

# ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ

## ΕΛΟΤ 1435



Το παρόν έγγραφο αποτελεί ιδιοκτησία της Sprint και τίθεται σε ισχύ, αναθεωρείται και διανέμεται σύμφωνα με τις ισχύουσες σχετικές διαδικασίες για τα ελεγχόμενα έγγραφα του. Δεν επιτρέπεται η μη εγκεκριμένη κοινοποίηση, αναπαραγωγή και χρήση του, μερικά ή ολικά, όπως και η χρήση του σε εργασίες που δεν αφορούν τις δραστηριότητες της Sprint.

## ΣΥΝΤΑΞΗ

A/A	<u>ΟΝΟΜΑ</u>	<u>ΥΠΟΓΡΑΦΗ</u>	<u>ΗΜ/ΝΙΑ</u>
1.	Φιλιππίδης Νικόλαος		3/6/10

## ΕΛΕΓΧΟΣ

A/A	<u>ΟΝΟΜΑ</u>	<u>ΘΕΣΗ</u>	<u>ΥΠΟΓΡΑΦΗ</u>	<u>ΗΜ/ΝΙΑ</u>
1.	Καραστεργίου Μαρίνα	Γενική Διευθύντρια		3/6/10
2.				
3.				
4.				

## ΕΓΚΡΙΣΗ

A/A	<u>ΟΝΟΜΑ</u>	<u>ΘΕΣΗ</u>	<u>ΥΠΟΓΡΑΦΗ</u>	<u>ΗΜ/ΝΙΑ</u> <u>ΙΣΧΥΟΣ</u>
1.	Λαμπρινόπουλος Κωνσταντίνος	Διευθύνων Σύμβουλος		3/6/10



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>1</b>	<b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ &amp; ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟΥ</b>	<b>6</b>
1.1	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	6
1.2	ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	6
1.3	ΣΕ ΠΟΙΟΥΣ ΑΠΕΥΘΥΝΕΤΑΙ	6
<b>2</b>	<b>Η SPRINT</b>	<b>7</b>
2.1	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ SPRINT	7
2.1.1	ΓΕΝΙΚΑ	7
2.1.2	ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	8
2.1.3	ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ	8
2.1.4	ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	9
2.2	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ	10
2.3	ΔΗΛΩΣΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	12
<b>3</b>	<b>ΔΙΕΡΓΑΣΙΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΚΑΤΑ ΕΛΟΤ 1435 ΣΤΗΝ SPRINT</b>	<b>14</b>
4.1	ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	14
4.1.1	ΚΥΡΙΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ / ΧΑΡΤΗΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ / SCORECARD	14
4.1.2	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ	16
4.2	ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ	16
4.2.1	ΓΕΝΙΚΑ	16
4.2.2	ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΓΓΡΑΦΩΝ	17
4.2.3	ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΡΧΕΙΩΝ	18
<b>5</b>	<b>ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</b>	<b>19</b>
5.1	ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	19
5.2	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ	20



5.3	ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	21
5.4	ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ .....	21
6	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ .....	23
6.1	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ .....	23
6.1.1	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ / ΣΤΟΧΟΙ .....	23
6.1.2	ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ .....	24
6.2	ΣΥΣΤΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ .....	25
6.3	ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΝΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ .....	26
6.4	ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ .....	27
7	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ .....	29
7.1	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	29
7.2	ΥΠΟΔΟΜΕΣ, ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΣΑ .....	30
7.2.1	ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΥΠΟΔΟΜΩΝ .....	30
7.2.2	ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ .....	31
7.3	ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ .....	32
7.4	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	33
8	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....	33
8.1	ΓΕΝΙΚΑ .....	33
8.2	ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....	33
8.3	ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....	33
8.4	ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	34

## 1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ & ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟΥ

5 Thermopilon str.  
off Kifissias ave. 152 33  
Halandri, Athens - Greece  
TEL: 210 6845 570  
FAX: 210 6845 515  
e-mail: info@sprint-adv.gr  
www.sprint-adv.gr

### 1.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ

Το παρόν Εγχειρίδιο Διαχειριστικής Επάρκειας (ΕΔΕ) περιγράφει το Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας που έχει αναπτυχθεί στην SPRINT. Ειδικότερα σκοπός του συγκεκριμένου εγχειριδίου είναι να περιγραφούν:

- Η Πολιτική Διαχειριστικής Επάρκειας.
- Οι διαδικασίες που καθιερώνονται και λειτουργούν στην SPRINT προκειμένου να τηρούνται οι απαιτήσεις του Προτύπου ΕΛΟΤ 1435 και να εφαρμόζεται ένα Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας.
- Η αλληλεπίδραση των διεργασιών της SPRINT, δηλαδή ο τρόπος που κάθε λειτουργία του συνδέεται και επηρεάζει τις υπόλοιπες λειτουργίες της εταιρίας, έχοντας πάντοτε ως απώτερο σκοπό την ικανοποίηση όλων των συναλλασσόμενων και γενικότερα όλων των ενδιαφερόμενων μερών (π.χ. Δομές, Εκπαιδευτές, Αξιολογητές, εργαζόμενοι, Υπουργείο Απασχόλησης, Διαχειριστική Αρχή)

Το ΕΔΕ εκφράζει τη δέσμευση της SPRINT ως προς την εφαρμογή των απαιτήσεων του Συστήματος Διαχειριστικής Επάρκειας και περιγράφει την οργάνωση, τις λειτουργίες και τις υπευθυνότητες βάσει των οποίων λειτουργεί το συγκεκριμένο Σύστημα στην SPRINT.

### 1.2 ΠΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Τα όσα προβλέπονται από το παρόν Εγχειρίδιο εφαρμόζονται σε όλες τις δραστηριότητες της SPRINT που εντάσσονται στο Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας, δηλαδή στα εξής:

“Παροχή υπηρεσιών επικοινωνίας, παροχή πρωτότυπου και πρωτογενούς έργου επικοινωνίας, αποδεχόμενη τον Ελληνικό Κώδικα Διαφήμισης και επικοινωνίας και τα παραρτήματά του”.

Η τήρηση των όσων αναφέρονται στο παρόν Εγχειρίδιο είναι υποχρεωτική για τους εργαζόμενους στην SPRINT. Για το λόγο αυτό, το παρόν ελέγχεται από τον Γενικό Διευθυντή και εγκρίνεται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της SPRINT.

### 1.3 ΣΕ ΠΟΙΟΥΣ ΑΠΕΥΘΥΝΕΤΑΙ

Το Εγχειρίδιο απευθύνεται:

A) Στα στελέχη της SPRINT

B) Σε λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. εξωτερικοί συνεργάτες, άλλες υπηρεσίες) στα οποία μπορεί να διανεμηθεί προς ενημέρωση για το Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας της SPRINT.

Η απλή διανομή ή κοινοποίηση εν μέρει ή στο σύνολο του παρόντος Εγχειριδίου, δεν δημιουργεί συμβατική υποχρέωση για την SPRINT ή τους αποδέκτες του εκτός αυτού, εκτός αν αυτό συμφωνείται ρητά και στην έκταση που συμφωνείται.

## 2 Η SPRINT

### 2.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ SPRINT

#### 2.1.1 Γενικά

Η εταιρεία εδρεύει στο Χαλάνδρι, στην οδό Θερμοπυλών 5. Η εταιρεία αποτελείται από 28 άτομα που εργάζονται στα γραφεία της Sprint. Όλοι οι εργαζόμενοι απασχολούνται με σύμβαση αορίστου χρόνου.

Η Sprint ιδρύθηκε τον Οκτώβριο του 1989 και άρχισε να δραστηριοποιείται τον Ιανουάριο του 1990. Ιδρύθηκε για να αποτελέσει το Below the line Agency της τότε Lintas Athens, σήμερα Lowe Athens. Το 1995 η Εταιρεία αλλάζει Στρατηγική και αναπτύσσει τις δραστηριότητες της προσφέροντας πλέον πλήρεις διαφημιστικές υπηρεσίες. Από το 1996 μέχρι το 1999 με βάση το τριετές Στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης της Εταιρείας οι προσπάθειες επικεντρώνονται στην πλήρη αναδιοργάνωσή της και την ανάπτυξή της. Γίνονται σημαντικές επενδύσεις σε υλικοτεχνικό εξοπλισμό, και σε ανθρώπινους πόρους με παράλληλη προσπάθεια απόκτησης νέων πελατών. Το αποτέλεσμα ήταν θετικό με την προσθήκη στο πελατολόγιο της Εταιρείας πολλών σημαντικών πελατών.

Το 1999 η Sprint γίνεται πλήρες μέλος της Ένωσης Διαφημιστικών Εταιρειών Ελλάδος (ΕΔΕΕ). Στα τέλη του 1999 ολοκληρώνεται η πρώτη φάση της αναδιοργάνωσης της Εταιρείας με τον επαναπροσδιορισμό της τοποθέτησής της στην αγορά σαν Εταιρεία Παροχής Ολοκληρωμένων Υπηρεσιών Επικοινωνίας (Integrated Communications).

Η εταιρεία συνεχίζει να επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της και αναπτύσσει νέες υπηρεσίες. Επιλέγει να υιοθετήσει το μοντέλο EFQM και να ξεκινήσει την πορεία της προς την επιχειρηματική αριστεία και την αιεφόρο ανάπτυξη. Έτσι η ανοδική πορεία της Εταιρείας συνεχίζεται και νέοι πελάτες εμπλουτίζουν το πελατολόγιό της. Παράλληλα άρχισε να λαμβάνει σημαντικές διακρίσεις στην Ελλάδα αλλά και την Ευρώπη.

Το 2004 η Εταιρεία σχεδιάζει και υλοποιεί για λογαριασμό της Coca Cola μια πολύ ουσιαστική και ολοκληρωμένη ενέργεια που έγινε κατά την διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων ΑΘΗΝΑ 2004 με τον τίτλο «Ελιά το Δέντρο της Αθήνας». Για την ενέργεια αυτή βραβεύεται ΧΡΥΣΟ ΕΡΜΗ στο Φεστιβάλ Διαφήμισης το 2005 και με το Αριστείο Δημιουργικότητας στα ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ του Συνδέσμου Διαφημιζομένων Ελλάδος.

Το 2005 δημιουργεί για την Unilever την ενέργεια με τίτλο «Η Ελλάδα παίζει» στα πλαίσια του επαναλανσαρίσματος του Skip. Η ενέργεια αυτή βραβεύθηκε με ΧΑΛΚΙΝΟ ΕΡΜΗ το 2006 στα πλαίσια του Φεστιβάλ Διαφήμισης.

Το 2007 η εταιρεία διακρίθηκε ξανά στο φεστιβάλ διαφήμισης με έναν ΧΡΥΣΟ ΕΡΜΗ στην κατηγορία «Εταιρική Διακυβέρνηση» για το πρόγραμμα «Η δική σου Ελλάδα, ο δικός σου Μύθος» για τη Ζυθοποιία Μύθος και με ένα ΧΑΛΚΙΝΟ ΕΡΜΗ στην κατηγορία «Direct Marketing» για την καμπάνια «Anytime Insurance Online» της Interamerican. Ταυτόχρονα επιτυγχάνει να λάβει την διάκριση «Committed to Excellence» στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM.

Το 2008 η Sprint συνεχίζοντας το ταξίδι προς την επιχειρηματική αριστεία έλαβε τη διάκριση «Recognized for Excellence 4 stars», αποτελώντας την πρώτη εταιρεία επικοινωνίας στην Ελλάδα και την Ευρώπη που έχει λάβει ποτέ αυτή τη διάκριση. Την ίδια χρονιά διακρίθηκε στα European Sabre Awards, έναν από τους μεγαλύτερους και πιο αναγνωρίσιμους θεσμούς στον κλάδο των Δημοσίων Σχέσεων, στην κατηγορία Industry Sector / Consumer Goods για το πρόγραμμα Skip Laundry Lessons, λαμβάνοντας «certification of excellence».

Το 2009 είναι για την εταιρεία μία χρονιά σταθμός, καθώς συμπληρώνει τα 20 χρόνια παρουσίας της στο χώρο της διαφήμισης. Η επέτειος αυτή αποτέλεσε την αφορμή για μία σειρά ενεργειών, τόσο εσωτερικά, όσο και ως προς τους πελάτες και συνεργάτες της εταιρείας.

## 2.1.2 Παρεχόμενες Υπηρεσίες

Η Sprint δεν είναι απλά μια Διαφημιστική εταιρεία. Πιστεύουμε ότι ο ρόλος μας είναι πολύ πιο ουσιαστικός. Είμαστε Σύμβουλοι Επικοινωνίας και για αυτό το λόγο αντιμετωπίζουμε κάθε δουλειά σφαιρικά ακολουθώντας μια προσέγγιση 360°. Η εταιρεία σχεδιάζει και υλοποιεί:

Διαφημιστικές εκστρατείες
Πρωθητικές Ενέργειες
Ενέργειες Άμεσου Μάρκετινγκ
Προγράμματα Εταιρικής Επικοινωνίας
Προγράμματα Εσωτερικής Επικοινωνίας
Προγράμματα Ενεργοποίησης Μαρκών – Βιωματικού Marketing
Εκστρατείες Λανσαρίσματος
Προγράμματα Δημοσίων Σχέσεων
Προγράμματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης
Προγράμματα ανάπτυξης σχέσεων με πελάτες
Έργα Εταιρικής Ταυτότητας
Έργα Συσκευασίας
Έργα ανάπτυξης Web
Περίπτερα εκθέσεων
Εκδηλώσεις
Προγράμματα Χορηγιών
Market Observatory
Εταιρικά έντυπα

## 2.1.3 Οι Πελάτες

Στη Sprint δημιουργούμε ουσιαστικές και ειλικρινείς σχέσεις με τους πελάτες μας. Η επικοινωνιακή τους ανάγκη δεν μεταφράζεται σαν μια απλή δουλειά αλλά σαν ένα ακόμη συστατικό στο σωστό κτίσιμο της μάρκας τους. Η εμμονή μας στην πελατοκεντρική φιλοσοφία, η συνέπειά μας στην αρχή αυτή, η δημιουργικότητα και η αποτελεσματικότητά μας και η καινοτομία, μας έδωσαν την ευκαιρία να κερδίσουμε και να διατηρήσουμε πολύ σημαντικούς πελάτες. Το πιο σημαντικό είναι ότι στο πελατολόγιο της Εταιρείας υπάρχουν πελάτες που συνεργάζονται μαζί μας από την ίδρυσή μας.



## 2.1.4 Το περιβάλλον της Αγοράς

Η αγορά Επικοινωνίας στην Ελλάδα είναι μία αρκετά ενδιαφέρουσα αγορά με πολλές στρεβλώσεις οι οποίες οφείλονται στο περιβάλλον (ανεπαρκής νομοθεσία, έλλειψη υποδομών, ανεπαρκής επαγγελματική εκπαίδευση), στη γρήγορη ανάπτυξή της και στη νοοτροπία που είναι αποτέλεσμα της γρήγορης ανάπτυξης. Στην αγορά αυτή λειτουργούν Διαφημιστικές Εταιρείες, Εταιρείες Μέσων, ΜΜΕ, Εταιρείες Δημοσίων Σχέσεων, Εταιρείες Άμεσου Μάρκετινγκ, Εταιρείες Παραγωγής.

Οι Διαφημιστικές Εταιρείες διακρίνονται με βάση το μέγεθος τους, με βάση την Μετοχική τους σύνθεση και με βάση τις υπηρεσίες που παρέχουν. Σύμφωνα λοιπόν με το μέγεθος τους χωρίζονται σε Μεγάλες, Μεσαίες και Μικρές. Μεγάλες είναι οι 15 πρώτες στην ετήσια κατάταξη της ΕΔΕΕ, Μεσαίες οι Εταιρείες που βρίσκονται μεταξύ της 15ης και της 40ης θέσης και Μικρές οι υπόλοιπες. Η κατάταξη αυτή γίνεται πάντα με βάση τα Μικτά έσοδα των Εταιρειών. Με βάση την Μετοχική τους σύνθεση διακρίνονται σε Πολυεθνικές και σε Ελληνικές. Οι Πολυεθνικές ανήκουν σε διεθνείς Ομίλους που κατέχουν και την πλειοψηφία των μετοχών, οι δε Ελληνικές ανήκουν σε Έλληνες Επιχειρηματίες. Τέλος με βάση τις Υπηρεσίες που παρέχουν διακρίνονται κατ' αρχήν σε Above the line και Below the line. Οι Above the line είναι αυτές που ο τζίρος τους βασίζεται σε καμπάνιες Μέσων, ενώ οι Below the line είναι εκείνες που δεν χρησιμοποιούν παραδοσιακά ΜΜΕ, αλλά εναλλακτικά κανάλια Επικοινωνίας.

Ο Φορέας που εκπροσωπεί τον κλάδο είναι η Ένωση Εταιρειών Διαφήμισης και Επικοινωνίας (ΕΔΕΕ). Σε αυτήν είναι Μέλη 62 Εταιρείες από τις εκατοντάδες που υπάρχουν στον κλάδο γιατί οι προδιαγραφές ένταξης είναι αρκετά σκληρές. Η Sprint είναι μέλος στην ΕΔΕΕ από το 1998 και είναι εγγεγραμμένη στον Τομέα Διαφήμισης παρ' ότι παρέχει και άλλες πιο εξειδικευμένες Υπηρεσίες. Ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζει κάθε Διαφημιστική Εταιρεία είναι μεγάλος και γίνεται ακόμα μεγαλύτερος αν ληφθούν υπόψη τα εξής:

Η συνεχής δημιουργία νέων μικρών Διαφημιστικών Εταιρειών λόγω της συνεχούς περικοπής θέσεων εργασίας στον κλάδο που αναγκάζουν τους επαγγελματίες να ανοίξουν την δική τους Εταιρεία για να απασχοληθούν. Η κατηγορία αυτή είναι αρκετά επικίνδυνη βραχυχρόνια γιατί λόγω έλλειψης εξόδων και επενδύσεων γίνεται πολύ ανταγωνιστική στις προσφερόμενες αμοιβές. Μεσοπρόθεσμα ελάχιστες από τις Εταιρείες αυτές επιβιώνουν.

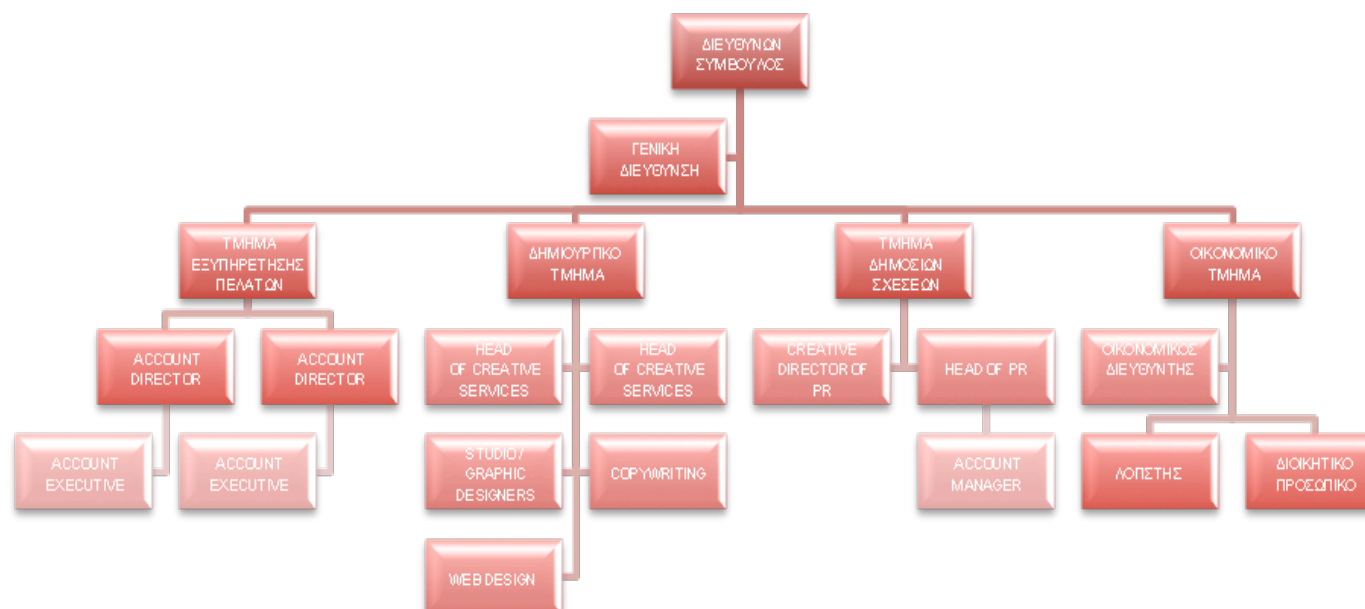
Η προσπάθεια αναπλήρωσης εσόδων από τις Μεγάλες Διαφημιστικές Εταιρείες που αντιλαμβάνονται ότι κάθε χρόνο και μεγαλύτερο κομμάτι της Διαφημιστικής Δαπάνης αφαιρείται από τα ΜΜΕ. Η κατηγορία αυτή βραχυχρόνια δεν αποτελεί απειλή γιατί για να αλλάξει την οργάνωση της θέλει μεγάλη διεργασία, αλλά αν Στρατηγικά επιλέξει να το κάνει τότε θα αποτελέσει μεγάλη απειλή για μικρότερες Εταιρείες.

Έμμεσος ανταγωνισμός για εμάς είναι όλες οι Διαφημιστικές Εταιρείες ανεξάρτητα από τις υπηρεσίες που παρέχουν. Άμεσος ανταγωνισμός μας είναι οι Εταιρείες: Ogilvy One, Rapp Collins, Big Issue, MSPS, McVictor Hamilton, Red Cell. Παράλληλα είναι όλες οι Εταιρείες Δημοσίων Σχέσεων. Σύμφωνα με πληροφορίες που αντλούμε από τους συνεργάτες μας (Brand Connection - εταιρεία media) και από το κλαδικό μας όργανο (ιστοσελίδα της ΕΔΕΕ), ο Κλάδος της Επικοινωνίας παρουσίαζε μια σταθερότητα τα τελευταία χρόνια όσον αφορά την Διαφημιστική δαπάνη, ενώ το τελευταίο διάστημα η διαφημιστική δαπάνη παρουσιάζει πτώση.

Είναι γεγονός ότι λόγω της φύσης του κλάδου και λόγω του γεγονότος ότι υπάρχουν πολλές μικρές εταιρίες και λόγω ότι δεν υπάρχουν κλαδικές μελέτες, είναι πολύ δύσκολο να βρεθούν στοιχεία με βάση τα οποία θα μπορούσαμε να συγκρίνουμε όλους τους κύριους δείκτες απόδοσης που έχουμε ορίσει.

## 2.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Η οργανωτική δομή της SPRINT παρουσιάζεται στο κάτωθι οργανόγραμμα:





Την εποπτική ευθύνη του Συστήματος Διαχειριστικής Επάρκειας φέρει η **Γενική Διεύθυνση** η οποία έχει άλλωστε την ευθύνη του σχεδιασμού της Πολιτικής Διαχειριστικής Επάρκειας, της θέσπισης αντικειμενικών σκοπών και στόχων Διαχειριστικής Επάρκειας κ.λπ. Ως εκπρόσωπος έχει οριστεί ο Γενικός Δ/ντής ο οποίος έχει μεταξύ άλλων αρμοδιότητες ως προς το Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας, που συνοψίζονται στα κάτωθι:

- την εξασφάλιση ότι καθιερώνονται, τίθενται σε εφαρμογή και διατηρούνται οι διεργασίες που χρειάζονται για το Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας,
- τη γραπτή ενημέρωση του συνόλου της Ανώτατης Διοίκησης, σχετικά με την επίδοση του Συστήματος Διαχειριστικής Επάρκειας και με οποιαδήποτε ανάγκη-ευκαιρία για βελτίωση,
- την εξασφάλιση της προαγωγής της ενημέρωσης του προσωπικού της SPRINT ως προς τις απαιτήσεις του Συστήματος Διαχειριστικής Επάρκειας και των συναλλασσόμενων.

Ο Γενικός Διευθυντής έχει αναθέσει μέρος των παραπάνω αρμοδιοτήτων του σε οργανικό στέλεχος της SPRINT, τον Υπεύθυνο Διαχειριστικής Επάρκειας.

## **2.3 ΔΗΛΩΣΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Η SPRINT έχοντας ως βασικό αντικειμενικό σκοπό:

εφαρμόζει ένα σύστημα Ποιότητας σύμφωνα με τις προδιαγραφές του προτύπου ΕΛΟΤ 1435, λαμβάνοντας υπόψη τις νομικές απαιτήσεις και κανονιστικές διατάξεις, καθώς και τις ιδιαίτερες συνθήκες που διέπουν την λειτουργία της SPRINT και πρωτίστως την ικανοποίηση των πελατών της.

Η SPRINT δεσμεύεται να αναπτύξει και να εφαρμόσει Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας στα πλαίσια του οποίου θα τεκμηριώνονται και θα βελτιώνονται οι διεργασίες, θα ανασκοπούνται ως προς την αποτελεσματικότητά τους και θα βελτιώνονται για να επιτυγχάνεται η συνεχιζόμενη καταλληλότητά τους.

Όλα τα παραπάνω υποστηρίζονται από αντικειμενικούς και μετρήσιμους σκοπούς / στόχους, οι οποίοι στα πλαίσια της αρχής της διαρκούς βελτίωσης καθιερώνονται, ανασκοπούνται και επαναπροσδιορίζονται στα πλαίσια των Ανασκοπήσεων που διενεργεί η Διοίκηση της SPRINT. Απώτερος σκοπός είναι να αναπτυχθεί ένα Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας το οποίο θα συμβάλει στη βελτίωση της παραγωγικότητας της SPRINT, της αποτελεσματικότητας και κατά συνέπεια της αύξησης της ικανοποίησης όλων των συναλλασσόμενων μέσα από ένα σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον

Η πολιτική της Ποιότητας είναι κατανοητή και γνωστοποιείται σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης της SPRINT και ανασκοπείται ως προς την συνεχιζόμενη καταλληλότητά της, στα πλαίσια της Ανασκόπησης από τη Διοίκηση.

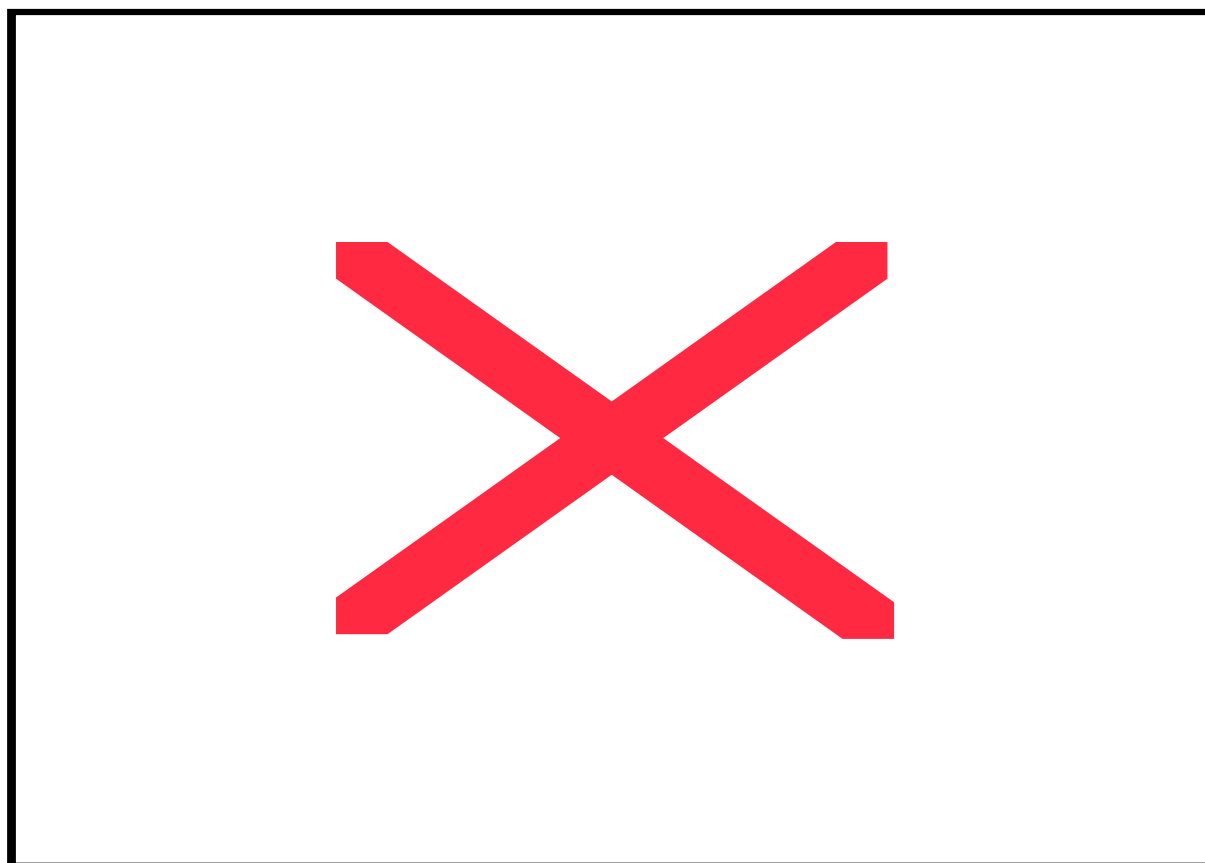
Για τη SPRINT

Ο Δ.Σ.



### 3 ΔΙΕΡΓΑΣΙΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Η εταιρία ακολουθεί ένα γενικό μοντέλο διαχείρισης βασισμένο σε διεργασίες και οι διασυνδέσεις των διεργασιών απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα. Για κάθε «κύρια» διεργασία θεωρούμε ότι εφαρμόζεται η μεθοδολογία PDCA (Plan-Do-Check-Act), ως ακολούθως:



**Σχεδιάζω:** καθιερώνω τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις διεργασίες που είναι απαραίτητες για να παραχθούν αποτελέσματα σε συμφωνία με τις απαιτήσεις των συναλλασσόμενων και τις πολιτικές της εταιρίας

**Εκτελώ:** θέτω σε εφαρμογή τις διεργασίες

**Ελέγχω:** παρακολουθώ και μετρώ τις διεργασίες και το «προϊόν» ως προς τις πολιτικές, αντικειμενικούς σκοπούς και τις απαιτήσεις για την υπηρεσία και εκθέτω αποτελέσματα

**Ενεργώ:** αναλαμβάνω δράσεις για τη διαρκή βελτίωση της επίδοσης των διεργασιών

## 4 ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ ΚΑΤΑ ΕΛΟΤ 1435 ΣΤΗΝ SPRINT

### 4.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ

Το Σύστημα Διαχειρίστικής Επάρκειας της SPRINT έχει σχεδιαστεί με σκοπό να επιτυγχάνονται :

- ο εντοπισμός των διεργασιών και ο προσδιορισμός των αλληλεπιδράσεών τους,
- ο καθορισμός των κριτηρίων και των μεθόδων για να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής και του ελέγχου των διεργασιών,
- η εξασφάλιση της διαθεσιμότητας των αναγκαίων πόρων και πληροφοριών, ώστε να υποστηρίζονται η λειτουργία και η παρακολούθηση των διεργασιών,
- η παρακολούθηση, η μέτρηση και η ανάλυση των διεργασιών,
- η εφαρμογή των αναγκαίων ενεργειών για την επίτευξη των προγραμματισμένων αποτελεσμάτων και της διαρκούς βελτίωσης των διεργασιών.

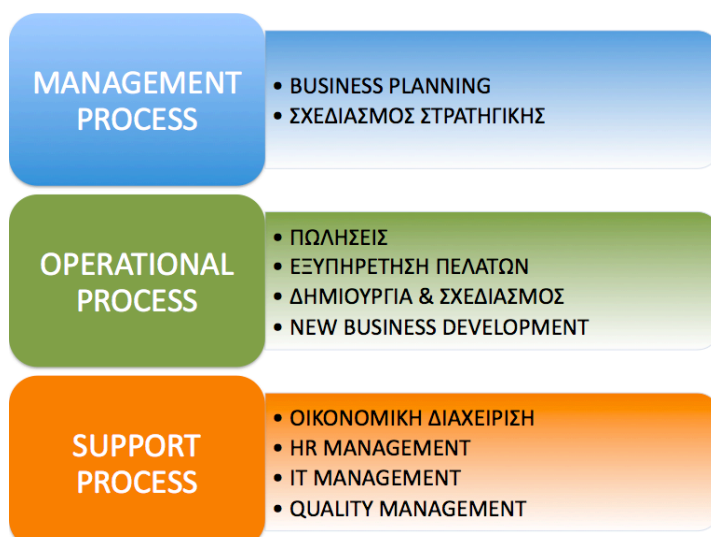
#### 4.1.1 Κύριες Διεργασίες / Χάρτης Διεργασιών / Scorecard

Η αφοσίωση της Sprint στην ποιότητα και στην προστιθέμενη αξία που πρέπει να δίνεται σε όλους τους εμπλεκόμενους σύμφωνα με την αποστολή της, οδήγησε στην στρατηγική απόφαση για συμμετοχή στα επίπεδα επιχειρηματικής αριστείας του EFQM. Στο πλαίσιο αυτό και σαν αποτέλεσμα της αυτό-αξιολόγησης της εταιρίας με βάση το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αρίστευσης του EFQM, αναπτύχθηκε ένα σύστημα για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών και για την βελτίωσή τους, ακολουθώντας την παρακάτω ξεκάθαρη λογική: *Βασισμένοι στο Όραμα μας αναπτύσσουμε την κατάλληλη Πολιτική και Στρατηγική, ώστε η εταιρεία μας να επιτύχει του κύριους Στρατηγικούς Στόχους, οι οποίοι πραγματοποιούνται μέσω των Κύριων Διεργασιών που αποτελούν τον κινητήριο μηχανισμό της εταιρείας.*

Η ανάπτυξη αυτού του συστήματος υποστηρίζει πλήρως την Πολιτική και Στρατηγική της εταιρείας, συνδέεται επί της ουσίας με τα υπόλοιπα συστήματα που εφαρμόζει η εταιρεία, όπως είναι το Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και κατέχει κεντρικό ρόλο στο μηχανισμό διαρκούς βελτίωσης των διαδικασιών.

Η αναγνώριση των Κύριων Διεργασιών έγινε στην διάρκεια ενός workshop στο οποίο συμμετείχαν όλοι οι ηγέτες. Στην διάρκεια αυτού του workshop η ηγεσία της εταιρείας, με βάση το Όραμα, Πολιτική και Στρατηγική και σε σχέση με τους Στρατηγικούς Στόχους, λαμβάνοντας επίσης υπόψη τις ανάγκες όλων των stakeholders της εταιρείας και με σκοπό την ικανοποίησή τους, αναγνώρισε τις Κύριες Διεργασίες.

Οι Κύριες Διεργασίες είναι δομημένες σε τρία επίπεδα: Στρατηγικές, Λειτουργικές και Υποστηρικτικές Διεργασίες και για κάθε μία από αυτές έχουν οριστεί οι αντίστοιχοι ιδιοκτήτες, έχουν υιοθετηθεί συγκεκριμένοι δείκτες απόδοσης και έχουν οριστεί συγκεκριμένοι στόχοι απόδοσης. Για αυτές τις διεργασίες η Δοίκηση της εταιρίας εξασφαλίζει την διαθεσιμότητα των πόρων και πληροφοριών για την υποστήριξη, λειτουργία και παρακολούθησή τους.



Για την παρακολούθηση, τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και βελτίωση της απόδοσης των κύριων διεργασιών καθώς και της απόδοσης της εταιρίας σε όλα τα επίπεδα, αναπτύχθηκε το Key Process Scorecard. Αυτό περιλαμβάνει τα KPIs για την παρακολούθηση και των διεργασιών, καθώς και τους αντίστοιχους ιδιοκτήτες. Επίσης προσδιορίστηκαν οι κύριοι μέθοδοι παρακολούθησης και μέτρησής τους όπως είναι η Έρευνα Ικανοποίησης Εργαζομένων, η Έρευνα Ικανοποίησης Πελατών και η Ανάπτυξη Συστήματος Αναφορών.

PROCESS		PROCESS OWNER		KPI's	METRICS
A1	BUSINESS PLANNING	TOP (CEO)	MANAGEMENT	RESULTS	x PER MONTH
A2	STRATEGY DEVELOPMENT	TOP (CEO)	MANAGEMENT	DEVELOPMENT OF EXISTING & NEW CLIENTS. PENETRATION OF EXISTING AND NEW PRODUCTS.	ABSOLUTE FIGURE VS OBJECTIVE ANNUALY
B1	SALES	GENERAL MANAGER		GROSS REVENUES	TOTAL VS LAST YEAR AND BUDGET
B2	CREATION & DESIGN	CREATIVE DIRECTOR		JOBS PLANNED PER MONTH	% OF IMPLEMENTED JOBS VS MONTHLY PLAN
B4	CLIENT SERVICE	HEAD OF CLIENT SERVICE DEPT.		1. CUSTOMER SATISFACTION 2. GROSS REVENUES	3. EVALUATION (SCORE) ON CLIENTS ANNUAL RESEARCH 4. PER YEAR VS BUDGET
B5	NEW BUSINESS DEVELOPMENT	GENERAL MANAGER		NEW BUSINESS	3 NEW CLIENTS ANNUALLY
C1	HR MANAGEMENT	GENERAL MANAGER		EMPLOYEE SATISFACTION	EVALUATION (SCORE) ON EMPLOYEES ANNUAL RESEARCH
C2	FINANCE MANAGER	FINANCIAL DIRECTOR		COST EFFECTIVENESS	% MONTHLY EVALUATION VS TARGET & LAST YEAR
C3	MANAGEMENT INFORMATION TECHNOLOGY	OF	GENERAL MANAGER	COST EFFECTIVENESS	ANNUAL COST VS BUDGET
C4	QUALITY MANAGEMENT	HEADS DEPARTMENTS	OF	FAULTS	x NUMBERS

Με την ανάπτυξη του το σύστημα αυτό παρουσιάστηκε σε όλους τους εργαζομένους και είναι πάντα διαθέσιμο στο δίκτυο της εταιρείας. Η διάχυση και επικοινωνία του Πλέγματος των Κύριων Διεργασιών υλοποιείται επίσης με την καθημερινή επικοινωνία των ηγετών με το προσωπικό και την στοχοθέτηση τους, η οποία συνδέεται με το Key Process Scorecard. Οι στόχοι των κύριων διεργασιών συνδέονται άμεσα με τους στόχους των τμημάτων, οι οποίοι πηγάζουν από τον Ετήσιο Επιχειρηματικό Σχεδιασμό. Με τον τρόπο αυτό, το σύστημα επιτυγχάνει την ευθυγράμμιση των κύριων διεργασιών με τους Επιχειρηματικούς Στόχους και την Πολιτική και Στρατηγική της εταιρείας και η συστηματική βελτίωση τους μέσω της μέτρησής και αξιολόγησής τους, έτσι ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητά τους.

#### 4.1.2 Βελτίωση Διεργασιών

Στόχος είναι η συνεχής βελτίωση των κύριων διεργασιών της εταιρείας και η συνεχής και υγιής ανάπτυξη της εταιρείας προς όφελος όλων των εμπλεκόμενων. Οι Κύριες Διεργασίες αφορούν και επηρεάζουν όλο το φάσμα των περιοχών απόδοσης της εταιρείας, όλα τα Τμήματα και το 100% του προσωπικού. Όλοι οι ηγέτες είναι ιδιοκτήτες τουλάχιστον μίας Κύριας Διεργασίας.

Το πλέγμα των Κύριων Διεργασιών και το γενικότερο σύστημα ανασκοπείται σε ετήσια βάση από την ηγεσία της εταιρείας κατά την διάρκεια του Business Planning Meeting με την αξιολόγηση των KPIs. Η ανασκόπηση βασίζεται στην ικανότητα των Κύριων Διεργασιών να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί για τους κύριους δείκτες απόδοσης KPIs. Επίσης λαμβάνονται υπόψη και οι παρακάτω παράγοντες

Βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες ανάγκες υπαρχόντων και δυνητικών εσωτερικών & εξωτερικών πελατών
Αλλαγές στην αγορά
Αλλαγές στο επιχειρηματικό μοντέλο
Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των KPIs και των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων
Προσεγγίσεις άλλων οργανισμών σύμφωνα με την πρότερη εμπειρία των στελεχών της εταιρείας και τη συμμετοχή τους σε διάφορα θεσμικά όργανα (Κριτ.1γ) καθώς και την καθημερινή επαφή τους με άλλους οργανισμούς (Benchmarking)

Στα πλαίσια αυτής της συνάντησης και μέσω της ανασκόπησης, αποφασίζονται αντίστοιχες βελτιώσεις και εξάγονται τα συμπεράσματα τα οποία στην συνέχεια παρουσιάζονται σε όλο το προσωπικό από τους επικεφαλής των τμημάτων. Βελτιστοποίηση επίσης της προσέγγισης αξιολογείται μέσα από κλαδικές μελέτες και στοιχεία από άλλους οργανισμούς καθώς και συμμετοχή των στελεχών μας σε διάφορα θεσμικά όργανα. Παράδειγμα βελτίωσης αποτελεί η ειδική εκπαίδευση που πραγματοποιήθηκε στα στελέχη της εταιρείας που χρησιμοποιούν τις φόρμες, για την ορθότερη συμπλήρωσή & χρήση τους, σε συνέχεια του Business Planning Meeting, όπου διαπιστώθηκαν κενά στον τρόπο συμπλήρωσής τους. Επιπλέον παραδείγματα βελτίωσης αποτελούν : η ανάπτυξη και βελτιστοποίηση των ήδη προσφερόμενων υπηρεσιών (π.χ. η μοντελοποίηση της **Επικοινωνιακής Προσέγγισης 360°** που προσφέρουμε ως ολοκληρωμένη λύση στους πελάτες μας και η μοντελοποίηση της προσέγγισής μας για την **Εσωτερική Εταιρική Επικοινωνία**.

## 4.2 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ

### 4.2.1 Γενικά

Η τεκμηρίωση του Συστήματος Διαχειριστικής Επάρκειας καθορίζεται σε επίπεδα, τα οποία είναι:

- Δέσμευση της Διοίκησης για την εφαρμογή και την διαρκή βελτίωση του Συστήματος.

- Εγχειρίδιο Διαχειριστικής Επάρκειας: Περιέχει το σύνολο των αρχών διοίκησης που εξειδικεύουν τις γενικές απαιτήσεις του Προτύπου Διαχειριστικής Επάρκειαςστη λειτουργία της SPRINT. Σε αυτό περιλαμβάνεται το Οργανόγραμμα.
- Περιγραφή Διεργασιών: Αποτελούν το τρίτο επίπεδο τεκμηρίωσης κατά το οποίο οι αποτυπώνεται η ροή δραστηριοτήτων υλοποίησης έργων σε διατμηματικό επίπεδο.
- Συμπληρωματική Τεκμηρίωση (Έντυπα, reports και Οδηγίες): Τα Έντυπα Επικοινωνίας αποτελούν το κύριο μέσο τεκμηρίωσης της διακινούμενης πληροφορίας κατά την υλοποίηση των διαδικασιών και διακρίνονται σε αναφορές, τυποποιημένα έντυπα και οδηγίες εργασίας.
- Αρχεία: Όλη η πληροφόρηση η οποία είναι σημαντικό να τηρείται στην SPRINT, προκειμένου να παρέχεται απόδειξη της συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις του προτύπου και την αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος, αποτελεί αρχείο της εταιρίας.

Η τεκμηρίωση του ΣΔΕΠ έχει πυραμοειδή μορφή, όπως αποτυπώνεται στο σχήμα που ακολουθεί:



Το Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας της SPRINT εφαρμόζεται σε όλες τις διεργασίες της εταιρίας, όπως περιγράφονται στο πεδίο εφαρμογής.

#### 4.2.2 Έλεγχος Εγγράφων

Η SPRINT εφαρμόζει διαδικασία για τον Έλεγχο των Εγγράφων ώστε να εξασφαλίζονται:

1. η έγκριση της καταλληλότητας των εγγράφων πριν τη χρήση τους μέσω του καθορισμού υπευθύνων σύνταξης, ελέγχου και έγκρισης οι οποίοι επικυρώνουν τα έγγραφα που έχουν ενσωματωθεί στο Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας της εταιρίας,
2. ο σαφής καθορισμός της μορφής και του τρόπου σύνταξης του περιεχομένου των εγγράφων,
3. η ανασκόπηση και η ενημέρωση των εγγράφων ως προς τη συνεχόμενη καταλληλότητά τους, ώστε να ανταποκρίνονται στις μεταβολές των λειτουργιών της SPRINT,

4. η αναγνώριση των τροποποιήσεων που πραγματοποιούνται στα έγγραφα μέσω διαφορετικών αριθμών εκδόσεων που αναγράφονται σε κάθε έγγραφο υποδεικνύοντας την ημερομηνία αναθεώρησης και αλλαγής έκδοσης,
5. ότι οι σχετικές εκδόσεις των εν ισχύ εγγράφων είναι διαθέσιμες στα σημεία χρησιμοποίησής τους, με τον καθορισμό συγκεκριμένων κανόνων διανομής των εγγράφων, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να διαθέτει τις απαραίτητες και επίκαιρες πληροφορίες για την εκτέλεση της εργασίας του,
6. ότι τα έγγραφα διατηρούνται ευανάγνωστα και εντοπίζονται εύκολα, με την κατάρτιση συγκεντρωτικών καταλόγων, με τον καθορισμό συγκεκριμένων κανόνων αρχειοθέτησης και φύλαξής τους και η ηλεκτρονική μορφή τους υπόκειται στη δημιουργία αντιγράφων ασφαλείας (back up),
7. ότι έγγραφα εξωτερικής προέλευσης (π.χ. νομοθεσία κ.τ.λ.) αναγνωρίζονται και ότι η διανομή τους ελέγχεται και
8. την αποτροπή λανθασμένης χρήσης παρωχημένων εγγράφων που δεν ισχύουν πλέον, με την απομάκρυνσή τους από το αρχείο με τις ισχύουσες εκδόσεις και από τις θέσεις εργασίας, και εφαρμόζεται ο κατάλληλος εντοπισμός τους όταν διατηρούνται για οποιονδήποτε λόγο με την φύλαξή τους για το προκαθορισμένο χρονικό διάστημα, σε ασφαλή θέση με ελεγχόμενη πρόσβαση.

Όλα τα έγγραφα που είναι απαραίτητα για την καθημερινή λειτουργία του Συστήματος Διαχειριστικής Επάρκειας (μπορούν να είναι σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή), είναι ελεγχόμενα, χαρακτηρίζονται δηλαδή με μονοσήμαντο διακριτικό κωδικό ή περιγραφή και κατά περίπτωση έκδοση, ενώ η διάθεσή τους σε τρίτους εκτός της εταιρίας, ελέγχεται και καταγράφεται.

Τα έγγραφα είναι διαθέσιμα σε όλους μέσω του εσωτερικού δικτύου ή του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος στο οποίο έχουν πρόσβαση οι εργαζόμενοι της SPRINT ώστε να είναι ενήμεροι και να τα έχουν υπόψη τους για την ορθή διεκπεραίωση των εργασιών τους. Όλοι οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για την τήρηση όσων προβλέπονται για τον έλεγχο εγγράφων και πληροφοριών σύμφωνα με τις ειδικές προβλέψεις που τους αφορούν.

#### 4.2.3 Έλεγχος Αρχείων

Η SPRINT εφαρμόζει διαδικασία για τον Έλεγχο των Αρχείων, ώστε να καθιερώνονται και να διατηρούνται, παρέχοντας έτσι αντικειμενική απόδειξη της τήρησης των απαιτήσεων του Συστήματος Διαχειριστικής Επάρκειας που έχει αναπτυχθεί. Η αντίστοιχη διαδικασία υπάρχει με σκοπό τον καθορισμό, συλλογή, προστασία, αρχειοθέτηση, πρόσβαση, συμπλήρωση, αποθήκευση, ανάκτηση, διάρκεια διατήρησης και διάθεση των αρχείων..

Για την αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος Διαχειριστικής Επάρκειας, είναι αναγκαία η τήρηση αρχείων που αφορούν μια σειρά σημαντικών πληροφοριών. Επιπλέον, τα αρχεία αυτά δείχνουν την επίτευξη της απαιτούμενης ποιότητας και την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος διαχείρισης αυτής. Τέτοια αρχεία είναι μεταξύ άλλων:

- Προληπτικές και διορθωτικές ενέργειες
- Αναφορές εσωτερικών επιθεωρήσεων
- Ανασκόπηση από τη διοίκηση

Ειδική μέριμνα λαμβάνεται για το back-up των αρχείων των μηχανογραφικών συστημάτων.



## 5 ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

### 5.1 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η Ανώτατη Διοίκηση της SPRINT δεσμεύεται για την ανάπτυξη και την εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχειριστικής Επάρκειας με σκοπό την αποτελεσματική υλοποίηση έργων επικοινωνίας και τη συνεχή βελτίωση της ικανότητας της για την υλοποίηση των έργων αυτών..

Η Δέσμευση της Διοίκησης αποδεικνύεται μέσω:

- του καθορισμού του Οράματος, Αποστολής, και Αξιών της εταιρίας
- του προσδιορισμού των αντικειμενικών σκοπών και μακροπρόθεσμων στόχων,
- της καθιέρωσης της Πολιτικής και Στρατηγικής,
- της διενέργειας τακτικών ανασκοπήσεων για την εφαρμογή και διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Συστήματος για την Ποιότητα, στα πλαίσια συγκεκριμένων συναντήσεων
- της διαχείρισης των απαραίτητων πόρων που είναι αναγκαίοι προκειμένου να λειτουργήσει το Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας,
- της παρακολούθησης τήρησης των συμβατικών υποχρεώσεων της εταιρίας
- της γνωστοποίησης της σημασίας της ικανοποίησης των πελατών μέσα σε όλη την εταιρία καθώς και της σημασίας των νομικών και κανονιστικών απαιτήσεων.

Το όραμα και η αποστολή αποτελούν για τη Sprint βασικό θεμέλιο για την χάραξη στρατηγικών και πολιτικών και αποτελούν σημείο αναφοράς για όλες τις στρατηγικές αποφάσεις και τις λειτουργίες της. Η ευθυγράμμιση της Πολιτικής και Στρατηγικής της εταιρείας σύμφωνα με το Όραμα και την Αποστολή της, καθώς και η διαμόρφωση της λειτουργίας σύμφωνα με τις Αρχές και Αξίες της, είναι πρωτίστως ευθύνη της ηγετικής ομάδας και αποτελεί μια συνεχή διαδικασία.

Ο σωστός προσδιορισμός και η διάχυση του οράματος και της αποστολής, αρχών και αξιών από την ηγετική ομάδα είναι ο πιο κρίσιμος παράγοντας για την ευαισθητοποίηση και τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού. Το ανθρώπινο δυναμικό με τον τρόπο αυτό εστιάζει και ευθυγραμμίζει τις δικές του προσδοκίες προς έναν κοινό στόχο και «εμπνέεται» από το όραμα και την αποστολή της εταιρείας, για να μπορεί να διαμορφωθεί η επιθυμητή κουλτούρα της επιχείρησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την βελτιστοποίηση της λειτουργίας της εταιρείας, την ικανοποίηση των εργαζομένων της και κατ' επέκταση των πελατών της, και την υγιή ανάπτυξή της.

Πιο συγκεκριμένα το Όραμα και η Αποστολή της εταιρίας είναι :

#### ΟΡΑΜΑ

Να αποτελούμε βασική επιλογή, πολύτιμο και αναντικατάστατο συνεργάτη στον χώρο της επικοινωνίας τόσο για τους πελάτες μας, όσο και για τους επαγγελματίες του κλάδου. Η σχέση αυτή να είναι βασισμένη στην ποιότητα των υπηρεσιών μας, την αξιοπιστία μας, την ευρηματικότητα και την δημιουργικότητα μας, που πάντα πρέπει να συνδυάζεται με αποτελέσματα και Κοινωνική Υπευθυνότητα.

#### ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Αποστολή μας είναι να προσθέτουμε αξία με την εργασία μας σε όλους τους τομείς της δραστηριότητάς μας. Στις προσπάθειες των πελατών μας, στις καριέρες των υπαλλήλων μας, στην ανάπτυξη των προμηθευτών μας, στην ικανοποίηση των μετόχων μας, στην αγορά και στην κοινωνία γενικότερα.

Οι αξίες και οι αρχές μας είναι το ισχυρότερο θεμέλιο της Εταιρείας μας. Όλα μπορούν να αλλάξουν αλλά αυτές ποτέ.

5 Thermopilon str.  
off Kifissias ave. 152 33  
Halandri, Athens - Greece  
TEL: 210 6845 570  
FAX: 210 6845 515  
e-mail: info@sprint-adv.gr  
www.sprint-adv.gr

ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ	
Τιμιότητα Σεβασμός	Δείχνουμε συνέπεια λόγων και έργων. Σεβόμαστε τον εαυτό μας, τους συναδέλφους μας, τους συνεργάτες μας, τους πελάτες μας, το περιβάλλον και την κοινωνία στην οποία λειτουργούμε.
Υπευθυνότητα	Δεσμευόμαστε απέναντι στους συνεργάτες μας ότι θα συμβάλλουμε με υπευθυνότητα και πλήρη διαφάνεια στην επίτευξη των συμφωνηθέντων στόχων.
Ακεραιότητα Ευαισθησία	Λειτουργούμε ήθος, τιμιότητα κι δικαιοσύνη σε όλες μας τις δραστηριότητες. Λειτουργούμε με αίσθημα ευθύνης σε όλους τους τομείς δράσης μας, επιδεικνύοντας ευαισθησία απέναντι στην προσωπικότητα και στην καριέρα των συναδέλφων μας, στις ανάγκες των συνεργατών και πελατών μας, αλλά και ευρύτερα στην κοινωνία.
Ειλικρίνεια	Είμαστε άμεσοι, εκφράζουμε την αλήθεια και δεν προσποιούμαστε απέναντι στους συναδέλφους, τους συνεργάτες και τους πελάτες μας.

Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται οι στρατηγικοί στόχοι της εταιρείας μας, οι οποίοι καθορίζουν και την λειτουργία μας.

<b>Market Leadership</b>	Να είμαστε στις 3 πρωταγωνιστικές εταιρίες της κατηγορίας που δραστηριοποιούμαστε (Integrated Communications)
<b>Competitive Services</b>	Να προσφέρουμε καινοτόμες, διαφοροποιημένες και ποιοτικά άριστες υπηρεσίες στους πελάτες μας.
<b>Customer Satisfaction</b>	Να προσφέρουμε συνεχώς τη μέγιστη ικανοποίηση στους πελάτες μας. Η συνεργασία μας μαζί τους να αποτελεί γι' αυτούς μία ξεχωριστή, ευχάριστη και μοναδική εμπειρία. Να είμαστε η βασική τους επιλογή και πολύτιμοι & αναντικατάστατοι συνεργάτες.
<b>Human Capital</b>	Να επιλέγουμε ανθρώπινο δυναμικό υψηλού μορφωτικού επιπέδου (πάνω από τον Μ.Ο. της αγοράς επικοινωνίας), να το αναπτύσσουμε συνεχώς σε δεξιότητες και γνώσεις και να κρατάμε ψηλά το βαθμό ικανοποίησής του, προσφέροντας συνεχώς νέες και ενδιαφέρουσες εμπειρίες, έτσι ώστε να αποτελεί ουσιαστικό σύμβουλο των πελατών μας.
<b>Social Responsibility</b>	Να αποτελούμε ένα κοινωνικά υπεύθυνο μέλος με θετική συνεισφορά στην τοπική κοινωνία και στο επαγγελματικό περιβάλλον που δραστηριοποιούμαστε.

## 5.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Η Ανώτατη Διοίκηση της SPRINT εξασφαλίζει ότι έχουν καθοριστεί οι Υπευθυνότητες και οι Αρμοδιότητες για την εκτέλεση των διεργασιών και την εφαρμογή των διαδικασιών και ότι έχουν κοινοποιηθεί σε όλο το προσωπικό του οργανισμού.

Ειδικότερα στις ευθύνες και αρμοδιότητες της διοίκησης της SPRINT συμπεριλαμβάνονται τα παρακάτω:

- Να αναπτύσσουν, να τεκμηριώνουν και να γνωστοποιούν την Πολιτική & Στρατηγική της εταιρίας σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης.
- Να καθιερώνουν, να διατηρούν και να τεκμηριώνουν την οργάνωση των διεργασιών του SPRINT κατά τρόπο ώστε να γίνουν πλήρως κατανοητές οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες όλου του προσωπικού που επηρεάζουν άμεσα την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.



- Να μεριμνούν για την κατάλληλη κατάρτιση και εκπαίδευση των υπαλλήλων της SPRINT,
- Να πραγματοποιούν ανασκόπηση του Συστήματος Διαχειριστικής Επάρκειας, ώστε να διασφαλίζεται η καταλληλότητα και η αποτελεσματικότητά του.

### 5.3 ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η Ανώτατη Διοίκηση της SPRINT έχει ορίσει Εκπρόσωπο της Διοίκησης για το Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας, με σκοπό:

- Να εξασφαλίζεται ότι καθιερώνονται, εφαρμόζονται και παρακολουθούνται οι διεργασίες που χρειάζονται για την διασφάλιση της επάρκειας των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Να ενημερώνει την Ανώτατη Διοίκηση της SPRINT σχετικά με την επίδοση του Συστήματος Διαχειριστικής Επάρκειας και με οποιαδήποτε ανάγκη για βελτίωση.
- Να εξασφαλίζεται ότι διαχέονται από την Ανώτατη Διοίκηση προς όλα τα επίπεδα ιεραρχίας της εταιρίας, η ενημέρωση για τους στόχους, την Πολιτική και Στρατηγική
- Να διασφαλίζεται ότι προάγεται εντός της εταιρίας η ευαισθητοποίηση για την σημαντικότητα των απαιτήσεων των πελατών και ότι εφαρμόζονται οι διαδικασίες για την κάλυψη των απαιτήσεων των πελατών για εμπιστευτικότητα.

Ο Εκπρόσωπος για τη διαχειριστική επάρκεια είναι ο Γενικός Δ/ντής της SPRINT, οποίος καλείται να μεταφέρει την πληροφόρηση που είναι αναγκαία για την λήψη αποφάσεων σχετικών με το Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας, για τον καθορισμό Αντικειμενικών Σκοπών και Στόχων και γενικώς για την αποτελεσματικότητα της Ανασκόπησης από τη Διοίκηση.

### 5.4 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η Sprint όντας προσηλωμένη στην επιχειρηματική αριστεία και με βάση την Πολιτική και Στρατηγική της για παροχή άριστων υπηρεσιών επικοινωνίας με προστιθέμενη αξία για τους πελάτες της, έχει αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο σύστημα επικοινωνίας με όλους τους εμπλεκόμενους. Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει την εσωτερική επικοινωνία εντός της εταιρίας αλλά και την επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέλη εκτός εταιρίας.

Το σύστημα εσωτερικής επικοινωνίας αφορά τόσο την κάθετη (μεταξύ της Ανώτατης Διοίκησης και του προσωπικού όλων των βαθμίδων) όσο και οριζόντια επικοινωνία (μεταξύ Τμημάτων) και βασίζεται σε ένα πλαίσιο συστηματικών συναντήσεων συνδυαστικά με ένα σύστημα αναφορών που έχει δημιουργηθεί. Μέσω του συστήματος της εσωτερικής επικοινωνίας εξασφαλίζει ότι επικοινωνείται αποτελεσματικά σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας η Πολιτική & Στρατηγική, οι επιχειρηματικοί σκοποί και στόχοι, καθώς και η γενικότερη πορεία και τα μελλοντικά σχέδια της εταιρείας. Σημαντικό στοιχείο αυτού του συστήματος αποτελεί ο αμφίδρομος χαρακτήρας του (Top down & Bottom up). Το πλαίσιο των εσωτερικών συναντήσεων εμφανίζεται παρακάτω :

Το σύστημα αναφορών υποστηρίζει την ομαλή λειτουργία της εταιρίας σε όλα τα επίπεδα απόδοσης και τον αποτελεσματικότερο έλεγχο των διεργασιών της. Σκοπός αυτού του συστήματος αναφορών είναι να παρακολουθείται η πορεία του κάθε τμήματος σε σχέση με τους τεθέντες ετήσιους στόχους και να αναγνωρίζονται και να βελτιώνονται οι περιοχές προς βελτίωση κατά την καθημερινή λειτουργία των τμημάτων. Το σύστημα αυτό συμβάλει στην βελτίωση των διεργασιών της εταιρείας και κατ' επέκταση των υπηρεσιών και προϊόντων που παρέχει στους πελάτες και θα δημιουργήσει προστιθέμενη αξία σε όλους τους εμπλεκόμενους. Οι αναφορές όλων των τμημάτων βρίσκονται στο δίκτυο της εταιρείας και μπορούν να έχουν πρόσβαση όλοι.

ΦΟΡΜΕΣ	Κωδι κός	ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΤΑΙ ΑΠΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΡΟΣ
Αναφορά Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών.	C1	Account Director, Account Manager, Account Executive	ANA MHNA	Creative Director, Client Service Director, Financial Director, G.M., C.E.O.
Αναφορά Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών.	C1	Account Director, Account Manager, Account Executive	ANA TPIMHNO	Creative Director, Client Service Director, Financial Dept, G.M., C.E.O.
Πρόβλεψη Μηνιαίου Budget	C3	Account Director, Account Manager, Account Executive	ANA 15HMEPO	G.M., C.E.O.
Ετήσια Φόρμα προϋπολογισμού Ανάλυση Προϋπολογισμού Ανά τρίμηνο Progress Report	C2 & C4	Account Director, Account Manager, Account Executive	ANA ETOΣ	G.M., C.E.O.
	C5	Account Director, Account Manager, Account Executive	ANA EBΔΟΜΑΔΑ	Head of Creative, Creative Director ,Art Group Managers, Copywriters, Client Service Dept, G.M.
Αναφορά Δημιουργικού Τμήματος	A1	Creative Director	ANA MHNA	Group Art Manager, G.M., C.E.O.
Αναφορά Δημιουργικού Τμήματος	A1	Creative Director	ANA TPIMHNOt	G.M., C.E.O.
Αναφορά Δημιουργικού Τμήματος	A2	Graphic Designers, Art Group Managers, Copywriters	ANA EBΔΟΜΑΔΑ	G.M., C.E.O.
Απολογισμός Δημιουργικού Τμήματος	A3	Creative Director	ANA MHNA	G.M., C.E.O.
Αναφορά Οικονομικού Τμήματος.	F1	Financial Director	ANA MHNA	G.M., C.E.O.
Αναφορά Οικονομικού Τμήματος.	F1	Financial Director	ANA TPIMHNO	G.M., C.E.O.
Ανάλυση Εξόδων	F2	Financial Director	ANA MHNA /TPIMHNO	G.M., C.E.O.
Προϋπολογισμός Εξόδων	F3	Financial Director	ANA ETOΣ	G.M., C.E.O.
Φόρμα Χρηματορρών	F4	Financial Director	ANA MHNA	G.M., C.E.O.
Μηνιαία Αποτελέσματα	G1	General Manager	ANA MHNA	C.E.O.

Στον παραπάνω πίνακα αναφέρεται αναλυτικά όλη η ροή των αναφορών μέσα στον οργανισμό όλους τους εμπλεκόμενους. Το σύστημα εφαρμόζεται 100% σε όλο το φάσμα των λειτουργιών της εταιρείας και απευθύνεται σε όλο ανεξαιρέτως το προσωπικό, ανεξάρτητα από βαθμό, ηλικία, εργασιακό αντικείμενο και αφορά όλα τα Τμήματα και όλες τις διεργασίες.

Το σύστημα ανασκοπείται σε ετήσια βάση στα πλαίσια των περιοδικών συναντήσεων των τμημάτων της εταιρείας και του Business Planning Meeting, αποφασίζονται αντίστοιχες βελτιώσεις και εξάγονται τα συμπεράσματα τα οποία στην συνέχεια παρουσιάζονται σε όλο το προσωπικό από τους επικεφαλής των τμημάτων. Για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος έχουμε θεσπίσει ως κύριους δείκτες απόδοσης (KPIs) το ποσοστό ικανοποίησης εργαζομένων, το ποσοστό ικανοποίησης στην έρευνα πελατών.

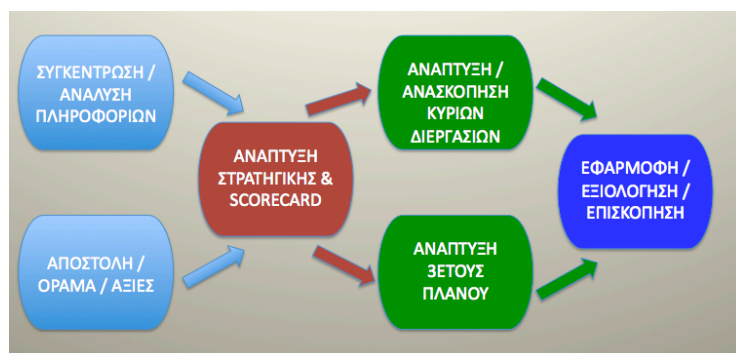
Όσον αφορά την εξωτερική επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέλη, υπάρχει έναν ολοκληρωμένο σύστημα επικοινωνίας με τους πελάτες, ακθώς και με άλλους φορείς και οργανισμούς. Για την επικοινωνία αυτή η εταιρία διατηρεί πρωτόκολλο και διατηρεί τα σχετικά ηλεκτρονικά αρχεία.

## 6 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

### 6.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

#### 6.1.1 Διαδικασία Ανάπτυξης Επιχειρηματικού Σχεδίου / Στόχοι

Η διαδικασία ανάπτυξης του ετήσιου επιχειρηματικού σχεδιασμού που περιλαμβάνει τους ετήσιους εταιρικούς στόχους είναι πολύ σημαντική για την πορεία της εταιρείας. Για την διαμόρφωση του χρησιμοποιούμε την **Διαδικασία Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδιασμού** όπου τίθενται υπόψη το Όραμα, οι Αξίες και οι Στρατηγικοί Στόχοι της εταιρείας (βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι) και ευθυγραμμίζεται πλήρως με την Πολιτική και Στρατηγική, όπως εμφανίζεται πιο κάτω:



Κρίσιμος παράγοντας επίτευξης των ετήσιων εταιρικών στόχων που τίθενται κατά τον σχεδιασμό του ετήσιου επιχειρηματικού σχεδιασμού είναι η εμπλοκή του συνόλου της ηγετικής ομάδας στην διαμόρφωση τους και η δέσμευση σε αυτούς, καθώς και η συμφωνία και δέσμευση των εργαζομένων στην επίτευξη τους, αφού οι ετήσιοι εταιρικοί στόχοι συνδέονται με τους στόχους των τμημάτων, καθώς και με τους ατομικούς στόχους όλων των εργαζομένων, οι οποίοι χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσής τους.

Η συνολική διαδικασία διαρκεί από μία έως τρεις ημέρες. Πραγματοποιείται συστηματικά κάθε Ιανουάριο και είναι πολύ δομημένη. Αρχικά παρουσιάζεται σε όλους τους συμμετέχοντες από την Γενική Διεύθυνση μια πλήρης ανασκόπηση της προηγούμενης χρονιάς. Βάση των πεπραγμένων, συζητούνται τα εσωτερικά θέματα που προέκυψαν σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της εταιρείας (οργανωτικά, λειτουργικά, διαδικαστικά, οικονομικά) με βάση τις Κύριες Διεργασίες της και το Key Process Scorecard. Στη συνέχεια συζητούνται θέματα πελατών, ανάπτυξης αγοράς, υπηρεσιών και παρουσιάζονται από τους υπεύθυνους λογαριασμών τα ετήσια πλάνα ανάπτυξης ανά πελάτη. Τέλος, τίθενται οι ετήσιοι επιχειρηματικοί στόχοι ανά πελάτη και ανά Τμήμα, οι οποίοι στη συνέχεια αποτελούν τη βάση για την οριοθέτηση των ατομικών στόχων. Επίσης συζητούνται και προτείνονται ενέργειες-έργα προς βελτίωση σε όλα τα επίπεδα δραστηριοποίησης της εταιρείας (ανάπτυξη πελατολογίου, κτλ), τα οποία προέρχονται από την ανασκόπηση των KPIs. Η τελική σύνταξη του πλάνου μέσω της αποτύπωσης των συμπερασμάτων της τριήμερης συνάντησης, υλοποιείται από τη Γενική Διευθύντρια, η οποία θέτει υπόψη του Διοικητικού Συμβουλίου το ετήσιο πλάνο, καθώς και τις προτάσεις προς βελτίωση που έχουν συζητηθεί υπόψη του Διοικητικού Συμβουλίου, όπου τις αξιολογεί, τις προτεραιοποιεί και ορίζει τους υπευθύνους και τις

ομάδες έργων. Μετά το πέρας της διαδικασίας ο επιχειρηματικός σχεδιασμός καταγράφεται και παρουσιάζεται διεξοδικά σε όλο το προσωπικό, από τους αρμόδιους Διευθυντές και Προϊσταμένους μέσω των προγραμματισμένων συστηματικών συναντήσεων. Το σύστημα απευθύνεται και αφορά όλα τα Τμήματα και όλες τις κύριες διεργασίες της εταιρείας και εφαρμόζεται στο 100% του εύρους της εταιρείας.

### 6.1.2 Ανασκόπηση Επιχειρηματικού Σχεδίου

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη παράγραφο υπάρχει μία ξεκάθαρη σύνδεση των στόχων που υπάρχουν στο Επιχειρηματικό Σχέδιο και στα αποτελέσματα της εταιρίας, όπως αυτά προκύπτουν από την λειτουργία των Κύριων Διεργασιών της εταιρίας και αποτυπώνονται στο Key Process Scorecard.

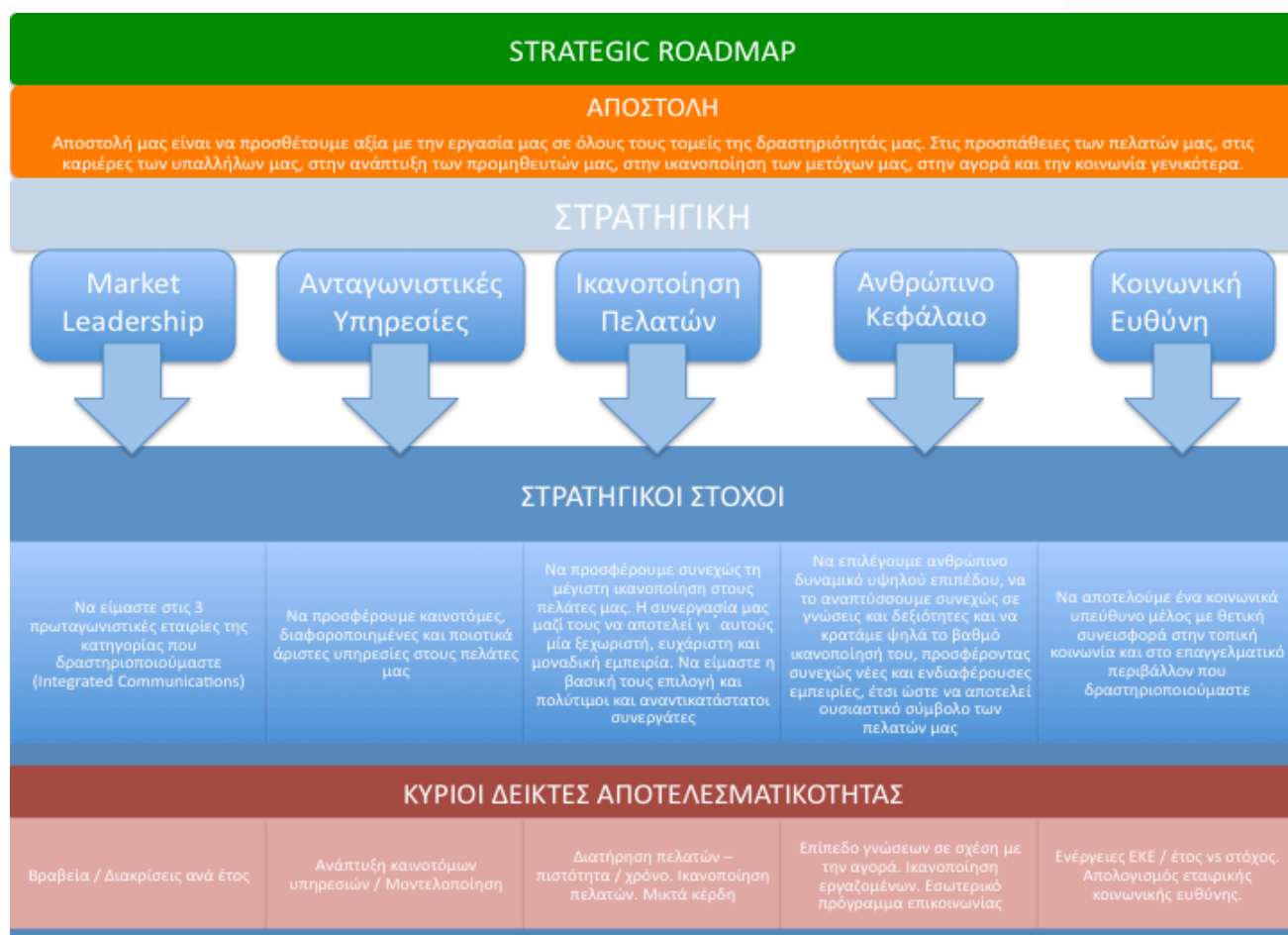
Πιο συγκεκριμένα, με την διατύπωση του οράματος και της αποστολής της εταιρείας, η οποία πραγματοποιήθηκε με την εμπλοκή των εργαζομένων, αναγνωρίστηκαν οι κύριοι πυλώνες της Στρατηγικής που θα ακολουθήσουμε για να επιτύχουμε το Όραμα και την Αποστολή μας, δηλαδή οι **Στρατηγικοί Σκοποί**.

Η επίτευξη αυτών των Στρατηγικών Σκοπών είναι το αποτέλεσμα της εκπλήρωσης συγκεκριμένων **Κύριων Στρατηγικών Στόχων** για κάθε έναν από αυτούς.

Οι Στρατηγικοί Στόχοι υλοποιούνται και επιτυγχάνονται μέσω του πλέγματος των **Κύριων Διεργασιών**.

Αυτές οι Κύριες Διεργασίες, οι οποίες είναι η κινητήριος δύναμη για την επίτευξη των Στρατηγικών Στόχων, μετρούνται και παρακολουθούνται μέσω των **Κύριων Δεικτών Απόδοσης (KPIs)**.

Το επιχειρηματικό πλάνο ανασκοπείται σε τακτά χρονικά διαστήματα μέσω της παρακολούθησης των μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων της εταιρίας καθώς και με την παρακολούθηση των στόχων των KPIs των κύριων διεργασιών (Key Process Scorecard) στα πλαίσια των συστηματικών συναντήσεων της Διοίκησης και με την χρήση του συστήματος αναφορών. Με βάση αυτή την ανασκόπηση ορίζονται βελτιωτικές ενέργειες στον βαθμό που υπάρχουν αποκλίσεις από τους στόχους.



## 6.2 ΣΥΣΤΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Ο βασικός και ουσιαστικός στόχος της οικονομικής πολιτικής της εταιρείας συμβαδίζει με την γενικότερη Πολιτική και Στρατηγική της εταιρείας που είναι η παροχή προστιθέμενης αξίας σε όλους τους εμπλεκόμενους.

Η εταιρία διαθέτει ένα σύστημα οικονομικής διαχείρισης και διασφαλίζει ότι οι αντίστοιχοι έλεγχοι είναι αξιόπιστοι και αποτελεσματικοί. Πιο ειδικά η εταιρία αναπτύσσει ένα οικονομικό πλάνο και εφαρμόζει διαδικασίες που αφορούν στον πιστωτικό έλεγχο, την τιμολόγηση, τον έλεγχο του κεφαλαίου, την παρακολούθηση της οικονομικής διαχείρισης μέσω οικονομικών δεικτών και τέλος την παραγωγή και χρήση σχετικών αναφορών και εκθέσεων.

Το οικονομικό πλάνο είναι σε τριετή βάση και περιλαμβάνει ένα ετήσιο λειτουργικό οικονομικό πλάνο και ένα διετές στρατηγικό οικονομικό πλάνο. Αυτό υλοποιείται μέσω αποτελεσματικής διανομής πόρων, προκειμένου να βελτιωθούν τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας, παράλληλα με τη διατήρηση του λειτουργικού κόστους σε χαμηλά επίπεδα. Σκοπός του πλάνου είναι να μείνει η εταιρεία σε υγιή επίπεδα, παράλληλα πάντα με την ικανοποίηση των υπαλλήλων και διατηρώντας ταυτόχρονα το status που έχει στην αγορά. Σε αυτήν την συγκεκριμένη διαδικασία συμπεριλαμβάνεται και ο προγραμματισμός των οικονομικών για την υποστήριξη της Στρατηγικής σχετικά με την ΕΚΕ.

Η συνολική προσέγγιση εφαρμόζεται συστηματικά και είναι ενσωματωμένη στην λειτουργία της εταιρείας, ακολουθώντας τις επόμενες ενέργειες: Η έναρξη της διαδικασίας ξεκινά κάθε Νοέμβριο



με τις προβλέψεις των ιδιοκτητών των κύριων διεργασιών της εταιρείας που συζητούνται με τον Οικονομικό Διευθυντή μέσα στα πλαίσια της συνάντησης Management Board Meeting. Σε συνέχεια των προβλέψεων σχεδιάζεται το τριετές οικονομικό πλάνο από τον Οικονομικό Διευθυντή το οποίο παρουσιάζεται στο Διοικητικό Συμβούλιο κάθε Δεκέμβριο, όπου και οριστικοποιείται.

Στη συνέχεια, το εγκεκριμένο τριετές οικονομικό πλάνο κοινοποιείται από τη Γενική Διεύθυνση σε όλους τους Διευθυντές των τμημάτων, στα πλαίσια του Management Board Meeting. Οι οικονομικοί στόχοι ευθυγραμμίζονται με τους στόχους των KPIs στο Scorecard και ανασκοπούνται από την Οικονομική Διεύθυνση αποτυπώνονται στις μηνιαίες και περιοδικές αναφορές του συστήματος αναφορών της εταιρείας και προτείνονται ενέργειες προς βελτίωση στα πλαίσια του Management Board Meeting από όλους τους Διευθυντές των Τμημάτων.

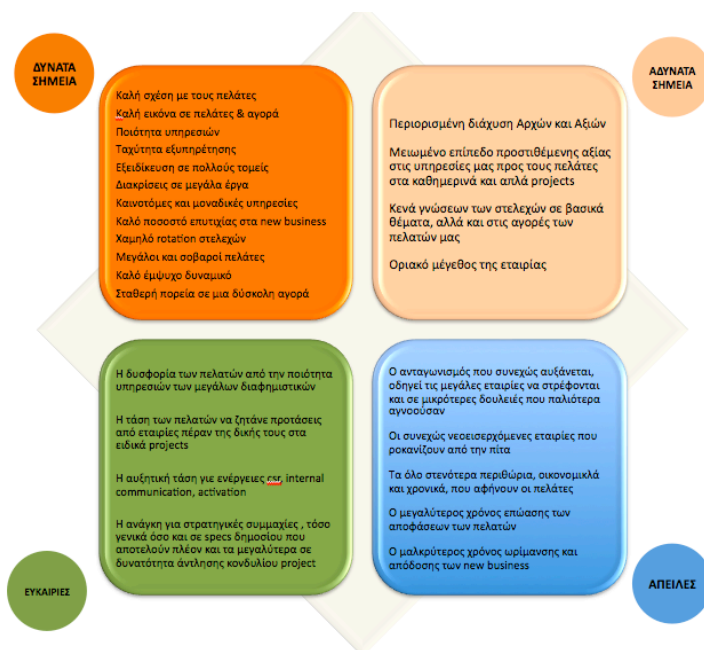
Το συνολικό οικονομικό πλάνο παρακολουθείται με συντελεστές όπως: έλεγχος λειτουργικού κόστους μέσω της παρακολούθησης των μηνιαίων καταστάσεων εξόδων, δείκτες αποδοτικότητας (περιθώριο μικτού κέρδους), περιθώριο καθαρού κέρδους, αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων, δανειακής επιβάρυνσης και επιπλέον δείκτες αποτελεσματικότητας (ταχύτητα είσπραξης απαιτήσεων, ταχύτητα πληρωμής υποχρεώσεων) και τέλος τους απαραίτητους δείκτες άμεσης και γενικής ρευστότητας. Η προσέγγιση είναι εφαρμόσιμη 100% εφόσον αφορά σε όλους τους ιδιοκτήτες των διεργασιών και όλες τις κύριες διεργασίες της εταιρείας.

Η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του πλάνου αξιολογείται συστηματικά, ανά έτος, στα πλαίσια του Business Planning Meeting με την συμμετοχή των επικεφαλής τμημάτων, του Γενικού Διευθυντή και του Προέδρου της εταιρείας. Εκεί συζητούνται οι ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν και οι προτάσεις για βελτίωση σύμφωνα με τις ανάγκες της εταιρείας. Ως δείκτες αποτελεσματικότητας της εφαρμογής του πλάνου έχουν οριστεί οι προαναφερόμενοι οικονομικοί δείκτες με στόχο την βελτιστοποίησή τους και το ποσοστό επίτευξης ετήσιων στόχων.

### 6.3 ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΝΕΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η Sprint έχει αναπτύξει ένα σύστημα επιχειρηματικής ανάπτυξης. Αυτό συνδέεται με το Επιχειρηματικό Σχέδιο της καθώς και με την Πολιτική και Στρατηγική που έχει αναπτύξει για την υλοποίηση του Επιχειρηματικού Σχεδίου.

Το σύστημα περιλαμβάνει το πρόγραμμα Marketing της εταιρίας, καθώς και μία SWOT ανάλυση σχετικά με την αγορά.



Το σύστημα ανασκοπείται τουλάχιστον σε ετήσια βάση στα πλαίσια του Business management Meeting, αλλά και σε τακτά χρονικά διαστήματα κατά την διάρκεια των συστηματικών συναντήσεων των στελεχών και της Διοίκησης.

#### 6.4 ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η πολιτική και στρατηγική της εταιρείας, στοχεύει στην πλήρη ικανοποίηση πελατών μέσω της προσφοράς καινοτόμων και ανταγωνιστικών υπηρεσιών αλλά και υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης για αυτό και η αποτύπωση της ικανοποίησης των πελατών της εταιρείας βάση των υπηρεσιών που προσφέρονται, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Για το λόγο αυτό από το 2005 πραγματοποιείται ετησίως η έρευνα ικανοποίησης των πελατών. Μέσα από την έρευνα αυτή αποτυπώνεται η ικανοποίηση των πελατών σε ότι αφορά την εμπειρία εξυπηρέτησης τους, το δημιουργικό προϊόν, αλλά και τη γενικότερη εικόνα και αποτελεί ένα από τα βασικά εργαλεία μέσω των οποίων η εταιρεία αναπτύσσει νέες υπηρεσίες βασισμένες στις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών της.

Η έρευνα αρχικά υλοποιήθηκε με τη μορφή ποιοτικής έρευνας με προσωπικές συνεντεύξεις σε πελάτες και συνεργάτες, με σκοπό να δημιουργήσει ένα πιο ξεκάθαρο Positioning της εταιρείας στην Αγορά, μια πιο ξεκάθαρη ταυτότητα για την εταιρεία και τις προσφερόμενες υπηρεσίες της και μια πιο ξεκάθαρη γκάμα προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Από το 2007 το ερωτηματολόγιο της έρευνας ικανοποίησης πελατών, ύστερα από αναθεώρηση περιλαμβάνει πλέον κλειστές και ανοιχτές ερωτήσεις, οι οποίες καλύπτουν όλο το φάσμα

λειτουργιών της εταιρείας (έλεγχος περιεχομένου ερωτήσεων με βάση το πρότυπο). Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε 4 ενότητες: Χειρισμός Λογαριασμού, Δημιουργικές Υπηρεσίες και Συνολική εικόνα, όπου περιλαμβάνουν κλειστές ερωτήσεις και ο ερωτώμενος έχει την ευκαιρία να βαθμολογήσει από 1-5 και μια ενότητα Γενικών ερωτήσεων η οποία περιλαμβάνει 4 κλειστές και 5 ανοιχτές ερωτήσεις.

Η υλοποίηση της έρευνας πραγματοποιείται το πρώτο τετράμηνο κάθε έτους και ξεκινά με την αποστολή του ερωτηματολογίου ηλεκτρονικά στους πελάτες της εταιρείας με συνοδευτική επιστολή από τον Διευθύνων Σύμβουλο της Sprint. Τα αποτελέσματα συγκεντρώνονται και επεξεργάζονται από τη Γενική Διεύθυνση και κατόπιν κοινοποιούνται στον Διευθύνων Σύμβουλο και στους Διευθυντές των τμημάτων στο Management Board Meeting, όπου συζητούνται και αναλύονται.

Στη συνέχεια και στα πλαίσια του μηχανισμού βελτίωσης των διεργασιών μας αποφασίζονται και υλοποιούνται συγκεκριμένες δράσεις βελτίωσης. Παράδειγμα αποτελεί ότι μετά την περσινή σχετικά χαμηλή βαθμολογία των πελατών σε ότι αφορά την προληπτική δράση (pro-activeness) της εταιρείας για επικοινωνιακές προτάσεις, φέτος στα πλαίσια του Business Planning Meeting, σχεδιάστηκε αναλυτικό πλάνο με ενέργειες που θα προταθούν ξεχωριστά στον κάθε πελάτη.

Έπειτα τα αποτελέσματα κοινοποιούνται στους εργαζόμενους της εταιρείας μέσα από παρουσίαση του Διευθύνοντα Συμβούλου της εταιρείας, καθώς και στους πελάτες, μέσω συναντήσεων, επιστολών και παρουσιάσεων. Η έρευνα ικανοποίησης πελατών αποτελεί επίσης μέσο μέτρησης πολλών κύριων διεργασιών

Τη διαδικασία σχεδιασμού του ερωτηματολογίου και υλοποίησης της έρευνας, ηγήθηκε η Γενική Διευθύντρια της εταιρείας και Διευθύντρια Εξυπηρέτησης Πελατών σε συνεργασία με εξωτερικό σύμβουλό και τους Διευθυντές όλων των τμημάτων της εταιρείας και υπό την έγκριση του Διευθύνοντος Συμβούλου. Το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε έτσι ώστε να αποτυπώνει με απλό και σαφή τρόπο, έγκυρες πληροφορίες που αφορούν την αντίληψή των πελατών για της υπηρεσίες που η εταιρεία παρέχει, την εικόνα και τη φήμη της. Η προσέγγιση αναπτύσσεται σε όλο το εύρος της, όπως αυτό περιγράφεται παραπάνω και εφαρμόζεται στο 100% των πελατών της εταιρείας.

Το σύστημα ανασκοπείται σε ετήσια βάση στα πλαίσια του Business Planning Meeting. Στα πλαίσια αυτής συνάντησης και μέσω της ανασκόπησης αποφασίζονται αντίστοιχες βελτιώσεις και εξάγονται τα συμπεράσματα τα οποία στην συνέχεια επικοινωνούνται σε όλο το προσωπικό από τους επικεφαλής των τμημάτων. Σημείο της ανασκόπησης αποτελεί η διερεύνηση των λόγων που οδήγησαν σε απώλεια πελατών. Βελτιστοποίηση επίσης της προσέγγισης αξιολογείται μέσα από την πρότερη εμπειρία των Διοικητικών στελεχών της εταιρείας σε προηγούμενους οργανισμούς, από τη συμμετοχή τους σε διάφορα θεσμικά όργανα. Παράδειγμα βελτίωσης αποτελεί επαναξιολόγηση της έρευνας με την προσθήκη συγκεκριμένων ανοιχτών ερωτήσεων.



## 7 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ

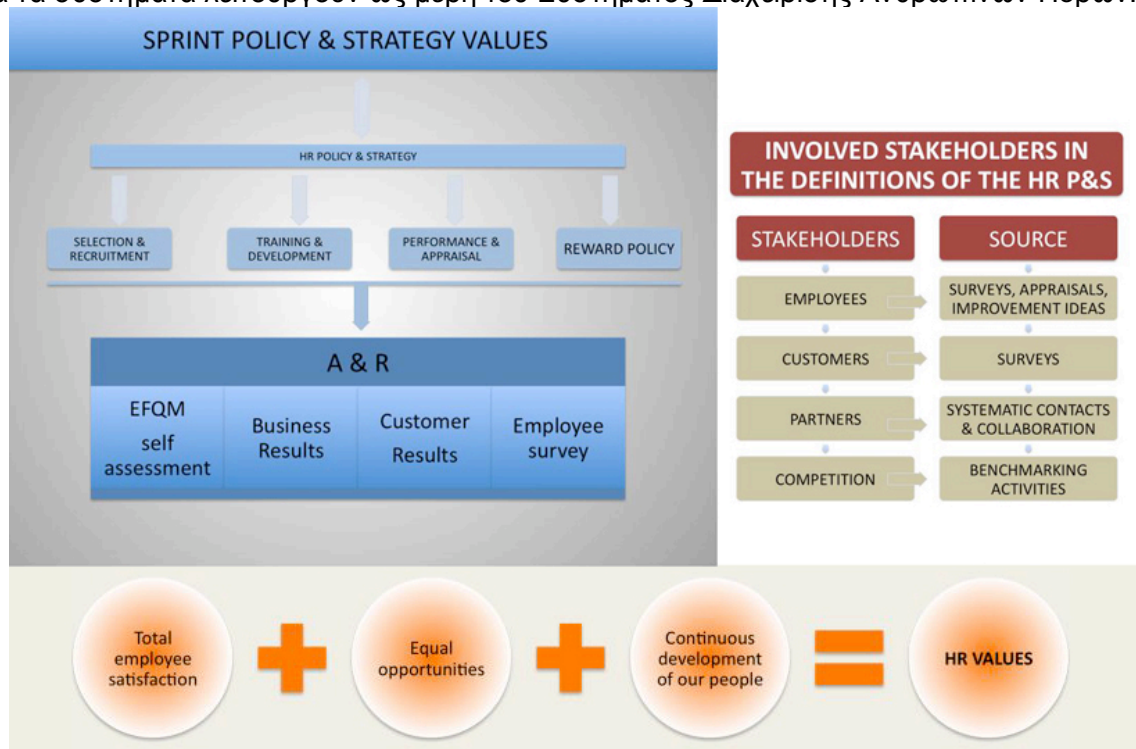
### 7.1 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σύμφωνα με τη γενικότερη Πολιτική & Στρατηγική, τις Αρχές και Αξίες, η εταιρεία έχει αναπτύξει μία Πολιτική & Στρατηγική Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων και αντίστοιχες Αξίες. Με βάση αυτά, έχει δομηθεί ένα ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων και εφαρμόζεται από το 2007.

Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει :

- Τις περιγραφές θέσεων εργασίας, στις οποίες περιγράφονται λεπτομερώς οι απαραίτητες ικανότητες του προσωπικού για κάθε θέση εργασίας
- Η διαδικασία του εντοπισμού των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να υπάρχει αριθμητική επάρκεια σε προσωπικό και κατάλληλη κατανομή του χρόνου απασχόλησης.
- Η διαδικασία πρόσληψης συνεργατών, που βασίζεται στα δύο προαναφερθέντα στοιχεία.
- Το υποσύστημα της ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών, σχετικά με τεχνογνωσία και δεξιότητες των εργαζομένων.
- Το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων.
- Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης, το οποίο συνδέεται άμεσα με το σύστημα αμοιβών που στηρίζεται στην αναλυτική περιγραφή κάθε θέσης εργασίας, η οποία έχει αξιολογηθεί και συγκριθεί ενδο-εταιρικά με τις υπόλοιπες θέσεις εργασίας προκειμένου να αποδοθεί η σχετική βαρύτητα της θέσης και να προσδιορισθεί το εύρος της αμοιβής της.
- Επίσης έχει σχεδιάσει ένα σύστημα κινήτρων το οποίο περιλαμβάνει ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους που αποδίδονται στους εργαζομένους ετησίως.

Αυτά τα συστήματα λειτουργούν ως μέρη του Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.



Η Sprint εφαρμόζοντας την λογική του RADAR και για να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, χρησιμοποιεί το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM ως ένα βασικό σημείο αναφοράς (Benchmark) παγκόσμιας κλάσης για την Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων.

Στα πλαίσια αυτά και χρησιμοποιώντας το εργαλείο της αυτό-αξιολόγησης, παρακολουθεί τις σχετικές της διεργασίες και την γενικότερη αποτελεσματικότητα του Συστήματος, ανιχνεύοντας περιοχές προς βελτίωση και υλοποιώντας αντίστοιχες βελτιωτικές ενέργειες. Επίσης κατά την διενέργεια της έρευνας ικανοποίησης εργαζομένων συγκρίνει τις επιδόσεις της στην Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων με τις καλύτερες εταιρίες στην Ελλάδα που συμμετέχουν στον διαγωνισμό Great Place to Work, που είναι και αυτό ένα σημαντικό benchmark και μηχανισμός ανίχνευσης περιοχών προς βελτίωση. Στους μηχανισμούς αξιολόγησης περιλαμβάνονται τόσο η έρευνα των πελατών με εστιασμένες ερωτήσεις αλλά και τα γενικότερα αποτελέσματα της εταιρείας.

Επίσης, η SPRINT διατηρεί κατάλληλα αρχεία εκπαίδευσης και αξιολόγησής της αλλά και μόρφωσης, δεξιοτήτων και εμπειρίας για όλο το προσωπικό της.

Επιπλέον, και δεδομένης της δέσμευσης της Sprint στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, και ιδιαίτερα αυτών που αφορούν την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού, η εταιρεία πιστοποιήθηκε το 2009 με το διεθνές Μοντέλο Investors In People (IIP). Η Sprint είναι από τις πρώτες Ελληνικές Επιχειρήσεις που πιστοποιήθηκαν με το συγκεκριμένο Μοντέλο.

## 7.2 ΥΠΟΔΟΜΕΣ, ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΣΑ

### 7.2.1 Σύστημα Διαχείρισης Εξοπλισμού Υποδομών

Ακολουθώντας την Πολιτική & Στρατηγική μας σχετικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό αλλά και σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ), η φιλοσοφία της Sprint είναι να προσφέρει ένα φιλικό, ασφαλές, λειτουργικό, σωστό περιβαλλοντικά και ευχάριστο περιβάλλον εργασίας στους εργαζομένους της εταιρείας. Σε αυτά τα πλαίσια η εταιρεία έχει αναπτύξει και διατηρεί ένα σύστημα διαχείρισης των εγκαταστάσεων, στο οποίο δίνει πολύ μεγάλη σημασία και βελτιώνει συνεχώς. Αναγνωρίζουμε τους εργαζομένους μας ως έναν από τους κύριους άξονες των δραστηριοτήτων μας σχετικά με την ΕΚΕ. Υπό αυτή την έννοια, η αισθητική και η λειτουργικότητα των γραφείων μας επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ομαλή λειτουργία της εταιρείας και συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στην ικανοποίηση των εργαζομένων και φυσικά στην απόδοση τους κατά την διάρκεια της εργασίας τους. Επίσης εφόσον η Sprint είναι εταιρεία υπηρεσιών επικοινωνίας, θα πρέπει τα γραφεία της να είναι διαμορφωμένα με γνώμονα τη δημιουργικότητα και την υψηλή αισθητική. Η εικόνα που διαμορφώνουν οι πελάτες και οι προμηθευτές της εταιρείας επισκεπτόμενοι τα γραφεία της, παίζει βασικό ρόλο στην διαμόρφωση της εικόνας τους για τη Sprint. Μια επιπλέον διάσταση στην αποτελεσματική διαχείριση των εγκαταστάσεων της εταιρείας, και κάτω από το πρίσμα της φιλοσοφίας μας σχετικά με την ΕΚΕ όπως την εφαρμόζουμε στην εταιρεία, είναι η εξάλειψη των περιβαλλοντικών επιπτώσεων που προκύπτουν από την επιχειρηματική μας δραστηριότητα.

Το σύστημα διαχείρισης του εξοπλισμού και εγκαταστάσεων της εταιρείας μας λειτουργεί με συστηματικό τρόπο και ενεργεί υποστηρικτικά και ενισχύει την καθημερινή λειτουργία της. Μέσα στο σύστημα και σε ευθυγράμμιση με τις Αρχές και Αξίες σχετικά με την ΕΚΕ υπάρχουν μία σειρά από δραστηριότητες σε σχέση με τους κύριους άξονες της ΕΚΕ, που αναφέρθηκαν. Υπεύθυνος για την ασφάλεια του κτιρίου είναι ο κος Σταύρος Γεωργιάδης. Ο Διευθυντής Δημιουργικού Τμήματος, είναι υπεύθυνος για την ανανέωση και την διακόσμηση των κοινόχρηστων χώρων του

κτιρίου. Στα πλαίσια συγγραφής του εγχειριδίου εργαζομένων έχει συνταχθεί ειδική ενότητα για την ομαλή λειτουργία και την ασφάλεια του κτιρίου, και αναφέρονται τα μέτρα που πρέπει να λαμβάνουν οι εργαζόμενοι.

5 Thermopilon str.  
off Kifissias ave. 152 33  
Halandri, Athens - Greece  
**TEL:** 210 6845 570  
**FAX:** 210 6845 515  
**e-mail:** info@sprint-adv.gr  
[www.sprint-adv.gr](http://www.sprint-adv.gr)

Στον άξονα της περιβαλλοντικής διαχείρισης του κτιρίου εντάσσεται το γεγονός ότι ένα από τα κριτήρια επιλογής του κτιρίου αποτέλεσε το χαρακτηριστικό του κτιρίου ότι σε όλους τους ορόφους υπάρχουν μεγάλα και φωτεινά παράθυρα. Οι χώροι φωτίζονται με το φυσικό φως της ημέρας αρκετές ώρες γεγονός που οδηγεί στη μείωση της χρήσης ηλεκτρικού ρεύματος καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας. Επίσης, μια από τις οδηγίες που αναφέρονται και στο εγχειρίδιο των εργαζομένων για την εξοικονόμηση ρεύματος, είναι η απενεργοποίηση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των οθονών με το τέλος της εργασίας. Στα πλαίσια της ευαισθητοποίησής των εργαζομένων σε θέματα σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος πάρθηκε η απόφαση για ανακύκλωση χαρτιού, μείωση της κατανάλωσης ρεύματος και νερού, καθώς και ανακύκλωσης πλαστικού και μπαταριών. Έτσι σε κάθε όροφο υπάρχουν ειδικοί κάδοι όπου συγκεντρώνονται τα χαρτιά της ανακύκλωσης, τα πλαστικά και οι μπαταρίες. Συγκεκριμένη εταιρεία έρχεται και παραλαμβάνει μία φορά το μήνα, τα προς ανακύκλωση υλικά. Στον άξονα της ικανοποίησης των εργαζομένων η εταιρεία ανασκοπεί συνεχώς την καταλληλότητα και χρήση των χώρων και του εξοπλισμού του κτιρίου. Αυτό γίνεται με την χρήση της έρευνας των εργαζομένων και αξιολογώντας τα αντίστοιχα αποτελέσματα. Στα πλαίσια αυτά η εταιρεία έχει διαμορφώσει έναν υπαίθριο χώρο διαλλειμάτων, ένα νέο χώρο σίτισης και μία νέα αίθουσα εκπαίδευσης. Η ανάπτυξη του συστήματος διαχείρισης των εγκαταστάσεων καλύπτει το 100% των αναγκών του οργανισμού και στη διαχείρισή του εμπλέκεται το σύνολο του προσωπικού.

Οι παραπάνω δραστηριότητες της εταιρείας στα πλαίσια του συστήματος διαχείρισης των χώρων και του εξοπλισμού ανασκοπούνται στα Management Board Meetings που πραγματοποιούνται μηνιαία και συμμετέχουν όλοι οι Διευθυντές των τμημάτων καθώς και στο Business Planning Meeting. Η ανασκόπηση γίνεται παρακολουθώντας τους αντίστοιχους δείκτες απόδοσης και παίρνονται οι ανάλογες αποφάσεις για βελτιώσεις.

Μια σημαντική πηγή γνώσης και ιδεών για βελτίωση αποτελεί η συμμετοχή της εταιρείας στο Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) και η συλλογή εταιρικών απολογισμών η οποία γίνεται βάση της αποστολής αυτών στον Πρόεδρο & Διευθύνων Σύμβουλο της εταιρείας. Παραδείγματα βελτίωσης στα πλαίσια του συστήματος αποτελούν: η δημιουργία νέας αίθουσας εκπαίδευσης, η δημιουργία εταιρικού κοινωνικού απολογισμού, η δημιουργία ειδικής αίθουσας σίτισης. Επιπλέον βελτίωση αποτελεί και το γεγονός πως αποφασίσθηκε η ανακύκλωση των παλαιών ηλεκτρονικών υπολογιστών που βρίσκονταν αποθηκευμένοι στον υπόγειο χώρο της εταιρείας, σε συνεργασία με τον Δήμο Χαλανδρίου το 2008 και η απόφαση να τοποθετηθούν μηνύματα που καλούν τον κόσμο να κάνει εξοικονόμηση νερού και ρεύματος, δίπλα στις βρύσες και τους διακόπτες του κτιρίου.

### 7.2.2 Σύστημα Διαχείρισης Τεχνολογικής Υποδομής

Η Sprint σε συνάρτηση με την Πολιτική και Στρατηγική της για την πλήρη ικανοποίηση των πελατών της, μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην τεχνολογική υποδομή της, η οποία αποτελεί βασικό συντελεστή στην παραγωγική διαδικασία του δημιουργικού προϊόντος και η οποία ενισχύει την αποτελεσματική επικοινωνία με τους πελάτες. Για τον λόγο αυτό, η εταιρία έχοντας ως στόχο στρατηγικής σημασίας να διασφαλίσει όλους τους απαραίτητους πόρους στο ανθρώπινο δυναμικό για την παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, έχει αναθέσει σε εξειδικευμένους συνεργάτες την διαχείριση του τεχνολογικού εξοπλισμού της καθώς και την παρακολούθηση νέων καινοτόμων τεχνολογιών (Benchmarking) που δίνουν περισσότερες επιλογές και δυνατότητες στον χρήστη επικοινωνίας.

Η συγκεκριμένη προσέγγιση είναι άρρηκτα δεμένη με την καθημερινή λειτουργία της εταιρείας και υποστηρίζει τις υπόλοιπες δραστηριότητες. Η διαχείριση του τεχνολογικού εξοπλισμού της εταιρείας χωρίζεται σε δυο επίπεδα, βάση των λειτουργικών συστημάτων που χρησιμοποιούν τα τμήματα της εταιρείας. Το ένα επίπεδο αφορά στην διαχείριση των συστημάτων hardware Macintosh και λογισμικό Mac OS που χρησιμοποιεί το Δημιουργικό Τμήμα στο οποίο υλοποιείται η βασική παραγωγική διαδικασία. Το δεύτερο επίπεδο αφορά στην διαχείριση των συστημάτων που χρησιμοποιεί η υπόλοιπη εταιρεία και τα οποία είναι PCs και λογισμικό Windows.

Μέσα στο 2007 αναβαθμίστηκαν όλα τα συστήματα software & hardware του Δημιουργικού Τμήματος, αμέσως μετά τη διάθεση τους στην ελληνική αγορά. Το Mac Pro, αντικατέστησε τον Power Mac G5, που δίνει απεριόριστες δυνατότητες στον χρήστη. Επίσης προστέθηκαν νέα σχεδιαστικά προγράμματα όπως το In Design και το Flash Web Design και παράλληλα αναβαθμίστηκαν τα ήδη υπάρχοντα προγράμματα. Για την αποτελεσματικότερη χρήση των προγραμμάτων αυτών υλοποιήθηκε ειδικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα στο οποίο συμμετείχαν όλοι οι εργαζόμενοι του Δημιουργικού Τμήματος. Με την αναβάθμιση της τεχνολογικής υποδομής του Δημιουργικού Τμήματος βελτιώθηκε περαιτέρω ο χρόνος παράδοσης των έργων που οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας ανά εργαζόμενο και στην ικανοποίηση πελατών. Επίσης σημαντική είναι και η συμβολή στην ενίσχυση της εσωτερικής επικοινωνίας. Τα νέα τεχνολογικά συστήματα έχουν εφαρμοστεί 100% σε όλο το Δημιουργικό Τμήμα και καλύπτει το 100% των αναγκών του οργανισμού. Η εφαρμογή του συστήματος ελέγχεται σε μηνιαία βάση από τον αρμόδιο εξειδικευμένο συνεργάτη. Η αποτελεσματικότητα του έργου αξιολογείται από την ικανοποίηση των εργαζομένων μέσω της έρευνας που πραγματοποιείται σε ετήσια βάση (Κριτ.7α / Ερ.15 - η εταιρεία παρέχει όλους τους πόρους για την αποτελεσματικότητα των εργασιών) στην διάρκεια του Business Planning Meeting όπου συζητούνται οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν και οι προτάσεις για βελτίωση σύμφωνα με τις ανάγκες της εταιρείας. Παράδειγμα βελτίωσης αποτελεί το γεγονός πως κατά τη διάρκεια του 2008, και ύστερα από θέμα το οποίο προέκυψε στο ετήσιο Business Planning Meeting, αποφασίσθηκε και διεξήχθη ειδικό σεμινάριο στους ανθρώπους του δημιουργικού τμήματος, το οποίο αφορούσε τη λειτουργία δύο νέων προγραμμάτων, του Flash 2 και του Dreamweaver, για τη βελτίωση της παροχής των υπηρεσιών προς τους πελάτες. Επίσης, έχουν αρχίσει να αναβαθμίζονται τα PC της εταιρείας, έχει αγορασθεί υπολογιστής Macintosh για τις εταιρικές παρουσιάσεις, έγινε ανακύκλωση των οθονών των υπολογιστών, αναβάθμιση του server της εταιρείας και δημιουργήθηκε εταιρικό intranet.

### 7.3 ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Η SPRINT διασφαλίζει ότι τα υλικά και οι υπηρεσίες που προμηθεύεται συμμορφώνονται με τις προκαθορισμένες απαιτήσεις. Η SPRINT αξιολογεί και επιλέγει προμηθευτές με βάση την ικανότητά τους να προμηθεύσουν προϊόν ή υπηρεσία σύμφωνα με τις απαιτήσεις του.

Για όλα τα προαναφερόμενα η SPRINT:

- καθορίζει κριτήρια για την επιλογή, αξιολόγηση και επαναξιολόγηση και
- διατηρεί καταγραφές των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και των ενεργειών που απορρέουν από αυτήν.
- διατηρεί έναν εγκεκριμένο κατάλογο προμηθευτών

Η SPRINT έχει καθορίσει το προϊόν ή υπηρεσία που θα αγοραστεί, τις απαιτήσεις για την έγκριση του υπό προμήθεια προϊόντος ή υπηρεσίας, τις διαδικασίες, τις διεργασίες και τον εξοπλισμό και διασφαλίζει την καταλληλότητα των προδιαγεγραμμένων απαιτήσεων προμήθειας πριν την κοινοποίησή τους στον προμηθευτή. Η SPRINT ασκεί ελέγχους στους προμηθευτές του και στα προϊόντα ή υπηρεσίες τους και καθορίζει το είδος και τον τρόπο των ελέγχων ή επιθεωρήσεων ή άλλων δραστηριοτήτων αναγκαίων για να εξασφαλιστεί ότι το αγορασμένο προϊόν/υπηρεσία



πληροί τις προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις προμήθειας. Η αξιολόγηση των προμηθευτών μας γίνεται εμφανής μέσα από το έντυπο E-HR-PU.

5 Thermopilon str.  
off Kifissias ave. 152 33  
Halandri, Athens - Greece  
TEL: 210 6845 570  
FAX: 210 6845 515  
e-mail: info@sprint-adv.gr  
www.sprint-adv.gr

#### 7.4 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η SPRINT προσδιορίζει και διαχειρίζεται το αναγκαίο περιβάλλον εργασίας για την συμμόρφωση των υπηρεσιών που παρέχει, με τις απαιτήσεις που έχουν τεθεί για τις υπηρεσίες. Ειδικότερα πληροί όλες τις απαιτήσεις σχετικά με την υγεία και ασφάλεια στην εργασία. Τεχνικός Ασφάλειας είναι ο κ. Παναγής Καρέλλας.

### 8 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

#### 8.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η SPRINT σχεδιάζει και αναπτύσσει και αξιολογεί τις αναγκαίες διεργασίες για την διαχείριση του προγράμματος επικοινωνίας των πελατών της. Στα πλαίσια αυτά προσδιορίζει και αναλύει τις απαιτήσεις του προγράμματος επικοινωνίας, όπως επίσης και τους στόχους του και προσδιορίζει τις απαιτήσεις σε πόρους σχετικά με το προσωπικό, τον εξοπλισμό, το χρονοδιάγραμμα. Επίσης προσδιορίζει την διαδικασία επικοινωνίας με τον πελάτη ώστε να υπάρχει επαρκής ενημέρωση για την πορεία του έργου όπως επίσης και οι αντίστοιχοι τρόποι λήψης έγκρισης από τον πελάτη. Μετά τον σχεδιασμό και ανάπτυξη του προγράμματος ακολουθεί η εκτέλεση και η ανασκόπηση / αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του προγράμματος.

#### 8.2 ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η SPRINT, λαμβάνοντας υπόψη τις νομικές και κανονιστικές διατάξεις που αφορούν στο πρόγραμμα επικοινωνίας, αλλά και την ανάλυση των απαιτήσεων των πελατών, συμπεριλαμβανομένων των αναμενόμενων αποτελεσμάτων από πλευράς τους, τα δεδομένα τους αλλά και της συγκεκριμένης αγοράς γενικότερα, καθώς και το focus group του προγράμματος, προβαίνει στον σχεδιασμό του προγράμματος επικοινωνίας. Στο σημείο αυτό καθορίζονται και το είδος των υπηρεσιών επικοινωνίας που θα περιλαμβάνει το πρόγραμμα.

Έχοντας προσδιορίσει τις γενικότερες απαιτήσεις και προδιαγραφές του προγράμματος επικοινωνίας, αναγνωρίζονται οι ανάγκες σε πόρους σχετικά με το προσωπικό (αριθμός, διαθεσιμότητα, χαρακτηριστικά), τον εξοπλισμό, και την ανάγκη υλοποίησης έρευνας.

Σημαντικό κομμάτι του σχεδιασμού αποτελεί ο καθορισμός των δεικτών αποτελεσματικότητας του προγράμματος επικοινωνίας. Αυτοί κυρώς προέρχονται τόσο εσωτερικά ( ..... ) όσο και από την έρευνα ικανοποίησης των πελατών.

Για κάθε πελάτη υπάρχει σχετικός ηλεκτρονικός φάκελος/ αρχείο στο οποίο αποθηκεύονται όλες οι σχετικές πληροφορίες και αλληλογραφία

Σε κάθε πρόταση προγράμματος επικοινωνίας περιλαμβάνονται στοιχεία σχετικά με τους στόχους του προγράμματος, την ανάλυση του επικοινωνιακού περιβάλλοντος, χρονοδιάγραμμα, κόστος, καθώς και το δημιουργικό(μακέτα).

Για την υλοποίηση του προγράμματος προηγείται η έγκριση από τον πελάτη, στα πλαίσια της επικοινωνίας της εταιρίας με τους πελάτες.

#### 8.3 ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η SPRINT παρακολουθεί το πρόγραμμα επικοινωνίας σε διάφορα στάδια της υλοποίησής του, για να επιβεβαιώνει ότι αυτό εξελίσσεται σύμφωνα με τον σχεδιασμό. Κατά την διάρκεια της υλοποίησης υπάρχει συχνή επικοινωνία με τον πελάτη για να επιβεβαιωθεί η επιτυχής υλοποίηση του προγράμματος καθώς και να παρθούν όλες οι απαραίτητες εγκρίσεις για τις πιθανές αναπροσαρμογές..

#### **8.4 ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

Η εταιρία μετράει την αποτελεσματικότητα του προγράμματος επικοινωνίας και σε περίπτωση αποκλισης από τους στόχους, αναλύει τους βαστικούς λόγους μη επίτευξης των τεθέντων στόχων και λαμβάνει διορθωτικές ή/και προληπτικές ενέργειες.

5 Thermopilon str.  
off Kifissias ave. 152 33  
Halandri, Athens - Greece  
**TEL:** 210 6845 570  
**FAX:** 210 6845 515  
**e-mail:** [info@sprint-adv.gr](mailto:info@sprint-adv.gr)  
[www.sprint-adv.gr](http://www.sprint-adv.gr)