θέση θα κατατάσσατε τον σταθμό μας σε σχέση με τον ανταγωνισμό όσον αφορά:
Την τηλεθέαση;
Την απόδοση;
Το κύρος;
Την ποιότητα υπηρεσιών;
Την εξυπηρέτηση;
Την προφίλ που παρουσιάζει;
Άλλο;

Ποια η γνώμη σας για την εικόνα που εμφανίζει ο σταθμός μας;

Πιστεύετε ότι ενημερώνεστε αρκετά για τις ενέργειες / δράσεις / πρωτοβουλίες / νέα του σταθμού; Θα σας ενδιέφερε;

Πως αξιολογείτε της ακόλουθες εκπομπές:

θα επενδύατε σε:

Εκπομπή	κακή	μέτρια	καλή	αρκετά καλή	εξαιρετική	
Εκπομπή 1						<input type="checkbox"/>
Εκπομπή 2						<input type="checkbox"/>
Εκπομπή 3						<input type="checkbox"/>
Εκπομπή 4						<input type="checkbox"/>
Εκπομπή 5						<input type="checkbox"/>
Εκπομπή 6						<input type="checkbox"/>

Σχόλια:

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:

Σας ευχαριστούμε θερμά για τον χρόνο σας. Αυτό είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό για εμάς καθώς μας βοηθάει στη συνεχή μας βελτίωση και επίσης δείχνει το ενδιαφέρον σας να αναπτύξουμε ακόμα καλύτερες σχέσεις συνεργασίας και απόδοσης με καλύτερα αποτελέσματα για αμφότερους.

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ

ΠΑΡΑΛΗΠΤΗΣ

[ΟΝΟΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ / ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ]

[ΥΠ. ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΤΜ.]

Ok! tv		
ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ: 1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL3031	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00	
	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
ΣΕΛ: 1 ΑΠΟ 1	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	
ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		

ΑΡΙΘΜΟΣ:

ΠΡΟΤΑΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

ΗΜ/ΝΙΑ:

ΟΝ/ΜΟ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ / ΕΙΔΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ:

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ΟΝΟΜΑΣΙΑ: <input type="checkbox"/> ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ: <input type="checkbox"/> ΣΚΟΠΟΣ: <input type="checkbox"/> ΔΙΑΡΚΕΙΑ : <input type="checkbox"/> ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ: <input type="checkbox"/> ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ: <input type="checkbox"/> HIGHLIGHTS: <input type="checkbox"/> TARGET GROUP: <input type="checkbox"/> ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ: <input type="checkbox"/> ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ: ΠΑΡΑΓΩΓΗ: ΣΚΗΝΟΘΕΣΙΑ: ΟΠΕΡΑΤΕΡ: ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑ: ΦΩΤΙΣΜΟΣ: ΗΧΟΛΗΨΙΑ: ΜΟΝΤΑΖ: ΔΗΜΟΣΙΟΓΡΑΦΟΣ: ΣΥΝΤΑΞΗ: ΕΚΦΩΝΗΣΗ: ΓΡΑΦΙΚΑ / ΣΗΜΑΤΑ: ΜΟΥΣΙΚΗ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΠΡΟΩΘΗΣΗ: ΧΡΟΝΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ: 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΩΡΑ / ΜΕΡΑ ΠΡΟΒΟΛΗΣ: <input type="checkbox"/> ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΣΟΔΩΝ : <input type="checkbox"/> ΑΝΑΛΥΣΗ: 	
<p>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</p>	

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ
[ΟΝΟΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ]

ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ / ΠΑΡΑΛΗΠΤΗΣ
[ΥΠ. ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΤΜ.]

Ok! tv		
ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ: 1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL3032	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00	
	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
ΣΕΛ: 1 ΑΠΟ 1	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	
ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		

ΑΡΙΘΜΟΣ:

ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

ΗΜ/ΝΙΑ:

ΑΡ. ΠΡΟΤΑΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ:

ΟΝ/ΜΟ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ:

ΠΡΩΤΟ ΣΤΑΔΙΟ - ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ:

ΗΜ/ΝΙΑ .../.../...	<input type="checkbox"/> ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ – ΣΧΟΛΙΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ : <input type="checkbox"/> ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ: <input type="checkbox"/> ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ: <input type="checkbox"/> ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ :
ΗΜ/ΝΙΑ .../.../...	ΕΓΚΡΙΣΗ ΠΡΩΤΟΥ ΣΤΑΔΙΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΧΟΛΙΑ:

ΔΕΥΤΕΡΟ ΣΤΑΔΙΟ – ΠΡΟΚΑΤΑΡΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ:

ΗΜ/ΝΙΑ .../.../...	<input type="checkbox"/> ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ – ΣΧΟΛΙΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ : <input type="checkbox"/> ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ: <input type="checkbox"/> ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ: <input type="checkbox"/> ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ :
ΗΜ/ΝΙΑ .../.../...	ΕΓΚΡΙΣΗ ΣΤΑΔΙΟΥ ΠΡΟΚΑΤΑΡΤΙΚΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΧΟΛΙΑ:

ΣΥΝΤΑΞΗ
[ΥΠ. ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΤΜ.]

Ok! tv		
ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ: 1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL3033	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00	
	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
ΣΕΛ: 1 ΑΠΟ 1	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	
ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		

ΑΡΙΘΜΟΣ:

ΕΓΚΡΙΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

ΗΜ/ΝΙΑ:

ΑΡ. ΠΡΟΤΑΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ:

ΟΝ/ΜΟ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ / ΕΙΔΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ:

<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ΟΝΟΜΑΣΙΑ: <input type="checkbox"/> ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ: <input type="checkbox"/> ΣΚΟΠΟΣ: <input type="checkbox"/> ΔΙΑΡΚΕΙΑ : <input type="checkbox"/> ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ: <input type="checkbox"/> ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ: <input type="checkbox"/> HIGHLIGHTS: <input type="checkbox"/> TARGET GROUP: <input type="checkbox"/> ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ: <input type="checkbox"/> ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ: ΠΑΡΑΓΩΓΗ: ΣΚΗΝΟΘΕΣΙΑ: ΟΠΕΡΑΤΕΡ: ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑ: ΦΩΤΙΣΜΟΣ: ΗΧΟΛΗΨΙΑ: ΜΟΝΤΑΖ: ΔΗΜΟΣΙΟΓΡΑΦΟΣ: ΣΥΝΤΑΞΗ: ΕΚΦΩΝΗΣΗ: ΓΡΑΦΙΚΑ / ΣΗΜΑΤΑ: ΜΟΥΣΙΚΗ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΠΡΟΩΘΗΣΗ: ΧΡΟΝΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ: 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ΩΡΑ / ΜΕΡΑ ΠΡΟΒΟΛΗΣ: <input type="checkbox"/> ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΣΟΔΩΝ : ΑΝΑΛΥΣΗ: 	
<p>ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:</p>	

ΕΓΚΡΙΣΗ
[ΥΠ. ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΤΜ.]

ΠΑΡΑΛΗΠΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ
[ΤΜ. ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ]

Ok! tv

ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ: 1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL4041	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00	
	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
ΣΕΛ: 1 ΑΠΟ 2	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΑΡΙΘΜΟΣ:

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

ΗΜ/ΝΙΑ ΠΕΡΙΟΔΟΥ:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΠΟΔΕΚΤΟ	ΣΧΕΔΙΑΖΟΜΕΝΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΝΕΩΝ ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ			
ΕΠΑΝΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ			
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΓΝΩΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ			
ΒΑΘΜΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ			
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΟΠΤΙΚΟΑΚΟΥΣΤΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ			
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ			
ΕΜΦΑΣΗ ΣΕ ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΣΤΙΓΜΕΣ			
ΕΠΙΠΕΔΑ Γ. ΓΝΩΣΕΩΝ / ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ			
ΚΑΘΟΡΙΣΜΕΝΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ			
ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΑΛΛΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ			
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ			
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ ΣΕ ΑΙΘΟΥΣΑ			
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΔΙΑΛΕΞΕΩΝ / ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ			
ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ ΥΛΙΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ			
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ Κ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΜΑΘΗΜΑΤΩΝ			
ΔΗΜΟΣΙΟΤΗΤΑ ΜΕΣΩ ΕΝΗΜ/ΚΩΝ ΔΕΛΤΙΩΝ Κ EMAIL			
ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ			
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΝΕΥΜΑΤΟΣ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ			

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ

[ΥΠ. ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΤΜ.]

Ok! tv		
ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ: 1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL4042	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00	
	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
ΣΕΛ: 1 ΑΠΟ 2	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	
ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		

ΑΡΙΘΜΟΣ:

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

ΗΜ/ΝΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ	
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	
ΗΜ/ΝΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ	

ΑΠΟΔΟΣΗ ΧΡΟΝΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ .../.../... - .../.../...		
ΠΟΙΟΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΕ ΕΞΕΛΙΞΗ	
	ΑΡΙΘΜΟΣ ΝΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	
	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΑΦΩΝ	
ΠΟΣΟΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΕΠΙΔΟΣΗ ΠΕΡΙΟΔΟΥ [€]	
	ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΕΠΙΔΟΣΗ [€]	
	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ ΕΤΟΥΣ [€]	
	ΜΕΓΙΣΤΗ ΣΥΜΦΩΝΙΑ [€]	

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΧΡΟΝΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ .../.../... - .../.../...	
1.	3.
2.	4.

ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 1 – 10

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΒΑΘΜΟΣ	ΠΡΟΗΓ. ΒΑΘΜΟΣ	ΣΧΟΛΙΑ
ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ			
ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ			
SERVICE ΠΕΛΑΤΩΝ			
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΡΟΣ ΠΕΛΑΤΕΣ			
ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ			
ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ			
ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ			
ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ			
ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ			
ΠΡΟΘΥΜΙΑ			
ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ			
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ			
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ			
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ			
ΕΙΚΟΝΑ			

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ
[ΥΠ. ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΤΜ.]

Ok! tv

ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ: 1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL4043	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00	
	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
ΣΕΛ: 1 ΑΠΟ 1	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΑΡΙΘΜΟΣ:

ΕΡΕΥΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

ΗΜ/ΝΙΑ ΕΠΑΦΗΣ:

ΣΚΟΠΟΣ

Θα εκτιμούσαμε ιδιαίτερα να έχουμε την γνώμη ενός σημαντικού μας πελάτη για το πώς λειτουργεί το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών στην αντιμετώπιση προβλημάτων και ελπίζουμε στην πλήρη ειλικρίνεια σας κατά την συμπλήρωση. Εγγυόμαστε ότι θα τηρηθεί πλήρης εχεμύθεια κατά την επεξεργασία των στοιχείων.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΛΑΤΗ			
ΕΠΩΝΥΜΙΑ		ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ		ΤΗΛΕΦΩΝΟ	
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ		ΦΑΞ	
ΘΕΣΗ		EMAIL	

Πόσες φορές έχετε συνεργαστεί με τον συγκεκριμένο συνεργάτη;

Είστε ικανοποιημένος με την όλη εξυπηρέτηση;

Αντιμετωπίσατε κάποιο πρόβλημα κατά την διάρκεια αυτής της συνεργασίας; Ποιο; Πιστεύετε ότι αντιμετωπίστηκε κατάλληλα; Τι σχόλια έχετε;

Σε τι βαθμό σας ικανοποιεί:

[1=κακό, 2=ανεπαρκές, 3=αδιάφορο, 4= μέτριο, 5=καλό, 6=πολύ καλό, 7=εξαιρετικό]

Η εξυπηρέτηση;

Η ενημέρωση;

Οι υποστηρικτικές διαδικασίες[παροχές/λογιστήριο, after sales service κλπ];

Ο χρόνος ανταπόκρισης;

Η αντιμετώπιση ενδεχόμενου προβλήματος;

ΣΧΟΛΙΑ:

Τι είναι αυτό που θα θέλατε να προσεχθεί κατά την επόμενη συνεργασία μας;

Τι θα ήταν αυτό που θα προτεινάτε για την γενικότερη βελτίωσή;

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ:

Σας ευχαριστούμε θερμά για τον χρόνο σας. Αυτό είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό για εμάς καθώς μας βοηθάει στη συνεχή μας βελτίωση και επίσης δείχνει το ενδιαφέρον σας να αναπτύξουμε ακόμα καλύτερες σχέσεις συνεργασίας και απόδοσης με καλύτερα αποτελέσματα για αμφότερους.

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ

[ΠΕΛΑΤΗΣ]

ΠΑΡΑΛΗΠΤΗΣ

[ΥΠ. ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΤΜ.]

Ok! tv		
ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ: 1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL4044	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00	
	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
ΣΕΛ: 1 ΑΠΟ 1	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	
ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ:	ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΣΤΟΝ:	ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:	Υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών στόχων Πωλήσεων Διαφημιστικού Χρόνου και Χώρου, την εύρεση νέων πελατών. Κατευθύνει και συμβουλεύει σωστά τον πελάτη για την προβολή του. Εξυπηρέτηση και αντιμετώπιση προβλημάτων και απαιτήσεων του πελάτη.

ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ:

- § Φροντίζει για την δημιουργία και την ανανέωση (τουλάχιστον κάθε 6 μήνες) της λίστας των πελατών του. Συνεργάζεται με τον Διευθυντή του στην ανάλυση των ποσοτικών και ποιοτικών στοιχείων των πελατών του, με σκοπό τον καθορισμό των ετησίων και λοιπών στόχων του.
- § Πραγματοποιεί προγραμματισμένες επισκέψεις στους πελάτες του, σύμφωνα με τους στόχους και τις στρατηγικές της εταιρίας έχοντας την ευθύνη για την παροχή καλού SERVICE προς τους πελάτες του (παράδοση, λογαριασμοί, προβλήματα κλπ), σύμφωνα με την πολιτική της εταιρίας.
- § Συμπληρώνει ανελλιπώς το "Ημερήσιο Δελτίο Επισκέψεων", το "Πληροφοριακό Δελτίο Πελατών" και γενικά κρατά κάθε χρήσιμο στοιχείο για τους πελάτες του. Συλλέγει πληροφορίες για τον ανταγωνισμό και γενικά για την αγορά (τιμές, αφιερώματα, προδιαγραφές, πελάτες κλπ).
- § Φροντίζει να ενημερώνει τον Διευθυντή του, για την ανάγκη παραγγελίας δειγμάτων
- § Φροντίζει για την καλή κατάσταση και τη σωστή χρήση των περιουσιακών στοιχείων της Εταιρίας, για τα οποία είναι υπεύθυνος (π.χ. έντυπα προώθησης, δείγματα κλπ).
- § Φροντίζει για την ευγενική συμπεριφορά και την ευπρεπή του εμφάνιση.
- § Γνωρίζει πολύ καλά τα "προϊόντα" του (Τεχνικά χαρακτηριστικά, εμπορικά στοιχεία κλπ) και τα "προϊόντα" του ανταγωνισμού του.

ΠΡΟΣΟΝΤΑ:

Βασικές γνώσεις marketing
 Βασικές γνώσεις Η/Υ
 Λογική και ήρεμη συμπεριφορά ακόμα και αν ο πελάτης είναι οργισμένος
 Καθαρή, ευχάριστη φωνή
 Ικανότητα να γράφει με επαγγελματικό τρόπο
 Ομαδικότητα
 Υπευθυνότητα
 Προσήλωση στο στόχο
 Δημιουργικότητα

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ

[ΥΠ. ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΤΜ.]

Ok! tv		
ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ: 1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL5051	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00	
	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
ΣΕΛ: 1 ΑΠΟ 1	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	
ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		

ΑΡΙΘΜΟΣ:

ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

ΗΜ/ΝΙΑ:

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ:

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ:

○ **ΔΙΑΓΝΩΣΗ:**

○ **ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΑΛΛΑΓΗ:**

○ **ΕΝΤΥΠΑ / ΚΩΔΙΚΟΣ:**

ΑΝΑΘΕΩΡΗΜΕΝΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ:

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΟΝΟΜΑΣΙΑΣ:

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑΘΕΩΡΗΜΕΝΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ:

ΝΕΑ ΕΝΤΥΠΑ:

ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΥΠΕΥΘΥΝΩΝ:

ΕΓΚΡΙΣΗ
[ΥΠ. ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΤΜ.]

ΠΑΡΑΛΗΠΤΗΣ ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣΗΣ
[ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ]

Ok! tv		
ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ: 1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL5052	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00	
	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
ΣΕΛ: 1 ΑΠΟ 1	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	
ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		

ΑΡΙΘΜΟΣ:

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ / ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΕΝΤΥΠΟΥ

ΗΜ/ΝΙΑ:

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ:

ΕΝΤΥΠΟ:

ΚΩΔΙΚΟΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΟΥ ΕΝΤΑΣΣΕΤΑΙ:

○ **ΔΙΑΓΝΩΣΗ / ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ:**

○ **ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΑΛΛΑΓΗ / ΔΟΜΗ:**

○ **ΕΠΙΣΥΝΑΨΗ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΝΕΟΥ / ΑΝΑΘΕΩΡΗΜΕΝΟΥ ΕΝΤΥΠΟΥ:**

ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΥΠΕΥΘΥΝΩΝ:

ΕΓΚΡΙΣΗ/ΑΠΟΡΡΙΨΗ
[ΥΠ. ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΤΜ.]

ΠΑΡΑΛΗΠΤΗΣ ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣΗΣ
[ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ]

Ok! tv

ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ: 1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL5053	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	
ΣΕΛ: 1 ΑΠΟ 3	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΡΧΕΙΩΝ

A/A	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΕΝΤΥΠΑ ΑΝΑ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ						
1	Εξυπηρέτηση Πελατών						
	Κωδικός	Διαδικασίες	Σχετικά Έντυπα	Κωδικός Εντύπου	Υπεύθυνος Σύνταξης	Παραλήπτης	Συχνότητα Αναθ/σης
	SAL/Δ-01-01	Παρακολούθηση Αγοράς / Ανταγωνισμού	ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	SAL/ΕΞ/1001	ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚ/ΝΙΑΣ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
	SAL/Δ-01-02	Επαφές πελατών	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΠΕΛΑΤΗ	SAL1002	ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚ/ΝΙΑΣ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
			ΗΜΕΡΗΣΙΟ ΔΕΛΤΙΟ ΕΠΑΦΩΝ	SAL1003	ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚ/ΝΙΑΣ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
			ΑΙΤΗΜΑ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ	SAL1004	ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚ/ΝΙΑΣ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
			ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΙΤΗΜΑΤΩΝ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ	SAL1005	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
	SAL/Δ-01-03	Διεκπεραίωση Συμφωνιών	ΕΚΔΟΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ	SAL1006	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
			ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ	SAL1007	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
			ΣΥΜΦΩΝΗΤΙΚΟ	SAL1008	ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚ/ΝΙΑΣ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
			ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΜΦΩΝΗΤΙΚΩΝ	SAL1009	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
			ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΜΦΩΝΗΤΙΚΟΥ	SAL1010	ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚ/ΝΙΑΣ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
			ΑΙΤΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	SAL1011	ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚ/ΝΙΑΣ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
			ΕΓΚΡΙΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	SAL1012	ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚ/ΝΙΑΣ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
			ΕΝΤΟΛΗ ΜΕΤΑΔΟΣΗΣ	SAL1013	ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚ/ΝΙΑΣ	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	2 ΕΤΗ
			ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΡΟΒΟΛΗΣ	SAL1014	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ
			ΕΝΤΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ	SAL1015	ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚ/ΝΙΑΣ	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	2 ΕΤΗ
			ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	SAL1016	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ

Ok! tv

ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ:1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL5053	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	
ΣΕΛ: 2 ΑΠΟ 3	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2 Έλεγχος Ικανοποίησης Πελατών							
Κωδικός	Διαδικασίες	Σχετικά Έντυπα	Κωδικός Εντύπου	Υπεύθυνος Σύμβασης	Παραλήπτης	Συχνότητα Αναθ/σης	
SAL/Δ-02-01	Καταγραφή Παραπόνων	ΕΝΤΥΠΟ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ	SAL2021	Σ. ΕΠΙΚ/Σ /ΓΡΑΜΜ.	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ	
SAL/Δ-02-02	Έλεγχος ικανοποίησης πελατών	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	SAL2022	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ	
		ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ	SAL 2023	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ	
3 Σχεδιασμός και Ανάπτυξη Προϊόντων							
Κωδικός	Διαδικασίες	Σχετικά Έντυπα	Κωδικός Εντύπου	Υπεύθυνος Σύμβασης	Παραλήπτης	Συχνότητα Αναθ/σης	
SAL/Δ-03-01	Πρόταση Νέου Προϊόντος	ΠΡΟΤΑΣΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	SAL3031	ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚ/ΝΙΑΣ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ	
SAL/Δ-03-02	Ανάπτυξη Προϊόντος	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΠΡΟΟΔΟΥ	SAL3032	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ		2 ΕΤΗ	
		ΕΓΚΡΙΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	SAL3033	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ		2 ΕΤΗ	
4 Διαχείριση Εσωτερικών Πόρων							
Κωδικός	Διαδικασίες	Σχετικά Έντυπα	Κωδικός Εντύπου	Υπεύθυνος Σύμβασης	Παραλήπτης	Συχνότητα Αναθ/σης	
SAL/Δ-04-01	Εκπαίδευση Πωλητών	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡ/ΤΟΣ ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚ/ΝΙΑΣ	SAL4041	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ		2 ΕΤΗ	
		ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚ/ΝΙΑΣ	SAL4042	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ		2 ΕΤΗ	
SAL/Δ-04-02	Έλεγχο Απόδοσης Πωλητών	ΕΡΕΥΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ/ΤΗΤΑΣ ΣΥΜΒ. ΕΠΙΚ/ΝΙΑΣ	SAL4043	ΠΕΛΑΤΗΣ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ	
		ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	SAL4044	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ		2 ΕΤΗ	
SAL/Δ-04-03	Συμμετοχή στην Πρόσληψη Προσωπικού	ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ	SAL/ΕΞ/4045	ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ	2 ΕΤΗ	

Ok! tv

ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΝΤΥΠΟΥ:	ΕΚΔΟΣΗ:1	ΣΥΝΕΤΑΧΘΕΙ ΑΠΟ:
SAL5053	ΗΜ/ΝΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ: 00/00/00	
	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ: 0	ΕΝΕΚΡΙΘΗ:
ΣΕΛ: 3 ΑΠΟ 3	ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΘ/ΣΗΣ: 00/00/00	
ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ		

5 Διαχείριση Συστήματος Διαδικασιών						
Κωδικός	Διαδικασίες	Σχετικά Έντυπα	Κωδικός Εντύπου	Υπεύθυνος Σύνταξης	Παραλήπτης	Συχνότητα Αναθ/σης
SAL/Δ-05-01	Αναθεώρηση Συστήματος Διαδικασιών	ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	SAL5051	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ		2 ΕΤΗ
SAL/Δ-05-02	Δημιουργία και Τήρηση Αρχείων	ΑΙΤΗΜΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ/ΑΝΑΘΕΩΡ/ΣΗΣ ΕΝΤΥΠΟΥ	SAL5052	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ		2 ΕΤΗ
		ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΡΧΕΙΩΝ	SAL5053	ΕΜΠ. Δ/ΝΤΗΣ		2 ΕΤΗ

***ΕΠΙΣΥΝΑΠΤΟΝΤΑΙ ΟΛΑ ΤΑ ΠΡΩΤΟΤΥΠΑ ΕΝΤΥΠΑ ΚΑΙ ΟΙ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥΣ.

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΣΥΝΤΑΞΗΣ

[ΥΠ. ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΤΜ.]

ΠΑΡΑΛΗΠΤΗΣ ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣΗΣ

[ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ]

5.3 Οργανόγραμμα

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΟΚ!tv

