

**sprint**  
Integrated Communications

*strategy*



**Excellence**



**Creativity**

## **OVERVIEW: ORGANISATIONAL BACKGROUND AND ENVIRONMENT**

### **NAME OF ORGANISATION:**

**Sprint Integrated Communications**



Όταν δημιουργήθηκε η Εταιρεία, το κύριο πρόβλημα των Διαφημιστικών Εταιρειών ήταν η ταχύτητα αποτελεσματικής ανταπόκρισης, δεδομένων των μέσων που ήταν διαθέσιμα και της γνώσης που απαιτείτο. Η Εταιρεία τοποθετήθηκε στην αγορά με το όνομά της να αποτελεί και υπόσχεση για την ταχύτητα ολοκλήρωσης της δουλειάς. Σήμερα τα πράγματα έχουν προχωρήσει, αλλά περισσότερο παρά ποτέ οι ανάγκες των πελατών και της

επικοινωνίας γενικότερα απαιτούν όλα όσα σημαίνει η έννοια Sprint. Η επιτυχία στον δρόμο ταχύτητας επιβάλλει να λειτουργούν όλα στο maximum: **Σώμα, Ψυχή, Μυαλό**. Η επιτυχία για να έλθει χρειάζεται συνεχή προετοιμασία, προσπάθεια, επιμονή και συντονισμό, μα πάνω απ' όλα χρειάζεται να ξέρουμε ότι είναι ένας συνεχής αγώνας για το τέλειο, για την πρωτιά. Ο σχεδιασμός της εταιρικής ταυτότητας αποδίδει με σαφήνεια το «προφίλ» της Sprint: στιβαρή γραφή που υποδηλώνει αξιοπιστία και σιγουριά, αλλά και πλάγια γράμματα για την ταχύτητα, ενώ ο ελεύθερος τόνος – πινελιά συμβολίζει την δημιουργικότητα που δίνει τη διαφοροποίηση, το «κάτι παραπάνω», όμως πάντοτε σε ένα συντεταγμένο πλαίσιο. Τα χρώματα ακολουθούν ακριβώς την ίδια λογική: το καθαρό μπλε συμπληρώνεται από το φωτεινό πορτοκαλί.

### **ORGANISATIONAL STRUCTURE:**

Από το 1997 έως σήμερα η εταιρία παραμένει αμιγώς ελληνική. Αποτελείται από τρία διοικητικά επίπεδα και 4 Ιεραρχικά, την Γενική Διεύθυνση, τους Διευθυντές Τμημάτων και τους Προϊστάμενους. Η μετοχική σύνθεση της Sprint σήμερα έχει ως εξής: Ο κ. Κωνσταντίνος Λαμπρινόπουλος κατέχει το 74% των μετοχών της Εταιρείας, ο κ. Παναγής Καρέλλας το 10%, η κα Όλγα Γκουζούλη – Καρέλλα το 10% και ο κ. Σταύρος Γεωργιάδης το 6%. Το οργανόγραμμα της εταιρίας απεικονίζεται στην σελίδα 41.

### **LOCATION INFORMATION:**

Η εταιρία εδρεύει στο Χαλάνδρι, στην οδό Θερμοπυλών 5.

### **TOTAL NUMBER OF EMPLOYEES:**

Η εταιρία αποτελείται από 26 άτομα που εργάζονται στα γραφεία της Sprint. Όλοι οι εργαζόμενοι απασχολούνται με σύμβαση αορίστου χρόνου. Το προσωπικό αποτελείται από 50% γυναίκες και 50% Άνδρες και το 26,9% του προσωπικού είναι άνω των 35 ετών και το 73,1% είναι κάτω των 35 ετών.

## **ORGANISATIONAL BACKGROUND:**

### **HISTORY OF THE ORGANISATION**

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. Οι ιδρυτές της Εταιρείας ήταν η Fieldplan Ltd. που ανήκε στο Group Interpublic ( Ένα από τα μεγαλύτερα Επικοινωνιακά Groups παγκόσμια) και οι Αφοί Α. και Σ. Γεωργιάδης. Το 1996 ο κ. Α. Γεωργιάδης αποχωρεί πουλώντας το 30% των μετοχών της Εταιρείας στον Κωνσταντίνο Λαμπρινόπουλο ο οποίος και αναλαμβάνει Διευθύνων Σύμβουλος .

Την χρονιά αυτή η Εταιρεία αλλάζει Στρατηγική , αναπτύσσει τις δραστηριότητες της προσφέροντας πλήρεις διαφημιστικές υπηρεσίες επενδύοντας σε ανθρώπινο δυναμικό και σε υλικοτεχνική υποδομή. Από το 1997 μέχρι το 2000 γίνεται μια προσπάθεια πλήρους αναδιοργάνωσης της Εταιρείας και ανάπτυξης της Εταιρείας και προστίθενται στο πελατολόγιο της Εταιρείας πολλοί σημαντικοί πελάτες όπως : ΕΛΜΑ ΑΕΒΕΑ (Προϊόντα Mazda) ELITE STROM (Στρώματα) ΒΙΟΛΙΓΝΙΤ , BRIDGESTONE (Ελαστικά) AIR MANOS (Αεροπορική Εταιρεία) ΝΕΩΡΙΟΝ ΣΥΡΟΥ , Α-Β ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ. Το 1999 η Sprint γίνεται πλήρες μέλος της Ένωσης Διαφημιστικών Εταιρειών Ελλάδος ΕΔΕΕ. Το 2000 οι κύριοι Μέτοχοι και ο Παναγής Καρέλλας εξαγοράζουν από την Interpublic το σύνολο των μετοχών και ουσιαστικά σταματάει και η συνεργασία με το πολυεθνικό Group. Παράλληλα ολοκληρώνεται η πρώτη φάση της αναδιοργάνωσης της Εταιρείας με την ανάληψη της Γενικής Διεύθυνσης της Εταιρείας από την Μαρίνα Καραστεργίου και επαναπροσδιορίζεται η τοποθέτηση της στην αγορά σαν Εταιρεία Παροχής Ολοκληρωμένων Υπηρεσιών Επικοινωνίας (Integrated Communication). Η ανοδική πορεία της Εταιρείας συνεχίζεται και νέοι πελάτες εμπλουτίζουν το πελατολόγιο της Εταιρείας όπως: ENA – CASH AND CARRY , INTERAMERICAN CARDS, KIMBERLY CLARK, ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ ΕΛΕΥΣΙΝΟΣ, KIA MOTORS, AUTOPOINT, FEEDUS, ΟΜΙΛΟΣ ΝΗΡΕΥΣ, ΣΑΡΑΝΤΗΣ, ΖΟΥΛΟΒΙΤΣ, COSMOTΕ COCA COLA, ΟΤΕ PLUS, PRC GROUP, LG ELECTRONICS, ΜΥΘΟΣ, QUALCO ,SYMANTEC, ΓΕΡΜΑΝΟΣ, PISCINES IDEALES, EMPORIKI CREDICOM ,CUBITECH, COMPACT, ΕΣΥΔ, ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ. Το 2004 η Εταιρεία σχεδιάζει και υλοποιεί για λογαριασμό της Coca Cola την πιο ουσιαστική ενέργεια που έγινε κατά την διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων ΑΘΗΝΑ 2004 με τον τίτλο « Ελιά το Δέντρο της Αθήνας».Για την ενέργεια αυτή κερδίζει ΧΡΥΣΟ ΕΡΜΗ στο Φεστιβάλ Διαφήμισης το 2005 και ΑΡΙΣΤΕΙΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ. Στα ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ του Συνδέσμου Διαφημιζομένων Ελλάδος. Το 2005 δημιουργεί για την Unilever την ενέργεια με τίτλο « Η Ελλάδα παίζει » στα πλαίσια του επαναλανσάρματος του Skip. Η ενέργεια αυτή βραβεύθηκε με ΧΑΛΚΙΝΟ ΕΡΜΗ το 2006 στα πλαίσια του Φεστιβάλ Διαφήμισης. Το 2007 η εταιρία κερδίζει άλλα 2 βραβεία (ΧΡΥΣΟ & ΧΑΛΚΙΝΟ ΕΡΜΗ) για τις ενέργειες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης «Η δική σου Ελλάδα, ο δικός σου Μύθος» για την εταιρία ΜΥΘΟΣ και την σχεδιασμό και υλοποίηση του Άμεσου Marketing της Ασφάλειας ANYTIME του ομίλου INTERAMERICAN.

### **THE ORGANISATION'S QUALITY JOURNEY (including self assessment)**

Στη Sprint Υιοθετήσαμε το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM και τον Μάρτιο του 2007 αποκτήσαμε την πρώτη μας διάκριση: "Committed to Excellence". Γίναμε η πρώτη διαφημιστική εταιρία στην Ελλάδα και στην Ευρώπη που κατέχει μια τόσο σημαντική διάκριση. Η υιοθέτηση του μοντέλου αποτέλεσε όχημα επίτευξης των εταιρικών μας στόχων. Η συμμετοχή μας είχε ως απώτερο σκοπό τη συνεχή βελτίωση της εταιρίας, για την επίτευξη της επιχειρηματικής Αριστείας. Αφετηρία του «ταξιδιού» μας προς την πιστοποίηση αποτέλεσε η διαδικασία Αυτο-αξιολόγησης. Μέσα από αυτή γνωρίσαμε καλύτερα τα δυνατά και αδύνατα σημεία μας. Αυτό μας οδήγησε σε μία αναζήτηση μεθόδων βελτίωσης της εταιρίας μας. Η συνεργασία μεταξύ των μελών των ομάδων αλλά και όλων των συνεργατών έγινε πιο στενή. Ενδυναμώθηκε και κυριάρχησε η ομαδικότητα. Υπήρξε βελτίωση στην εσωτερική μας επικοινωνία και

ταυτόχρονα συστηματοποιήθηκαν και τυποποιήθηκαν οι εσωτερικές μας διαδικασίες. Η συνειδητοποίηση της αλληλουχίας των έργων και της συνυπευθυνότητας των μελών των ομάδων ή και των συνεργατών για την επίτευξη των κοινών στόχων μας, αποτέλεσε παράδειγμα για μελλοντικές ενέργειες. Όλες οι ενέργειες που έγιναν είχαν εμφανή αποτελέσματα στην οργάνωση της Εταιρείας.

## **ORGANISATIONAL ENVIRONMENT**

### **THE PRODUCTS & SERVICES OF THE ORGANISATION**

Η Sprint δεν είναι απλά μια Διαφημιστική εταιρία. 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 εταιρία 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

Περίπερα εκθέσεων

Εκδηλώσεις

### **THE VISION, MISSION AND VALUES OF THE ORGANISATION**

#### **Vision**

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.

#### **Mission**

Αποστολή μας είναι να προσθέτουμε αξία με την εργασία μας, σε όλους τους τομείς της δραστηριότητας μας. Για τους πελάτες μας , τους Εργαζόμενους στην Εταιρεία μας , τους Προμηθευτές μας , τους Μετόχους μας , την Αγορά και την Κοινωνία γενικότερα.

#### **Values**

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

#### **ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ**

Τιμιότητα	Δείχνουμε συνέπεια λόγων και έργων.
Σεβασμός	Σεβόμαστε τον εαυτό μας, τους συναδέλφους μας, τους συνεργάτες μας και τους πελάτες μας.
Υπευθυνότητα	Δεσμευόμαστε απέναντι στους συνεργάτες μας ότι θα συμβάλλουμε με υπευθυνότητα και πλήρη διαφάνεια στην επίτευξη των συμφωνηθέντων στόχων.
Ακεραιότητα	Λειτουργούμε με απόλυτη διαφάνεια και ειλικρίνεια σε όλες μας τις δραστηριότητες.
Ευαισθησία	Λειτουργούμε με αίσθημα ευθύνης σε όλους τους τομείς δράσης μας επιδεικνύοντας ευαισθησία απέναντι στους συναδέλφους, τους συνεργάτες, τους πελάτες και την κοινωνία.
Ειλικρίνεια	Είμαστε άμεσοι, εκφράζουμε την αλήθεια και δεν προσποιούμαστε απέναντι στους συναδέλφους, τους συνεργάτες και τους πελάτες μας.



## THE ORGANISATION'S CUSTOMER BASE

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. Οι πελάτες μας είναι από τις μεγαλύτερες Ελληνικές και Πολυεθνικές εταιρίες.



## THE STRATEGIC OBJECTIVES OF THE ORGANISATION

<b>Market Leadership</b>	Να είμαστε στις 3 πρωταγωνιστικές εταιρίες της κατηγορίας που δραστηριοποιούμαστε (Integrated Communications)
<b>Competitive Services</b>	Να προσφέρουμε καινοτομικές, διαφοροποιημένες και ποιοτικά άριστες υπηρεσίες στους πελάτες μας.
<b>Customer Satisfaction</b>	Να προσφέρουμε συνεχώς τη μέγιστη ικανοποίηση στους πελάτες μας. 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, 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.

## THE EXTERNAL ENVIRONMENT IN WHICH THE ORGANISATION FUNCTIONS

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), στην γρήγορη ανάπτυξη της και στην νοοτροπία που είναι αποτέλεσμα της γρήγορης ανάπτυξης. Στην αγορά αυτή λειτουργούν Διαφημιστικές Εταιρείες, Εταιρείες Μέσων, MME, Εταιρείες Δημοσίων Σχέσεων, Εταιρείες Άμεσου Μάρκετινγκ, Εταιρείες Παραγωγής.

Οι Διαφημιστικές Εταιρείες διακρίνονται με βάση το μέγεθος τους, με βάση τις υπηρεσίες που παρέχουν. Με βάση λοιπόν 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, άρα τα Revenues και όχι τον τζίρο τους. 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 τζίρος τους βασίζεται σε καμπάνιες Μέσων, ενώ οι Below the line είναι εκείνες που δεν χρησιμοποιούν παραδοσιακά MME, 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 MME. 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.

Ο Κλάδος της Επικοινωνίας κινείται με μια σταθερότητα τα τελευταία χρόνια όσον αφορά την Διαφημιστική δαπάνη.



1



# Leadership

**CRITERION 1: LEADERSHIP****GENERAL INFORMATION**

**Definition:** Excellent leaders develop and facilitate the achievement of the mission and vision. They develop organisational values and systems required for sustainable success and implement these via appropriate actions and behaviours. During periods of change they retain a constancy of purpose. Where required such leaders are able to change direction of the organisation and inspire others to follow.

The **Leadership criterion** is concerned with **HOW** the organisation's leaders are involved in:

- Developing the mission, vision and values and are role models of a culture of excellence
- Developing, implementing and reviewing management systems
- Interacting with customers, partners and society
- Reinforcing a culture of Excellence
- Identifying and championing organisational change

**Who the organisation sees as leaders (formal and informal) and the numbers of leaders at the differing levels within it?**

Η δομή της εταιρίας αποτελείται 4 ιεραρχικά επίπεδα από 3 Διοικητικά στρώματα (Παρ. Εικόνα 1), γεγονός το οποίο ενισχύει την επικοινωνία, την ευελιξία και την γρηγορότερη λήψη αποφάσεων.

Στην εταιρία, σαν ηγέτες αναγνωρίζονται ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρίας, η Γενική Διευθύντρια και οι Διευθυντές των τμημάτων, όχι μόνο βάση των αρμοδιοτήτων τους αλλά κυρίως για την ικανότητά τους να εμπνέουν το προσωπικό να επικοινωνούν αποτελεσματικά σε όλα τα επίπεδα και να επιλύουν προβλήματα. Όλοι οι ηγέτες είναι ιδιοκτήτες όλων των κύριων διεργασιών της εταιρίας (Παρ. Σχ.4). και προωθούν την καινοτομία, παίρνουν ομαδικές αποφάσεις και ενεργά υποστηρίζουν και συμμετέχουν στις δραστηριότητες της εταιρίας για την εκπλήρωση της πολιτικής και Στρατηγικής της.

**How leaders are involved in the management system of the organisation?**

Οι ηγέτες παίζουν καθοριστικό ρόλο στην εδραίωση της φιλοσοφίας και της κουλτούρας που ενισχύει την επιχειρηματική αριστεία στον οργανισμό. Όλοι οι ηγέτες ακολουθούν πολιτική ανοιχτής πόρτας και επικοινωνούν συστηματικά με όλους τους εμπλεκόμενους της εταιρίας (εργαζόμενους, πελάτες, συνεργάτες, εκπροσώπους της κοινωνίας). Οι ηγέτες έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους εργαζόμενους στον οργανισμό είτε σε προσωπικό επίπεδο είτε μέσω συστηματικών και δομημένων συναντήσεων (Παρ. Σχ.5) μέσω των οποίων παρακολουθούνται και αναλύονται θέματα που σχετίζονται με την στρατηγική και τις καθημερινές εργασίες. Εμπλέκουν εργαζόμενους σε ομάδες ενεργειών βελτίωσης προωθούν την καινοτομία, την φιλοσοφία αλλαγής και αναγνωρίζουν τα ταλέντα στον οργανισμό. Οι ηγέτες εμπλέκονται προσωπικά στην εφαρμογή παρακολούθηση και βελτίωση των συστημάτων διοίκησης μέσω της συστηματικής ανασκόπησης των κύριων δεικτών μέτρησης (KPIs) οι οποίοι συνδέονται με τις κύριες διεργασίες και αποφασίζουν τις ενέργειες βελτίωσής τους. Επίσης, οι ηγέτες επιβλέπουν συστηματικά τις έρευνες ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων εφόσον αφού οι απόψεις τους αποτελούν βασικούς πυλώνες για την βελτίωση προϊόντων υπηρεσιών και διεργασιών.

Αναλυτικότερα η εμπλοκή των ηγετών επιτυγχάνεται μέσα από μια σειρά ενεργειών:

1.	Στοχοθέτηση	Θέσπιση ρεαλιστικών και ουσιαστικών στόχων με συγκεκριμένο χρόνο επίτευξης από συγκεκριμένους υπευθύνους που ορίζονται.
2.	Ανάπτυξη ενεργειών βελτίωσης	Σχεδιασμός των απαιτούμενων πλάνων βελτίωσης προκειμένου να ενδυναμωθούν οι περιοχές προς βελτίωση και να επιτευχθούν οι τεθέντες στόχοι.
3.	Παρακολούθηση προόδου	Οι ενέργειες ανάπτυξης παρακολουθούνται συστηματικά προκειμένου να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής τους.
4.	Αξιολόγηση συνολικής απόδοσης	Το τελευταίο στάδιο είναι η επιμέρους αξιολόγηση ανά εργαζόμενο και ανά τμήμα. Βάση των στόχων που έχουν τεθεί και το ποσοστό επίτευξής τους.

**The organisation's values and behaviours that create the culture e.g. against which leaders are assessed**

Οι ηγέτες ακολουθούν πρακτικές που συμβαδίζουν με την επιχειρηματική ηθική που αφορούν όλους τους εμπλεκόμενους στον οργανισμό. Οι αξίες και οι αρχές της εταιρίας είναι το ισχυρότερο θεμέλιο της Εταιρείας μας. Όλα μπορούν να αλλάξουν αλλά αυτές ποτέ.

**ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ**

Τιμιότητα	Δείχνουμε συνέπεια λόγων και έργων.
Σεβασμός	Σεβόμαστε τον εαυτό μας, τους συναδέλφους μας, τους συνεργάτες μας και τους πελάτες μας.
Υπευθυνότητα	Δεσμευόμαστε απέναντι στους συνεργάτες μας ότι θα συμβάλλουμε με υπευθυνότητα και πλήρη διαφάνεια στην επίτευξη των συμφωνηθέντων στόχων.
Ακεραιότητα	Λειτουργούμε με απόλυτη διαφάνεια και ειλικρίνεια σε όλες μας τις δραστηριότητες.
Ευαισθησία	Λειτουργούμε με αίσθημα ευθύνης σε όλους τους τομείς δράσης μας επιδεικνύοντας ευαισθησία απέναντι στους συναδέλφους, τους συνεργάτες, τους πελάτες και την κοινωνία.
Ειλικρίνεια	Είμαστε άμεσοι, εκφράζουμε την αλήθεια και δεν προσποιούμαστε απέναντι στους συναδέλφους, τους συνεργάτες και τους πελάτες μας.

Μια από τις κύριες υπευθυνότητες των ηγετών είναι να ευθυγραμμίζουν όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού με το όραμα την αποστολή του και να συνδέουν τις αξίες που αντικατοπτρίζουν την κουλτούρα της εταιρίας στις καθημερινές εργασίες του οργανισμού εμπλέκοντας όλους τους εργαζόμενους σε αυτές.

Title: – Συμμετοχή της Ηγεσίας στον ορισμό και διάχυση του οράματος και της αποστολής της εταιρίας καθώς και των Αρχών και Αξιών

#### APPROACH - Description of one key approach.

Το όραμα και η αποστολή αποτελούν για την 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 εταιρίας σύμφωνα με το Όραμα και την Αποστολή της καθώς και η διαμόρφωσή της λειτουργίας σύμφωνα με τις Αρχές και Αξίες της, είναι πρωτίστως ευθύνη της ηγετικής ομάδας και αποτελεί μια συνεχής 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 εταιρίας, για να μπορεί να διαμορφωθεί η επιθυμητή κουλτούρα της επιχείρησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την βελτιστοποίηση της λειτουργίας της εταιρίας, την ικανοποίηση των εργαζομένων της και κατ' επέκταση των πελατών της, και την υγιή ανάπτυξή της.

Για να αναπτυχθεί μία κοινή εταιρική κουλτούρα και να διαχυθούν το **Όραμα, Αποστολή, Αρχές και Αξίες** και στρατηγικοί στόχοι σε όλους τους εμπλεκόμενους είναι σε ισχύ μία συνεχής και ενεργή διαδικασία στην οποία εμπλέκονται προσωπικά οι ηγέτες της εταιρίας μέσω εσωτερικών και εξωτερικών εκδηλώσεων, εργαστηρίων και συναντήσεων, δημοσιεύσεων, **εκπαιδεύσεων (Κριτ.3β)** και φυσικά μέσω του role modeling και της ενεργής συμμετοχής τους στα έργα βελτίωσης που υλοποιούνται, της ιδιότητας τους ως ιδιοκτήτες των κύριων διεργασιών (Κριτ.2β). Οι ηγέτες επίσης συστηματικά και σε καθημερινή βάση ενθαρρύνουν την ενδυνάμωση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας μέσω των αλλαγών που αποφασίζουν στην δομή της εταιρίας. Το Όραμα, Αποστολή, Αρχές και Αξίες βρίσκονται μέσα στο **Εγχειρίδιο Εργαζομένων (Κριτ.3δ)** το οποίο είναι αναρτημένο στο εσωτερικό δίκτυο της εταιρίας για να έχουν πρόσβαση όλοι οι εργαζόμενοι. Επίσης το όραμα και η αποστολή έχουν αναρτηθεί στους χώρους της εταιρίας και λειτουργούν υπενθυμιστικά για τους εργαζόμενους.

#### DEPLOYMENT

Υπεύθυνος για την ανάπτυξη της προσέγγισης είναι ο Πρόεδρος, η Γενική Διεύθυνση της εταιρίας, καθώς και η υπόλοιπη ηγετική ομάδα. Το Όραμα, Αποστολή, Αρχές και Αξίες τεκμηριώθηκαν και διαχέονται συστηματικά από το 2007 μετά την αυτοαξιολόγηση με βάση το μοντέλο του EFQM, ύστερα από μια διαδικασία επαναπροσδιορισμού του μέχρι τότε υπάρχοντος οράματος το οποίο όμως δεν είχε τεκμηριωθεί και διαχυθεί συστηματικά. Στην διαδικασία έγιναν συγκεκριμένες δράσεις προκειμένου να διερευνηθούν και να αποτυπωθούν οι απόψεις και η εικόνα των stakeholders (πελάτες, εργαζόμενοι, μέτοχοι). Η διαδικασία διερεύνησης ξεκίνησε από τη διεξαγωγή μιας ποιοτικής έρευνας πελατών και συνεργατών με προσωπικές συνεντεύξεις, από όπου εξάχθηκαν συγκεκριμένα συμπεράσματα. Ως συνέχεια και αποτέλεσμα της έρευνας όλο το προσωπικό της εταιρίας συμμετείχε σε ένα 3ήμερο ταξίδι στην Πελοπόννησο, όπου μέσα από δομημένα workshops, σε συνεργασία με ειδικούς facilitators, αποτυπώθηκε η εικόνα των εργαζομένων για την εταιρία και οι προτάσεις για το όραμα και την αποστολή της. Η όλη αυτή προσέγγιση ονομάστηκε **"All Aboard"** (Παρ. Εικ.1). Στην συνέχεια στα πλαίσια του πρώτου επιπέδου διάκρισης του EFQM, και πιο συγκεκριμένα στην διαδικασία συγγραφής του Εγχειριδίου Εργαζομένων (Κριτ.3δ) έγινε η καταγραφή του Οράματος, Αποστολής, Αρχών και Αξιών. Τότε εκτός από την ομάδα έργου, το σύνολο των εργαζομένων είχε την ευκαιρία μέσα από οργανωμένες συναντήσεις, να συμμετέχει στη διαδικασία αποτύπωσης τους και να καταθέσει τις απόψεις του. Οι απόψεις των εργαζομένων αξιολογήθηκαν από την ηγεσία του κάθε τμήματος και τελικά από τον πρόεδρο της εταιρίας. Το Όραμα, Αποστολή Αρχές και Αξίες επικοινωνήθηκαν μέσα από ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα εσωτερικής επικοινωνίας (Κριτ. 2δ) και επεξηγήθηκαν σε όλο το προσωπικό, μέσα από την παρουσίαση ειδικού session του Εγχειριδίου Εργαζομένων από τον Πρόεδρο της εταιρίας. Η προσέγγιση αφορά το 100% του προσωπικού, το 100% των δραστηριοτήτων της εταιρίας, όλα τα Τμήματα και όλες τις κύριες διεργασίες της εταιρίας και στην ανάπτυξη και διάχυση του εμπλέκονται όλοι οι ηγέτες.

#### ASSESSMENT & REVIEW

Το Όραμα, Αποστολή, Αρχές και Αξίες ανασκοπήθηκαν αρχικά, μετά από την πρώτη καταγραφή τους, κατά την διάρκεια της ανάπτυξης της τεκμηρίωσης τους με την συμμετοχή του συνόλου των εργαζομένων της κατάθεσης των απόψεων τους και την αξιολόγηση από τους προϊστάμενους. Η συστηματική αξιολόγηση τους όμως γίνεται στα πλαίσια του ετήσιου Business Planning Meeting και του μηνιαίου Management Board που συμμετέχει η ηγετική ομάδα. Η αξιολόγηση γίνεται με βάση συγκεκριμένους δείκτες αξιολόγησης όπως είναι το ποσοστό γνώσης του οράματος και της αποστολής της εταιρίας και διάχυσης του στους εργαζομένους (Κριτ.7α), η ικανοποίηση των πελατών (Κριτ.7β). Οι μετρήσεις των παραπάνω δεικτών γίνεται μέσω της έρευνας ικανοποίησης εργαζομένων και μέσω της καθημερινής επικοινωνίας της Ηγετικής Ομάδας με τους εργαζομένους. Με την αξιολόγηση εξετάζεται η παρούσα κατάσταση και σχεδιάζονται οι βελτιωτικές ενέργειες – εάν απαιτείται. Βελτιώσεις επίσης της προσέγγισης αποφασίζονται μέσω της σύγκρισης της με αντίστοιχες προσεγγίσεις άλλων εταιριών και μη κερδοσκοπικών οργανισμών με βάση την τεχνονγνωσία των Διοικητικών στελεχών της εταιρίας, λόγω της συμμετοχής τους σε αντίστοιχα Δ.Σ. (Benchmarking). Σημαντικό στοιχείο για βελτίωση αποτελεί επίσης η σύγκριση της εταιρίας με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας Best Places for Work (Κριτ.7α). Παράδειγμα βελτίωσης αποτελεί η απόφαση να γίνει αντίστοιχη εκπαίδευση των εργαζομένων (Κριτ.3β) και υλοποίηση ενός quiz για τους εργαζόμενους όπου θα συμβάλει στην ενδυνάμωση της γνώσης και διάχυσης του Οράματος, Αποστολής, Αρχών και Αξιών.

Additional approaches applicable to this criterion-part	Deployment	Effectiveness measures & cross reference to results
Αξίες & Αρχές της Sprint	100%	KPIs/ Κριτ.6,7,8,9
Sprint Scorecard	100%	KPIs / Κριτ.6,7,8,9
Συμμετοχή ηγεσίας σε ιεράρχηση και υλοποίηση ενεργειών βελτίωσης	100%	KPIs / Κριτ.6,7,8,9
Πρώθηση ομαδικής εργασίας από την ηγεσία	100%	Κριτ.7α
Οι ηγέτες, ενδυναμώνουν ενθαρρύνουν την δημιουργικότητα και καινοτομία	100%	Κριτ.7α

**CRITERION 1: LEADERSHIP****Criterion-part 1B**

**Leaders are personally involved in ensuring the organisation's management system is developed, implemented and continuously improved.**

**Title: Οι ηγέτες ευθυγραμμίζουν τους στόχους των Κύριων Δεικτών Απόδοσης (KPI's) με τους στόχους των τμημάτων.**

**APPROACH - Description of one key approach.**

Οι ηγέτες της εταιρίας λειτουργούν σαν μέρη μιας ομάδας, η οποία δεν περιλαμβάνει μόνο τους Διευθυντές των τμημάτων, αλλά όλο το Ανθρώπινο Δυναμικό του Οργανισμού. Το γεγονός αυτό ενισχύεται από το μέγεθος αλλά και τη δομή της εταιρίας, η οποία ενισχύει την διατμηματική και άμεση επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών του Οργανισμού και την ευελιξία. Μια από τις αρμοδιότητες των ηγετών, είναι να θέτουν στόχους για την συνολική απόδοση του οργανισμού, οι οποίοι συμβαδίζουν με την Πολιτική και Στρατηγική της εταιρίας, αλλά και με τους κύριους στρατηγικούς της στόχους.

Η πολιτική και στρατηγική όπως και οι στόχοι του οργανισμού, απορρέουν μέσα από το πλαίσιο των **Κύριων Διεργασιών (Παρ.Σχ.3)**, οι οποίες ελέγχονται μέσα από τους **Κύριους Δείκτες Απόδοσης (Key Performance Indicators-KPI's)**, που έχουν καθοριστεί για την κάθε κύρια διεργασία. Η συνολική απόδοση της εταιρίας ελέγχεται από τα αποτελέσματα μέτρησης των KPI's. Έτσι οι ηγέτες του οργανισμού, καθορίζουν σε ετήσια βάση τους στόχους των KPI's, κατά τη διάρκεια των συναντήσεων του Business Planning Meeting (Κριτ. 2γ). Σε συνέχεια του καθορισμού των στόχων, ενημερώνεται το **Key Process Scorecard (Παρ.Σχ.4)**, το οποίο περιλαμβάνει όλες τις κύριες διεργασίες και όλα μέσα μέτρησης τους. Το Key Process Scorecard, είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο, το οποίο περιλαμβάνει όλους τους δείκτες για την αξιολόγηση της πορείας των κύριων διεργασιών.

Στη συνέχεια οι ηγέτες της εταιρίας επικοινωνούν τα πλάνα και τους στόχους αυτούς, σε μια σειρά από διαδοχικές συναντήσεις που πραγματοποιούνται με τους Διευθυντές των τμημάτων. Κατά τη διάρκεια αυτών των συναντήσεων, οι στόχοι των KPI's, μεταφράζονται σε στόχους τμημάτων σε συνάρτηση με τη συμμετοχή του κάθε τμήματος σε κάθε κύρια διεργασία. Το επόμενο βήμα είναι η κατανομή συγκεκριμένων πλάνων και στόχων στους ιδιοκτήτες των διεργασιών, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την καταγραφή των νέων έργων και τον καθορισμό χρονοδιαγραμμάτων. Η παρακολούθηση των στόχων και η πρόοδος των νέων έργων (εφόσον υπάρχουν) πραγματοποιείται μέσω του συστήματος αναφορών (Κριτ.5α) αλλά και του συστήματος μέτρησης ικανοποίησης κύριων εμπλεκόμενων (Κριτ.5γ,2α). Οι Διευθυντές των τμημάτων που έχουν οριστεί ιδιοκτήτες κύριων διεργασιών, ανά τακτά χρονικά διαστήματα παρακολουθούν την πρόοδο των στόχων και προβαίνουν σε διορθωτικές κινήσεις. Κατά τη διάρκεια του ετήσιου Business Planning Meeting (Κριτ.2γ), οι ιδιοκτήτες των κύριων διεργασιών ανακοινώνουν τα αποτελέσματα των ετήσιων στόχων και τίθενται οι νέοι στόχοι.

**DEPLOYMENT**

Σε αυτή την προσέγγιση, εμπλέκονται όλοι οι ηγέτες της εταιρίας σε όλο το φάσμα λειτουργίας της εταιρίας. Οι διαδοχικές συναντήσεις πραγματοποιούνται συστηματικά με τη συμμετοχή όλων των ηγετών.

**ASSESSMENT & REVIEW**

Στα πλαίσια της υλοποίησης της προσέγγισης, πραγματοποιείται συστηματική αξιολόγηση και αναθεώρηση μέσα από συναντήσεις μεταξύ των Διευθυντών των τμημάτων (Management Board Meetings) όπου συζητείται μεταξύ άλλων και η πορεία των στόχων των κύριων δεικτών απόδοσης διεργασιών, αλλά και μέσα από συναντήσεις τμημάτων που συμμετέχουν οι Διευθυντές των τμημάτων και οι εργαζόμενοι, όπου παρακολουθούνται η πορεία των στόχων του τμήματος, αλλά και των προσωπικών στόχων (Κριτ. 3ε). Στις συναντήσεις γίνονται αναθεωρήσεις και προτάσεις προς βελτίωση όταν κριθεί απαραίτητο. Τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τους κύριους δείκτες απόδοσης κύριων διεργασιών, παρουσιάζονται κυρίως στα κριτήρια **9a & 9b**.

<b>Additional approaches applicable to this criterion-part</b>	<b>Deployment</b>	<b>Effectiveness measures &amp; cross reference to results</b>
Ανάπτυξη συστήματος μέτρησης αποτελεσματικότητας διαδικασιών	100%	KPIs / Κριτ 2β, 6,7,8,9
Αυτό-αξιολόγηση EFQM	100%	Αναφορές αξιολόγησης/ Κριτ 6,7,8,9,
Σύστημα Αναφορών	100%	Αναφορές Προόδου / Κριτ 5α, 6,7,8,9,
Μηχανισμός Βελτίωσης Διαδικασιών	100%	Κριτ 5β, 6,7,8,9,
Διαδικασία Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδιασμού για την διαμόρφωση και ανασκόπηση της Πολιτικής και Στρατηγικής	100%	Παρ. Σχ.6 /Κριτ 2γ, 6,7,8,9,
Σύστημα Εσωτερικών Συναντήσεων	100%	Παρ. Σχ.5 /Κριτ 2γ, 6,7,8,9,



Title: **Οι ηγέτες επικοινωνούν με τους εξωτερικούς εμπλεκόμενους****APPROACH - Description of one key approach.**

Σύμφωνα με την Αποστολή, Αρχές και Αξίες της Sprint, θεωρούμε ως πολύ σημαντικό παράγοντα της λειτουργίας μας την οικοδόμηση εποικοδομητικών και μακροχρόνιων σχέσεων με τους εξωτερικούς εμπλεκόμενους όπως είναι οι πελάτες, οι προμηθευτές και οι εκπρόσωποι της κοινωνίας. Η ηγετική ομάδα παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην σύναψη των σχέσεων αυτών, οι οποίες ευθυγραμμίζονται με την Πολιτική και Στρατηγική της εταιρίας. Οι Ηγέτες μας διατηρούν επαφές με τους πελάτες της εταιρίας όπου είναι πάντα προσβάσιμοι, με τους προμηθευτές και τους αντιπροσώπους της κοινωνίας σχετικά με το πεδίο των υπευθυνότητων τους, στοχεύοντας στο να κατανοήσουν τις ανάγκες τους και προσδοκίες τους και μέσω της δημιουργίας δυνατών σχέσεων να επιτύχουν τους Στρατηγικούς Στόχους της εταιρίας. Υπάρχει μία σειρά από συστηματικές **Επαφές των Ηγετών μας (Παρ.Σχ.7)**. Επιπροσθέτως οι Ηγέτες μας με την δέσμευση τους στην Επιχειρηματική Αριστεία επιδιώκουν να είναι μέλη επαγγελματικών συλλόγων και μη κερδοσκοπικών οργανισμών που προωθούν τα θέματα επιχειρηματικότητας και αριστείας καθώς και να συμμετέχουν συστηματικά σε εκδηλώσεις και συναντήσεις σχετικά με τέτοια θέματα όπως εμφανίζεται πιο κάτω:

<b>Ο Πρόεδρος &amp; Διευθύνων Σύμβουλος της Εταιρείας, κος Κωνσταντίνος Λαμπρινόπουλος συμμετέχει</b>	<b>Συχνότητα</b>
Ως Πρόεδρος του Δ.Σ. της Ελληνικής Εταιρείας Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ)	Εβδομαδιαία
Ως Αντιπρόεδρος του Δ.Σ. της Λέσχης Επιχειρηματικότητας (ΛΕ)	Κάθε Μήνα
Ως Μέλος της Εκτελεστικής Επιτροπής του Ινστιτούτου Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (ΙΟΒΕ)	Δεκαπενθήμερο
Ως Μέλος του Γενικού Συμβουλίου του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών (ΣΕΒ)	Κάθε Μήνα
Παράλληλα είναι Επίτιμος Πρόεδρος του Ελληνικού Ινστιτούτου Μάρκετινγκ (ΕΙΜ), της Ευρωπαϊκής Συνομοσπονδίας Μάρκετινγκ (European Marketing Confederation EMC) και της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας Μάρκετινγκ (World Marketing Association WMA).	Κάθε Μήνα
<b>Ο Αντιπρόεδρος της Εταιρείας κος Παναγής Καρέλλας συμμετέχει:</b>	<b>Συχνότητα</b>
Ως Πρόεδρος του Εμπορικού Συλλόγου της Αθήνας (ΕΣΑ) εκλεγμένος για τρίτη συνεχή θητεία	Κάθε 2 Εβδομάδες
Ως Μέλος του Δ.Σ. της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου (ΕΣΕΕ) που είναι το ανώτατο Συνδικαλιστικό Όργανο των Εμπόρων	Δεκαπενθήμερο
Ως Αντιπρόεδρος του Δ.Σ. του Οργανισμού Απασχόλησης του Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ)	Εβδομαδιαία
Συμμετέχει επίσης σε διάφορες επιτροπές ανάπτυξης του Επιχειρηματικού περιβάλλοντος στην χώρα μας	Ad Hoc
<b>Η Γενική Διευθύντρια της Εταιρείας κα Μαρίνα Καραστεργίου συμμετέχει:</b>	<b>Συχνότητα</b>
Ως Γενική Γραμματέας του Δ.Σ. του Ελληνικού Ινστιτούτου Μάρκετινγκ (ΕΙΜ)	Κάθε Μήνα
Ως Μέλος του Ινστιτούτου Επικοινωνίας	Ad Hoc
Ως Μέλος του Συμβουλίου Ελέγχου Επικοινωνίας της ΕΔΕΕ και του Συνδέσμου Διαφημιζομένων Ελλάδος	Ad Hoc
Ως Μέλος της Επιτροπής Εκδηλώσεων του Ινστιτούτου Επικοινωνίας (ΙΕΠ)	Δεκαπενθήμερο
Ως Μέλος σε επιτροπές κρίσεων κρατικών διαγωνισμών επικοινωνίας	Ad Hoc

Επίσης το μέλος του Δ.Σ. της Sprint, κος Πέτρος Καραχάλιος, συμμετέχει ως Πρόεδρος της Διοικούσας Επιτροπής του ΕΙΜ. Εκτός από τα παραπάνω ηγετικά στελέχη και τα υπόλοιπα μέλη της ηγετικής ομάδας δηλαδή η Creative Director είναι μέλος της επιτροπής αξιολόγησης της ΕΔΕΕ στο φεστιβάλ Διαφήμισης (βραβεία ΕΡΜΗΣ). Επιπλέον ο Πρόεδρος της εταιρίας διατέλεσε πρόεδρος της οργανωτικής επιτροπής του Ετήσιου Ευρωπαϊκού Συνεδρίου EFQM, που πραγματοποιήθηκε στην Αθήνα στις 1-3 Οκτωβρίου 2007 για πρώτη φορά στην Ελλάδα και το οποίο είχε μεγάλη επιτυχία (Παρ. Εικ 2). Επίσης η Γενική Διευθύντρια της εταιρίας συμμετείχε σαν μέλος της Οργανωτικής Επιτροπής. Η εταιρία Sprint συμμετείχε και ως χορηγός, υποστηρίζοντας επικοινωνιακά όλο το συνέδριο. Πέρα από την διάσταση της κοινωνικής προσφοράς, οι ενέργειες και σχέσεις αυτές αυξάνουν σημαντικά την τεχνογνωσία των στα ηγετικών στελεχών της εταιρίας και τους παρέχουν μια πληρέστερη εικόνα της αγοράς που οδηγεί στην μεταφορά της τεχνογνωσίας στην εταιρία και την ικανότητα ενός πιο ολοκληρωμένου benchmarking σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας. Η τεχνογνωσία που μεταφέρεται από τα ηγετικά στελέχη υποστηρίζει την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών και ορθότερης στοχοθέτησης, έτσι ώστε να έχουμε ικανοποιημένους εργαζόμενους και πελάτες, σταθερή ανάπτυξη και κερδοφορία.

**DEPLOYMENT**

Οι δραστηριότητες αυτές της ηγετικής ομάδας εφαρμόζονται σε συστηματική βάση, αφορούν το σύνολο (100%) της ηγετικής ομάδας και έχουν ενταχθεί στην καθημερινή λειτουργία της εταιρίας μας.

**ASSESSMENT & REVIEW**

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των σχέσεων της ηγετικής ομάδας με εξωτερικούς εμπλεκόμενους με την συμμετοχή τους σε διάφορους οργανισμούς γίνεται με βάση συγκεκριμένους δείκτες αξιολόγησης όπως είναι η ικανοποίηση των πελατών από την επαφή τους με την εταιρία (Κριτ. 6α). Οι μετρήσεις των παραπάνω δεικτών γίνεται μέσω της έρευνας ικανοποίησης πελατών και μέσω της καθημερινής επικοινωνίας της Ηγετικής Ομάδας με τους εξωτερικούς εμπλεκόμενους. Με την αξιολόγηση εξετάζεται η παρούσα κατάσταση και σχεδιάζονται οι βελτιωτικές ενέργειες – εάν απαιτείται.

<b>Additional approaches applicable to this criterion-part</b>	<b>Deployment</b>	<b>Effectiveness measures &amp; cross reference to results</b>
Εμπλοκή των ηγετών στην καθημερινή επικοινωνία με πελάτες	100%	Κριτ 5ε, 2γ, 6α
Συμμετοχή των ηγετών σε επαγγελματικούς συλλόγους	100%	Κριτ. 8
Έρευνες ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων	100%	Κριτ 2α, 5γ, 6, α, 7α
Συμμετοχή στο Ελληνικό Δίκτυο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	100%	Κριτ. 8
Προεδρία Οργανωτικής Επιτροπής Ετήσιου Ευρωπαϊκού Συνεδρίου EFQM	100%	Παρ. Εικ.2 / Κριτ.8
Συναντήσεις με εξωτερικούς συνεργάτες	100%	Κριτ.4α

**CRITERION 1: LEADERSHIP****Criterion-part 1D****Leaders reinforce a culture of Excellence the organisation's people.**

Title: **Οι ηγέτες ενισχύουν την κουλτούρα του Οργανισμού, μέσω της ανάπτυξης συστήματος αναγνώρισης – επιβράβευσης των εργαζομένων με βάση ποιοτικούς στόχους**

**APPROACH - Description of one key approach.**

Με βάση την Πολιτική και Στρατηγική μας ένας από τους βασικούς στρατηγικούς στόχους της Sprint είναι η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στους πελάτες της. Η ηγεσία της εταιρίας, στην προσπάθειά της να δημιουργήσει ένα επιπλέον κίνητρο για την επίτευξη του στόχου αυτού, αλλά και για να δημιουργήσει συγκεκριμένα μοντέλα συμπεριφορών σύμφωνα με τις αξίες της, ανέπτυξε ένα ολοκληρωμένο **Σύστημα Αναγνώρισης & Επιβράβευσης Εργαζομένων** με βάση ποιοτικούς στόχους, μέσα στα πλαίσια ανάπτυξης του Συστήματος Κινήτρων. Με απόφαση της ηγεσίας η εταιρία έχει αναπτύξει ένα σαφές και δίκαιο Σύστημα Κινήτρων στο οποίο συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι. Εκτός από τους ποσοτικούς στόχους οι οποίοι βασίζονται καθαρά στα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρίας και σε επίτευξη οικονομικών στόχων που ορίζονται από την αρχή του έτους από την ηγετική ομάδα, η εταιρία έχει αναπτύξει ένα σύστημα επιβράβευσης βάση ποιοτικών στόχων.

Στο Ετήσιο Επιχειρησιακό Πλάνο της εταιρίας, εκτός από τους στρατηγικούς και οικονομικούς στόχους, περιλαμβάνονται και οι ποιοτικοί στόχοι. Οι ποιοτικοί στόχοι είναι συνδεδεμένοι με κριτήρια όπως είναι η Ποιότητα Εργασίας και η Ποιότητα Υπηρεσιών, που προκύπτουν από την Ετήσια αξιολόγηση των Υπηρεσιών μας και των Στελεχών μας από τους Πελάτες μας, την συμμετοχή και την επιβράβευση μας σε Φεστιβάλ Διαφήμισης κλπ., στα Ετήσια συνολικά Οικονομικά Αποτελέσματα της Εταιρείας και στην Συνολική Ποιότητα της Εταιρείας συμπεριλαμβανομένης και της ποιότητας των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων.

Οι ποιοτικοί στόχοι λειτουργούν ανεξάρτητα από τους ποσοτικούς για κάθε εργαζόμενο και αποδίδονται σε κάθε εργαζόμενο, κατόπιν απόφασης του Προέδρου & του Γενικού Διευθυντή της Εταιρίας, έπειτα από εισήγηση του προϊστάμενου του κάθε τμήματος. Το σύστημα αυτό ως στόχο έχει την παρακίνηση και επιβράβευση των επιθυμητών συμπεριφορών και στάσεων μέσα στην εταιρία, την ικανοποίηση των εργαζομένων, και κατ' επέκταση την ικανοποίηση των πελατών της εταιρίας. Όλοι οι εργαζόμενοι της εταιρίας, συμμετέχουν στην ετήσια αξιολόγηση απόδοσης.

**DEPLOYMENT**

Υπεύθυνοι για την υλοποίηση της προσέγγισης αυτής είναι η ηγετική ομάδα της εταιρίας όπου ηγούνται της αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων. Το σύστημα απευθύνεται σε όλο ανεξαιρέτως το προσωπικό, ανεξάρτητα από βαθμό, ηλικία, εργασιακό αντικείμενο και αφορά όλα τα Τμήματα και όλες τις κύριες διεργασίες της εταιρίας.

**ASSESSMENT & REVIEW**

Σε ετήσια βάση αξιολογείται η αποτελεσματικότητα του ίδιου του συστήματος επιβράβευσης στα πλαίσια του Business Planning Meeting όπου αποφασίζονται αντίστοιχες βελτιώσεις και εξάγονται τα συμπεράσματα τα οποία στην συνέχεια επικοινωνούνται σε όλο το προσωπικό από τους επικεφαλής των τμημάτων. Για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας του έχουμε θεσπίσει ως κύριους δείκτες απόδοσης (KPIs) το ποσοστό επίτευξης ετήσιων ατομικών στόχων και το ποσοστό ικανοποίησης των εργαζομένων. Οι μετρήσεις των δεικτών αυτών γίνονται στα πλαίσια της ετήσιας μέτρησης ικανοποίησης προσωπικού (Κριτ.2α, 7b) και της ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσης ανά στέλεχος (Κριτ.3ε). Βελτιώσεις επίσης της προσέγγισης αποφασίζονται μέσω της σύγκρισης της με αντίστοιχες προσεγγίσεις άλλων οργανισμών με βάση την τεχνονγνωσία των Διοικητικών στελεχών της εταιρίας, λόγω της συμμετοχής τους σε αυτούς τους Οργανισμούς. Παράδειγμα βελτίωσης αποτελεί η συστηματοποίηση του συστήματος το 2007 με αφορμή τη συμμετοχή της εταιρίας στα επίπεδα επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM και η απόφαση της Διοίκησης για συμμετοχή του 100% του προσωπικού στο σύστημα με ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους.

<b>Additional approaches applicable to this criterion-part</b>	<b>Deployment</b>	<b>Effectiveness measures &amp; cross reference to results</b>
Πολιτική Ανοικτής Πόρτας	100%	Κριτ.7α
Induction Manual	100%	Κριτ.3δ
Σύστημα Εσωτερικής Επικοινωνίας "4US"	100%	Κριτ. 2δ,7α
Δια-τμηματικές Ομάδες Εργασίας	100%	Κριτ.7α
Οι Ηγέτες διαχέουν το Όραμα, Πολιτική & Στρατηγική	100%	Κριτ.7α
Σύστημα αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένων	100%	Κριτ.3ε, 7α

**CRITERION 1: LEADERSHIP****Criterion-part 1E****Leaders identify and champion change****Title: Οι ηγέτες αναγνωρίζουν και υλοποιούν αλλαγές στον οργανισμό****APPROACH - Description of one key approach.**

Στον χώρο που δραστηριοποιείται η εταιρία, κρίσιμο παράγοντα αποτελεί η δέσμευση των ηγετών και όλων των εργαζομένων στην αριστεία, καινοτομία και δημιουργικότητα, όπως αυτά αποτυπώνονται και στην Αποστολή μας αλλά και στην Πολιτική και Στρατηγική μας. Οι ηγέτες μας εμπλέκονται ενεργά στην διάχυση αυτής της κουλτούρας αφού και λόγω του μεγέθους της εταιρίας μας συμμετέχουν ενεργά στην καθημερινή λειτουργία της και ενεργούν ως role models προς αυτήν την κατεύθυνση. Ένας από τους κύριους ρόλους της ηγετικής μας ομάδας είναι να αναγνωρίζει τις ανάγκες για αλλαγές στον Οργανισμό, να αποφασίζει αντίστοιχες αλλαγές και να συμμετέχει ενεργά στην υλοποίησή τους, ώστε η εταιρία να ευθυγραμμίζεται με τον Όραμα την Αποστολή του και τους Στρατηγικούς Στόχους, όπως αυτοί προσδιορίζονται με την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος και την αντίστοιχη ανασκόπηση που γίνεται κατά την διάρκεια του ετήσιου Business Planning Meeting (Κριτ.2γ).

Οι ανάγκες της αγοράς και οι τάσεις που επικρατούν εξωτερικά και εσωτερικά μετατρέπονται σε ανάγκες για αλλαγές που αφορούν την εταιρία όπως είναι στρατηγικές αλλαγές, οργανωτικές αλλαγές, αναπροσαρμογή των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, κλπ. Για την αναγνώριση, παρακολούθηση και ανασκόπηση αυτών των τάσεων χρησιμοποιούμε μία σειρά από ενέργειες όπως είναι οι έρευνες ικανοποίησης πελατών (Κριτ.5γ), εργαζομένων (Κριτ.2α), αυτό-αξιολόγηση, workshops, συναντήσεις με πελάτες και άλλους εμπλεκόμενους, κλαδικές μελέτες, πρακτικές καινοτόμες οργανισμών, βιβλιογραφία. Κάθε αλλαγή συνδυάζεται με συγκεκριμένες ενέργειες επικοινωνίας προς τους εμπλεκόμενους που επηρεάζονται από την αλλαγή αυτή ώστε να είναι αποτελεσματική.

Οι ηγέτες της Sprint συμμετέχουν σε μία σειρά από δραστηριότητες για την αναγνώριση και αναγκών για αλλαγές στον οργανισμό. Όπως εμφανίζεται στον παρακάτω πίνακα έχουν πραγματοποιηθεί μία σειρά από αλλαγές τα τελευταία χρόνια στην εταιρία. Κάθε έργο βελτίωσης –αλλαγής ανατίθεται σε κάποιον ηγέτη ο οποίος με την ιδιότητα του ιδιοκτήτη του έργου παρακολουθεί, συντονίζει και συμμετέχει ενεργά στην υλοποίησή του. Οι απαραίτητες ενέργειες για την υλοποίηση των έργων αυτών συμπεριλαμβάνονται στον ετήσιο επιχειρησιακό προγραμματισμό της εταιρίας και ανασκοπούνται τόσο ετήσια για την αποτελεσματικότητά τους στο ετήσιο Business Planning Meeting όσο και στα μηνιαία Δ.Σ. Αν είναι απαραίτητο τροποποιούνται ανάλογα για να επιτευχθούν οι στόχοι της ανάπτυξης και αποτελεσματικότητας τους. Παράδειγμα βελτίωσης τέτοιας αποτελεί η ανάπτυξη του μοντέλου της επικοινωνιακής προσέγγισης 360°, ύστερα από ανίχνευση σχετικής ανάγκης από την ηγετική ομάδα.

**ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ**

Εμπλεκόμενοι	Ετος	Περιγραφή Έργου	Ηγέτες/ Ιδιοκτήτες	Ηγέτες/ Μελι Ομάδας
Μέτοχοι Εργαζόμενοι	2006	Αύξηση παρεχόμενων υπηρεσιών	Ντίνος Λαμπρινόπουλος	Μαρινα Καραστεργίου
	2007	Δημιουργία Αίθουσας Εκπαίδευσης	Σταυρος Γεωργιάδης	Μαρινα Καραστεργίου Άννα Δαβανέλλου
Εργαζόμενοι	2006	Διαμόρφωση Κήπου Ως Χώρο Ανάπαυσης Των Εργαζομένων	Μαρινα Καραστεργίου	Άννα Δαβανέλλου Σταυρος Γεωργιάδης
	2006	Διακόσμηση Χώρων Εργασίας	Ντίνος Λαμπρινόπουλος	Άννα Δαβανέλλου Σταυρος Γεωργιάδης
Εργαζόμενοι	2006	Αποτύπωση Διαδικασιών	Μαρινα Καραστεργίου	Σταυρος Γεωργιάδης Σάββας Κόντος
				Δημήτρης Λιναρούδης Νικόλας Φιλιππίδης
			Άννα Δαβανέλλου	Κατερίνα Σαριδάκη

Η επικοινωνία των αλλαγών στους εργαζομένους και στους άλλους εμπλεκόμενους γίνεται μέσω το πλέγμα των συναντήσεων (Κριτ.1β), με τις διαδικασίες και εσωτερικά σημειώματα, και τα διάφορα εγχειρίδια που χρησιμοποιούμε. Όταν γίνονται σημαντικές αλλαγές πραγματοποιούνται ειδικές συναντήσεις και ενημερώνονται όλοι οι εργαζόμενοι.

**DEPLOYMENT**

Η συγκεκριμένη προσέγγιση αφορά όλους τους ηγέτες και εφαρμόζεται σε όλο το εύρος του οργανισμού μας και σε όλο ανεξαιρέτως το προσωπικό, ανεξάρτητα από βαθμό, ηλικία, εργασιακό αντικείμενο και αφορά όλα τα Τμήματα.

**ASSESSMENT & REVIEW**

Οι υλοποιούμενες αλλαγές ανασκοπούνται τουλάχιστον σε ετήσια βάση κατά το Business Planning Meeting αλλά και σε μηνιαία βάση στα πλαίσια του Διοικητικού Συμβουλίου. Εξετάζεται πως το business plan, οι στρατηγικοί στόχοι και τα KPIs εξελίσσονται σε σχέση με τις υλοποιημένες αλλαγές. Επίσης το κατά πόσο οι ανάγκες των εμπλεκόμενων οι οποίες λήφθηκαν υπόψη για την υλοποίηση των αλλαγών αυτών έχουν καλυφθεί μετρίεται με βάση τα KPIs σχετικά με την ικανοποίηση των εμπλεκόμενων μέσω της έρευνας εργαζομένων και μέσω από την έρευνα πελατών. Η σχετική εμπειρία που αποκτάται χρησιμοποιείται ως σημείο μάθησης για τις επόμενες αλλαγές.

Additional approaches applicable to this criterion-part	Deployment	Effectiveness measures & cross reference to results
Προγράμματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	70%	Κριτ.8
Οι Ηγέτες επικοινωνούν τις αλλαγές στους εργαζομένους και εμπλεκόμενους	100%	Κριτ. 7α



# Policy & Strategy



**Definition:** Excellent Organisations implement their vision and mission by developing a stakeholder focused strategy that takes account of the market and sector in which it operates. Policies, plans, objectives, and processes are developed and deployed to deliver the strategy.

The **Policy & Strategy criterion** is concerned with **HOW** the organisation:

- Uses a relevant range of external and internal information when developing and reviewing its policies and strategies
- Develops those policies and strategies in practice
- Deploys them through relevant processes and effective plans
- Communicates them to relevant audiences

#### Who the organisation sees as its key stakeholders?

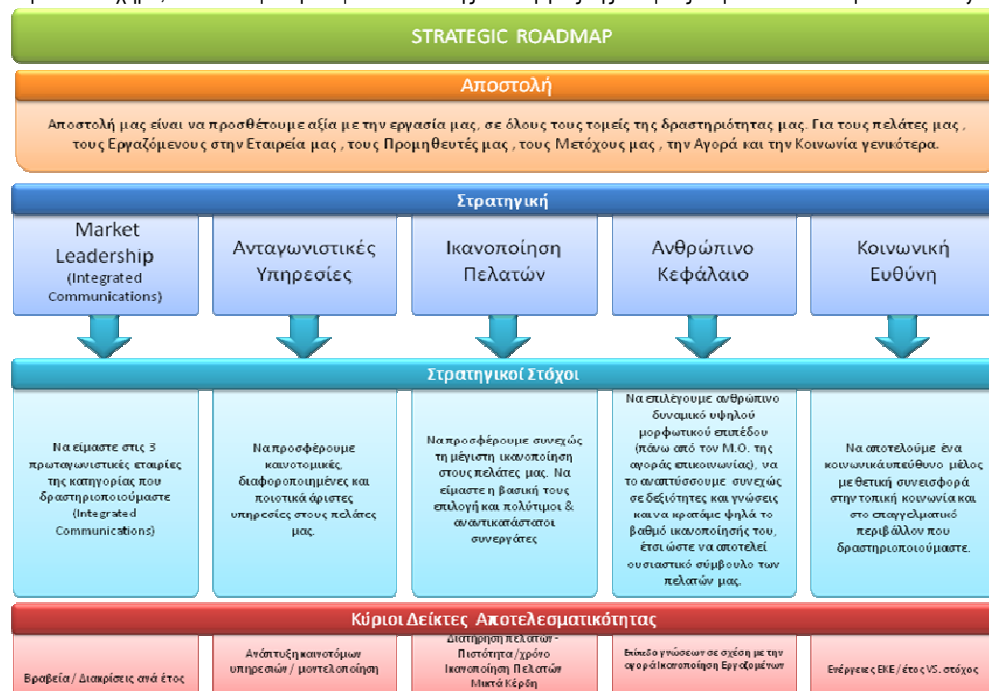
Η Sprint αναγνωρίζει ως κύριους εμπλεκόμενους τους πελάτες της, τους εργαζομένους της, τους συνεργάτες της, τους μετόχους της και την κοινωνία. Κάθε ένας από τους κύριους εμπλεκόμενους έχει συγκεκριμένες προσδοκίες από τον οργανισμό οι οποίες θα πρέπει να εκπληρώνονται για να υπάρξει ισορροπία για το κοινό όφελος. Η φιλοσοφία μας στηρίζεται στο ότι πιστεύουμε πως όλοι οι εμπλεκόμενοι στον κύκλο δραστηριότητάς μας πρέπει να είναι ικανοποιημένοι. Έτσι λοιπόν πιστεύουμε ότι μέσα από κάθε μας ενέργεια πρέπει να έχουμε Ικανοποιημένους Πελάτες, Ικανοποιημένους εργαζομένους, Ικανοποιημένους Προμηθευτές, Ικανοποιημένους Μετόχους, Ικανοποιημένη Κοινωνία.

Η προσπάθειά μας να το επιτύχουμε βασίζεται στα εξής:

- Να δημιουργούμε ουσιαστικές και μακροχρόνιες επαγγελματικές σχέσεις που να βασίζονται στην συνέπεια, την συνέχεια, την ανταποδοτικότητα, την ηθική και την ειλικρίνεια.
- Να δίνουμε πάντα τον καλύτερό μας εαυτό γι' αυτό και να κάνουμε συνεχώς την αυτοκριτική μας.
- Να επιζητούμε την κριτική σαν μέσο και άξονα ανάπτυξης.

#### What are the key strategies of the organisation and how does the organisation use continuous learning / benchmarking to inform strategy development?

Με την διατύπωση του οράματος και της αποστολής της εταιρίας 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). Οι μακροπρόθεσμοι στρατηγικοί στόχοι της εταιρίας παρακολουθούνται μέσω του Strategic Roadmap που απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα, ενώ σε ετήσια βάση το σύνολο της λειτουργίας της εταιρίας παρακολουθείται μέσω του Key Process Scorecard (Παρ Σχ.4).



#### What are the key processes and how is the ownership of processes decided?

Οι κύριες διεργασίες της εταιρίας καλύπτουν όλο το φάσμα της λειτουργίας της και έχουν κατηγοριοποιηθεί σε 3 επίπεδα. Α. Management Processes, Β. Operational Processes, Γ. Supporting Processes. Σε κάθε κύρια διεργασία έχει οριστεί συγκεκριμένος ιδιοκτήτης

Title: Σύστημα μέτρησης ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων / Έρευνα Ικανοποίησης Εργαζομένων

**APPROACH - Description of one key approach.**

Η διασφάλιση μέγιστου δυνατού οφέλους για τους πελάτες μέσα από τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών της εταιρίας καθώς και η επίτευξη της μέγιστης δυνατής αποτελεσματικότητας & η συνεχής αύξηση του βαθμού ικανοποίησής των εργαζομένων της εταιρίας αποτελεί κύριο σημείο της Πολιτικής & Στρατηγικής. Στα πλαίσια λοιπόν της συνεχούς προσπάθειας για βελτίωση, η εταιρία έχει αναπτύξει ένα σύστημα για να ανιχνεύει τις απόψεις των κύριων εμπλεκόμενων (stakeholders). Το σύστημα περιλαμβάνει την έρευνα ικανοποίησης πελατών (Κριτ.5γ) και την έρευνα ικανοποίησης εργαζομένων οι οποίες υλοποιούνται ετησίως, προκειμένου να αποτυπωθεί ο βαθμός ικανοποίησης των δύο βασικών εμπλεκόμενων, να εντοπιστούν τόσο τα δυνατά σημεία, όσο και τα σημεία προς βελτίωση και να σχεδιαστούν οι περεταίρω βελτιώσεις. Το σύνολο του συστήματος, αποτελεί κύρια μέθοδο μέτρησης των κύριων διεργασιών (Κριτ.2β).

Πιο ειδικά, σκοπός της έρευνας εργαζομένων είναι η καταγραφή των θέσεων και των απόψεων του προσωπικού της Εταιρείας αναφορικά με το πώς βιώνει την σχέση του με την Εταιρεία και την συνάφεια που έχει με την Στρατηγική της Εταιρείας και την υλοποίηση της. Η έρευνα εντάσσεται στο Σύστημα Εσωτερικής Επικοινωνίας '4US' (Κριτ.2ε) και διεξάγεται ετήσια το πρώτο δίμηνο του χρόνου. Το αντίστοιχο περιλαμβάνει στοχευμένες ερωτήσεις και αποτελεί ένα εργαλείο μέτρησης αποτελεσματικότητας επιμέρους ενεργειών και πρακτικών της Διοίκησης σε σχέση με την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας εργαζομένων στηρίζεται στο διεθνές μοντέλο του Best Workplaces και οι ερωτήσεις χωρίζονται σε 5 κατηγορίες: ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ, ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ, ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ, ΣΕΒΑΣΜΟΣ – ΔΕΣΜΕΥΣΗ - ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ, ΥΠΕΡΦΑΝΕΙΑ. Υπεύθυνη για το έργο είναι η Γενική Διεύθυνση. Η ανάπτυξη του συγκεκριμένου έργου γίνεται ως εξής: Το ερωτηματολόγιο της έρευνας εργαζομένων διανέμεται στο προσωπικό συνοδευμένο από μια εγκύκλιο από τον Πρόεδρο της εταιρίας. Τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται πιο ελεύθεροι να απαντήσουν. Τα ερωτηματολόγια συλλέγονται σε μια κάλη που τοποθετείται στη γραμματεία της εταιρίας μέχρι κάποια προκαθορισμένη ημερομηνία. Τα αποτελέσματα αξιολογούνται βάση των αποτελεσμάτων των 10 καλύτερων εταιριών της χώρας, συζητούνται στο Business Planning Meeting και προτείνονται ενέργειες προς βελτίωση. Παράδειγμα βελτίωσης αποτελεί η δημιουργία ολοκληρωμένου Συστήματος εσωτερικής επικοινωνίας για την διάχυση Οράματος, της Αποστολής και των Αρχών και Αξιών, σε συνέχεια της έρευνας που υλοποιήθηκε το 2007. Οι παραπάνω ενέργειες βοηθούν στην μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα της λειτουργίας της εταιρίας, και την αξιοποίηση "βέλτιστων πρακτικών". Τα αποτελέσματα της έρευνας επικοινωνούνται στο σύνολο του προσωπικού από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο σε ειδική συνάντηση και ανακοινώνονται οι αντίστοιχες ενέργειες βελτίωσης ενώ κατά την διάρκεια της συνάντησης προτείνονται ενέργειες βελτίωσης από τους ίδιους τους εργαζομένους.

**DEPLOYMENT**

Το έργο απευθύνεται σε όλο ανεξαιρέτως το προσωπικό, ανεξάρτητα από βαθμό, ηλικία, εργασιακό αντικείμενο και αφορά όλα τα Τμήματα και όλες τις κύριες διεργασίες της εταιρίας.

**ASSESSMENT & REVIEW**

Για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας του έργου έχουμε θεσπίσει ως κύριους δείκτες απόδοσης (KPIs) το ποσοστό συμμετοχής των εργαζομένων στην έρευνα. Η διαδικασία ανασκοπείται για την αποτελεσματικότητα της σε ετήσια βάση στα πλαίσια του Business Planning Meeting (Κριτ.2γ). 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. Βελτιστοποίηση επίσης της προσέγγισης αξιολογείται μέσα από την πρότερη εμπειρία των Διοικητικών στελεχών της εταιρίας σε προηγούμενους οργανισμούς, από τη συμμετοχή τους σε διάφορα θεσμικά όργανα (Κριτ.1γ) καθώς και την καθημερινή επαφή με άλλα Διοικητικά στελέχη εταιριών όπου γίνεται ανταλλαγή απόψεων (benchmarking). Παράδειγμα βελτίωσης αποτελεί η βελτίωση του τρόπου υλοποίησης της έρευνας από το 2006, όπου υλοποιήθηκε για πρώτη φορά μέσα στα πλαίσια workshop, με ανοιχτές ερωτήσεις. Πλέον έχει δομηθεί συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο μέσα από το οποίο διερευνώνται συγκεκριμένοι τομείς βάσει του μοντέλου Best Workplaces.

Additional approaches applicable to this criterion-part	Deployment	Effectiveness measures & cross reference to results
Έρευνα ικανοποίησης πελατών	100%	Κριτ.6α
Εμπλοκή των ηγετών στην καθημερινή επικοινωνία με πελάτες	100%	Κριτ 5ε, 2γ, 6α,
Συμμετοχή των ηγετών σε επαγγελματικούς συλλόγους	100%	Κριτ. 1γ, 8α
Συμμετοχή των ηγετών σε ημερίδες / συνέδρια	100%	Κριτ. 1γ

**Policy and strategy are based on information from performance measurement, research, learning and external related activities.**

**Title: Ανάπτυξη συστήματος μέτρησης της αποτελεσματικότητας των Κύριων Διεργασιών και βελτίωσης τους με την υιοθέτηση συγκεκριμένων δεικτών απόδοσης**

#### APPROACH - Description of one key approach.

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. Στα πλαίσια του έργου αυτού, και σαν αποτέλεσμα της αυτο-αξιολόγησης αναπτύχθηκε ένα σύστημα για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών και για την βελτίωσή τους, ακολουθώντας την παρακάτω λογική: Βασισμένοι στο Όραμα μας αναπτύσσουμε την κατάλληλη Πολιτική και Στρατηγική, ώστε η εταιρία μας να επιτύχει του κύριους Στρατηγικούς Στόχους, οι οποίοι πραγματοποιούνται μέσω των Κύριων Διεργασιών που αποτελούν τον κινητήριο μηχανισμό της εταιρίας.

Η αναγνώριση των Κύριων Διεργασιών έγινε στην διάρκεια ενός workshop στο οποίο συμμετείχαν όλοι οι ηγέτες. Στην διάρκεια αυτού του workshop η ηγεσία της εταιρίας, με βάση το Όραμα, Πολιτική και Στρατηγική και σε σχέση με τους Στρατηγικούς Στόχους, λαμβάνοντας επίσης υπόψη τις ανάγκες όλων των stakeholders της εταιρίας και με σκοπό την ικανοποίησή τους, αναγνώρισε τις Κύριες Διεργασίες. Οι Κύριες Διεργασίες είναι δομημένες σε τρία επίπεδα: Στρατηγικές, Λειτουργικές και Υποστηρικτικές Διεργασίες (Παρ.Σχ.3) και για κάθε μία από αυτές έχουν οριστεί οι αντίστοιχοι ιδιοκτήτες, έχουν υιοθετηθεί συγκεκριμένοι δείκτες απόδοσης και έχουν οριστεί συγκεκριμένοι στόχοι απόδοσης. Στα πλαίσια του έργου, για την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της εταιρίας, αναπτύχθηκε το **Key Process Scorecard (Παρ.Σχ.4)**, που περιλαμβάνει τα **KPIs** για την παρακολούθηση και τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των κύριων διεργασιών και προσδιορίστηκαν οι κύριοι μέθοδοι της μέτρησής τους όπως είναι η Έρευνα Ικανοποίησης Εργαζομένων (Κριτ.2α), η Έρευνα Ικανοποίησης Πελατών (Κριτ.5γ) και η Ανάπτυξη Συστήματος Αναφορών (Κριτ.5α). Με την ανάπτυξη του το σύστημα αυτό παρουσιάστηκε σε όλους τους εργαζομένους και είναι πάντα διαθέσιμο στο δίκτυο της εταιρίας. 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 (Κριτ 1β). Με τον τρόπο αυτό, το σύστημα επιτυγχάνει την ευθυγράμμιση των κύριων διεργασιών με τους Επιχειρηματικούς Στόχους και την Πολιτική και Στρατηγική της εταιρίας και η συστηματική βελτίωση τους μέσω της μέτρησής και αξιολόγησής τους, έτσι ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητά τους. Στόχος είναι η συνεχής βελτίωση των κύριων διεργασιών της εταιρίας και η συνεχής και υγιής ανάπτυξη της εταιρίας προς όφελος όλων των εμπλεκόμενων.

#### DEPLOYMENT

Οι Κύριες Διεργασίες αφορούν και επηρεάζουν όλο το φάσμα των περιοχών απόδοσης της εταιρίας, όλα τα Τμήματα και το 100% του προσωπικού. Όλοι οι ηγέτες είναι ιδιοκτήτες τουλάχιστον μίας Κύριας Διεργασίας.

#### ASSESSMENT & REVIEW

Το πλέγμα των Κύριων Διεργασιών και το γενικότερο σύστημα ανασκοπείται σε ετήσια βάση από την ηγεσία της εταιρίας κατά την διάρκεια του Business Planning Meeting (Κριτ 2γ) 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. 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. Βελτιστοποίηση επίσης της προσέγγισης αξιολογείται μέσα από κλαδικές μελέτες και στοιχεία από άλλους οργανισμούς καθώς και συμμετοχή των στελεχών μας σε διάφορα θεσμικά όργανα (Κριτ.1γ) Παράδειγμα βελτίωσης αποτελεί η ειδική εκπαίδευση που πραγματοποιήθηκε στα στελέχη της εταιρίας που χρησιμοποιούν τις φόρμες, για την ορθότερη συμπλήρωσή & χρήση τους, σε συνέχεια του Business Planning Meeting, όπου διαπιστώθηκαν κενά στον τρόπο συμπλήρωσής τους (Κριτ.5α).

Additional approaches applicable to this criterion-part	Deployment	Effectiveness measures & cross reference to results
Σύστημα Αναφορών, Key Process Scorecard	100%	Κριτ 5α, 6,7,8,9/ Παρ. Σχ.4
Μηχανισμός Βελτίωσης Διαδικασιών	100%	Κριτ 5β, 6,7,8,9
Στοιχεία από Great Places to Work Institute Hellas	100%	Κριτ.7α
Κλαδικές Μελέτες Χρηματοοικονομικής Ανάλυσης	100%	Κριτ. 9α,9β
Διαδικασία Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδιασμού για διαμόρφωση και ανασκόπηση της Πολιτικής και Στρατηγικής	100%	Παρ. Σχ.6 /Κριτ 2γ, 6,7,8,9
Αυτο-αξιολόγηση EFQM	100%	Κριτ 6,7,8,9

Title: **Διαδικασία Επιχειρηματικού Σχεδιασμού (Business Planning)****APPROACH - Description of one key approach.**

Η διαδικασία ανάπτυξης του ετήσιου επιχειρηματικού σχεδιασμού που περιλαμβάνει τους ετήσιους εταιρικούς στόχους είναι πολύ σημαντική για την πορεία της εταιρίας. Για την διαμόρφωση του χρησιμοποιούμε την **Διαδικασία Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδιασμού (Παρ.Σχ.6)** τίθενται υπόψη το Όραμα και οι Στρατηγικοί Στόχοι της εταιρίας και ευθυγραμμίζεται πλήρως με την Πολιτική και Στρατηγική. Κρίσιμος παράγοντας επίτευξης των ετήσιων εταιρικών στόχων 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 (Κριτ.1β) καθώς και με τους ατομικούς στόχους όλων των εργαζομένων, οποίοι χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης τους (Κριτ. 3ε). Για το λόγο αυτό, για πρώτη φορά το 2008, στην ανάπτυξη του ετήσιου επιχειρηματικού σχεδιασμού συμμετείχε όλη η ηγετική ομάδα εταιρίας, δηλαδή το Διοικητικό Συμβούλιο, η Γενική Διευθύντρια και όλοι οι Διευθυντές και Προϊστάμενοι τμημάτων και κατά περίπτωση συμμετείχαν και άλλοι εργαζόμενοι ανάλογα με το Πλάνο Ανάπτυξης τους (Κριτ. 3ε) ώστε να συμμετέχουν και ενδυναμώνονται. Μετά το πέρας της διαδικασίας ο επιχειρηματικός σχεδιασμός επικοινωνείται σε όλο το προσωπικό από τους αρμόδιους Διευθυντές και Προϊστάμενους μέσω των προγραμματισμένων συστηματικών συναντήσεων (Παρ.Σχ.5)

Η συνολική διαδικασία διαρκεί 3 ημέρες, πραγματοποιείται συστηματικά κάθε Ιανουάριο και είναι πολύ δομημένη. Κατά την πρώτη ημέρα της συνάντησης 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 εταιρίας (οργανωτικά, λειτουργικά, διαδικαστικά, οικονομικά) με βάση τις Κύριες Διεργασίες της και το Key Process Scorecard (Κριτ. 2β). Την δεύτερη ημέρα συζητούνται θέματα πελατών, ανάπτυξης αγοράς, υπηρεσιών και παρουσιάζονται από τους υπεύθυνους λογαριασμών τα ετήσια πλάνα ανάπτυξης ανά πελάτη. Την τελευταία ημέρα της συνάντησης, τίθενται οι ετήσιοι επιχειρηματικοί στόχοι ανά πελάτη και ανά Τμήμα, οι οποίοι στη συνέχεια αποτελούν την βάση για την οριοθέτηση των ατομικών στόχων (Κριτ. 3ε). Επίσης συζητούνται και προτείνονται ενέργειες-έργα προς βελτίωση σε όλα τα επίπεδα δραστηριοποίησης της εταιρίας (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. Παράδειγμα βελτίωσης που αναγνωρίστηκε κατά τη διάρκεια του τελευταίου business planning meeting αποτελεί η ανάπτυξη των προληπτικών (proactive) προτάσεων προς τους πελάτες, θέμα το οποίο προέκυψε μέσα από την ετήσια έρευνα ικανοποίησης πελατών το 2007. Οι παραπάνω ενέργειες βοηθούν στην μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα της λειτουργίας της εταιρίας, και την αξιοποίηση "βέλτιστων πρακτικών".

**DEPLOYMENT**

Το σύστημα απευθύνεται και αφορά όλα τα Τμήματα και όλες τις κύριες διεργασίες της εταιρίας και εφαρμόζεται στο 100% του εύρους της εταιρίας.

**ASSESSMENT & REVIEW**

Η προσέγγιση ανασκοπείται για την αποτελεσματικότητα της σε ετήσια βάση από το Διοικητικό Συμβούλιο. Για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας του Business Planning Meeting έχουμε θεσπίσει ως κύριους δείκτες απόδοσης (KPIs) την επίτευξη των ετήσιων επιχειρηματικών στόχων της εταιρίας της χρονιάς που αφορά (κριτ.6,7,8,9). 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. Παράδειγμα βελτίωσης είναι η απόφαση του Δ.Σ. για αναθεώρηση της διαδικασίας του Business Planning. Τα προηγούμενα χρόνια, η διαδικασία σχεδιασμού είχε ως εξής: σχεδιασμός επιχειρηματικού πλάνου από τη Γενική Διεύθυνση, παρουσίαση και έγκριση από τον Διευθύνων Σύμβουλο, παρουσίαση και έγκριση από το Δ.Σ., Παρουσίαση στους Διευθυντές των τμημάτων. Πλέον η διαδικασία σχεδιασμού του επιχειρηματικού πλάνου γίνεται όπως περιγράφεται στην προσέγγιση.

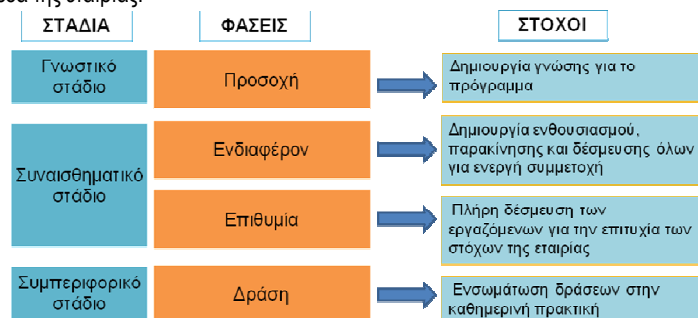
Additional approaches applicable to this criterion-part	Deployment	Effectiveness measures & cross reference to results
Διαδικασία Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδιασμού για την διαμόρφωση και ανασκόπηση της Πολιτικής και Στρατηγικής	100%	Παρ. Σχ. 6 /Κριτ 2γ, 6,7,8,9
Προγράμματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	70%	Κριτ.8
Ευθυγράμμιση στόχων των KPIs με τους Στόχους Τμημάτων	100%	Κριτ 1β, 6,7,8,9
Στοιχεία από Great Places to Work Institute Hellas	100%	Κριτ.7α
Κλαδικές Μελέτες Χρηματοοικονομικής Ανάλυσης ,SWOT Analysis (Παράρ Σχήμα 2)	100%	Κριτ. 9α,9β



Title: Ανάπτυξη συστήματος εσωτερικής επικοινωνίας για την διάχυση Οράματος, της Αποστολής και των Αρχών και Αξιών "4US"

#### APPROACH - Description of one key approach.

Η ύπαρξη σαφούς Οράματος Αποστολής Αρχών και Αξιών και η σωστή διάχυση τους καθώς και η αποδοχή από τους εργαζόμενους αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την σωστή χάραξη Πολιτικής & Στρατηγικής και την παράλληλη ενδυνάμωση - ευθυγράμμιση του ανθρωπίνου δυναμικού, ώστε οι καθημερινές πρακτικές του να υποστηρίζουν ενεργά τις στρατηγικές επιλογές της εταιρίας. Ως αποτέλεσμα της έρευνας ικανοποίησης εργαζομένων που πραγματοποιήθηκε το 2007, εντοπίστηκαν περιθώρια βελτίωσης στη γνώση, την κατανόηση και την αποδοχή του οράματος από όλους (και ειδικά τους νεότερους) συνεργάτες της Εταιρείας. Για το λόγο αυτό, κατά την διάρκεια του Management Board Meeting αποφασίστηκε να δημιουργήσουμε ένα πρόγραμμα εσωτερικής επικοινωνίας, το οποίο εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα της εταιρίας.



Στόχος είναι η ταύτιση των εργαζομένων με τις Αρχές και Αξίες, έτσι ώστε να μπορέσουν να κατανοήσουν και να ενστερνιστούν την πολιτική και στρατηγική, γεγονός που μπορεί να αποτελέσει «διαφοροποιό στοιχείο» για την εταιρία και να έχει σημαντικό impact στην αποτελεσματικότητά της. Ένας άλλος στόχος είναι η ενθάρρυνση και ενδυνάμωση του αίσθηματος της συμμετοχής, έτσι ώστε να νοιώθουν όλοι ότι αποτελούν σημαντικό κομμάτι της εταιρίας, στην ενίσχυση της προσωπικής τους ανάπτυξης και στην ενδυνάμωση του ομαδικού πνεύματος. Το σύστημα αναπτύχθηκε δομημένα από δια-τμηματική ομάδα στελεχών. Ο σχεδιασμός του προγράμματος ξεκίνησε τον Ιανουάριο 2008. Αρχικά δημιουργήθηκε το concept με μία διαδικασία brainstorming, αποδόθηκε το όνομα "4US" και σχεδιάστηκε αντίστοιχο σήμα ώστε να αποκτήσει ταυτότητα. Στη συνέχεια σχεδιάστηκαν οι επιμέρους ενέργειες που εντάσσονται κάτω από το concept και χωρίστηκαν σε φάσεις. Οι φάσεις ολοκληρώνονται σταδιακά, εμπλέκοντας όλους τους εργαζόμενους πρακτικά και συναισθηματικά. Το πρόγραμμα ξεκίνησε με την ανάρτηση αφισών για τη δημιουργία γνώσης για το πρόγραμμα. Ως πρώτη ενέργεια που υλοποιήθηκε αποτέλεσε το Business Planning Meeting, το οποίο εντάχθηκε μέσα στα πλαίσια του προγράμματος. Άλλες ενέργειες που θα ενταχθούν είναι: εκπαιδευτικά προγράμματα, εσωτερικοί διαγωνισμοί, εκδηλώσεις, έρευνα ικανοποίησης εργαζομένων και διάφορες άλλες ενισχυτικές ενέργειες.

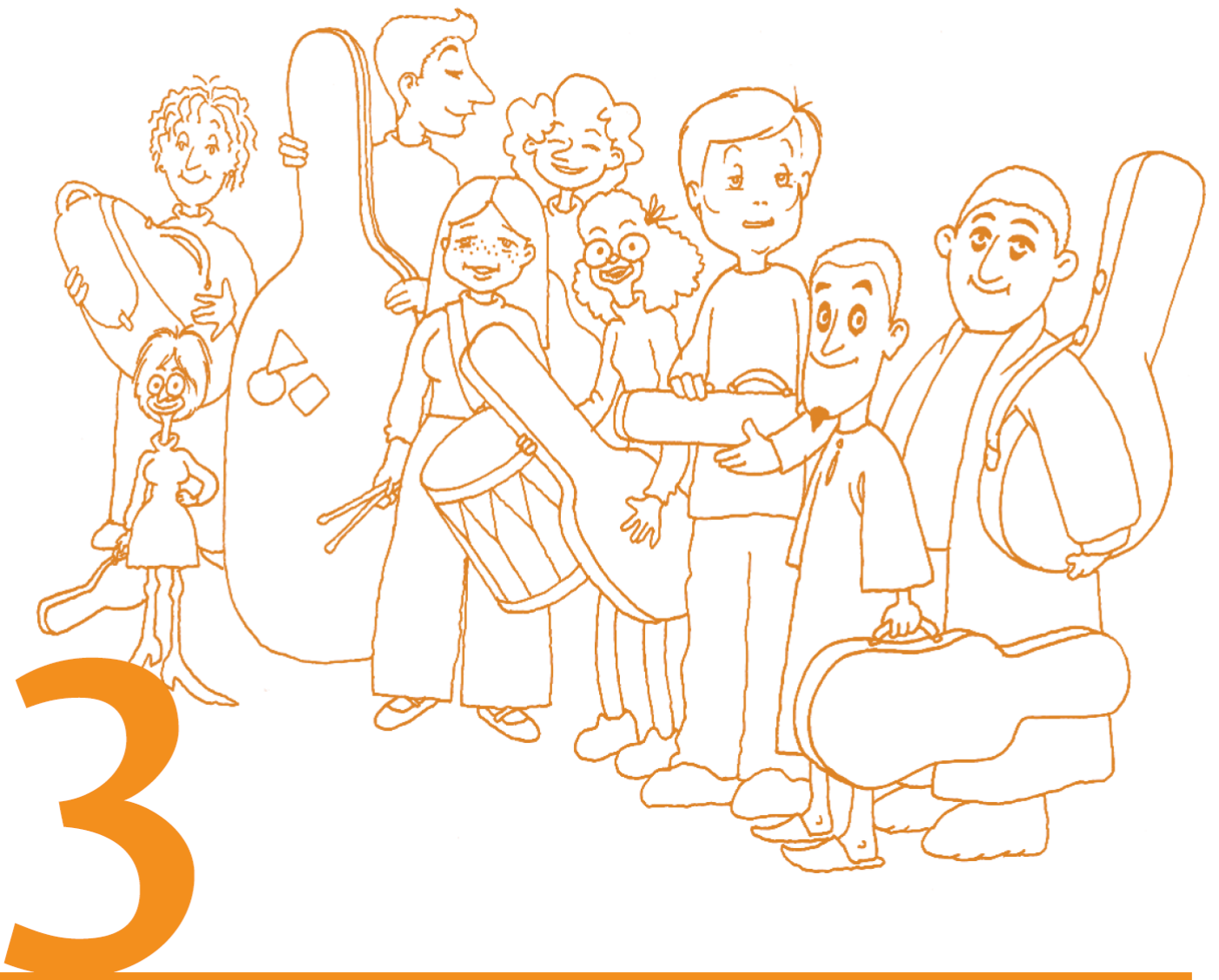
#### DEPLOYMENT

Το σύστημα απευθύνεται σε όλο ανεξαρτέτως το προσωπικό, ανεξάρτητα από βαθμό, ηλικία, εργασιακό αντικείμενο και αφορά όλα τα Τμήματα και όλες τις κύριες διεργασίες της εταιρίας.

#### ASSESSMENT & REVIEW

Για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος έχουμε θεσπίσει ως κύριους δείκτες απόδοσης (KPIs) την ικανοποίηση των εργαζομένων (Κριτ 7α) με βάση την αντίστοιχη ερώτηση και την ικανοποίηση των πελατών (Κριτ.6α), καθώς και την επίτευξη επιμέρους στόχων όπως τον αριθμό των ενεργειών που έχουν υλοποιηθεί σε σχέση με εκείνους που προγραμματίστηκαν στην αρχή του έτους. Η διαδικασία ανασκοπείται για την αποτελεσματικότητα της σε ετήσια βάση στα πλαίσια του Διοικητικού Συμβουλίου και 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. Βελτιστοποίηση επίσης της προσέγγισης αξιολογείται μέσα από την πρότερη εμπειρία των Διοικητικών στελεχών της εταιρίας σε προηγούμενους οργανισμούς, από τη συμμετοχή τους σε διάφορα θεσμικά όργανα (Κριτ.1γ) καθώς και την καθημερινή επαφή με άλλα Διοικητικά στελέχη εταιριών όπου γίνεται ανταλλαγή απόψεων (benchmarking). Βελτίωση αποτελεί η συστηματοποίηση του προγράμματος, ο συντονισμός των ενεργειών και σηματοποίηση του προγράμματος ως εξέλιξη του προγράμματος εσωτερικής επικοινωνίας που δημιουργήθηκε μέσα στα πλαίσια της συμμετοχής της εταιρίας στο C2E.

Additional approaches applicable to this criterion-part	Deployment	Effectiveness measures & cross reference to results
Ευθυγράμμιση στόχων των KPIs με τους Στόχους Τμημάτων	100%	Κριτ. 1β, 6,7,8,9,
Σύστημα Αναφορών-Ανασκοπήσεων, Key Process Scorecard	100%	Κριτ .5α, 6,7,8,9 / Παρ. Σχ.4
Σύστημα Εσωτερικής Επικοινωνίας "4US"	100%	Κριτ. 2δ,7α
Οι Ηγέτες διαχέουν το Όραμα, Πολιτική & Στρατηγική	100%	Κριτ.7α
Έρευνες ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων	100%	Κριτ. 2α,5γ,6,α,7α,



# People

**CRITERION 3: PEOPLE****GENERAL INFORMATION**

**Definition:** Excellent organisations manage, develop and release the full potential of their people at an individual, team-based and organisational level. They promote fairness and equality and involve and empower their people. They care for, communicate, reward and recognise in a way that motivates staff and builds commitment to using their skills and knowledge for the benefit of the organisation.

The **People criterion** is concerned with **HOW** the organisation:

- Plans, manages and improves its people resources
- Identifies, develops and sustains its people's knowledge and competencies
- Involves and empowers its people
- Communicates with its people
- Rewards, recognises and cares for its people

**How the population of the organisation is made up. Include overall numbers, and any relevant breakdowns, for example different grades, locations, part time, full time, agency, contract staff etc.**

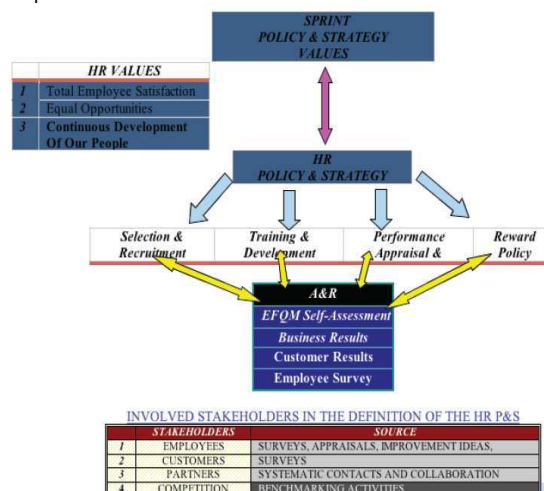
Ο συνολικός Αριθμός Εργαζομένων στη Sprint είναι 26 άτομα. Όλοι οι εργαζόμενοι απασχολούνται σε μόνιμη βάση με σύμβαση Αορίστου Χρόνου. Η εταιρία επίσης απασχολεί εξωτερικούς συνεργάτες για την τεχνική συντήρηση. Κάποια χαρακτηριστικά του πληθυσμού των εργαζομένων της εταιρίας εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα:

ΑΝΔΡΕΣ	50%
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	50%
ΕΓΓΑΜΟΙ	42,3
ΑΓΑΜΟΙ	57,7
ΚΑΤΩ ΤΩΝ 35 ΕΤΩΝ	73,1%
ΑΝΩ ΤΩΝ 35 ΕΤΩΝ	26,9%
ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	11,5%
ΠΤΥΧΕΙΟ	61,5%
MASTER	30%
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΠΑΝΩ ΑΠΟ 5 ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ	50%
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΤΩ ΑΠΟ 5 ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ	50%

Σημαντικό στοιχείο όπως εμφανίζεται στον παραπάνω πίνακα είναι η μεγάλη συμμετοχή των γυναικών στην διαμόρφωση του πληθυσμού των εργαζομένων και το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, καθώς και η μεγάλη διάρκεια εργασίας με πάνω από 5 χρόνια για τους μισούς εργαζομένους, ποσοστό πολύ υψηλό όσον αφορά στον διαφημιστικό κλάδο και που υποδηλώνει τις προσπάθειες της εταιρίας για την αποτελεσματική υλοποίηση του Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων

**What externally recognised systems standards, e.g. Investors in People, Excellence through People etc. the organisation is applying in the management of its people?**

Σύμφωνα με τη Πολιτική & Στρατηγική της εταιρίας, τις Αρχές και Αξίες, η εταιρία έχει αναπτύξει μία Πολιτική & Στρατηγική Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων και αντίστοιχες Αξίες. Με βάση αυτή την Πολιτική & Στρατηγική έχει δομηθεί ένα ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων και εφαρμόζεται από το 2007 (Παρ.Σχ.8). Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει τις περιγραφές θέσεων εργασίας, 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 περιλαμβάνεται το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων. Τέλος, η εταιρία έχει σχεδιάσει ένα σύστημα κινήτρων το οποίο περιλαμβάνει ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους και αποδίδονται στους εργαζομένους ετησίως (Κριτ.1δ). όλα αυτά τα συστήματα ως μέρη του ολοκληρωμένου 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 Best Places to Work, που είναι και αυτό ένα σημαντικό benchmark και μηχανισμός ανίχνευσης περιοχών προς βελτίωση. Στους μηχανισμούς αξιολόγησης περιλαμβάνονται τόσο και η έρευνα των πελατών με εστιασμένες ερωτήσεις αλλά και τα γενικότερα αποτελέσματα της εταιρίας

## Title: Ανάπτυξη Συστήματος Προσέλκυσης και Επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού

## APPROACH - Description of one key approach.

Στον τομέα παροχής υπηρεσιών, και ειδικότερα στο χώρο της επικοινωνίας, το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει στρατηγικό ρόλο. Η Sprint παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες επικοινωνίας και το τελικό «προϊόν» της βασίζεται κατά κύριο λόγο στα εξής χαρακτηριστικά τα οποία αποτελούν κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας:

Στρατηγική Προσέγγιση	Ευελιξία
Δημιουργικότητα	Ταχύτητα
Ευρηματικότητα	Ποιοτική Υλοποίηση
Συνέπεια	Στόχευση Στην Αποτελεσματικότητα.
Άμεση Ανταπόκριση	

Στη Sprint πιστεύουμε ότι οι αρχές και οι αξίες των ανθρώπων είναι το πιο ουσιαστικό κριτήριο επιλογής και γι' αυτό η εταιρία αναζητά κυρίως τους συνεργάτες εκείνους που συμπλέουν με τις αρχές και τις αξίες της. Για το λόγο αυτό και σε συνάρτηση με τις Αξίες και τις Αρχές της εταιρίας, έχουμε θέσει σε λειτουργία από το 2007 ένα νέο δομημένο σύστημα προσέλκυσης και επιλογής, ως μέρος του **Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Παρ.Σχ.8)**, με στόχο την διασφάλιση μέσω συγκεκριμένων διαδικασιών της καλύτερης και αξιοκρατικής επιλογής συνεργατών που θα ενταχθούν στο ανθρώπινο δυναμικό της Sprint. Το νέο σύστημα αποτελεί μία εξέλιξη ενός άλλου παλαιότερου όχι επαρκώς τεκμηριωμένου συστήματος, ως αποτέλεσμα ανασκόπησης που έγινε στα πλαίσια της αυτό-αξιολόγησης της εταιρίας. Υποστηρίζει άμεσα την Πολιτική και Στρατηγική, αφού ωφελούνται τόσο οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, γιατί η σωστή επιλογή τους θα τους εντάξει επιτυχώς στην εταιρία συμβάλλοντας στην δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος και στην ικανοποίησή τους, όσο και οι πελάτες που θα λαμβάνουν πολύ καλές υπηρεσίες. Τέλος ωφελείται και η ίδια η εταιρία μέσω των καλών αποτελεσμάτων που θα δημιουργηθούν. Το σύστημα υποστηρίζεται από συγκεκριμένες διαδικασίες και είναι ενταγμένο στην καθημερινή λειτουργία της εταιρίας. Μετά από ανασκόπηση των αναγκών πρόσληψης κατά την διάρκεια των μηνιαίων συναντήσεων των διευθυντών των Τμημάτων, όταν προκύπτει ανάγκη πρόσληψης σε κάποιο Τμήμα, ο Διευθυντής του Τμήματος αποστέλλει το έντυπο «Αίτημα Πρόσληψης Συνεργάτη» προς την Γενική Διεύθυνση. Με βάση το προδιαγεγραμμένο προφίλ της θέσης είτε αναζητείται συνεργάτης από τα αρχεία της Εταιρείας, είτε μπαίνει αγγελία στον κλαδικό τύπο. Ο Διευθυντής του Τμήματος υπόψη του οποίου στέλνονται τα βιογραφικά, τα αξιολογεί μαζί με την Γενική Διεύθυνση με βάση συγκεκριμένα κριτήρια με σκοπό να επιλεγούν τα έξι καλύτερα. Ενημερώνονται οι αιτούντες και αρχίζει η διαδικασία συνέντευξης από τον αρμόδιο Διευθυντή. Ο αρμόδιος Διευθυντής αξιολογεί και συμπληρώνει για τον καθένα το έντυπο «Αξιολόγηση Υποψηφίου Συνεργάτη», και προωθεί τα τρία καλύτερα στην Γενική Διεύθυνση για την οριστική επιλογή. Με την τελική επιλογή του μελλοντικού συνεργάτη συμπληρώνεται το έντυπο «Πρόσληψη Υποψηφίου Συνεργάτη» το οποίο προωθείται προς την Οικονομική Διεύθυνση. Σε περίπτωση που ο Συνεργάτης δεν αναφέρεται απευθείας σε Διευθυντή Τμήματος αλλά σε προϊστάμενο, τότε όλη η διαδικασία υλοποιείται και με την παρουσία των προϊσταμένων. Ο συνεργάτης αξιολογείται κατά το πρώτο έτος, με προσωπική συνέντευξη ανά τρίμηνο από τον άμεσο προϊστάμενό του και τον Διευθυντή του τμήματος, βάση των κριτηρίων της ετήσιας αξιολόγησης όλων των στελεχών..

## DEPLOYMENT

Το σύστημα αναπτύχθηκε στα πλαίσια της συμμετοχής της εταιρίας στο C2E και ακολουθήθηκε σε όλη τη διάρκεια της ανάπτυξης του το RADAR με ανασκοπήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα για την μέτρηση του βαθμού ανάπτυξης. Το σύστημα εφαρμόζεται σε όλο το εύρος του δυναμικού οργανισμού, για όλα τα Τμήματα και τις Διευθύνσεις και αναφέρεται στο 100% των προσλήψεων που γίνονται.

## ASSESSMENT &amp; REVIEW

Για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος έχουμε θεσπίσει ως κύριους δείκτες απόδοσης (KPIs) το ποσοστό συμμετοχής των νεοεισερχομένων στην πρόοδο της εργασίας ανά μήνα, η οποία αναφέρεται από τον Διευθυντή του κάθε Τμήματος μέσω του συστήματος αναφορών (Κριτ. 5α). Το σύστημα ανασκοπείται για την αποτελεσματικότητά του σε ετήσια βάση στα πλαίσια του Business Planning Meeting (Κριτ 1β), όπου εξετάζεται το ποσοστό επίτευξης ετήσιων εταιρικών στόχων. 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. Βελτιστοποίηση επίσης της προσέγγισης αξιολογείται μέσα από την πρότερη εμπειρία των Διοικητικών στελεχών της εταιρίας σε προηγούμενους οργανισμούς, από τη συμμετοχή τους σε διάφορα θεσμικά όργανα (Κριτ..1γ) καθώς και την καθημερινή επαφή με άλλα Διοικητικά στελέχη εταιριών όπου γίνεται ανταλλαγή απόψεων (benchmarking). Παράδειγμα βελτίωσης σε συνέχεια του τελευταίου Business Planning Meeting. είναι η απόφαση τον Ιανουάριο του 2008, οι νεοεισερχόμενοι να αξιολογούνται ανά τρίμηνο με προσωπικές συνεντεύξεις από τους άμεσους προϊστάμενούς τους, αλλά και τους προϊστάμενους των τμημάτων τους. Η πορεία τους σε σχέση με την κατανόηση και τη σύμπλευσή τους κατά το πρώτο τρίμηνο με τις αρχές και τις αξίες της εταιρίας και η συμμετοχή τους με ποσοστό επιτυχίας τουλάχιστον 80% στα ανατεθέντα έργα, αναφέρεται στη Γενική Διεύθυνση.

Additional approaches applicable to this criterion-part	Deployment	Effectiveness measures & cross reference to results
Έρευνα ικανοποίησης εργαζομένων	100%	Κριτ 2α,7α
Ευθυγράμμιση στόχων των KPIs με τους Στόχους Τμημάτων	100%	Κριτ 1β, 6,7,8,9,
Στοιχεία από Great Places to Work Institute Hellas	100%	Κριτ.7α
Induction Manual	100%	Κριτ.3δ,7α
HR Πολιτική & Στρατηγική	100%	Παρ. Σχ.8
Συμμετοχή εργαζομένων στην διαμόρφωση της HR Πολιτικής & Στρατηγικής	100%	Παρ. Σχ.
Προσωπικό Πλάνο Ανάπτυξης	100%	Κριτ.3ε,7α
Σύστημα Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένων	100%	Κριτ.3ε, 7α



Title: Ανάπτυξη και Υλοποίηση Πλάνου Εκπαίδευσης

**APPROACH - Description of one key approach.**

Σύμφωνα με το όραμα μας ένας βασικός στόχος της Πολιτικής & Στρατηγικής μας, είναι η μέγιστη ικανοποίηση των πελατών μας και η δημιουργία μίας μόνιμης και συνεχώς επεκτεινόμενης πελατειακής βάσης. Το γεγονός ότι η αποστολή μας αποτελεί την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών επικοινωνίας προς τους πελάτες, η ποιότητα των οποίων εξαρτάται από τους εργαζομένους, η συνεχής αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι μία σημαντική επιδίωξη μας, η οποία στα πλαίσια του **Πολιτικής και Στρατηγικής για την Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Παρ.Σχ.8)**, πραγματοποιείται μέσα από ένα ολοκληρωμένο πλάνο εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση θεωρείται ως κύριος παράγοντας επιτυχίας για την βελτίωση της επικοινωνίας, την βελτίωση της απόδοσης σε όλες τις διαδικασίες (Κριτ. 2β) και την ενδυνάμωση των Αρχών και Αξιών της εταιρίας. Μέσω της συνεχούς αναβάθμισης των εργαζομένων ωφελούνται τόσο οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, αυξάνεται η ικανοποίησή τους, δημιουργείται καλό εργασιακό κλίμα, όσο και οι πελάτες που λαμβάνουν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας. Τέλος ωφελείται και η ίδια η εταιρία μέσω της θετικής επίδρασης στην πιστότητα των εργαζομένων και την βελτίωση της απόδοσης της εταιρίας. Η προσέγγιση είναι σε εφαρμογή από το 2007 και αποτελεί εξέλιξη μιας παλαιότερης όχι συστηματικής διαδικασίας εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, ως αποτέλεσμα ανασκόπησης που έγινε στα πλαίσια της αυτό-αξιολόγησης της εταιρίας. Πλέον αποτελεί μέρος του ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και υποστηρίζεται από συγκεκριμένες διαδικασίες, ενώ είναι ενταγμένη στην καθημερινή λειτουργία της εταιρίας. Έτσι κάθε Ιανουάριο στα πλαίσια του Business Planning Meeting (Κριτ 2β) σχεδιάζεται το στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης της εταιρίας. Στη συνέχεια τον Φεβρουάριο υλοποιείται η ετήσια αξιολόγηση απόδοσης κάθε στελέχους με βάση την αντίστοιχη περιγραφή θέσης εργασίας και τους προσωπικούς ετήσιους στόχους που τίθενται στην αρχή κάθε έτους για κάθε εργαζόμενο ύστερα από συζήτηση με τον αντίστοιχο προϊστάμενο του και αποτυπώνονται στο προσωπικό πλάνο ανάπτυξης του. Στη συνέχεια τα αποτελέσματα αυτά συζητούνται στο μηνιαίο Management Board Meeting (Κριτ 2β) σε σχέση με τους νέους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας όπως αυτοί έχουν προκύψει από το Business Planning Meeting και πραγματοποιείται ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών. Έτσι με βάση τα παραπάνω γίνεται μία gap analysis μεταξύ των νέων απαιτήσεων που δημιουργούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και της αξιολόγησης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, ώστε αυτοί να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων αυτών. Με βάση τα παραπάνω αναπτύσσεται ένα πολύ εστιασμένο πλάνο εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων για κάθε ένα εργαζόμενο, το οποίο στην συνέχεια οριστικοποιείται και εγκρίνεται από το Δ.Σ. Το σύνολο (100%) των εργαζομένων ενημερώνεται για τα προγράμματα που θα παρακολουθήσει στην αρχή του χρόνου από τους προϊσταμένους τους μέσω του προσωπικού πλάνου ανάπτυξης τους στα πλαίσια της διαδικασίας ανατροφοδότησης. Υπεύθυνοι για την υλοποίηση, τήρηση και ομαλή διεξαγωγή του πλάνου εκπαίδευσης είναι η Γενική Διεύθυνση και οι επικεφαλής των τμημάτων.

**DEPLOYMENT**

Η προσέγγιση αυτή αναπτύσσεται και υλοποιείται στο 100% του προσωπικού ανεξάρτητα από βαθμό, ηλικία, εργασιακό αντικείμενο και αφορά όλα τα Τμήματα της εταιρίας. Κατά την διάρκεια της εφαρμογής του προγράμματος, πραγματοποιούνται ανασκοπήσεις της ανάπτυξης του στα πλαίσια των τριμηνιαίων συναντήσεων των επικεφαλής των τμημάτων με την Γενική Διεύθυνση και γίνονται οι αντίστοιχες αναθεωρήσεις. Παράδειγμα τέτοιας αναθεώρησης αποτελεί η προσαρμογή του πλάνου εκπαίδευσης του Δημιουργικού Τμήματος τον Οκτώβριο του 2007, ώστε αυτό να συμπεριλάβει σεμινάρια σχετικά με τις νέες τεχνολογίες σύμφωνα με τον εξοπλισμό που αγοράστηκε πρόσφατα.

**ASSESSMENT & REVIEW**

Σε ετήσια βάση αξιολογείται η αποτελεσματικότητα του ίδιου του προγράμματος και η παρακολούθηση και ολοκλήρωση των προγραμμάτων που έχουν οριστεί ανά στέλεχος. Η τελευταία αποτελεί κριτήριο στην ετήσια αξιολόγησή απόδοσης κάθε στελέχους. Για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος έχουμε θεσπίσει ως κύριους δείκτες απόδοσης (KPIs) το ποσοστό επίτευξης ετήσιων ατομικών στόχων και το ποσοστό ικανοποίησης των εργαζομένων και των πελατών. Οι μετρήσεις των δεικτών αυτών γίνονται στα πλαίσια της ετήσιας μέτρησης ικανοποίησης προσωπικού (Κριτ.2α, 7b) και πελατών (Κριτ.5γ,6α) και της ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσης ανά στέλεχος (Κριτ.3ε). Το πρόγραμμα ανασκοπείται για την αποτελεσματικότητά του 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. Βελτιώσεις επίσης της προσέγγισης αποφασίζονται μέσω της σύγκρισης της με αντίστοιχες προσεγγίσεις άλλων εταιριών και μη κερδοσκοπικών οργανισμών με βάση την τεχνογνωσία των Διοικητικών στελεχών της εταιρίας, λόγω της συμμετοχής τους σε αντίστοιχα Δ.Σ. (Benchmarking). Σημαντικό στοιχείο για βελτίωση αποτελεί επίσης η σύγκριση της εταιρίας με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας Best Places for Work (Κριτ.7α) Παράδειγμα βελτίωσης είναι η δημιουργία ειδικής αίθουσας, αποκλειστικά για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων τον Μάρτιο του 2007.

Additional approaches applicable to this criterion-part	Deployment	Effectiveness measures & cross reference to results
Ευθυγράμμιση στόχων των KPIs με τους Στόχους Τμημάτων	100%	Κριτ 1β, 6,7,8,9
Προσωπικό Πλάνο Ανάπτυξης	100%	Κριτ.3ε,7α
Σύστημα Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένων	100%	Κριτ.3ε, 7α
Ετήσια Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών	100%	Κριτ.3ε, 7α
Ετήσιο Πλάνο Εκπαίδευσης	100%	Παρ. Σχ.9

**CRITERION 3: PEOPLE****Criterion-part 3C****People are involved and empowered.****Title: Progress Meeting****APPROACH - Description of one key approach.**

Με βάση το Όραμα της εταιρίας, βασικό στόχο της Πολιτικής και Στρατηγικής μας αποτελεί η διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας της εταιρίας για το μέγιστο δυνατό όφελος για τους πελάτες μέσα από την συνεργασία τους μαζί μας και η συνεχής ικανοποίηση τους μέσω της τήρηση των χρόνων παράδοσης, της βελτιστοποίησης και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών, αποτελεί η σωστή πληροφόρηση και επικοινωνία των εργαζομένων διατηρητικά καθώς και ο συντονισμός των εργασιών.

Το σύνολο των έργων που η εταιρία αναλαμβάνει, απαιτεί καθημερινή διατηρητική συνεργασία για την ολοκλήρωσή τους. Για την αποτελεσματική συνεργασία, βασική προϋπόθεση αποτελεί η σωστή επικοινωνία και έγκαιρη πληροφόρηση. Για τον λόγο αυτό, μέσα στα πλαίσια του ευρύτερου πλάνου συναντήσεων, έχει οριστεί και το εβδομαδιαίο progress meeting, το οποίο εφαρμόζεται συστηματικά από 2002 και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας της εταιρίας. Στη συνάντηση αυτή συζητούνται τα προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν την εβδομάδα που πέρασε, η ενημέρωση για το status των εργασιών και η ανακοίνωση των νέων εργασιών της εβδομάδας. Στόχος της συνάντησης αυτής είναι ο καλύτερος συντονισμός των εργασιών ανά τμήμα και διατηρητικά, ο καλύτερος καταμερισμός του χρόνου, και η μεταφορά και διάχυση γνώσεων μεταξύ ομάδων του ίδιων τμημάτων και διατηρητικά, από προβλήματα που προέκυψαν και τον τρόπο που αντιμετωπίστηκαν. Με τον τρόπο αυτό βελτιώνεται το εργασιακό κλίμα και κατ' επέκταση η ικανοποίηση των εργαζομένων, αυξάνεται η ικανοποίηση των πελατών από τη συνέπεια της εταιρίας στους χρόνους παράδοσης και τέλος βελτιώνονται και τα αποτελέσματα της εταιρίας.

Το progress meeting πραγματοποιείται κάθε Δευτέρα στις 10:00 πμ. Ο συντονιστής της συνάντησης είναι ο Head of Creative. Στη συνάντηση συμμετέχει όλο το τμήμα Client Service, το τμήμα Traffic και από το δημιουργικό τμήμα ο Creative Director, ο Senior Copywriter (κατά περίπτωση και ο copywriter), οι Art Group Managers, και κατά περίπτωση οι Graphic Designers. Επίσης κατά περίπτωση συμμετέχουν και εκπρόσωποι της Οικονομικής Διεύθυνσης. Οι εκπρόσωποι των ομάδων του τμήματος Client Service, παραδίδουν κάθε Παρασκευή στο τέλος της ημέρας στον Head of Creative, μια φόρμα με τις προγραμματισμένες εργασίες της επόμενης εβδομάδας. Εκεί αναφέρεται το status των εργασιών εν εξελίξει και οι νέες εργασίες. Μετά το τέλος της συνάντησης οι επικεφαλής των τμημάτων είναι υπεύθυνοι να επικοινωνήσουν το συμφωνηθέν πρόγραμμα, στο υπόλοιπο προσωπικό που δεν συμμετείχε στη συνάντηση. Βάση των συμφωνηθέντων στη συνάντηση, ο Διευθυντής του δημιουργικού τμήματος, σχεδιάζει το εβδομαδιαίο πρόγραμμα σε συνεργασία με τους προϊστάμενους των τμημάτων και γίνεται η ανάθεση εργασιών στους εργαζόμενους.

**DEPLOYMENT**

Η συνάντηση εφαρμόζεται συστηματικά σε εβδομαδιαία βάση και αφορά το 100% των Τμημάτων της εταιρίας καθώς και το 100% των project της εταιρίας.

**ASSESSMENT & REVIEW**

Για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας του progress meeting, έχουμε θεσπίσει ως κύριους δείκτες απόδοσης (KPIs) τον αριθμό των έργων που ολοκληρώθηκαν (Κριτ.9β), το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν την αποτελεσματική επικοινωνία και την αποτελεσματικότητα των meetings (Κριτ.7α), από τον βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων στη συνάντηση, καθώς και η αξιολόγηση από τους πελάτες της συνέπειας υλοποίησης των έργων και της ποιότητά τους (Κριτ. 6α). Οι μετρήσεις των δεικτών αυτών γίνονται στα πλαίσια της ετήσιας μέτρησης ικανοποίησης προσωπικού (Κριτ.2α, 7b) και πελατών (Κριτ.5γ).

Το progress meeting ανασκοπείται για την αποτελεσματικότητά του 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. Βελτιώσεις επίσης της προσέγγισης αποφασίζονται μέσω της σύγκρισης της με αντίστοιχες προσεγγίσεις άλλων εταιριών με βάση την τεχνογνωσία των Διοικητικών στελεχών της εταιρίας, λόγω της συμμετοχής τους σε αντίστοιχα Δ.Σ. (Benchmarking). Σημαντικό στοιχείο για βελτίωση αποτελεί επίσης η σύγκριση της εταιρίας με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας Great Place to Work Institute Hellas (Κριτ.7α) Παράδειγμα βελτίωσης αποτελεί το εξής: Λόγω της υλοποίησης παρουσιάσεων σε πελάτες συνήθως στην αρχή της εβδομάδας, η Διοίκηση μετά από εισηγήσεις των επικεφαλής τμημάτων, προχώρησε σε αλλαγή της ημέρας υλοποίησης της από Δευτέρα σε Παρασκευή, για την διασφάλιση της μέγιστης συμμετοχής στη συνάντηση.

<b>Additional approaches applicable to this criterion-part</b>	<b>Deployment</b>	<b>Effectiveness measures &amp; cross reference to results</b>
Συμμετοχή εργαζομένων σε Δια-τμηματικές Ομάδες Εργασίας, σε εταιρικές κοινωνικές εκδηλώσεις	100%	Κριτ.7α/ Παρ.Εικ.3
Ενδοεταιρικές Εκπαιδεύσεις	100%	Κριτ.7α/ Παρ.Εικ.4
All aboard	100%	Κριτ.1α,7α/ Παρ.Εικ.1

**CRITERION 3: PEOPLE****Criterion-part 3D****People and the organisation have a dialogue.****Title: Εγχειρίδιο Εργαζομένων (Induction Manual)****APPROACH - Description of one key approach.**

Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας της εταιρίας στο περιβάλλον που επιχειρεί αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό της και πιο συγκεκριμένα η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του και η ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος. Αυτό επιτυγχάνεται και ενισχύεται με την διάχυση της φιλοσοφίας και των αρχών της εταιρίας, η οποία βοηθάει τους εργαζομένους να δουλεύουν με ένα κοινό σκοπό. Με αυτή τη λογική οι στόχοι του ανθρώπινου δυναμικού ευθυγραμμίζονται με την επιχειρησιακή στρατηγική και η επιχείρηση με τη σειρά της είναι ευέλικτη έτσι ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται στις συνεχείς αλλαγές έγκαιρα και αποτελεσματικά. Για αυτό απαιτούνται κατάλληλα υποσυστήματα πληροφόρησης ώστε να διασφαλιστεί η επικοινωνία πολιτικής και οραμάτων της εταιρίας στους εργαζομένους.

Μέρος του ολοκληρωμένου συστήματος επικοινωνίας όπου η εταιρία εφαρμόζει, είναι ένα ειδικά σχεδιασμένο **Induction Manual** το οποίο περιέχει αναλυτικές πληροφορίες τόσο για τη δομή όσο για την Πολιτική και Στρατηγική καθώς και για τους στόχους της εταιρίας. Το Induction Manual βοηθά στην διάχυση των αξιών και του οράματος της εταιρίας, ενδυναμώνει την κουλτούρα της και ευθυγραμμίζει τις δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού της με τους κύριους επιχειρηματικούς στόχους. Αποτελεί ένα εργαλείο το οποίο έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να είναι εστιασμένο στις ανάγκες των ανθρώπων της εταιρίας και περιέχει μεγάλο εύρος πληροφοριών και προστιθέμενη αξία για το προσωπικό και την εταιρία.

Το Induction Manual αναπτύχθηκε ως αποτέλεσμα της ανασκόπησης των αποτελεσμάτων της αυτοαξιολόγησης της εταιρίας με βάση το μοντέλο του EFQM τον Δεκέμβριο του 2006 και έχει την μορφή modular, έτσι ώστε να μπορεί να δέχεται τροποποιήσεις και προσθήκες. Όταν ολοκληρώθηκε η ανάπτυξη του πραγματοποιήθηκε η παρουσίαση του στο σύνολο των εργαζομένων από τον Πρόεδρο της εταιρίας τον Μάιο του 2007, ενώ επίσης υπάρχει διαθέσιμο ηλεκτρονικά στο Intranet της εταιρίας προσβάσιμο από όλους τους εργαζόμενους, μαζί με τη Χάρτα Δικαιωμάτων του ΣΕΒ και τον κώδικα δεοντολογίας Διαφήμισης της ΕΔΕΕ. Εκτός από αυτό, όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ένα φυσικό αντίγραφο. Υπεύθυνη για τις αναθεωρήσεις που μπορεί να προκύπτουν στο έντυπο είναι η Γενική Διεύθυνση. Υπεύθυνος για την παράδοση του Induction Manual στους νεοεισερχόμενους είναι οι επικεφαλής των αντίστοιχων τμημάτων, όπου αποτελεί και μέρος της αρχικής εκπαίδευσης των εργαζομένων στην εταιρία (Κριτ.3β).

**DEPLOYMENT**

Εφαρμόστηκε για πρώτη φορά τον Απρίλιο του 2007 και πλέον αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας της εταιρίας. Το σύστημα αναπτύχθηκε στα πλαίσια της συμμετοχής της εταιρίας στο C2E από ομάδα έργου και ακολουθήθηκε σε όλη τη διάρκεια του έργου η φιλοσοφία του RADAR με ανασκοπήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα για την μέτρηση του βαθμού ανάπτυξης. Το σύστημα εφαρμόζεται σε όλο το εύρος του δυναμικού οργανισμού, σε όλα τα Τμήματα και τις Διευθύνσεις και απευθύνεται στο 100% του προσωπικού

**ASSESSMENT & REVIEW**

Σε ετήσια βάση αξιολογείται η αποτελεσματικότητα του ίδιου του Induction Manual και του τρόπου επικοινωνίας του στο προσωπικό στα πλαίσια του Business Planning Meeting. Για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας του Induction Manual, έχουμε θεσπίσει ως κύριους δείκτες απόδοσης (KPIs) το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν το ποσοστό γνώσης και διάχυσης του οράματος και της αποστολής της εταιρίας (Κριτ.7α) καθώς και η ικανοποίηση των πελατών από τις υπηρεσίες που λαμβάνουν (Κριτ. 6α). Οι μετρήσεις των δεικτών αυτών γίνονται στα πλαίσια της ετήσιας μέτρησης ικανοποίησης προσωπικού (Κριτ.2α,7β) και πελατών (Κριτ.5γ). Στα πλαίσια αυτής της ανασκόπησης αποφασίζονται αντίστοιχες βελτιώσεις και εξάγονται τα συμπεράσματα τα οποία στην συνέχεια επικοινωνούνται σε όλο το προσωπικό από τους επικεφαλής των τμημάτων. Βελτιώσεις επίσης αποφασίζονται μέσω της σύγκρισης της με αντίστοιχες προσέγγισεις άλλων εταιριών με βάση την πρότερη εμπειρία των Διοικητικών στελεχών της εταιρίας (Benchmarking). Σημαντικό στοιχείο για βελτίωση αποτελεί επίσης η σύγκριση της εταιρίας με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας Best Places for Work (Κριτ.7α) Παράδειγμα βελτίωσης αποτελεί η ειδική παρουσίαση όλου του εγχειριδίου στο σύνολο του προσωπικού, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η ορθή ενημέρωσή τους.

<b>Additional approaches applicable to this criterion-part</b>	<b>Deployment</b>	<b>Effectiveness measures &amp; cross reference to results</b>
Έρευνα ικανοποίησης εργαζομένων	100%	Κριτ 2α,7α
Ευθυγράμμιση στόχων των KPIs με τους Στόχους Τμημάτων	100%	Κριτ 1β, 6,7,8,9,
HR Πολιτική & Στρατηγική	100%	Παρ. Σχ.8
Συμμετοχή εργαζομένων στην διαμόρφωση της HR Πολιτικής & Στρατηγικής	100%	Παρ. Σχ.8
Προσωπικό Πλάνο Ανάπτυξης	100%	Κριτ.3ε, 7α
Σύστημα Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένων	100%	Κριτ.3ε, 7α
Σύστημα εσωτερικών συναντήσεων	100%	Κριτ 3β,7α
Σύστημα Εσωτερικής Επικοινωνίας "4US"	100%	Κριτ.2δ,7α/ Παρ. Εικ.1
Δια-τμηματικές Ομάδες Εργασίας	100%	Κριτ.7α

## Title: Σύστημα Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένων

## APPROACH - Description of one key approach.

Ένας από τους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας είναι η συνεχής ικανοποίηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση διασφάλιση υψηλών επιπέδων αφοσίωσης τους. Το γεγονός ότι η αποστολή μας αποτελεί την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών επικοινωνίας προς τους πελάτες, η ποιότητα των οποίων εξαρτάται από τους εργαζομένους, η συνεχής αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι μία σημαντική και συνεχής επιδίωξη μας. Με βάση τα παραπάνω η εταιρία έχει σχεδιάσει και εφαρμόζει από το 2007 ένα ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Παρ.Σχ.8). Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει τις περιγραφές θέσεων εργασίας, 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 ενδοεταιρικά με τις υπόλοιπες θέσεις εργασίας προκειμένου να αποδοθεί η σχετική βαρύτητα της θέσης και να προσδιορισθεί το εύρος της αμοιβής της. Τέλος, η εταιρία έχει σχεδιάσει ένα σύστημα κινήτρων το οποίο περιλαμβάνει ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους και αποδίδονται στους εργαζομένους ετησίως (Κριτ.1δ).

Βασικό κομμάτι του συστήματος, αποτελεί το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, το οποίο έχει σαν σκοπό τη βελτίωση της οργάνωσης και της απόδοσης των στελεχών της και την μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των Ανθρώπινων Πόρων. Η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων οδηγεί στον έγκαιρο εντοπισμό των περιοχών προς βελτίωση, την περαιτέρω ανάπτυξη τους και την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητάς τους μέσω της παρακίνησης. Βάση αυτών των αποτελεσμάτων γίνεται η ορθή διαχείριση των αποδοχών τους, εφόσον βάση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης αποφασίζεται το ετήσιο ποσοστό αύξησης στις μηνιαίες αποδοχές, αλλά και το ποιοτικό Bonus. Μέσω της διαδικασίας αυτής, δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να γνωρίσει το πώς τον αξιολογούν οι Προϊστάμενοι του, να δει τα δυνατά του και τα αδύνατα του σημεία και να προσδιορίσει τις ευκαιρίες που του παρουσιάζονται. Παράλληλα η Εταιρεία έχει την δυνατότητα να εκφράσει άμεσα την άποψη της και να εκτιμήσει τις δυνατότητες των συνεργατών της. Το ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της αποτελεσματικότητας του προσωπικού. Επίσης συμβάλλει στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με έμφαση την αξιοποίηση επιχειρηματικών δεξιοτήτων του (Κριτ. 3β) με συνέπεια την βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πελάτες, την ικανοποίηση των πελατών και τέλος στην βελτίωση της κερδοφορίας.

Το σύστημα υποστηρίζεται από συγκεκριμένες διαδικασίες και είναι ενταγμένο στην καθημερινή λειτουργία της εταιρίας. Βασικό στοιχείο του συστήματος είναι η σύνδεση και ευθυγράμμιση των Στρατηγικών Στόχων της εταιρίας με τους επιμέρους ατομικούς στόχους των εργαζομένων.

Κάθε Φεβρουάριο ο κάθε εργαζόμενος λαμβάνει το έντυπο «Φόρμα Αξιολόγησης Απόδοσης» του από τον προϊστάμενο του για την έναρξη της διαδικασίας. Στην πρώτη φάση οι αξιολογούμενοι αυτοαξιολογούνται με βάση μία σειρά ερωτήσεων, συμπληρώνοντας το έντυπο. Αφού τελειώσει η φάση αυτή, ο Προϊστάμενος του Τμήματος προχωράει με την συμμετοχή του εργαζόμενου στην αξιολόγηση του, συμπληρώνοντας και αυτός αντίστοιχα το έντυπο αιτιολογώντας σε κάθε σημείο την αξιολόγηση αυτή. Όταν τελειώσει η διαδικασία αυτή, το σύνολο των αξιολογήσεων προωθείται στην Γενική Διεύθυνση της Εταιρείας και υλοποιείται το τελικό στάδιο της αξιολόγησης όπου γίνεται από τη Γενική Διεύθυνση και το Δ.Σ. με την παρουσία τόσο του εργαζόμενου όσο και του Διευθυντή του. Σε περίπτωση που ο εργαζόμενος δεν συμφωνεί έχει την δυνατότητα να το σημειώσει στο τελευταίο φύλλο της φόρμας αξιολόγησης. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης γνωστοποιούνται στον εργαζόμενο και σχεδιάζεται από την Γενική Διεύθυνση, το Πλάνο Ανάπτυξης του όπου του κοινοποιείται. Υπεύθυνη για την εφαρμογή του συστήματος είναι η Γενική Διεύθυνση.

## DEPLOYMENT

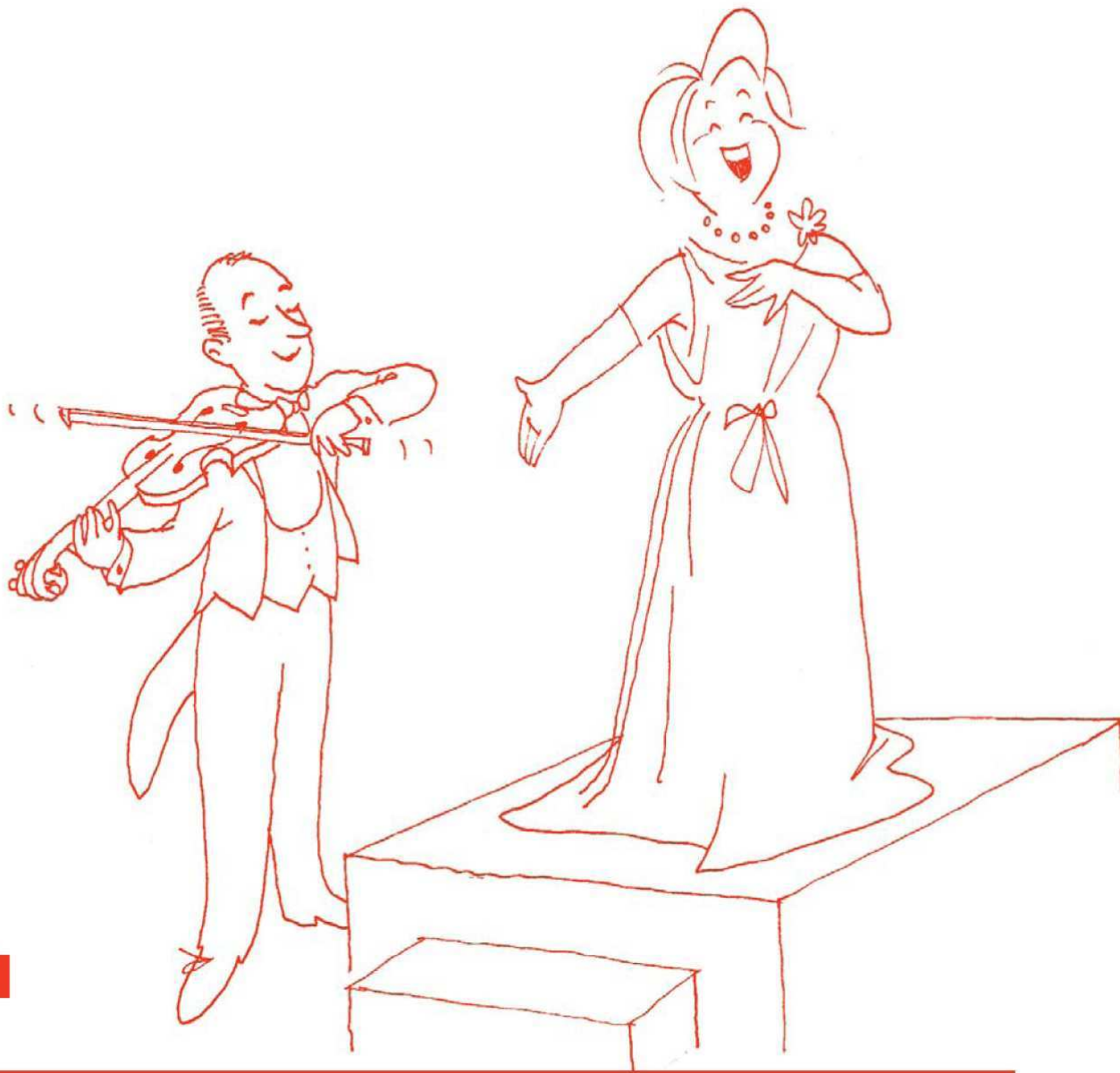
Εφαρμόστηκε για πρώτη φορά σε διαφορετική μορφή τον Φεβρουάριο του 2005 και πλέον αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας της εταιρίας. Το σύστημα αναπτύχθηκε στα πλαίσια της συμμετοχής της εταιρίας στο C2E από ομάδα έργου και ακολουθήθηκε σε όλη τη διάρκεια της ανάπτυξής του η φιλοσοφία του RADAR με ανασκοπήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα για την μέτρηση του βαθμού ανάπτυξης. Το σύστημα εφαρμόζεται σε όλο το εύρος του δυναμικού οργανισμού, σε όλα τα Τμήματα και τις Διευθύνσεις και απευθύνεται στο 100% του προσωπικού

## ASSESSMENT &amp; REVIEW

Για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος έχουμε θεσπίσει ως κύριους δείκτες απόδοσης (KPIs) το ποσοστό επίτευξης ετήσιων ατομικών στόχων και το ποσοστό ικανοποίησης των εργαζομένων και των πελατών. Οι μετρήσεις των δεικτών αυτών γίνονται στα πλαίσια της ετήσιας μέτρησης ικανοποίησης προσωπικού (Κριτ.2α, 7b) και πελατών (Κριτ.5γ) και της ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσης ανά στέλεχος (Κριτ.3ε). Το πρόγραμμα ανασκοπείται για την αποτελεσματικότητά του σε ετήσια βάση στα πλαίσια του Business Planning Meeting (Κριτ 1β). 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. Βελτιώσεις επίσης της προσέγγισης αποφασίζονται μέσω της σύγκρισης της με αντίστοιχες προσεγγίσεις άλλων εταιριών και μη κερδοσκοπικών οργανισμών με βάση την πρότερη εμπειρία των Διοικητικών στελεχών της εταιρίας και μέσω βιβλιογραφίας (Benchmarking). Σημαντικό στοιχείο για βελτίωση αποτελεί επίσης η σύγκριση της εταιρίας με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας Best Places for Work (Κριτ.7α) Παράδειγμα βελτίωσης αποτελεί ο σχεδιασμός ειδικής φόρμας αξιολόγησης που χρησιμοποιείται πλέον στην διαδικασία. Η βελτίωση έγινε στα πλαίσια της αυτοαξιολόγησης της εταιρίας με αφορμή τη συμμετοχής της στο Committed to Excellence.

Additional approaches applicable to this criterion-part	Deployment	Effectiveness measures & cross reference to results
Πρόγραμμα Νοσοκομειακής Περίθαλψης 'ΕΙΣ ΥΓΕΙΑΝ'	100%	Κριτ.7α / Παρ.Εικ.5
Περιγραφές θέσεων εργασίας για όλους τους εργαζομένους	100%	Κριτ.7α
Συμμετοχή εργαζομένων σε Προγράμματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	70%	Κριτ.8
Παροχή διαφόρων διευκολύνσεων και άλλων υπηρεσιών όπως : βιβλιοθήκη, ευέλικτο ωράριο εργασίας	100%	Κριτ.4γ,7α
Δημιουργία Υπαίθριου Χώρου αναψυχής	100%	Κριτ.1ε,7α / Παρ.Εικ.6

4



# Partnerships & Resources



**Definition:** Excellent Organisations plan and manage external partnerships, suppliers and internal resources in order to support policy and strategy and the effective operation of processes. During the planning and whilst managing partnerships and resources they balance the current and future needs of the organisation, the community and the environment.

*The **Partnerships & Resources criterion** is concerned with **HOW** the organisation manages its external and internal (non-people) resources in ways that are consistent with its overall aims and to align with its other approaches.*

Outline the implications of your overall Policy and Strategy on each of the subjects in this Criterion, e.g. does your Policy and Strategy mean that you should seek to establish full partnerships with all of your suppliers, or just with specific groups?

**How are the partnership opportunities and management of the various resources (mentioned through 4a-4e) supported by policy and strategy?**

**Οι συνεργασίες** συνάπτονται και αξιολογούνται με συστηματικό τρόπο, σύμφωνα με την πολιτική και στρατηγική της εταιρίας, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται αφενός το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με βάση συγκεκριμένα κριτήρια από άποψη χρόνου παράδοσης, κόστους και ποιότητας και αφετέρου η ευελιξία που επιδεικνύει ο συνεργάτης, η οποία βοηθάει στην έγκαιρη και αποτελεσματική υλοποίηση των έργων που αυτός αναλαμβάνει.

**Η οικονομική πολιτική** της εταιρίας συμβαδίζει με την γενικότερη Πολιτική και Στρατηγική της εταιρίας που είναι η παροχή προστιθέμενης αξίας σε όλους τους εμπλεκόμενους. 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 εταιρίας, παράλληλα με τη διατήρηση του λειτουργικού κόστους σε χαμηλά επίπεδα.

**Η Διαχείριση Εγκαταστάσεων-Εξοπλισμού** συμβαδίζει με την πολιτική στρατηγική και την φιλοσοφία της Sprint και προσφέρει ένα φιλικό, ασφαλές και ευχάριστο περιβάλλον εργασίας στο Ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας, ειδικότερα όσον αφορά στην ικανοποίηση των εργαζομένων και την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Έτσι για παράδειγμα στα πλαίσια αυτά όλοι οι εργαζόμενοι κλείνουν τις οθόνες των υπολογιστών τους όταν φεύγουν από την εταιρία, και έχουμε πρόγραμμα ανακύκλωσης χαρτιού.

**Η Αναβάθμιση Τεχνολογικής Υποδομής** σχεδιάζεται και υλοποιείται σε συνάρτηση με την Πολιτική και Στρατηγική της εταιρίας για την πλήρη ικανοποίηση των πελατών της, μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών. Η εταιρία 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 τη Διαχείριση Πληροφοριών και Γνώσης στην Sprint**, έχει διαμορφωθεί ένα πολύπλευρο Σύστημα Διαχείρισης Γνώσης (Παρ. Σχ.10), για την ενημέρωση και εμπλουτισμό της γνώσης των εργαζομένων το οποίο παρέχει πρόσβαση σε όλα τα μέλη του οργανισμού σε πηγές πληροφόρησης & γνώσης σχετικά με το αντικείμενο της εταιρίας, την Αγορά, κλπ.

**CRITERION 4: PARTNERSHIPS AND RESOURCES****Criterion-part 4A****External partnerships are managed.****Title: Μόνιμη συνεργασία με ειδικούς συνεργάτες****APPROACH - Description of one key approach.**

Σύμφωνα με την Πολιτική και Στρατηγική της εταιρίας, η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες μας, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Η Sprint παρέχει υπηρεσίες ολοκληρωμένης επικοινωνίας, και μέρη της παραγωγικής της διαδικασίας, όπως η παραγωγή των παραδοτέων υλικών για τους πελάτες μας εκτελούνται από εξωτερικούς συνεργάτες. Η επιλογή και αξιολόγηση των άμεσων συνεργατών της εταιρίας γίνεται με συστηματικό τρόπο, ώστε να εξασφαλίζεται αφενός το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με βάση συγκεκριμένα κριτήρια από άποψη χρόνου παράδοσης, κόστους και ποιότητας και αφετέρου η ευελιξία που επιδεικνύει ο συνεργάτης, η οποία βοηθάει στην έγκαιρη και αποτελεσματική υλοποίηση των έργων που αυτός αναλαμβάνει. Η εταιρία, προκειμένου να διασφαλίσει όλα τα ανωτέρω, συνάπτει συμφωνίες με εξωτερικούς συνεργάτες, των οποίων η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών εξασφαλίζεται από την τήρηση των συγκεκριμένων κριτηρίων που έχουν τεθεί. Σε κάθε περίπτωση η Sprint διαθέτει εναλλακτικές λύσεις εφάμιλλες και το ίδιο αξιόπιστες, έτσι ώστε να διασφαλίζει την απρόσκοπτη ολοκλήρωση του εκάστοτε έργου σύμφωνα με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που έχει θέσει.

Στο πλαίσιο αυτό, μια από τις μακροχρόνιες συνεργασίες που η εταιρία έχει συνάψει, είναι με την εταιρία ΧΑΙΔΕΜΕΝΟΣ Α.Ε., η οποία είναι πιστοποιημένη με ISO 9001. Στα πλαίσια της συνεργασίας μας, πραγματοποιούνται δημνιαιές συναντήσεις με συμμετοχή του Account Director, Account Managers, Creative Director και Art Group Managers από την εταιρία μας και της Υπεύθυνης Εξυπηρέτησης Πελατών της ΧΑΙΔΕΜΕΝΟΣ Α.Ε. Σε αυτές τις συστηματικές συναντήσεις συζητείται η πρόοδος των έργων, η μεταξύ μας συνεργασία και εξετάζονται το ποσοστό επίτευξης των επιμέρους στόχων που τέθηκαν κατά την ανάληψη του εκάστοτε έργου, η μεταξύ μας επικοινωνία, προβλήματα που τυχόν προέκυψαν καθώς και οι τρόποι βελτίωσής τους. Παράδειγμα βελτίωσης της συνεργασίας μας είναι η υιοθέτηση νέων ειδικών μελανιών χαρτιού γραφής μετά από επένδυση του συνεργάτη με στόχο την αύξηση της ποιότητας εκτύπωσης στα προϊόντα, ύστερα από ειδική μελέτη από τον Group Art Manager και τον Head of Creative στα πλαίσια μιας νέας παραγγελίας πελάτη ώστε να ικανοποιηθούν οι συγκεκριμένες προδιαγραφές. Τα θέματα που συζητούνται, αναθεωρούνται και αποτυπώνονται στις συμφωνίες που συνάπτονται ανά εργο. Όλη η διαδικασία στοχεύει στην καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη και στο άριστο ποιοτικά αποτέλεσμα.

**DEPLOYMENT**

Η προσέγγιση εφαρμόζεται πλήρως στην διαδικασία παραγωγής της εταιρίας και αφορά το 100% των προμηθευτών. Υπεύθυνος για την παρακολούθηση του έργου είναι η Γενική Διεύθυνση και το τμήμα Traffic.

**ASSESSMENT & REVIEW**

Η συνεργασία μας με τους εξωτερικούς συνεργάτες ανασκοπείται και αξιολογείται ετησίως στο Business Planning Meeting (Κριτ.2γ) με βάση τα συγκεκριμένα κριτήρια/δείκτες απόδοσης που έχουν τεθεί, όπως είναι η ποιότητα του προϊόντος / υπηρεσίας, το κόστος σε συνάρτηση με την ποιότητα, η προστιθέμενη αξία στον πελάτη και σε σχέση με την απόδοση των προμηθευτών στα κριτήρια αυτά. Από την αξιολόγηση αυτή αποφασίζονται βελτιωτικές ενέργειες για την βελτίωση της συνεργασίας μας. Παράδειγμα βελτίωσης της συνεργασίας μας με τους εξωτερικούς συνεργάτες αποτελεί ο FTP Server που δημιουργήσαμε για την ανταλλαγή αρχείων μεταξύ της εταιρίας, των πελατών και των συνεργατών της για μείωση χρόνου και κόστους μεταφοράς.

<b>Additional approaches applicable to this criterion-part</b>	<b>Deployment</b>	<b>Effectiveness measures &amp; cross reference to results</b>
Επικοινωνία Ηγετών με εξωτερικούς συνεργάτες	100%	Κριτ. 1γ,9β
Συμφωνητικά με εξωτερικούς συνεργάτες	100%	Κριτ. 9β

**Finances are managed.**

Title: Προετοιμασία και Εφαρμογή του Οικονομικού Πλάνου

**APPROACH - Description of one key approach.**

Ο βασικός και ουσιαστικός στόχος της οικονομικής πολιτικής της εταιρίας συμβαδίζει με την γενικότερη Πολιτική και Στρατηγική της εταιρίας που είναι η παροχή προστιθέμενης αξίας σε όλους τους εμπλεκόμενους. 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 εταιρίας, παράλληλα με τη διατήρηση του λειτουργικού κόστους σε χαμηλά επίπεδα.

Η έναρξη της διαδικασίας ξεκινά κάθε Νοέμβριο με τις προβλέψεις των ιδιοκτητών των κύριων διεργασιών της εταιρίας 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 εταιρίας (Κριτ. 5α) 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).

**DEPLOYMENT**

Η προσέγγιση αφορά σε όλους τους ιδιοκτήτες των διεργασιών και όλες τις κύριες διεργασίες της εταιρίας.

**ASSESSMENT & REVIEW**

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 εταιρίας. Εκεί συζητούνται οι ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν και οι προτάσεις για βελτίωση σύμφωνα με τις ανάγκες της εταιρίας. Ως δείκτες αποτελεσματικότητας της εφαρμογής του πλάνου έχουν οριστεί οι προαναφερόμενοι οικονομικοί δείκτες με στόχο την βελτιστοποίησή τους και το ποσοστό επίτευξης ετήσιων στόχων. Βελτιώσεις επίσης της προσέγγισης αποφασίζονται μέσω της σύγκρισης της με αντίστοιχες προσεγγίσεις άλλων οργανισμών με βάση την τεχνογνωσία των Διοικητικών στελεχών της εταιρίας, λόγω της συμμετοχής τους σε άλλους Οργανισμούς (Κριτ.1δ).

Additional approaches applicable to this criterion-part	Deployment	Effectiveness measures & cross reference to results
Διαδικασία Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδιασμού για την διαμόρφωση και ανασκόπηση της Πολιτικής και Στρατηγικής	100%	Παρ. Σχ.6 /Κριτ 2γ, 6,7,8,9α, 9b
Σύστημα Αναφορών-Ανασκοπήσεων,	100%	Κριτ .5α, 6,7,8,9
Κλαδικές Μελέτες Χρηματοοικονομικής Ανάλυσης, SWOT Analysis (Παράρ. Σχήμα 2)	100%	Κριτ. 9α, 9b
Key Process Scorecard	100%	Κριτ.6,7,8,9 / Παρ. Σχ.4

**CRITERION 4: PARTNERSHIPS AND RESOURCES****Criterion-part 4C*****Buildings, equipment and materials are managed.*****Title: Διαχείριση Εγκαταστάσεων-Εξοπλισμού****APPROACH - Description of one key approach.**

Η αισθητική και η λειτουργικότητα των γραφείων μας επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ομαλή λειτουργία της εταιρίας. Η φιλοσοφία της Sprint, είναι να προσφέρει ένα φιλικό, ασφαλές και ευχάριστο περιβάλλον εργασίας στο Ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας, στα πλαίσια της συνολικής Πολιτικής και Στρατηγικής της εταιρίας και ειδικότερα όσον αφορά στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Εφόσον η Sprint είναι εταιρία υπηρεσιών επικοινωνίας, θα πρέπει η γραφεία της να είναι διαμορφωμένα με γνώμονα τη δημιουργικότητα και την υψηλή αισθητική. Η εικόνα που διαμορφώνουν οι πελάτες και οι προμηθευτές της εταιρίας επισκεπτόμενοι τα γραφεία της, παίζει βασικό ρόλο στην διαμόρφωση της εικόνας τους για τη Sprint.

Μια επιπλέον διάσταση στην αποτελεσματική διαχείριση των εγκαταστάσεων της εταιρίας, αποτελεί η φιλοσοφία της **Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης** και οι ενέργειες της εταιρίας προς αυτή την κατεύθυνση. Σε αυτά τα πλαίσια η εταιρία έχει αναπτύξει και διατηρεί ένα σύστημα διαχείρισης των εγκαταστάσεων. Επίσης στα πλαίσια συγγραφής του εγχειριδίου εργαζομένων (Κριτ.3δ) έχει συνταχθεί ειδική ενότητα για την ομαλή λειτουργία και την ασφάλεια του κτιρίου, και αναφέρονται τα μέτρα που πρέπει να λαμβάνουν οι εργαζόμενοι. 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. Υπεύθυνος για την ασφάλεια και υγιεινή του κτιρίου είναι ο κος Σταύρος Γεωργιάδης. Η κα Άννα Δαβανέλλου, Διευθύντρια Δημιουργικού Τμήματος, είναι υπεύθυνη για την ανανέωση και την διακόσμηση των κοινόχρηστων χώρων του κτιρίου.

Η εταιρία ακολουθώντας την Πολιτική και Στρατηγική της έχει γίνει μέλος του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ). Στα πλαίσια της ευαισθητοποίησής των εργαζομένων σε σχετικά με την ΕΚΕ πάρθηκε η απόφαση για ανακύκλωση χαρτιού. Έτσι σε κάθε όροφο υπάρχει ένας ειδικός κάδος όπου συγκεντρώνονται τα χαρτιά της ανακύκλωσης. Έξω από το κτίριο υπάρχει ένας μεγαλύτερος κάδος στον οποίο συγκεντρώνονται όλα τα χαρτιά από τους καθαριστές της εταιρίας. Οι δραστηριότητες της εταιρίας στα πλαίσια αυτά ανασκοπούνται στα Management Board Meetings που πραγματοποιούνται μηνιαία και συμμετέχουν όλοι οι Διευθυντές των τμημάτων. Η ανασκόπηση γίνεται παρακολουθώντας τους αντίστοιχους δείκτες απόδοσης του Scorecard, και παίρνονται οι ανάλογες αποφάσεις για βελτιώσεις. Παράδειγμα βελτίωσης αποτελεί η απόφαση για την ανακύκλωση των παλαιών ηλεκτρονικών υπολογιστών που βρίσκονταν αποθηκευμένοι στον υπόγειο χώρο της εταιρίας. Η διαδικασία πραγματοποιήθηκε σε συνεργασία με τον Δήμο Χαλανδρίου το 2007.

**DEPLOYMENT**

Η ανάπτυξη του συστήματος διαχείρισης των εγκαταστάσεων καλύπτει το 100% των αναγκών του οργανισμού και στη διαχείρισή του εμπλέκεται το σύνολο του προσωπικού. Η ανάπτυξη του συστήματος αξιολογείται περιοδικά σε ετήσια βάση από την ηγετική ομάδα.

**ASSESSMENT & REVIEW**

Οι ενέργειες στα πλαίσια του συστήματος διαχείρισης των εγκαταστάσεων, αξιολογούνται με βάση την ικανοποίηση των εργαζομένων μέσω της έρευνας που πραγματοποιείται σε ετήσια βάση (Κριτ.2α,7α) στο Business Planning Meeting, όπου λαμβάνονται οι αντίστοιχες αποφάσεις για βελτιώσεις. Βελτιστοποίηση επίσης της προσέγγισης αξιολογείται μέσα από την πρότερη εμπειρία των Διοικητικών στελεχών της εταιρίας σε προηγούμενους οργανισμούς, από τη συμμετοχή τους σε διάφορα θεσμικά όργανα (Κριτ.1γ) (Benchmarking). Παράδειγμα βελτίωσης αποτελεί η απόφαση για τη δημιουργία αίθουσας εκπαίδευσης για τα προγράμματα που υλοποιούνται μέσα στην εταιρία, το 2007. Μια σημαντική πηγή γνώσης και ιδεών για βελτίωση αποτελεί η συμμετοχή της εταιρίας στο Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) και η συλλογή εταιρικών απολογισμών η οποία γίνεται βάση της αποστολής αυτών στον Πρόεδρο της εταιρίας.

<b>Additional approaches applicable to this criterion-part</b>	<b>Deployment</b>	<b>Effectiveness measures &amp; cross reference to results</b>
Back up στο κεντρικό δίκτυο του server	100%	Κριτ.4δ,4ε
Οικολογικά Δώρο Χριστουγέννων σε όλους τους πελάτες (Γλαστράκι)	100%	Κριτ.8β
Ανακύκλωση μελανιών	100%	Κριτ. 8β
Χορηγία επικοινωνίας για την έρευνα ΕΚΕ -Ινστιτούτο Επικοινωνίας	100%	Κριτ. 8β
Χορηγία EFQM FORUM 2007 / CEO Summit	100%	Κριτ. 8β
Σχεδίαση οργάνωση, υλοποίηση Βραβείων Κοινωνικής Προσφοράς ΕΒΕΑ	100%	Κριτ. 8β

**Technology is managed.**

Title: Αναβάθμιση Τεχνολογικής Υποδομής

**APPROACH - Description of one key approach.**

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 Ηγεσία 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. Η διαχείριση του τεχνολογικού εξοπλισμού της εταιρίας χωρίζεται σε δυο επίπεδα, βάση των λειτουργικών συστημάτων που χρησιμοποιούν τα τμήματα της εταιρίας. 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 εταιρία και τα οποία είναι PCs και λογισμικό Windows. Στα πλαίσια της παρακολούθησης νέων καινοτόμων τεχνολογιών από τους εξειδικευμένους συνεργάτες, προτάθηκε από τον αντίστοιχο συνεργάτη στην Creative Director η αναβάθμιση των συστημάτων του Τμήματος, κατόπιν έρευνας του κατά την διάρκεια του 2006. Με βάση την πρόταση αυτή η Creative Director στο μηνιαίο Management Board Meeting κατέθεσε αναλυτική πρόταση με στοιχεία κόστους, ποιότητας και προστιθέμενης αξίας για το προϊόν και τις υπηρεσίες στην Γενική Διεύθυνση. Στην συνέχεια μετά από έγκριση της Γενικής Διεύθυνσης η πρόταση αυτή κατατέθηκε στο Δ.Σ. όπου και αποφασίστηκε να εντάξει το έργο μέσα στο ετήσιο επιχειρηματικό πλάνο του 2007 (Κριτ.4α)

Έτσι κατά τη διάρκεια του 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, μετά την εγκατάστασή τους, υλοποιήθηκε ειδικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα στο οποίο συμμετείχαν όλοι οι εργαζόμενοι του Δημιουργικού Τμήματος τον Σεπτέμβριο του 2007. Με την αναβάθμιση της τεχνολογικής υποδομής του Δημιουργικού Τμήματος θα βελτιωθεί περεταίρω ο χρόνος παράδοσης των έργων που θα οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας ανά εργαζόμενο και στην ικανοποίηση πελατών. Επίσης σημαντική θα είναι και η συμβολή στην ενίσχυση της εσωτερικής επικοινωνίας

**DEPLOYMENT**

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

**ASSESSMENT & REVIEW**

Η αποτελεσματικότητα του έργου αξιολογείται από την ικανοποίηση των εργαζομένων μέσω της έρευνας που πραγματοποιείται σε ετήσια βάση (Κριτ.7α / Ερ.15 - η εταιρία 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 εταιρίας.

Additional approaches applicable to this criterion-part	Deployment	Effectiveness measures & cross reference to results
Internet Site	100%	Κριτ.5ε
Back up στο κεντρικό δίκτυο του server	100%	Κριτ.4δ,4ε
Ανανέωση Server για μεγαλύτερο όγκο Back up στο Δημιουργικό τμήμα.	100%	Κριτ.5β,1ε



Title: Σύστημα Διαχείρισης Πληροφοριών και Γνώσης (Knowledge Management)

**APPROACH - Description of one key approach.**

Η Sprint έχει αναπτύξει μια συγκεκριμένη Στρατηγική Διαχείρισης Γνώσης μέσα στον οργανισμό, η οποία υποστηρίζει την γενικότερη Πολιτική και Στρατηγική της Sprint. Έτσι στα πλαίσια της Στρατηγικής αυτής ανασκοπούνται από την ηγετική ομάδα οι ανάγκες και απαιτήσεις του οργανισμού σχετικά με την πληροφόρηση και γνώση σε ετήσια βάση στα πλαίσια του ετήσιου Business Planning Meeting. Επίσης στα πλαίσια της Στρατηγικής Διαχείρισης Γνώσης έχει διαμορφωθεί ένα πολύπλευρο Σύστημα Διαχείρισης Γνώσης (Παρ. Σχ.10), για την ενημέρωση και εμπλουτισμό της γνώσης των εργαζομένων το οποίο παρέχει πρόσβαση σε όλα τα μέλη του οργανισμού σε πηγές πληροφόρησης & γνώσης σχετικά με το αντικείμενο της εταιρίας, την Αγορά, κλπ. Ένα στοιχείο αυτού του συστήματος είναι το **Εσωτερικό Δίκτυο Apple Talk**, στο οποίο όλοι οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση. Στο δίκτυο κοινοποιούνται διάφορα έγγραφα και αρχεία όπως:

**ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ APPLE TALK**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Όραμα, Αποστολή, Αρχές &amp; Αξίες, Πολιτική &amp; Στρατηγική</li> <li>• Εγχειρίδιο Εργαζομένων (Κριτ.3δ)</li> <li>• Η Χάρτα Δικαιωμάτων των Εργαζομένων του ΣΕΒ</li> <li>• Κώδικας Δεοντολογίας Διαφημιστικής Αγοράς της ΕΔΕΕ</li> <li>• Θέματα Κοινωνικής Υπευθυνότητας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναφορές Προόδου (Κριτ.5α)</li> <li>• Οικονομικά Στοιχεία vs Στόχους</li> <li>• Βάση με άρθρα κλαδικού τύπου</li> <li>• Θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού</li> <li>• Θέματα Υγιεινής &amp; Ασφάλειας</li> </ul>
---	--

Στο δίκτυο υπάρχει επικαιροποιημένη βάση με άρθρα κλαδικού τύπου σχετικά με την Αγορά της επικοινωνίας, αλλά και τους κλάδους της Αγοράς που δραστηριοποιούνται οι πελάτες της εταιρίας.

Ένα άλλο στοιχείο του Συστήματος Διαχείρισης Γνώσης αποτελεί η **Βιβλιοθήκη** που διατηρείται, στην οποία υπάρχουν βιβλία σχετικά με την επικοινωνία, το marketing και άλλους τομείς σχετικούς με έργα ή υπηρεσίες που η εταιρία παρέχει και υλοποιεί. Τέλος, σε καθημερινή βάση, σε όλα τα mail accounts της εταιρίας κοινοποιείται ηλεκτρονικά καθημερινή **Έκδοση Κλαδικού Περιοδικού** και επικαιροποιημένη λίστα με τις νέες τηλεοπτικές και ραδιοφωνικές καμπάνιες. Το Σύστημα Διαχείρισης Γνώσης έχει σκοπό την διάχυση της γνώσης στο σύνολο του οργανισμού, την ενίσχυση της εκπαίδευσης και της γνώσης που οδηγούν στην επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων και την υποστήριξη της γενικότερης γνώσης της αγοράς από τα στελέχη της εταιρίας, έτσι ώστε να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τις ευκαιρίες για το μεγαλύτερο όφελος της εταιρίας και των πελατών. Υπεύθυνη για την παρακολούθηση του συστήματος είναι η Γενική Διεύθυνση της εταιρίας.

**DEPLOYMENT**

Το σύστημα εφαρμόζεται για το 100% του προσωπικού στο σύνολο του οργανισμού. Το σύστημα ελέγχεται σε τακτά χρονικά διαστήματα – ανά τρίμηνο.

**ASSESSMENT & REVIEW**

Το σύστημα αξιολογείται στο ετήσιο Business Planning Meeting (Κριτ. 2γ) Στη συνάντηση αυτή εξετάζεται και αξιολογούνται τα αποτελέσματα αξιολόγησης απόδοσης του κάθε εργαζομένου και καινοτόμες λύσεις προς τους πελάτες. Επίσης το σύστημα αξιολογείται βάση της έρευνας ικανοποίησης εργαζομένων (Κριτ. 7α). Τα σημεία αναφοράς μετρήσεων με την αγορά τίθενται με βάση την τεχνολογία των Διοικητικών στελεχών της εταιρίας, λόγω της συμμετοχής τους σε Διοικητικά Συμβούλια εταιριών και μη κερδοσκοπικών οργανισμών.

Additional approaches applicable to this criterion-part	Deployment	Effectiveness measures & cross reference to results
Συμμετοχή Ηγετών σε Επαγγελματικούς Συλλόγους και μη κερδοσκοπικούς Οργανισμούς	100%	Κριτ.1γ
Ενημέρωση από εφημερίδες και περιοδικά	100%	Κριτ.7α
Συμμετοχή σε Συνέδρια και Ημερίδες	100%	Κριτ.7α
Σύστημα Εσωτερικών Συναντήσεων	100%	Κριτ.3γ/Παρ.Σχ.5
Παρουσίαση αποτελεσμάτων ερευνών, διαγωνισμών, κλπ στο προσωπικό	100%	Κριτ.7α
Χρήση τεχνολογικής υποδομής για ενίσχυση της εσωτερικής επικοινωνίας	100%	Κριτ.4δ
Internet Site	100%	Κριτ.5ε
Ομαδική εργασία – Δια-τμηματικές Ομάδες	100%	Κριτ.7α
Σύστημα Αναφορών-Ανασκοπήσεων,	100%	Κριτ.5α, 6,7,8,9
Εκπαίδευση προσωπικού	100%	Κριτ.3β,7α,7β
Back up στο κεντρικό δίκτυο του server	100%	Κριτ.4δ,4ε



# Processes

**Definition:** Excellent organisations design, manage and improve processes in order to fully satisfy, and generate increasing value for, customers and other stakeholders.

The **Processes criterion** is concerned with **HOW** the organisation's:

- Processes are systematically designed and managed
- Processes are improved, as needed, using innovation in order to fully satisfy and generate increasing value for customers and other stakeholders.
- Products and Services are designed and developed based on customer needs and expectations
- Products and Services are produced, delivered and serviced
- Customer relationships are managed and enhanced

#### Outline the organisation's main customer groups/markets and the processes which interface with them.

Οι πελάτες της εταιρίας δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς, όπου έχουν κατηγοριοποιηθεί και η διαχείριση τους γίνεται από αντίστοιχες ομάδες (Κριτ. 5<sup>ε</sup>). Τα μεγέθη των εταιριών που απαρτίζουν το πελατολόγιο της εταιρίας είναι μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες καθώς και εταιρίες μεσαίου μεγέθους.

Η εταιρία όντας προσηλωμένη στην επιχειρηματική Αριστεία, έχει αναγνωρίσει τις κύριες διεργασίες της οι οποίες χωρίζονται σε 3 επίπεδα: Management processes, Operational processes & Supporting processes και για κάθε μια από αυτές έχει οριστεί κύριος δείκτης μέτρησης (KPI) και υπεύθυνος. Έχει επίσης σχεδιαστεί το *Key Process Framework* που καλύπτει όλο το φάσμα δραστηριοτήτων της εταιρίας. Η λειτουργική διαδικασία αντικατοπτρίζει κυρίως τις διεργασίες που σχετίζονται με τους πελάτες της εταιρίας.

#### Outline the organisation's products and services.

Η εταιρία παρέχει υπηρεσίες ολοκληρωμένης επικοινωνίας. Αναλυτικότερα προσφέρει:

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

#### What externally recognised systems standards, e.g. ISO9000, ISO14000, etc. is the organisation applying in process management? How are targets for processes actually set?

Η Sprint εφαρμόζει το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM και είναι η πρώτη και η μόνη εταιρία στον κλάδο μας που κατέχει τη διάκριση «Committed to Excellence». Οι στόχοι τίθενται σε σχέση με τις κύριες διεργασίες της εταιρίας και παρακολουθούνται μέσω του Key Process Scorecard.

	PROCESS	PROCESS OWNER	KPI's	METRICS
A1	Business Planning	Top Management (CEO)	results	x PER month
A2	Strategy Development	Top Management (CEO)	Development of existing & new clients Penetration of existing & new products	absolute figure vs objective annually
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	1. evaluation (score) on clients annual research, 2. 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 Management	Financial Director	Cost Effectiveness	% monthly evaluation vs target & last year
C3	Management of Information Technology	General Manager	Cost Effectiveness	annual cost vs budget
C4	Quality Management	Heads of Departments	Faults	x number

**CRITERION 5: PROCESSES****Criterion-part 5A****Processes are systematically designed and managed.****Title: Σύστημα Αναφορών – Ανασκοπήσεων****APPROACH - Description of one key approach.**

Η Sprint όντας προσηλωμένη στην ποιότητα και στην επιχειρηματική αριστεία, και με βάση την Πολιτική και Στρατηγική της για παροχή άριστων υπηρεσιών με προστιθέμενη αξία για τους πελάτες της, προχώρησε στη δημιουργία ενός συστήματος αναφορών που υποστηρίζει την ομαλή λειτουργία της 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 θα συμβάλει στην βελτίωση των διεργασιών της εταιρίας και κατ' επέκταση των υπηρεσιών και προϊόντων που παρέχει στους πελάτες και θα δημιουργήσει προστιθέμενη αξία σε όλους τους εμπλεκόμενους.

Οι ετήσιοι στόχοι των Τμημάτων προέρχονται από τον επιμερισμό των στόχων των KPIs των Κύριων Διεργασιών (Κριτ 1β). Η παρακολούθηση των στόχων των Τμημάτων γίνεται από τους Διευθυντές των Τμημάτων και τα αποτελέσματα καταγράφονται σε μηνιαίες, τριμηνιαίες και ετήσιες αναφορές, οι οποίες αποστέλλονται στον Διευθύνων Σύμβουλο, για να ενημερωθεί για την πρόοδο των στόχων. Αυτή η συστηματική προσέγγιση αποτελεί βάση για την ανάπτυξη βελτιώσεων των διεργασιών μας (Κριτ. 5β). Οι αναφορές όλων των τμημάτων βρίσκονται στο δίκτυο της εταιρίας και μπορούν να έχουν πρόσβαση όλοι οι εργαζόμενοι.

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

Στον παραπάνω πίνακα αναφέρεται αναλυτικά όλη η ροή των αναφορών μέσα στον οργανισμό όλους τους εμπλεκόμενους

**DEPLOYMENT**

Το σύστημα εφαρμόζεται 100% σε όλο το φάσμα των λειτουργιών της εταιρίας και απευθύνεται σε όλο ανεξαιρέτως το προσωπικό, ανεξάρτητα από βαθμό, ηλικία, εργασιακό αντικείμενο και αφορά όλα τα τμήματα και όλες τις διεργασίες.

**ASSESSMENT & REVIEW**

Το σύστημα ανασκοπείται σε ετήσια βάση στα πλαίσια των περιοδικών συναντήσεων των τμημάτων της εταιρίας και του Business Planning Meeting. Στα πλαίσια αυτών συναντήσεων και μέσω της ανασκόπησης αποφασίζονται αντίστοιχες βελτιώσεις και εξαγονται τα συμπεράσματα τα οποία στην συνέχεια επικοινωνούνται 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 σε συγκεκριμένη ερώτηση (ερώτηση 31: Η Διοίκηση της εταιρείας μας ενημερώνει για σημαντικά θέματα και αλλαγές που επηρεάζουν την εργασία μας), το ποσοστό ικανοποίησης στην έρευνα πελατών και τα μικτά κέρδη της εταιρίας (Κριτ.9α). Παράδειγμα βελτίωσης αποτελεί η ειδική εκπαίδευση που πραγματοποιήθηκε στα στελέχη της εταιρίας που χρησιμοποιούν τις φόρμες, για την ορθότερη συμπλήρωσή & χρήση τους, σε συνέχεια του Business Planning Meeting, όπου διαπιστώθηκαν κενά στον τρόπο συμπλήρωσής τους.

Additional approaches applicable to this criterion-part	Deployment	Effectiveness measures & cross reference to results
Key Process Scorecard	100%	Κριτ.1β,2β, 6,7,8,9 / Παρ. Σχ.4
Ανάπτυξη συστήματος μέτρησης αποτελεσματικότητας διαδικασιών	100%	KPIs / Κριτ 2β, 6,7,8,9
Αυτό-αξιολόγηση EFQM	100%	Κριτ 6,7,8,9,
Χάρτης Κύριων Διεργασιών	100%	KPIs / Κριτ 6,7,8,9
Μηχανισμός Βελτίωσης Διαδικασιών	100%	Κριτ 5β, 6,7,8,9,

**CRITERION 5: PROCESSES****Criterion-part 5B**

**Processes are improved, as needed, using innovation in order to fully satisfy and generate increasing value for customers and other stakeholders.**

Title: **Μηχανισμός Βελτίωσης Διαδικασιών**

**APPROACH - Description of one key approach.**

Σύμφωνα με την πολιτική και στρατηγική της εταιρίας, η μεγιστοποίηση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών που προσφέρουμε αποτελεί κύριο στρατηγικό στόχο. Βασική προϋπόθεση αποτελεί για αυτό, η άρτια οργάνωση και η δημιουργία κατάλληλων συστημάτων ώστε να αναγνωρίζονται οι ευκαιρίες για την ανάπτυξη βελτιώσεων και καινοτομιών σε όλα τα επίπεδα απόδοσης όπως διεργασίες, στα προϊόντα και υπηρεσίες, κλπ. Για το σκοπό αυτό, έχουν αποτυπωθεί οι κύριες διεργασίες της εταιρίας (Παρ.Σχ.3) και έχουν οριστεί οι ιδιοκτήτες τους, οι οποίοι, προκειμένου να αναγνωρίσουν περιοχές προς βελτίωση αλλά και να προτείνουν αντίστοιχες βελτιωτικές ενέργειες παρακολουθούν και θέτουν υπόψη τους τα παρακάτω σημεία.

Βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες ανάγκες υπαρχόντων και δυνητικών εσωτερικών & εξωτερικών πελατών (Κριτ.5γ,2α)

Αλλαγές στην αγορά (Κριτ.4ε)

Αλλαγές στο επιχειρηματικό μοντέλο (Κριτ.4ε)

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των KPIs και των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων (Κριτ.2β)

Προσεγγίσεις άλλων οργανισμών σύμφωνα με την πρότερη εμπειρία των στελεχών της εταιρίας και τη συμμετοχή τους σε διάφορα θεσμικά όργανα (Κριτ.1γ) καθώς και την καθημερινή επαφή τους με άλλους οργανισμούς (Benchmarking)

Τα παραπάνω θέματα λαμβάνονται υπόψη κατά την σύνταξη των αναφορών που δημιουργούνται στα πλαίσια του **Συστήματος Αναφορών** (Κριτ.5α) συζητούνται σε μηνιαία βάση στα πλαίσια του Management Board Meeting, αξιολογείται η γενικότερη πορεία του κάθε τμήματος και προτείνονται ενέργειες προς βελτίωση (Κριτ.5β) από τους ιδιοκτήτες των κύριων διεργασιών. Οι προτάσεις αυτές προωθούνται στον Διευθύνων Σύμβουλο της εταιρίας από τον Γενικό Διευθυντή προκειμένου να αξιολογηθεί η εκτίμηση και η πρόταση προς βελτίωση και κατόπιν της έγκρισής του ορίζεται η ομάδα υλοποίησης του έργου με υπεύθυνο ιδιοκτήτη έργου τον αντίστοιχο Διευθυντή. Ο ιδιοκτήτης του έργου και η ομάδα υλοποίησης, ορίζουν τις ανάγκες των πελατών και τις θέτουν ως προϋποθέσεις, προκειμένου να αναπτύξουν έναν λεπτομερή σχεδιασμό για την βελτιστοποίηση των διεργασιών και καλύτερων μεθόδων μέτρησής & διαχείρισής τους. Το Διοικητικό συμβούλιο κάνει την προτεραιοποίηση και εγκρίνει τον προγραμματισμό των έργων βελτίωσης. Τα έργα βελτίωσης παρακολουθούνται από τους ιδιοκτήτες τους, την ολική εποπτεία έχει η Γενική Διεύθυνση και συζητούνται στο Management Board Meeting.

Παράδειγμα βελτίωσης που έχει προκύψει από αυτή την προσέγγιση, αποτελεί η ανάπτυξη και βελτιστοποίηση των ήδη προσφερόμενων υπηρεσιών (π.χ. η μοντελοποίηση της **Επικοινωνιακής Προσέγγισης 360°** (Παρ.Σχ.11) που προσφέρουμε ως ολοκληρωμένη λύση στους πελάτες μας και η μοντελοποίηση της προσέγγισής μας για την **Εσωτερική Εταιρική Επικοινωνία** (Παρ.Σχ.12). Τα μοντέλα αποτελούν πνευματική ιδιοκτησία της εταιρίας και οδηγό για την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών.

**DEPLOYMENT**

Η προσέγγιση αφορά όλες τις διεργασίες σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της εταιρίας και αφορά στο σύνολο του Ανθρώπινου Δυναμικού.

**ASSESSMENT & REVIEW**

Για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος παρακολουθούμε την βελτίωση των τιμών των κύριων δεικτών απόδοσης (KPIs) που έχουμε θεσπίσει. Οι μετρήσεις των δεικτών αυτών γίνονται με βάση τα συστήματα μέτρησης που έχουμε εγκαθιδρύσει. Το σύστημα ανασκοπείται τόσο σε ετήσια βάση στα πλαίσια του Business Planning Meeting, όπου εξετάζεται το ποσοστό επίτευξης ετήσιων εταιρικών στόχων, όσο και μηνιαία στα πλαίσια του Management Board 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. Βελτιστοποίηση επίσης της προσέγγισης επιτυγχάνεται μέσω των ενεργειών Benchmarking. Παράδειγμα βελτίωσης αποτελεί το 2007 η πλήρης αποτύπωση των κύριων διεργασιών μας και ο ορισμός ιδιοκτητών μέσα στα πλαίσια της συμμετοχής της εταιρίας στο Committed to Excellence.

<b>Additional approaches applicable to this criterion-part</b>	<b>Deployment</b>	<b>Effectiveness measures &amp; cross reference to results</b>
Key Process Scorecard	100%	Κριτ .1β,2β, 6,7,8,9 / Παρ. Σχ.
Ανάπτυξη συστήματος μέτρησης αποτελεσματικότητας διαδικασιών	100%	KPIs / Κριτ 2β, 6,7,8,9
Αυτό-αξιολόγηση EFQM	100%	Κριτ 6,7,8,9,
Χάρτης Κύριων Διεργασιών	100%	KPIs / Κριτ 6,7,8,9
Σύστημα Αναφορών -Ανασκοπήσεων	100%	Κριτ 5α, 6,7,8,9,
Έρευνες ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων	100%	Κριτ. 2α,5γ,6,α,7α,



Title: Έρευνα Ικανοποίησης Πελατών

**APPROACH - Description of one key approach.**

Η πολιτική και στρατηγική της εταιρίας, 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 εταιρίας 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 εταιρία 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 εταιρίας. 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 εταιρίας 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 (Κριτ. 5β). Παράδειγμα αποτελεί ότι μετά την περσινή σχετικά χαμηλή βαθμολογία των πελατών σε ότι αφορά την προληπτική δράση (pro-activeness) της εταιρίας 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 εταιρίας μέσα από παρουσίαση του Διευθύνοντα Συμβούλου της εταιρίας. Το 2007, όπου ήταν και η πρώτη χρονιά υλοποίησης της έρευνας, τα αποτελέσματά της παρουσιάστηκαν στους πελάτες μέσα από μια παρουσίαση – δείπνο που διοργανώθηκε από τη Sprint στο Ξενοδοχείο Life Gallery, στην Εκάλη.(Παρ.Εικ7) Η έρευνα ικανοποίησης πελατών αποτελεί επίσης μέσο μέτρησης πολλών κύριων διεργασιών (Κριτ.2β).

**DEPLOYMENT**

Τη διαδικασία σχεδιασμού του ερωτηματολογίου και υλοποίησης της έρευνας, ηγήθηκε η Γενική Διευθύντρια της εταιρίας και Διευθύντρια Εξυπηρέτησης Πελατών σε συνεργασία με εξωτερικό σύμβουλο και τους Διευθυντές όλων των τμημάτων της εταιρίας και υπό την έγκριση του Διευθύνοντος Συμβούλου. Το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε έτσι ώστε να αποτυπώνει με απλό και σαφή τρόπο, έγκυρες πληροφορίες που αφορούν την αντίληψη των πελατών για της υπηρεσίες που η εταιρία 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 εταιρίας.

**ASSESSMENT & REVIEW**

Για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος έχουμε θεσπίσει ως κύριους δείκτες απόδοσης (KPIs) το ποσοστό ανταπόκρισης των πελατών στην έρευνα (Κριτ.6β). 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. Βελτιστοποίηση επίσης της προσέγγισης αξιολογείται μέσα από την πρότερη εμπειρία των Διοικητικών στελεχών της εταιρίας σε προηγούμενους οργανισμούς, από τη συμμετοχή τους σε διάφορα θεσμικά όργανα (Κριτ.1γ) καθώς και την καθημερινή επαφή με άλλα Διοικητικά στελέχη εταιριών όπου γίνεται ανταλλαγή απόψεων (Benchmarking). Παράδειγμα βελτίωσης αποτελεί η βελτίωση του συστήματος υλοποίησης της έρευνας από το 2005, όπως περιγράφεται στην προσέγγιση.

Additional approaches applicable to this criterion-part	Deployment	Effectiveness measures & cross reference to results
Καθημερινή επικοινωνία με πελάτες	100%	Κριτ 5ε, 2γ, 6α,
Συμμετοχή των ηγετών σε επαγγελματικούς συλλόγους	100%	Κριτ. 1γ, 8

**CRITERION 5: PROCESSES****Criterion-part 5D****Products and Services are produced, delivered and serviced.****Title: Διαδικασία Παραγωγής Δημιουργικού προϊόντος****APPROACH - Description of one key approach.**

Η Sprint στοχεύει στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και στην αφοσίωση στην επιχειρηματική αριστεία. Στόχος μας είναι η ικανοποίηση των πελατών μας, προσφέροντάς τους υπηρεσίες που είναι ανταγωνιστικές. Το άριστο ποιοτικά αποτέλεσμα και το άρτιο δημιουργικό προϊόν που ανταποκρίνεται στις ανάγκες του πελάτη και στο ζητούμενο χρόνο, είναι απόρροια μιας δομημένης και καλά οργανωμένης παραγωγικής διαδικασίας. Η διαδικασία παραγωγής στη Sprint, ξεκινάει με τον ολοκληρωμένο φάκελο εργασίας του project ενός πελάτη όπου φτάνει στο δημιουργικό τμήμα από το αντίστοιχο στέλεχος του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών. Ο φάκελος περιλαμβάνει το Brief το οποίο συμπληρώνεται σε συγκεκριμένη φόρμα και είναι αναλυτικό και δομημένο με βάση τα εξής: στοιχεία για τον πελάτη και την αγορά που δραστηριοποιείται, στοιχεία για τον ανταγωνισμό, κατεύθυνση και αναλυτικό χρονοδιάγραμμα. Επίσης στον φάκελο περιλαμβάνονται παραδείγματα από αντίστοιχες δουλειές του ανταγωνισμού και όποια άλλη πληροφορία υπάρχει διαθέσιμη και αφορά τον πελάτη και τη συγκεκριμένη δουλειά. Την ίδια ημέρα πραγματοποιείται το debrief (προφορική επεξήγηση του γραπτού brief στο δημιουργικό τμήμα) και ξεκινάει η υλοποίηση. Το δημιουργικό προϊόν εγκρίνεται από το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών και παρουσιάζεται στον πελάτη. Κατόπιν της συνάντησης, συμφωνούνται με τον πελάτη οι πιθανές αλλαγές και καταγράφονται μέσα από τα minutes της συνάντησης τα οποία αποστέλλονται σε εκείνον και κοινοποιούνται μέσω του brief στο δημιουργικό τμήμα εντός 48 ωρών. Κατόπιν της υλοποίησης των διορθώσεων αποστέλλονται τελικές προτάσεις στον πελάτη σε προκαθορισμένο χρόνο. Ο πελάτης αποστέλλει την τελική έγκριση η οποία αποτυπώνεται γραπτά σε minutes, e-mail ή fax. Σχηματικά η διαδικασία εμφανίζεται στον παρακάτω πίνακα:

**ΕΝΕΡΓΕΙΑ****ΧΡΟΝΟΣ**

Παράδοση φακέλου στο δημιουργικό τμήμα από τον Account Manager	48 ώρες μετά τη επαφή με τον πελάτη
Debrief	Την ίδια ημέρα
Παράδοση δημιουργικού προϊόντος για την Παρουσίαση στον πελάτη	Σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα
Αποστολή Minutes στον πελάτη & brief στο δημιουργικό τμήμα	48 ώρες μετά τη επαφή με τον πελάτη
Παράδοση δημιουργικού προϊόντος στον πελάτη	Σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα
Τελική έγκριση	Σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα
Ποιοτικός Έλεγχος και κλείσιμο αρχείου	1 ημέρα

Μετά την τελική έγκριση, το τελικό δημιουργικό προϊόν περνάει από τα εξής στάδια ελέγχου:

**ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ**

Έλεγχος Κειμένου	Copywriter,
Μακέτα	Graphic Designer
Μακέτα	Art Group Manager,
Μακέτα	Creative Director,
Τελικός συνολικός έλεγχος	Account Manager.

Σε όλα τα στάδια, οι εμπλεκόμενοι υπογράφουν σε ειδικό sticker που υπάρχει πίσω από τη μακέτα, για τη διασφάλιση ελέγχου όλων των σταδίων υλοποίησης.

Η ανωτέρω διαδικασία ισχύει για εργασίες που αφορούν έντυπα. Σε άλλης μορφής εργασίες, (ηλεκτρονικά, ραδιοφωνικά spots, events κ.α.), ο έλεγχος υλοποιείται από το αντίστοιχο τμήμα που αναλαμβάνει την εργασία και το τελικό αποτέλεσμα ελέγχεται πάντα από τον Account Manager. Η οργάνωση του εβδομαδιαίου προγράμματος πραγματοποιείται μετά το Progress Meeting στην αρχή κάθε εβδομάδας (Κριτ.3β). Η διαδικασία παραγωγής δημιουργικών εργασιών συντονίζεται από την Διεύθυνση του Δημιουργικού τμήματος όπου ευθύνεται και για τη σωστή οργάνωση και λειτουργία του τμήματος. Μέσα στα πλαίσια των μηνιαίων και τριμηνιαίων συναντήσεων του τμήματος (Κριτ.1β) με την παρουσία της Γενικής Διευθύντριας, γίνονται ανασκοπήσεις και προτείνονται από το σύνολο του τμήματος προτάσεις για τη βελτιστοποίηση της ροής εργασιών. Οι προτάσεις κατατίθενται στο Δ.Σ. όπου κατόπιν έγκρισης, προχωρούν σε υλοποίηση από την επικεφαλής του τμήματος σε συνεργασία με αντίστοιχη ομάδα έργου.

**DEPLOYMENT**

Η προσέγγιση αναπτύσσεται σε όλο το εύρος της, όπως αυτό περιγράφεται παραπάνω και εφαρμόζεται στο 100% του τμήματος.

**ASSESSMENT & REVIEW**

Η διαδικασία παραγωγής δημιουργικού προϊόντος έχει αναγνωριστεί ως κύρια διεργασία (Κριτ.2β) και η μέτρηση της αποτελεσματικότητας της έχει ως κύριο δείκτη απόδοσης (KPIs) τον αριθμό των εργασιών που προγραμματίζονται μηνιαία και αξιολογείται βάση των προγραμματισμένων εργασιών από την αρχή του μήνα προς τις εργασίες που υλοποιήθηκαν στο τέλος του μήνα. 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. Βελτιστοποίηση επίσης της προσέγγισης αξιολογείται μέσα από την πρότερη εμπειρία των Διοικητικών στελεχών της εταιρίας σε προηγούμενους οργανισμούς, από τη συμμετοχή τους σε διάφορα θεσμικά όργανα (Κριτ.1γ) καθώς και την καθημερινή επαφή με άλλα Διοικητικά στελέχη εταιριών όπου γίνεται ανταλλαγή απόψεων (Benchmarking). Παράδειγμα βελτίωσης αποτελεί η αναδιάρθρωση των διαδικασιών της εταιρίας εξαιτίας της αναδιοργάνωσης του τμήματος το 2006 όπου το τμήμα χωρίστηκε σε 2 ομάδες στις οποίες ορίστηκαν επικεφαλής και διανεμήθηκαν οι πελάτες της εταιρίας. Η συγκεκριμένη ενέργεια βελτίωσης, οδήγησε αύξηση της παραγωγικότητας του τμήματος και αύξηση ικανοποίησης του πελάτη.

<b>Additional approaches applicable to this criterion-part</b>	<b>Deployment</b>	<b>Effectiveness measures &amp; cross reference to results</b>
Καθορισμός πλάνου ανάπτυξης πελατολογίου	100%	Κριτ.6α,9β
Καθημερινή επικοινωνία με πελάτες	100%	Κριτ 5ε: 2γ, 6α,

**CRITERION 5: PROCESSES****Criterion-part 5E****Customer relationships are managed and enhanced.****Title: Επικοινωνία με τους Πελάτες****APPROACH - Description of one key approach.**

Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί στρατηγικό στόχο της εταιρίας για αυτό και η διεργασία εξυπηρέτησής τους έχει αναγνωριστεί μια από τις κυριότερες της εταιρίας (Κριτ.2α). Για το σκοπό αυτό έχει οριστεί συγκεκριμένη διαδικασία μέσα από την οποία διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα της εξυπηρέτησης και η διατήρηση σχέσεων με τους πελάτες. Οι πελάτες της εταιρίας έχουν διαχωριστεί σε 3 groups και την διαχείρισή τους έχουν αναλάβει τα αντίστοιχα groups από το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών τα οποία έχουν την αντίστοιχη τεχνογνωσία. Οι πελάτες έχουν χωριστεί στις εξής κατηγορίες :

Group 1	F&B, καταναλωτικά προϊόντα
Group 2	Insurance, Finance, Banking, Retail
Group 3	Consulting, Technologies, Public Sector

Οι πελάτες έρχονται καθημερινά σε άμεση επαφή με τους υπεύθυνους λογαριασμών, οι οποίοι μεταφέρουν τα ζητούμενα του πελάτη στα αντίστοιχα τμήματα. Στην επικοινωνία που γίνεται με τον πελάτη, λόγω της φύσης της δουλειάς αλλά και το μέγεθος της εταιρίας, συμμετέχουν σχεδόν όλα τα τμήματα. Τα ηγετικά στελέχη της εταιρίας συναντούν τους πελάτες αρχικά μέσα στο πλαίσιο της καθημερινής εργασίας, σε γεύματα εργασίας και σε κατ' ιδίαν επισκέψεις. Επίσης, διοργανώνονται εκδηλώσεις αποκλειστικά για τους πελάτες της εταιρίας, όπως το δείπνο που διοργανώθηκε από την Sprint με σκοπό την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας ικανοποίησης πελατών (Κριτ.5γ) αλλά και το party για σύσφιξη σχέσεων τον Φεβρουάριο του 2008 (Παρ.Εικ.8).

Όλοι οι ηγέτες ενημερώνονται και συμμετέχουν στη διαδικασία ανάλυσης των αποτελεσμάτων της έρευνας των πελατών, η οποία μπορεί να επηρεάσει τη διαδικασία των εργασιών της εταιρίας και την οργανωτική της δομή. Η ανάλυση αυτή πραγματοποιείται μέσα στα πλαίσια οργανωμένων meetings (Παρ.Σχ.5). Τα παράπονα των πελατών τα διαχειρίζονται οι υπεύθυνοι λογαριασμών και στη συνέχεια μεταφέρονται στις αντίστοιχες διευθύνσεις, αποτυπώνονται και κοινοποιούνται στην Γενική Διεύθυνση και στο Δ.Σ. μέσω των περιοδικών αναφορών του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών (Κριτ.5α). Τα παράπονα των πελατών (Κριτ.6β) αξιολογούνται ως προς τη σημαντικότητα τους στην πορεία της εταιρίας από την Γενική Διεύθυνση και συζητούνται στο Management Board Meeting, όπου και παίρνονται οι αποφάσεις για τις αντίστοιχες ενέργειες για βελτιώσεις. Παράδειγμα βελτίωσης αποτελεί το ειδικό πλάνο που σχεδιάστηκε για τον πελάτη Γερμανό για την αποτελεσματικότερη επικοινωνία στην καθημερινή εργασία. Το πλάνο όριζε υπευθύνους επικοινωνίας με συγκεκριμένη σειρά προτεραιότητας έτσι ώστε να αποφεύγονται κενά ή διπλοκαλύψεις

**DEPLOYMENT**

Η προσέγγιση αναπτύσσεται σε όλο το εύρος της, όπως αυτό περιγράφεται παραπάνω και εφαρμόζεται στο 100% του πελατολογίου.

**ASSESSMENT & REVIEW**

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας της έχει ως κύριο δείκτη απόδοσης (KPIs) την συνολική ικανοποίηση των πελατών και αξιολογείται βάση της έρευνας ικανοποίησης πελατών που πραγματοποιείται ετησίως. Η ανάπτυξη της προσέγγισης αξιολογείται με βάση τον αριθμό καναλιών επικοινωνίας με τους πελάτες (Κριτ.6β). 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. Βελτιστοποίηση επίσης της προσέγγισης αξιολογείται μέσα από την πρότερη εμπειρία των Διοικητικών στελεχών της εταιρίας σε προηγούμενους οργανισμούς καθώς και την καθημερινή επαφή με άλλα Διοικητικά στελέχη εταιριών όπου γίνεται ανταλλαγή απόψεων (Benchmarking). Παράδειγμα βελτίωσης αποτελεί η απόφαση για διοργάνωση ετησίως μιας εκδήλωσης της εταιρίας προς τους πελάτες της για σύσφιξη των σχέσεων.

Additional approaches applicable to this criterion-part	Deployment	Effectiveness measures & cross reference to results
Βράβευση-βάση των ετών συνεργασίας - Πελατών, Προμηθευτών, Εργαζομένων	100%	Κριτ. 6α,7α,8α /Παρ.Εικ.7
Εκδηλώσεις για πελάτες	100%	Κριτ. 6α/ Παρ.Εικ.7,8

**Definition:** Excellent Organisations comprehensively measure and achieve outstanding results:

6. **Customer Results** - *what the organisation is achieving in relation to its external customers.*
7. **People Results** - *what the organisation is achieving in relation to its people.*
8. **Society Results** - *what the organisation is achieving in relation to local, national and international society.*
9. **Key Performance Results** - *what the organisation is achieving in relation to key elements of policy and strategy*

#### General trends across the results

Οι κύριοι εμπλεκόμενοι στις δραστηριότητες της Sprint είναι οι πελάτες της, οι εργαζόμενοι της, οι συνεργάτες της, οι μέτοχοι της και η κοινωνία. Η εταιρία έχει αναπτύξει συστήματα μέτρησης ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων της. Η συνεργασία της Sprint με τους πελάτες της, όπως φαίνεται στους παρακάτω πίνακες δείχνει να είναι ιδιαίτερα καλή σε όλα τα επίπεδα, εφόσον αξιολογείται σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας ικανοποίησης σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα σε ότι αφορά τους τομείς συνεργασίας αλλά και τη γενικότερη εικόνα της εταιρίας.

Επίσης σύμφωνα με τη μέτρηση ικανοποίησης εργαζομένων της εταιρίας, ιδιαίτερα για το 2008 η βαθμολογία της εταιρίας είναι ιδιαίτερα υψηλή σε κύριους στρατηγικούς τομείς όπως: Γνώση και κατανόηση οράματος και αποστολής, εκπαίδευση, ανάπτυξη, επικοινωνία. Σχετικά με την εταιρική κοινωνική ευθύνη η οποία αποτελεί μέρος της πολιτικής και στρατηγικής της εταιρίας (Κρίτ. 4γ, 1γ) παρουσιάζονται σχετικά αποτελέσματα από εργαζόμενους και πελάτες, καθώς και τις ενέργειες της εταιρίας, οι οποίες την υποστηρίζουν. Σχετικά με τα αποτελέσματα των κύριων στρατηγικών στόχων της εταιρίας, παρουσιάζεται αναλυτικά η πορεία της εταιρίας σε οικονομικά μεγέθη και δείκτες, από όπου μπορεί κανείς να διακρίνει την ανοδική πορεία της και την ανάπτυξη της.

#### How the results are segmented

Τα αποτελέσματα τμηματοποιούνται σε πολλά επίπεδα. Για παράδειγμα, το σύστημα μέτρησης ικανοποίησης πελατών έχει δομηθεί με τρόπο τέτοιο έτσι ώστε να μπορούν να μετρηθούν αποτελέσματα ανά τμήμα αλλά και εταιρίας συνολικά, όπως και στο ερωτηματολόγιο εργαζομένων οι ερωτήσεις που έχουν συμπεριληφθεί αφορούν 5 περιοχές με βάση το μοντέλο Best Workplaces, από όπου μπορούμε να τμηματοποιήσουμε τα αποτελέσματα ανά περιοχή προκειμένου να εξάγουμε τα αντίστοιχα συμπεράσματα.

#### Identify any key linkages between the Enabler criteria and the Results shown in later pages

Τα αποτελέσματα των πελατών αφορούν κυρίως το κριτήριο 5 αλλά και σχεδόν όλο το φάσμα λειτουργιών της εταιρίας, εφόσον σύμφωνα με την πολιτική και στρατηγική της εταιρίας η Sprint είναι προσανατολισμένη στον πελάτη.

Στα θετικά αποτελέσματα των εργαζομένων συνέβαλε σημαντικά το ολοκληρωμένο σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που η Sprint έχει σχεδιάσει και εφαρμόζει και οι ηγέτες που εφαρμόζουν πολιτική ανοιχτής πόρτας όντας πάντα διαθέσιμοι στο προσωπικό, ευθυγραμμίζουν όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού με το όραμα την αποστολή του και συνδέουν τις αξίες που αντικατοπτρίζουν την κουλτούρα της εταιρίας στις καθημερινές εργασίες του οργανισμού εμπλέκοντας όλους τους εργαζόμενους σε αυτές.

Βάση της φιλοσοφίας της εταιρίας, θεωρούμε πως κάθε εταιρία θα πρέπει να συμβάλει ουσιαστικά στην κοινωνία. Η Sprint από το 1996 έχει ένα συνεπές πλάνο κοινωνικής προσφοράς, που στηρίζεται στη συνεισφορά στους ανθρώπους της, στη συνέπειά της στους κανόνες επιχειρηματικής ηθικής, την συνεισφορά στον κλάδο μας και στήριξη των ενεργειών που προβάλλουν την επιχειρηματική Αριστεία και την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Τέλος, τα κύρια αποτελέσματά μας (οικονομικά και μη) απορρέουν από την αποτελεσματική διαχείριση των κύριων διεργασιών μας, των ανθρώπων μας και των πελατών μας, από μια αποτελεσματική ηγεσία.



# Customer Results

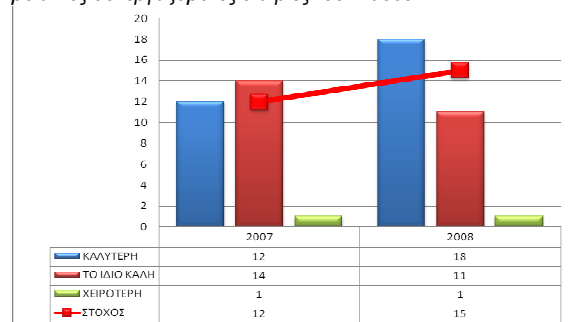


## Perception Measures

Detail on this page the four key results relevant to the area in graphical format, and describe further results in terms of trends, targets, comparisons and the approach which has caused the result to be achieved.

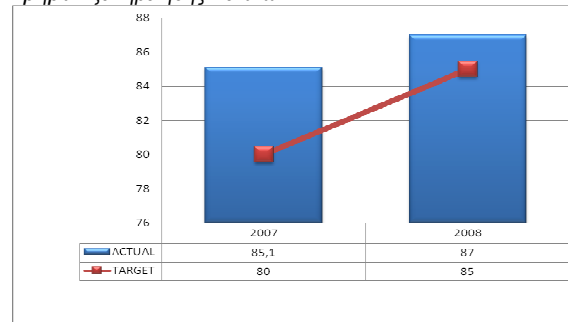
Παρακάτω εμφανίζονται τα αποτελέσματα της έρευνας πελατών που διενεργούμε συστηματικά κάθε χρόνο και αντιπροσωπεύουν ερωτήσεις του αντίστοιχου ερωτηματολογίου

Διάγραμμα 6Α-1: Συνολική εικόνα πελατών για την Sprint σε σχέση με άλλες συνεργαζόμενες εταιρίες του κλάδου



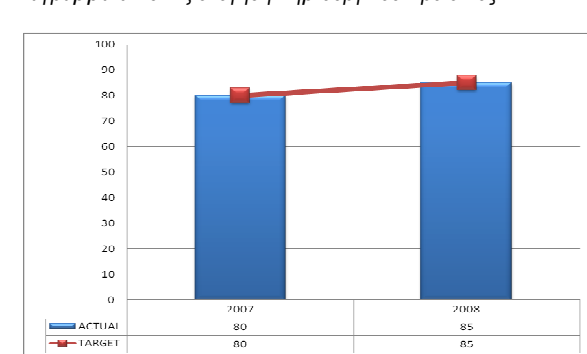
Στο παραπάνω Γράφημα αντικατοπτρίζεται η εικόνα των πελατών μας για την εταιρία σε σχέση με άλλες συνεργαζόμενες εταιρίες του κλάδου. Σύμφωνα με το όραμα μας, η εταιρία θέλουμε να αποτελεί τη βασική επιλογή των πελατών της, και με βάση την Στρατηγική μας, υλοποιήσαμε πολλές βελτιωτικές ενέργειες στις προσεγγίσεις μας σε όλες τα περιοχές απόδοσης. Στα πλαίσια αυτά και σε συνέχεια της υιοθέτησης συστήματος μέτρησης των κύριων διεργασιών της (Κριτ. 2β), η εταιρία έθεσε ως στόχο το 2008 να αποτελεί την καλύτερη συνεργαζόμενη εταιρία για το 50% των πελατών της. Ο βαθμός αύξησης της προτίμησης της Sprint από άλλες εταιρίες, το 2008 είναι ιδιαίτερα αυξημένος και αντικατοπτρίζει το αποτέλεσμα όλων των βελτιώσεων που έγιναν.

Διάγραμμα 6Α-2: Χειρισμός καθημερινών εργασιών από το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών



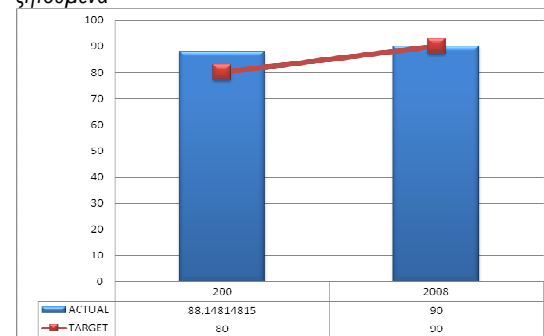
Η Sprint στοχεύει στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και εξυπηρέτησης σύμφωνα με την Πολιτική και Στρατηγική της. Για το λόγο αυτό ο στόχος ικανοποίησης των πελατών μας έχει τεθεί αρχικά σε υψηλά επίπεδα (80%). Αναγνωρίζοντας ότι το τμήμα Client Service παίζει τον σημαντικότερο ρόλο για την ικανοποίηση και διατήρηση των πελατών, υλοποιήσαμε ένα ολοκληρωμένο πλάνο εκπαίδευσης για το σύνολο του τμήματος προσαρμοσμένο στις ανάγκες του κάθε στελέχους (Κριτ 3β). Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα, η εκπαίδευση έφερε το αναμενόμενο αποτέλεσμα σύμφωνα με τον νέο στόχο που είχαμε θέσει για το 2008.

Διάγραμμα 6Α-3: Αξιολόγηση Δημιουργικού Προϊόντος



Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα, οι πελάτες της εταιρίας αξιολογούν το Δημιουργικό προϊόν ιδιαίτερα υψηλά. Ένας από τους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας που απορρέουν από την Πολιτική και Στρατηγική της είναι το ποιοτικά άριστο και άριστο Δημιουργικό προϊόν. Έτσι σύμφωνα με την Πολιτική & Στρατηγική της η εταιρία έθεσε υψηλό στόχο για αυτόν τον δείκτη απόδοσης που σχετίζεται με τις κύριες διεργασίες μας. Ακολουθώντας την λογική της συνεχούς βελτίωσης η εταιρία μέσω της ανάπτυξης του προσωπικού της (Κριτ. 3β) αλλά και μέσω υλοποίησης εστιασμένων ενεργειών βελτίωσης (1ε, 4δ, 4ε) ξεπέρασε τον υψηλότερο στόχο που είχε τεθεί για το 2008.

Διάγραμμα 6Α-4: Διάθεση όλης της ομάδας για ανταπόκριση στα ζητούμενα



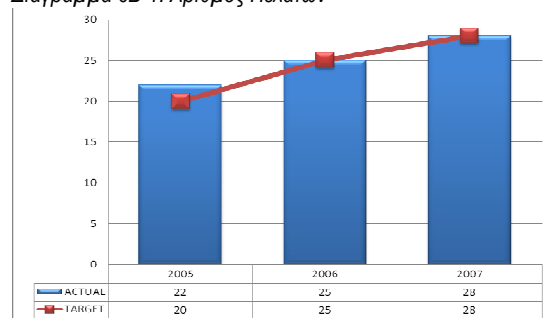
Η πελατοκεντρική φιλοσοφία της εταιρίας που έχει διαχυθεί στο προσωπικό, αντικατοπτρίζεται στα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα. Στο παραπάνω γράφημα απεικονίζεται η διάθεση των εργαζομένων στη Sprint για ανταπόκριση στα ζητούμενα όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη και είναι αποτέλεσμα της συστηματικής διάχυσης οράματος αρχών και αξιών της εταιρίας από τους ηγέτες της (Κριτ.1α,3δ), και της συνεχούς παρακίνησης των εργαζομένων (Κριτ.1δ). Ο στόχος όπως και το αποτέλεσμα είναι ήδη σε πολύ υψηλά επίπεδα και θα αυξηθούν περαιτέρω κατά τη διάρκεια του επόμενου έτους, με βάση το ολοκληρωμένο Σύστημα Εσωτερικής επικοινωνίας για την διάχυση πολιτικής και στρατηγικής οράματος και αξιών (Κριτ. 2δ). Για το 2008 ο στόχος τέθηκε πιο ψηλά από τα άλλα αποτελέσματα λόγω της καλύτερης επίδοσης το 2007.

Further Results	Segmentation	Trends	Targets	Comparisons	Causes
Ηθικές αρχές της Εταιρείας (εμπιστοσύνη, φερεγγυότητα, τιμιότητα, εχεμύθεια)	Σύνολο των Πελατών	Θετικό, 2 χρόνια	Επετεύχθησαν, 2 χρόνια	N/A	Κριτήρια 1α, 2δ, 8β,3δ
Αξία των προσφερόμενων υπηρεσιών σε σχέση με τις τιμές χρέωσης (value for money)	Σύνολο των Πελατών	Θετικό, 2 χρόνια	Επετεύχθησαν, 2 χρόνια	N/A	Κριτήρια 2γ, 4β,5ε
Αποτελεσματικότητα στην επίλυση προβλημάτων από το Δημιουργικό Τμήμα	Σύνολο των Πελατών	Θετικό, 2 χρόνια	Επετεύχθησαν, 2 χρόνια	N/A	Κριτήρια 5α, 5β, 5δ, 3β, 3γ, 5ε
Αποτελεσματικότητα στην επίλυση προβλημάτων από το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών	Σύνολο των Πελατών	Θετικό, 2 χρόνια	Επετεύχθησαν, 2 χρόνια	N/A	Κριτήρια 5α, 5γ, 5ε, 3β,3γ,

## Performance Indicators

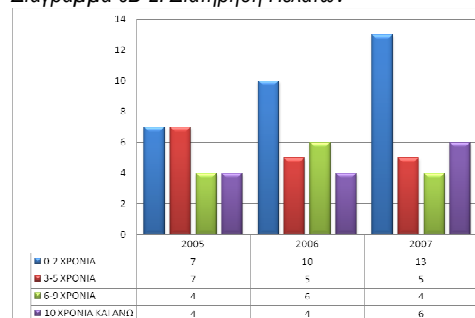
Detail on this page the four key results relevant to the area in graphical format, and describe further results in terms of trends, targets, comparisons and the approach which has caused the result to be achieved.

Διάγραμμα 6B-1: Αριθμός Πελατών



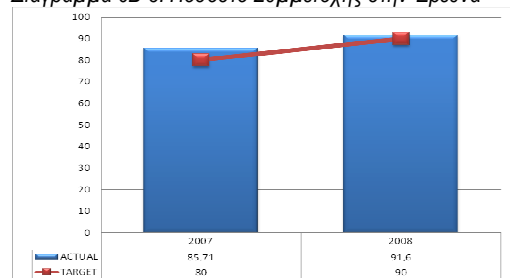
Ένας από τους κύριους στρατηγικούς στόχους σύμφωνα με την πολιτική και τη στρατηγική της εταιρίας, είναι η διατήρηση των υπαρχόντων πελατών αλλά και η ταυτόχρονη ανάπτυξη του πελατολογίου της. Όπως φαίνεται στο παραπάνω γράφημα, το πελατολόγιο της εταιρίας έχει αναπτυχθεί, σύμφωνα με τους στόχους που έχει θέσει (τρεις νέοι πελάτες κάθε χρόνο). Η θετική εξέλιξη είναι το αποτέλεσμα των πολλών βελτιωτικών ενεργειών που υλοποιήσαμε στις προσεγγίσεις μας σε όλες τα περιοχές απόδοσης (αύξηση και αναβάθμιση παρεχόμενων υπηρεσιών, αύξηση προσωπικού κ.α.).

Διάγραμμα 6B-2: Διατήρηση Πελατών



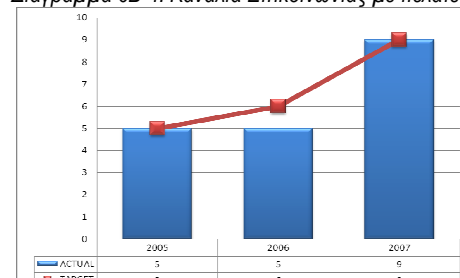
Το χτίσιμο ουσιαστικών σχέσεων με τους πελάτες αποτελεί μέρος της φιλοσοφίας της εταιρίας. Σύμφωνα με γνώσεις των Διοικητικών στελεχών από την πρότερη εμπειρία τους σε αντίστοιχες θέσεις, αλλά και σύμφωνα με benchmarking που γίνεται από την ανταλλαγή απόψεων με στελέχη της αγοράς, ο Μ.Ο. παραμονής πελατών στις Εταιρίες Επικοινωνίας είναι περίπου 2-3 χρόνια. Η Sprint έχει καταφέρει να διατηρήσει πελάτες όπως η Unilever και η Interamerican από την ίδρυσή της. Στρατηγικό στόχο αποτελεί η διατήρηση των υπαρχόντων πελατών και η απόκτηση τριών νέων κάθε χρόνο. Ο στόχος αυτός όπως φαίνεται στο παραπάνω γράφημα έχει επιτευχθεί.

Διάγραμμα 6B-3: Ποσοστό Συμμετοχής στην Έρευνα



Η παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας και η διασφάλιση μέγιστου δυνατού οφέλους για τους πελάτες μας καθώς και η συνεχής αύξηση του βαθμού ικανοποίησής τους μέσα από τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών μας αποτελεί έναν από τους κύριους Στρατηγικούς στόχους μας. Είναι λοιπόν ουσιαστική η συμβολή των πελατών στην έρευνα ικανοποίησης που πραγματοποιείται ετησίως (Κριτ.5γ), για το λόγο αυτό και έχουμε θέσει πολύ υψηλό στόχο στην ανταπόκριση τους. Όπως φαίνεται στο παραπάνω γράφημα οι πελάτες ανταποκρίνονται στην έρευνα βοηθώντας την εταιρία να βελτιώνεται. Τα ποσοστά ανταπόκρισης στην έρευνα θεωρούνται ως σημείο αναφοράς (benchmark). Το συγκεκριμένο κριτήριο αποτελεί μέσο μέτρησης της αποτελεσματικότητας της έρευνας πελατών.

Διάγραμμα 6B-4: Κανάλια Επικοινωνίας με πελάτες



Η εταιρία τα τελευταία χρόνια ακολουθώντας την Στρατηγική της για την συνεχή ικανοποίηση των πελατών της καθώς και για την διεύρυνση του πελατολογίου της έχει αυξήσει τα κανάλια επικοινωνίας με τους πελάτες της. Τα κανάλια αυτά περιλαμβάνουν, ειδικές τεχνολογικές υποδομές και ενέργειες προβολής. Η εταιρία κατά τη διάρκεια του 2006 είχε θέσει αρχικά ως στόχο να υλοποιήσει μια εκδήλωση για τη σύμφιση των σχέσεων με τους πελάτες της εταιρίας. Λόγω της μετακίνησης της εταιρίας σε νέα κτίρια η εκδήλωση μετατέθηκε για το 2007 όπου και υλοποιήθηκε. Επίσης το 2007 ολοκληρώθηκε το Web Site της Sprint και ο FTP Server για την διευκόλυνση της ανταλλαγής των αρχείων με τους πελάτες. Ο δείκτης αυτός μετράει την ανάπτυξη της σχετικής προσέγγισης για την επικοινωνία με τους πελάτες (Κριτ.5ε).

Further Results	Segmentation	Trends	Targets	Comparisons	Causes
Ευχαριστήριες επιστολές Πελατών	Πελάτες	Θετικό, 3 χρόνια	Επετεύχθη, 3 χρόνια	N/A	Κριτήρια 2β, 5ε
Κόστη Προβολής	Πελάτες, Συνεργάτες	Θετικό, 3 χρόνια	Επετεύχθη, 3 χρόνια	N/A	Κριτήρια 1γ, 5ε
Ταχύτητα Επίλυσης προβλημάτων πελατών	Πελάτες	Θετικό, 2 χρόνια	Επετεύχθη, 2 χρόνια	N/A	Κριτήρια 1γ, 5ε, 2β, 5δ
Εκπαιδευτικές ώρες σε νέες υπηρεσίες	Εργαζόμενοι	Θετικό, 2 χρόνια	Επετεύχθη, 2 χρόνια	N/A	Κριτήρια 1ε, 2α, 7α1, 4ε, 3β



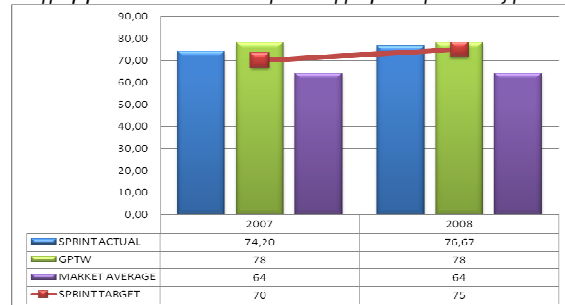
# People Results

## Perception Measures

Detail on this page the four key results relevant to the area in graphical format, and describe further results in terms of trends, targets, comparisons and the approach which has caused the result to be achieved.

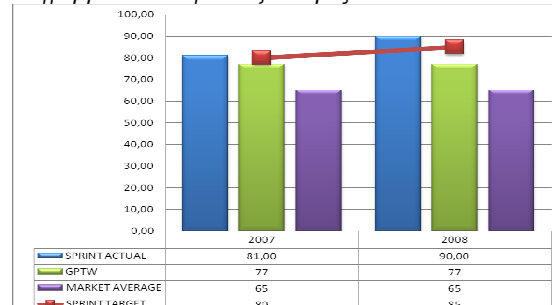
Παρακάτω εμφανίζονται τα αποτελέσματα της έρευνας εργαζομένων που διενεργούμε συστηματικά κάθε χρόνο και αντιπροσωπεύουν ερωτήσεις του αντίστοιχου ερωτηματολογίου

Διάγραμμα 7A-1: Εκπαίδευση &amp; επαγγελματική ανάπτυξη



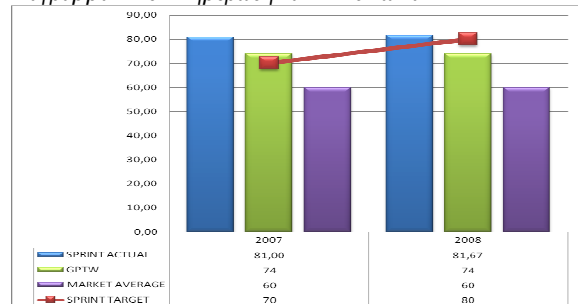
Ένα από τα κύρια μέρη του ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που αποτελεί και στρατηγικό στόχο της εταιρίας είναι η διαρκής ανάπτυξη των στελεχών μας (Παρ. Σχ.8). Στα πλαίσια αυτά αναπτύχθηκε το 2007 ένα συστηματικό πλάνο εκπαίδευσης που συνδέεται με το πλάνο ανάπτυξης του κάθε στελέχους (Κρ.3β). Η βελτίωση στην ικανοποίηση των στελεχών σχετικά με αυτό τον δείκτη απόδοσης είναι αποτέλεσμα της παραπάνω εκπαίδευσης. Ο στόχος που έθεσε η εταιρία προσεγγίζει το επίπεδο των 10 Best Workplaces και είναι κατά πολύ υψηλότερος από τον Μ.Ο. της αγοράς. Όπως φαίνεται στο παραπάνω γράφημα η Sprint προσεγγίζει το επίπεδο των 10 καλύτερων εταιριών βάση της έρευνας για το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον και έχει σημαντική διαφορά από τον Μ.Ο. της αγοράς.

Διάγραμμα 7A-2: Πόροι &amp; εξοπλισμός



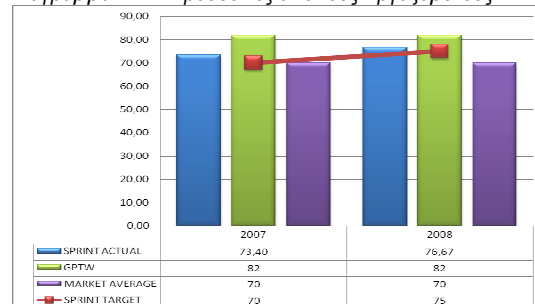
Βάση της Πολιτικής και Στρατηγικής μας, η εταιρία παρακολουθεί, αξιολογεί και βελτιώνει συνεχώς μέσω της παρακολούθησης τις κύριες διεργασίες της (Κριτ.5β), τεχνολογικό εξοπλισμό της (Κριτ.4δ), και τους πόρους της (Κριτ.4γ). Αυτό αντικατοπτρίζεται στο αποτέλεσμα της έρευνας. Βάση των παραπάνω βελτιώσεων, αλλά και των ευρύτερων βελτιώσεων της εταιρίας σε αυτό το επίπεδο (Κριτ.1ε), ο στόχος που θέσαμε για το 2007 αλλά και ο αυξημένος στόχος για το 2008 κινούνται σε πολύ υψηλά επίπεδα, και ξεπερνά κατά πολύ τον Μ.Ο. της Αγοράς. Η βαθμολογία της εταιρίας στη συγκεκριμένη ερώτηση επιτυγχάνει τον στόχο, ξεπερνά τόσο τον Μ.Ο. της αγοράς όσο και το επίπεδο των 10 καλύτερων εταιριών βάση της έρευνας για το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον.

Διάγραμμα 7A-3: Ενημέρωση και Επικοινωνία



Η Δέσμευση της Εταιρείας βάση της Πολιτικής και Στρατηγικής της για πλήρη ενημέρωση των συνεργατών της και η προσήλωση στην διάχυση των πληροφοριών και την κοινή γνώση όλων σε θέματα που αφορούν την ανάπτυξη της Εταιρείας (Κριτ.4ε,2δ,1β,1δ-Παρ.Σχ.10) επιβεβαιώνεται από την πολύ υψηλή βαθμολογία που έλαβε αυτή η ερώτηση και τις 2 χρονιές που υλοποιήθηκε η έρευνα. Ο στόχος το 2007 προσεγγίζει το επίπεδο των 10 καλύτερων εταιριών βάση των αποτελεσμάτων του GPTW. Εφόσον στα αποτελέσματα του 2007 φάνηκε ότι η εταιρία προσεγγίζει το άριστο, στόχος ήταν η διατήρηση του αποτελέσματος σε αυτό το επίπεδο..

Διάγραμμα 7A-4: Προσδοκίες από τους Εργαζόμενους



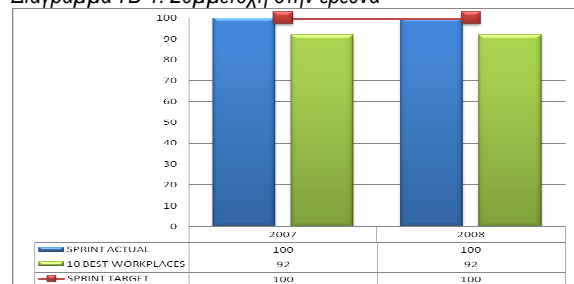
Τα συστήματα του Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και τα υπόλοιπα συστήματα που η ηγεσία της εταιρίας έχει δημιουργήσει με βάση την Στρατηγική & Πολιτική της, διασφαλίζουν την ξεκάθαρη επικοινωνία και την βελτίωση της μέσω των συνεχών ανασκοπήσεων. Η βαθμολογία του συγκεκριμένου σημείου θεωρείται ιδιαίτερα ικανοποιητική. Η εφαρμογή όλων των εργαλείων της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Παρ.Σχ.8) και οι διάφορες προσεγγίσεις εσωτερικής επικοινωνίας (Κριτ.1α,3ε,2α,5α,4ε) βελτίωσαν ακόμα περισσότερο το αποτέλεσμα από το 2007. Ο στόχος την πρώτη χρονιά υλοποίησης της ποσοτικής έρευνας προσεγγίζει τον Μ.Ο. της αγοράς και την δεύτερη χρονιά, αυξήθηκε κατόπιν της περαιτέρω ανάπτυξης εφαρμογής των ανωτέρω συστημάτων.

Further Results	Segmentation	Trends	Targets	Comparisons	Causes
Παρέχεται ίση μεταχείριση προς όλους ανεξάρτητα από το φύλο τους.	Σύνολο των εργαζομένων	Θετικό, 2 χρόνια	Επετεύχθησαν, 2 χρόνια	Ναι, θετικό	1δ, 3α, 3β, 3γ, 3δ, 8α, 8β
Υπάρχει ένα σαφές όραμα για την εταιρεία, το οποίο είναι γνωστό και κατανοητό από όλους	Σύνολο των εργαζομένων	Θετικό, 2 χρόνια	Επετεύχθησαν, 2 χρόνια	N/A	1α, 2δ, 3δ
Οι ιδέες και οι προτάσεις για βελτίωση γίνονται από οποιονδήποτε και όχι μόνο από τους διευθυντές.	Σύνολο των εργαζομένων	Θετικό, 2 χρόνια	Επετεύχθησαν, 2 χρόνια	Ναι, θετικό	1δ, 2γ, 5γ, 3γ
Η Διοίκηση ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να ενδιαφέρονται ο ένας για τον άλλον.	Σύνολο των εργαζομένων	Σταθερό, 2 χρόνια	Επετεύχθησαν, 2 χρόνια	Ναι, θετικό	1α, 2δ, 3γ
Είμαστε πρόθυμοι να κάνουμε επιπλέον προσπάθεια προκειμένου να βγει μια δουλειά.	Σύνολο των εργαζομένων	Σταθερό, 2 χρόνια	Επετεύχθησαν, 2 χρόνια	Ναι, θετικό	1α, 2δ, 3γ
Αισθανόμαστε υπερήφανοι που εργαζόμαστε στην εταιρεία αυτή.	Σύνολο των εργαζομένων	Θετικό, 2 χρόνια	Επετεύχθησαν, 2 χρόνια	N/A	1α, 1δ, 2α, 2δ

## Performance Indicators

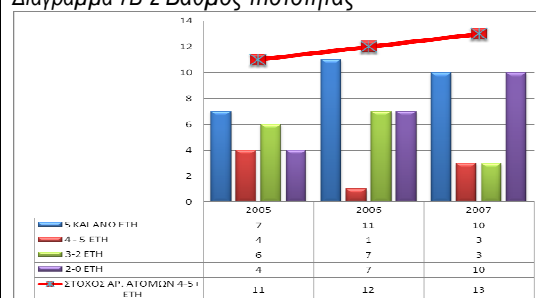
Detail on this page the four key results relevant to the area in graphical format, and describe further results in terms of trends, targets, comparisons and the approach which has caused the result to be achieved.

Διάγραμμα 7B-1: Συμμετοχή στην έρευνα



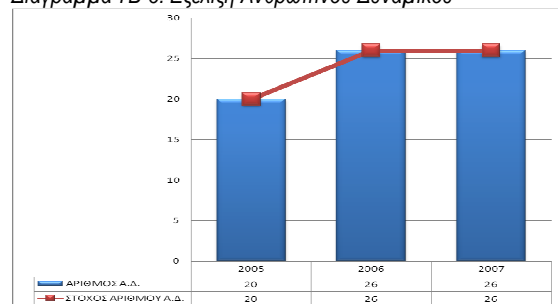
Η αποτύπωση των απόψεων των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική για την εταιρία και αποτελεί κύριο δείκτη της αποτελεσματικότητας του Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και της υποκίνησης των εργαζομένων. Γι' αυτό και βάση της Πολιτικής και Στρατηγικής της, η εταιρία θέτει ως στόχο να πετυχαίνει το 100% της συμμετοχής του κόσμου στην έρευνα ικανοποίησης εργαζομένων (Κριτ.2α). Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι ο κόσμος έχει ενεργό συμμετοχή στη διαδικασία αυτή και τις 2 χρονιές υλοποίησής της. Το ποσοστό αυτό ξεπερνά τον Μ.Ο. συμμετοχής του Α.Δ. των 10 καλύτερων εταιριών βάση των αποτελεσμάτων του GPTW..

Διάγραμμα 7B-2 Βαθμός πιστότητας



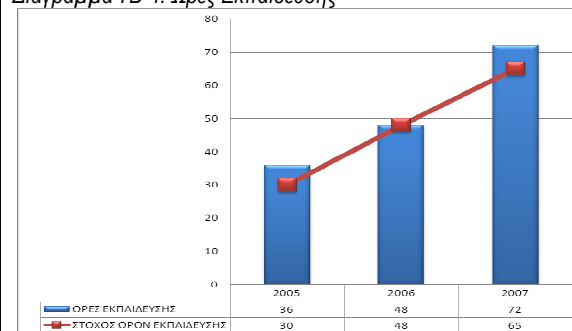
Στο παραπάνω γράφημα φαίνεται ο βαθμός πιστότητας των εργαζομένων βάση αριθμού ατόμων. Η Sprint βάση της στρατηγικής Α.Δ. της, επιλέγει τους συνεργάτες εκείνους που συμβαδίζουν με τις αρχές και τις αξίες της εταιρίας (κριτήριο 3<sup>α</sup>) και έχει αναπτύξει συστήματα διαχείρισης του Α.Δ. (κριτήριο 3<sup>α</sup>, 3β, 3δ, 3ε, 1,δ) γεγονός το οποίο παίζει σημαντικό ρόλο στην διατήρησή τους. Βάση της εμπειρίας και των συναναστροφών των στελεχών στον χώρο, γίνεται benchmarking με την αγορά της επικοινωνίας όπου το rotation των στελεχών είναι πολύ μεγάλο. Ο στόχος της Sprint για την διατήρηση του προσωπικού της έχει επιτευχθεί όπως φαίνεται στο παραπάνω γράφημα.

Διάγραμμα 7B-3: Εξέλιξη Ανθρώπινου Δυναμικού



Στο παραπάνω γράφημα εμφανίζεται η εξέλιξη του Α.Δ. Βάση της πολιτικής και στρατηγικής της, για την ανάπτυξη του πελατολογίου καθώς και για την συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες, η εταιρία είχε σχεδιάσει να αυξήσει τον αριθμό του προσωπικού της το 2006 σε 26 άτομα – ο μεγαλύτερος αριθμός εργαζομένων στην ιστορία της εταιρίας. Στόχος για το 2007 ήταν να διατηρήσει και να αναπτύξει περαιτέρω τα νέα στελέχη της βάση των συστημάτων διαχείρισης Α.Δ. (Κριτ.3). Η εταιρία πέτυχε τον στόχο της και τα 3 χρόνια

Διάγραμμα 7B-4: Ώρες Εκπαίδευσης



Η εταιρία με βάση τη Στρατηγική Α. Δ. δίνει ιδιαίτερη βάση στην ανάπτυξη του Α.Δ., η οποία αποτελεί βάση για την ανάπτυξη της εταιρίας. Οι ώρες εκπαίδευσης σχεδιάζονται βάση του οργανωμένου εκπαιδευτικού πλάνου(Κριτ.3β) το οποίο απορρέει από το πλάνο ανάπτυξης του κάθε στελέχους βάση της αξιολόγησης απόδοσής του (Κριτ.3ε,3β). Οι στόχοι κάθε χρόνο τίθενται ανάλογα με τις εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού. Το 2007 οι ώρες εκπαίδευσης αυξήθηκαν λόγω του μεγάλου αριθμού νεοεισερχόμενων εργαζομένων αλλά και της αλλαγής στα συστήματα της εταιρίας

Further Results	Segmentation	Trends	Targets	Comparisons	Causes
Προτάσεις προς βελτίωση από εργαζομένους	Εργαζόμενοι	Θετικό, 3 χρόνια	Επετεύχθη, 2 χρόνια	N/A	2β, 2δ, 3γ, 4ε, 5α, 5β
Παραγωγικότητα ανά εργαζόμενο	Εργαζόμενοι	Θετικό, 3 χρόνια	Επετεύχθη, 3 χρόνια	N/A	9β, 4ε, 4γ, 5β, 5δ
% εργαζομένων που πέτυχαν τα ζητούμενα βάσει αξιολόγησης	Εργαζόμενοι	Θετικό, 2 χρόνια	Επετεύχθη, 2 χρόνια	N/A	1δ, 3β, 3γ, 3δ, 3ε



# 8



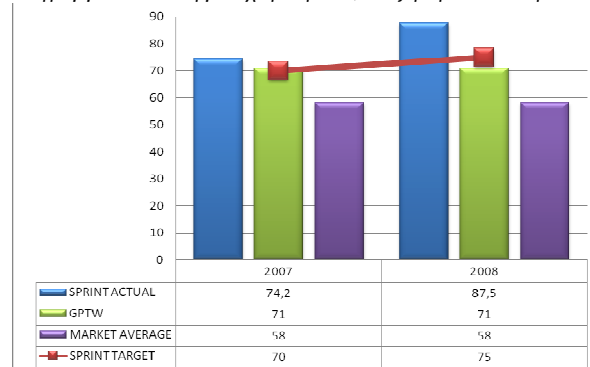
## Society Results



## Perception Measures

Detail on this page the four key results relevant to the area in graphical format, and describe further results in terms of trends, targets, comparisons and the approach which has caused the result to be achieved.

Διάγραμμα 8Α-1: Ίση μεταχείριση Α.Δ., ανεξάρτητα από το φύλο



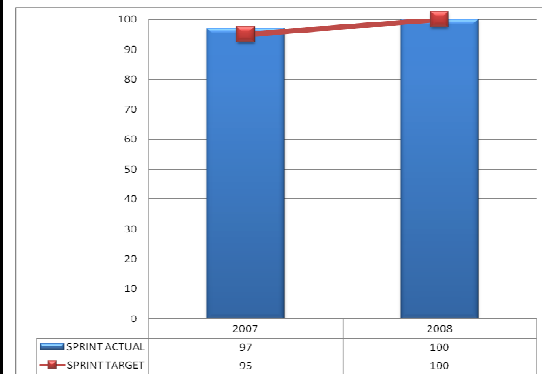
Η εταιρία όντας ευαισθητοποιημένη σε θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ), βάση της Πολιτικής και Στρατηγικής της, των Αρχών και των Αξιών της (Κριτ.1α,2δ,3δ) εξασφαλίζει για τους εργαζόμενους μας ένα ανθρωπινό και φιλικό περιβάλλον (Κριτ.4γ) που δίνονται ίσες ευκαιρίες σε όλους τους εργαζόμενους. Με βάση τα παραπάνω στην έρευνα ικανοποίησης εργαζομένων που υλοποιείται ετησίως (Κριτ.2α) οι εργαζόμενοι βαθμολογούν την εταιρία σχετικά με τις ίσες ευκαιρίες που δίνονται ανεξάρτητα από το φύλο τους. Ο στόχος όπως και το αποτέλεσμα είναι σε πολύ υψηλά επίπεδα – αρκετά υψηλότερα για το 2008 από τα 10 καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα βάση στοιχείων του GPTW.

Διάγραμμα 8Α-3: Ευχαριστήριες Επιστολές από Μη κερδοσκοπικούς Οργανισμούς



Η Sprint στα πλαίσια των δραστηριοτήτων σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αλλά και της συμμετοχής των στελεχών της σε Διοικητικές Θέσεις μη κερδοσκοπικών οργανισμών (Κριτ.1γ), έχει λάβει πολυάριθμες επιστολές και τιμητικές πλακέτες όπως φαίνεται παραπάνω, αποδεικνύοντας την προσήλωση της σε αυτή την φιλοσοφία.

Διάγραμμα 8Α-2: Ηθικές Αρχές Εταιρίας



Με βάση τις Αρχές, τις Αξίες και την φιλοσοφία της εταιρίας που επικεντρώνεται στην Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και ειδικότερα στην επιχειρησιακή ηθική, οι σχέσεις της εταιρίας με όλους τους εμπλεκόμενους θα πρέπει να βασίζονται στη συνέπεια, την ανταποδοτικότητα την ηθική και την ειλικρίνεια (Κριτ.1α, 2δ, 3δ). Στην έρευνα ικανοποίησης πελατών που υλοποιείται ετησίως (Κριτ.5γ) οι πελάτες εκφράζουν την αίσθηση που λαμβάνουν σχετικά με τα παραπάνω, κατά τη διάρκεια της συνεργασίας τους με την εταιρία. Τα επίπεδα βαθμολογίας όπως και οι στόχοι της εταιρίας οι οποίοι έχουν επιτευχθεί είναι σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα.

Διάγραμμα 8Α-4: Δημοσιότητα



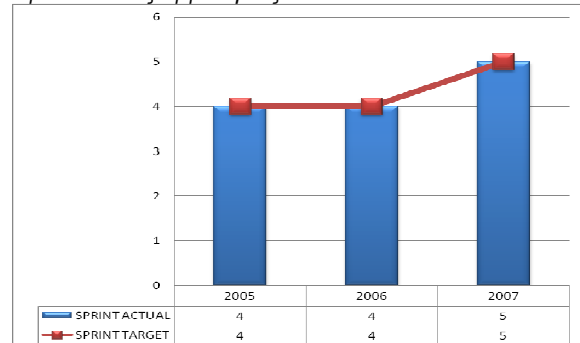
Οι παραπάνω καταχωρήσεις αφορούν στην επικοινωνία των διακρίσεων της εταιρίας και δημοσιεύθηκαν σε κλαδικό τύπο. Πέρα από τις καταχωρήσεις η Sprint προβάλλεται μέσω χορηγιών σε περιοδικό και κλαδικό τύπο καθώς και μέσω παρουσιάσεων και συνεντεύξεων της διοίκησης σε εφημερίδες και κλαδικό τύπο για την προβολή της εταιρίας σε πελάτες και προμηθευτές.

Further Results	Segmentation	Trends	Targets	Comparisons	Causes
Αριθμός επισκέψεων στο Site	Όλοι οι εμπλεκόμενοι	Θετικό, 6 μήνες	Επετεύχθη, 6 μήνες	N/A	Κριτήριο 1ε, 4ε 5ε, 4δ
Αριθμός οργανισμών που συμμετέχουν οι ηγέτες της εταιρίας	Κοινωνία	Θετικό, 3 χρόνια	Επετεύχθη, 3 Χρόνια	N/A	Κριτήριο 1γ, 5ε

## Performance Indicators

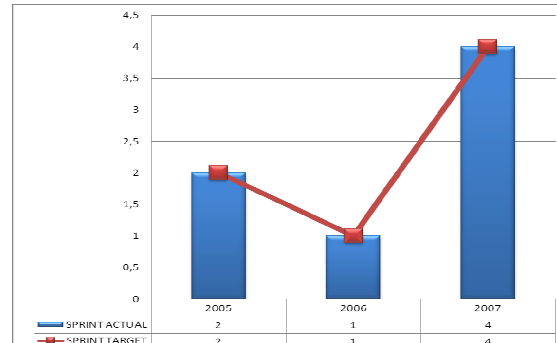
Detail on this page the four key results relevant to the area in graphical format, and describe further results in terms of trends, targets, comparisons and the approach which has caused the result to be achieved.

Διάγραμμα 8B-1: Συμμετοχή της Εταιρίας ως Μέλος σε Μη κερδοσκοπικούς Οργανισμούς



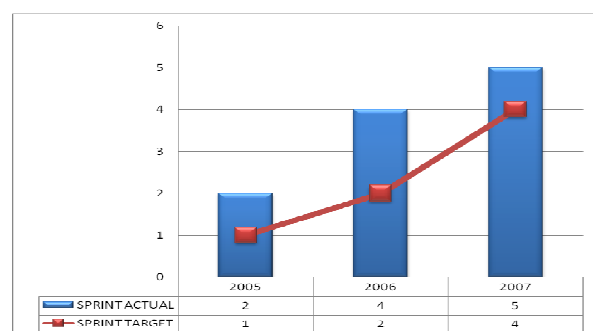
Μέσω της συμμετοχής της εταιρίας σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς αφενός επιτυγχάνεται η συνέπεια στους κανόνες επιχειρηματικής ηθικής και επαγγελματικής δεοντολογίας που αποτελεί βασικό άξονα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της σύμφωνα με την πολιτική και στρατηγική της (Κριτ. , και αφετέρου η εταιρία μπορεί να έχει πρόσβαση σε νέα και πληροφορίες για την αγορά και να κάνει benchmarking με άλλες εταιρίες του κλάδου. Η Sprint είναι μέλος στους εξής οργανισμούς ΕΔΕΕ, ΕΒΕΑ, ΙΕπ, ΕΣΑ, για πολλά χρόνια. Το 2007, όπως είχε προγραμματιστεί, η εταιρία έγινε μέλος του δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη.

Διάγραμμα 8B-2: Διακρίσεις – Βραβεία



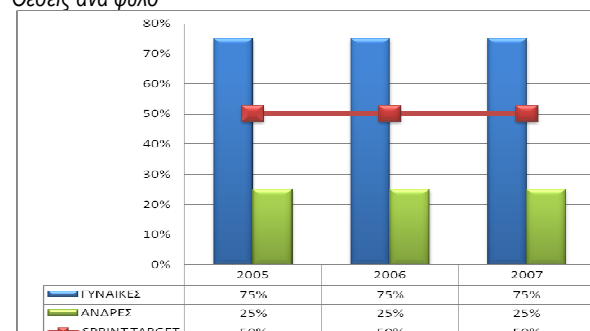
Η εταιρία βραβεύεται τα 3 τελευταία χρόνια στο φεστιβάλ διαφήμισης που διοργανώνει η ΕΔΕΕ, για το σχεδιασμό και την υλοποίηση μεγάλων και ολοκληρωμένων επικοινωνιακών projects που έχει υλοποιήσει για λογαριασμό πελατών της. Επίσης το 2005 η εταιρία έλαβε Αριστείο Δημιουργικότητας στα Αριστεία Κοινωνικής Προσφοράς του ΣΔΕ. Το 2007 η εταιρία υιοθέτησε το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM και διακρίθηκε στο 1ο επίπεδο "Committed to Excellence".

Διάγραμμα 8B-3: Χορηγίες



Η εταιρία, σύμφωνα με την πολιτική και στρατηγική της, στον τομέα των χορηγιών κινείται σε 2 άξονες: Χορηγεί επικοινωνιακές ανάγκες συνεδρίων γύρω από τον χώρο του Marketing, της επικοινωνίας, της επιχειρηματικότητας και της επιχειρηματικής αριστείας συνεισφέροντας στην προαγωγή και στην βελτίωση των θεσμών αυτών και επίσης χορηγεί πολιτιστικές εκδηλώσεις που έχουν σχέση με την προαγωγή εικαστικών. Όπως φαίνεται στο παραπάνω γράφημα, η πορεία των χορηγιών είναι ανοδική και σύμφωνα με το στόχο που έχει τεθεί ανά έτος.

Διάγραμμα 8B-3: Απασχολούμενο Προσωπικό σε Διοικητικές Θέσεις ανά φύλο



Η εταιρία σύμφωνα με την πολιτική και στρατηγική της εξασφαλίζει και προάγει ένα περιβάλλον ίσων ευκαιριών για όλους τους εργαζόμενους (Κριτ.1<sup>α</sup>, 2<sup>δ</sup>, 3<sup>δ</sup>, ). Στηρίζει αποδεδειγμένα την ισότητα των δυο φύλων, εφόσον όπως φαίνεται στο παραπάνω γράφημα το 75% των Διοικητικών στελεχών είναι γυναίκες – μεταξύ αυτών και η Γενική Διευθύντρια της εταιρίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι η Γενική Διευθύντρια είναι ταυτόχρονα και μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρίας.

Further Results	Segmentation	Trends	Targets	Comparisons	Causes
Κατανάλωση Νερού	Εταιρία	Θετικό 3 χρόνια	Επετεύχθη, 3 χρόνια	N/A	Κριτήρια 1ε, 4γ, 5β
Κατανάλωση Ρεύματος	Εταιρία	Θετικό 3 χρόνια	Επετεύχθη, 3 χρόνια	N/A	Κριτήρια 1ε, 4γ, 5β

TAMEION



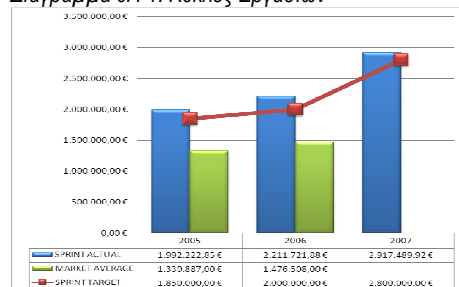
9

# Key Performance Results

## Key Performance Outcomes

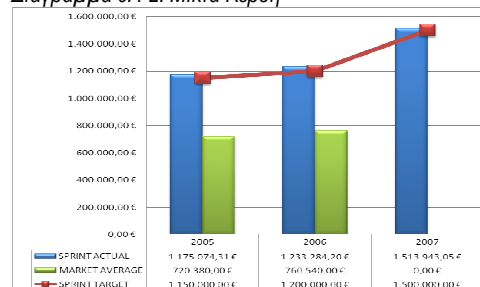
Detail on this page the four key results relevant to the area in graphical format, and describe further results in terms of trends, targets, comparisons and the approach which has caused the result to be achieved.

Διάγραμμα 9A-1: Κύκλος Εργασιών



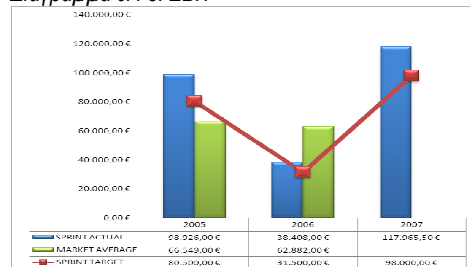
Στο παραπάνω γράφημα μπορούμε να διακρίνουμε την σταθερή ανοδική τάση της εταιρίας τα τελευταία 3 χρόνια και η θέση της πάνω από τον Μ.Ο. της αγοράς. Η πορεία αυτή είναι αποτέλεσμα των επενδύσεων της εταιρίας σε Α.Δ., εγκαταστάσεις και συστήματα από το 2006. Η σύγκριση με την αγορά έχει γίνει βάση μικρών μεσαίων εταιριών του Κλάδου. Ο στόχος που έχει τεθεί βάση του στρατηγικού πλάνου, έχει επιτευχθεί και τα 3 χρόνια (Κριτ. 4β). Η εταιρία αποδίδει πολύ καλύτερα αποτελέσματα στον Κύκλο Εργασιών συγκρινόμενη με τον μέσο όρο της αγοράς.

Διάγραμμα 9A-2: Μικτά Κέρδη



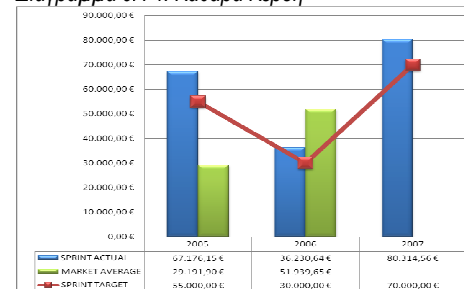
Τα μικτά κέρδη της εταιρίας είναι και τις 3 χρονιές σε ανοδική πορεία και ο στόχος που έχει τεθεί βάση του στρατηγικού της πλάνου έχει επιτευχθεί (Κριτ. 4β, 2γ). Το αποτέλεσμα αυτό αποτελεί βασικό κριτήριο για την κατάταξη των εταιριών του κλάδου μας και αποτελεί και βασικό δείκτη μέτρησης της διεργασίας πωλήσεων. Επίσης το αποτέλεσμα αυτό αποτελεί κύριο δείκτη μέτρησης της αποτελεσματικότητας της υλοποίησης του Οικονομικού Πλάνου (Κριτ.4β). Η εταιρία αποδίδει πολύ καλύτερα αποτελέσματα στα Μικτά Κέρδη συγκρινόμενη με τον μέσο όρο της αγοράς.

Διάγραμμα 9A-3: EBIT



Όπως φαίνεται στο παραπάνω γράφημα υπάρχει μια αυξομείωση του EBIT αλλά και του τεθέντος στόχου το οποίο επανήλθε σε αυξητική τάση το 2007. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην επένδυση που έγινε το 2006 για τη μεταφορά της εταιρίας σε νέες εγκαταστάσεις (Κριτ. 1ε, 4γ) αλλά και στην επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό, με στην πρόσληψη 6 νέων συνεργατών στην εταιρία. Λόγω του προγραμματισμού των παραπάνω επενδύσεων, υπήρξε αναλογικός περιορισμός του στόχου. Ο στόχος που έχει τεθεί είναι με βάση τον προγραμματισμό του Ετήσιου Οικονομικού Πλάνου (Κριτ.4β).

Διάγραμμα 9A-4: Καθαρά Κέρδη



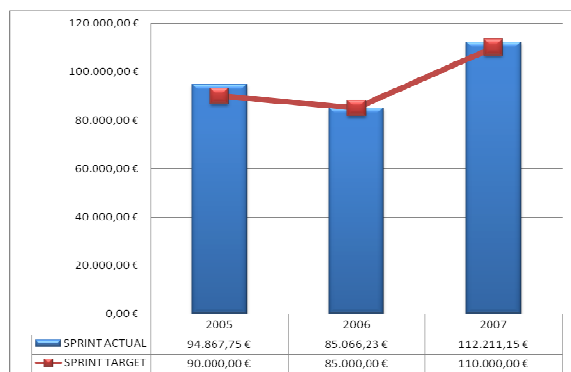
Το γράφημα δείχνει μια αυξομείωση του σχετικού μεγέθους η οποία είναι αναλογική της εικόνας του EBIT και οφείλεται στην επένδυση που έγινε το 2006 για τη μεταφορά της εταιρίας σε νέες εγκαταστάσεις (Κριτ. 1ε, 4γ) αλλά και στην επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό, με στην πρόσληψη 6 νέων συνεργατών στην εταιρία. Λόγω του προγραμματισμού των παραπάνω επενδύσεων, υπήρξε αναλογικός περιορισμός του στόχου. Η εταιρία αποδίδει το 2005 πολύ καλύτερα αποτελέσματα στα Καθαρά Κέρδη συγκρινόμενη με τον μέσο όρο της αγοράς.

Further Results	Segmentation	Trends	Targets	Comparisons	Causes
Τάση Ιδίων Κεφαλαίων	Σύνολο της εταιρίας	Θετικό, 3 χρόνια	Επιτεύχθηκαν, 3 χρόνια	Ναι, θετικό	4β
Δείκτης Κυκλοφορίας Ιδίων Κεφαλαίων	Σύνολο της εταιρίας	Θετικό, 3 χρόνια	Επιτεύχθηκαν, 3 χρόνια	Ναι, θετικό	4β
Δείκτης Αποδοκότητας Ιδίων Κεφαλαίων	Σύνολο της εταιρίας	Θετικό, 2 χρόνια	Επιτεύχθηκαν, 3 χρόνια	Ναι, θετικό	4β
Συντελεστής Απόδοσης Λειτουργίας	Σύνολο της εταιρίας	Θετικό, 2 χρόνια	Επιτεύχθηκαν, 3 χρόνια	Ναι, θετικό	4β
Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας	Σύνολο της εταιρίας	Θετικό, 3 χρόνια	Επιτεύχθηκαν, 3 χρόνια	Ναι, θετικό	4β

## Key Performance Indicators

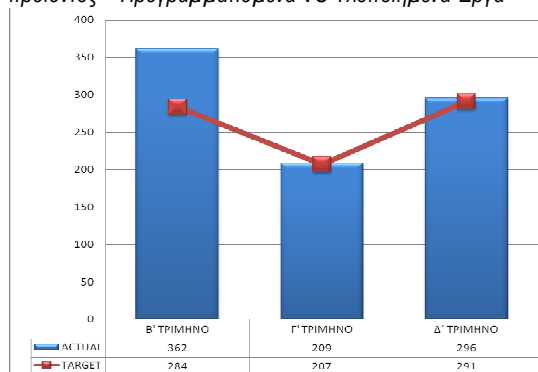
Detail on this page the four key results relevant to the area in graphical format, and describe further results in terms of trends, targets, comparisons and the approach which has caused the result to be achieved.

Διάγραμμα 9B-1: Παραγωγικότητα ανά στέλεχος



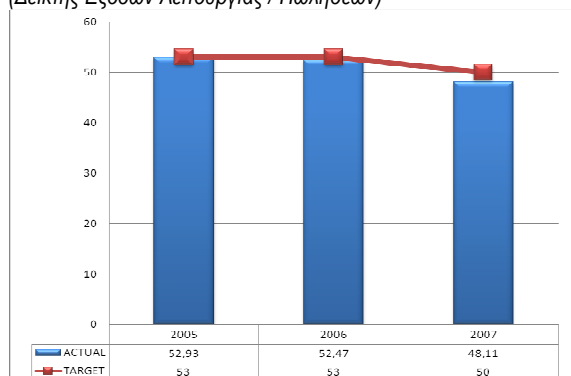
Στο παραπάνω γράφημα απεικονίζεται η παραγωγικότητα ανά στέλεχος. Η αυξομείωση που παρουσιάζεται (2006) οφείλεται στην αύξηση του αριθμού νεοεισερχομένων τη συγκεκριμένη χρονιά. Ο στόχος έχει τεθεί σύμφωνα με τον σχεδιασμό των επιχειρηματικών στόχων (Κριτ.2γ), σε συνάρτηση με την Πολιτική και Στρατηγική της εταιρίας. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα αποτελεί κύριο δείκτη μέτρησης των προσεγγίσεων 1δ, 3α και 3ε.

Διάγραμμα 9B-2: Δημιουργία &amp; Σχεδιασμός Δημιουργικού προϊόντος - Προγραμματισμένα VS Υλοποιημένα Έργα



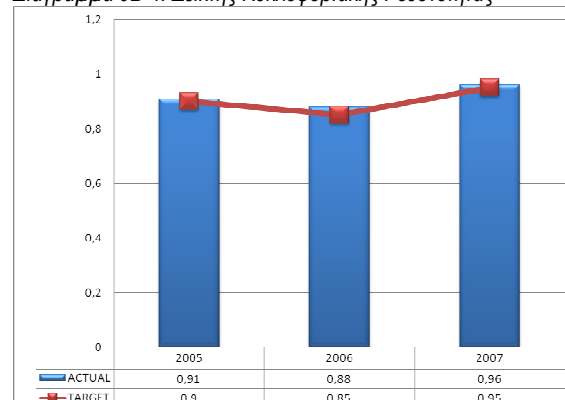
Η αποτύπωση των εργασιών που υλοποιήθηκαν στο δημιουργικό τμήμα προς τις προγραμματισμένες εργασίες, αποτυπώνεται από το 2ο τρίμηνο του 2007, όπου τέθηκε σε εφαρμογή το σύστημα αναφορών. Όπως βλέπουμε στο παραπάνω γράφημα, το τμήμα λειτουργεί αποτελεσματικά, φέροντας εις πέρας όλα τα προγραμματισμένα έργα ανά τρίμηνο. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα αποτελεί κύριο δείκτη μέτρησης κύριων διεργασιών (Δημιουργία και Σχεδιασμός). Ο στόχος έχει τεθεί με βάση τον προγραμματισμό που γίνεται στα πλαίσια του Progress Meeting (Κριτ.3γ) όπου γίνεται η μηνιαία πρόβλεψη για τις εργασίες του μήνα

Διάγραμμα 9B-3: Δείκτης Οικονομικής Αποτελεσματικότητας (Δείκτης Εξόδων Λειτουργίας / Πωλήσεων)



Το παραπάνω γράφημα παρουσιάζει την αποτελεσματική διαχείριση των λειτουργικών εξόδων/ κόστους της εταιρίας, προς ένα αυξητικό ρυθμό πωλήσεων. Ο συγκεκριμένος δείκτης αποτελεί κύριο δείκτη μέτρησης διεργασιών (Οικονομική Διαχείριση) καθώς και κύριο δείκτη αποτελεσματικότητας (KPI) της ανάπτυξης και εφαρμογής του Οικονομικού Πλάνου (Κριτ.4β).. Ο στόχος που έχει τεθεί σύμφωνα με το στρατηγικό πλάνο της εταιρίας, επετεύχθη και τα 3 έτη.

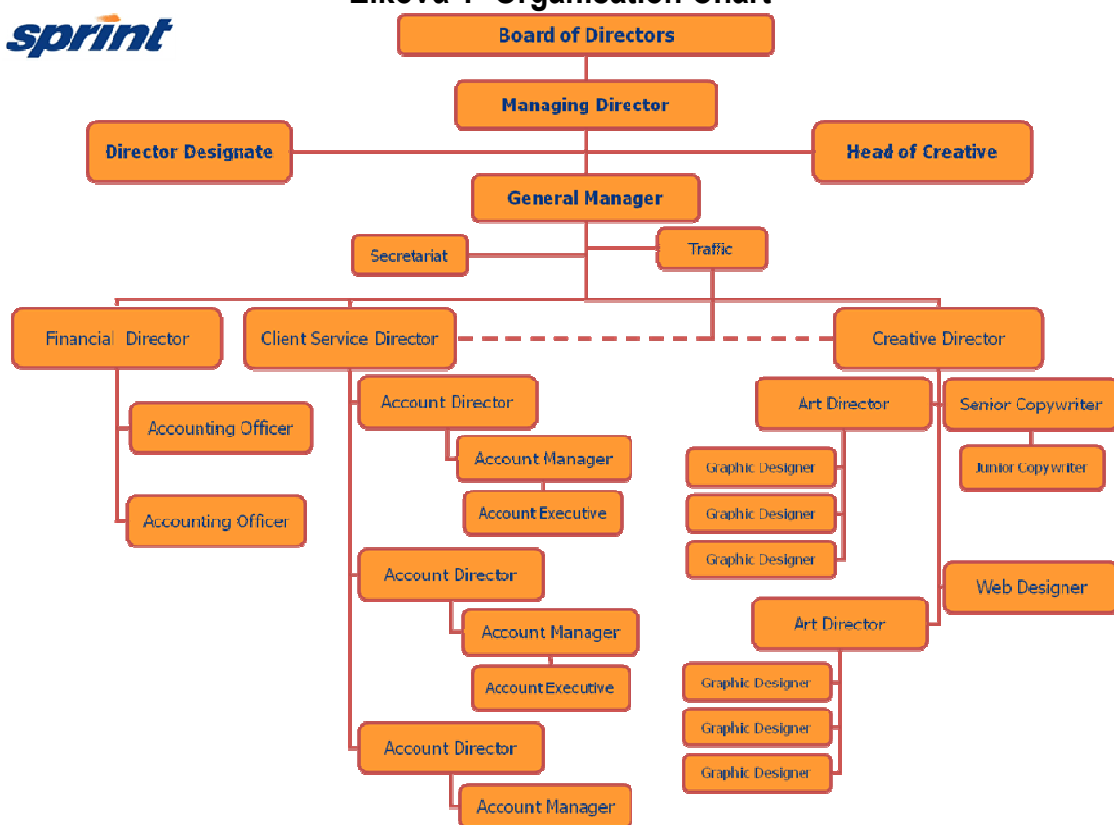
Διάγραμμα 9B-4: Δείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας



Το παραπάνω γράφημα παρουσιάζει την ισορροπία μεταξύ βραχυχρόνιων στοιχείων που συνθέτουν τον ισολογισμό της εταιρίας και συγκεκριμένα σε τι ποσοστό οι βραχυχρόνιες απαιτήσεις που έχει η επιχείρηση μπορούν να καλύψουν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Η ενδιάμεση μείωση μεταξύ του δείκτη (2006), οφείλεται στην επένδυση που έγινε το 2006 για τη μεταφορά της εταιρίας σε νέες εγκαταστάσεις (κριτ. 1ε, 4γ) αλλά και στην επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό, με στην πρόσληψη 6 νέων συνεργατών στην εταιρία στη συγκεκριμένη λειτουργική χρήση. Ο συγκεκριμένος δείκτης αποτελεί κύριο δείκτη μέτρησης διεργασιών (Οικονομική Διαχείριση) καθώς και κύριο δείκτη αποτελεσματικότητας (KPI) της ανάπτυξης και εφαρμογής του Οικονομικού Πλάνου (Κριτ.4β).

Further Results	Segmentation	Trends	Targets	Comparisons	Causes
Επενδύσεις Τεχνολογικού Εξοπλισμού	Το σύνολο της εταιρίας	Θετικό, 3 χρόνια	Επετεύχθησαν, 3 χρόνια	N/A	4δ, 1ε, 4β, 2γ
Ποσοστό Αυτοχρηματοδότησης	Το σύνολο της εταιρίας	Θετικό 3 χρόνια	Επετεύχθησαν, 3 χρόνια	N/A	4β,2γ

**Εικόνα 1- Organisation Chart**



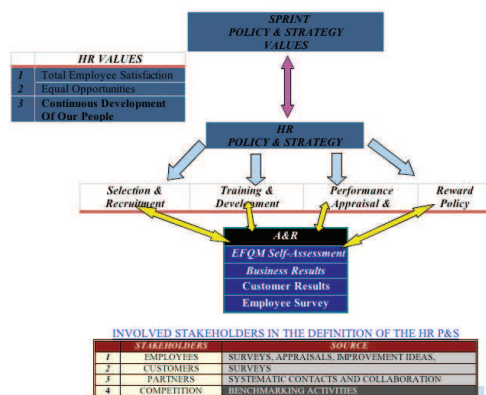
## ABBREVIATIONS & TERM DEFINITIONS

<b>GPTW</b>	Great Place to Work	<b>ISO</b>	International Standardisation Organization
<b>DEPT</b>	Department	<b>P &amp; S</b>	Policy & strategy
<b>EFQM</b>	European foundation quality management	<b>SWOT</b>	Strengths-weaknesses-opportunities-threats
<b>HR</b>	Human resources	<b>IT</b>	Information Technology
<b>KPs</b>	Key processes	<b>KPIs</b>	Key Performance Indicators
<b>A.Δ.</b>	Ανθρώπινο Δυναμικό	<b>EKE</b>	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
<b>ΙΕπ</b>	Ινστιτούτο Επικοινωνίας	<b>ΕΕΔΕ</b>	Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων
<b>ΕΒΕΑ</b>	Εμπορικό Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών	<b>ΕΔΕΕ</b>	Ένωση Εταιριών Διαφήμισης-Επικοινωνίας
<b>ΕΣΑ</b>	Εμπορικός Σύλλογος Αθηνών		





ΣΧΗΜΑ 2  
SWOT ΑΝΑΛΥΣΗΣ



ΣΧΗΜΑ 8  
HR STRATEGY



ΣΧΗΜΑ 3  
ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΥΡΙΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ

Participants	Advert work	Induction Men	Software Train	Hardware Train	Procedures	Reporting Syst
Lambertopoulos						
Karellos						
Georgiades						
Karasteredou						
Seridaki						
Thomaidou						
Antonello						
Raphael						
Spanos						
Franklinaki						
Kefala						
Petekiou						
Nikolaidou						
Dalatsis						
Davanelou						
Kontos						
Linaroudis						
Philippides						
Grigoriou						
Tziros						
Tsikalidis						
Prom						
Kaligieri						
Nicolaou						
Illopolou						

ΣΧΗΜΑ 9  
ΠΛΑΝΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

	PROCESS	PROCESS OWNER	KPI's	METRICS
A1	Business Planning	Top Management (CEO)	Development of existing & new clients Penetration of existing & new products	results x PER month
A2	Strategy Development	Top Management (CEO)		absolute figure vs objective annually
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	1. evaluation (score) on clients annual research 2. 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 Management	Financial Director	Cost Effectiveness	% monthly evaluation vs target & last year
C3	Management of Information Technology	General Manager	Cost Effectiveness	annual cost vs budget
C4	Quality Management	Heads of Departments	Faults	x number

ΣΧΗΜΑ 4  
KEY PROCESS SCORECARD

	KNOWLEDGE MANAGEMENT ELEMENTS
1	Management Information Systems (Apple Talk Server ,E-mails, etc)
2	Infrastructure of internal meetings
3	Project Teams
4	Information sharing (surveys results, competition results, etc)

ΣΧΗΜΑ 10  
KNOWLEDGE MANAGEMENT

ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ	ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ	ΣΥΝΟΤΗΤΑ
<b>Active Plan Meetings</b>		
Progress Meeting	Head of Creative, Account Director, Account Managers, Account executives, Creative Director, Senior Copy, Art Directors, Traffic	ΕΒΔΟΜΑΔΙΑ
<b>Development Meetings</b>		
New Business Development Meeting	CEO, GM, Management Team, Board of Directors (when necessary)	ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΑ
<b>Client Service Meetings</b>		
Client Service Review Meeting	G. M., Client Service Dept.	ΜΗΝΙΑΙΑ
Client Service Review Meeting	G. M., Client Service Dept.	ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΑ
<b>Creative Meetings</b>		
Creative Review Meeting	G. M., Creative Dept.	ΜΗΝΙΑΙΑ
Creative Review Meeting	G. M., Creative Dept.	ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΑ
<b>Management Meetings</b>		
Board of Directors	Board of Directors	ΜΗΝΙΑΙΑ
Management Board	CEO, G. M., Management Team	ΜΗΝΙΑΙΑ

ΣΧΗΜΑ 5  
ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΝ

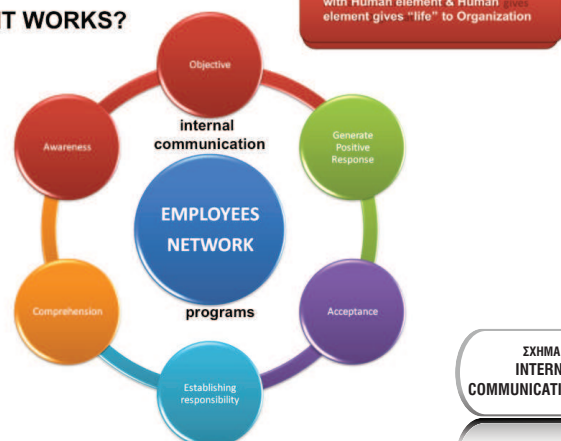


ΣΧΗΜΑ 11  
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ 360°



ΣΧΗΜΑ 6  
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

## HOW IT WORKS?



ΣΧΗΜΑ 12  
INTERNAL COMMUNICATION MODEL

ΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΟΥΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ, ΤΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΥΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ		
<b>ΗΓΕΤΕΣ</b>	<b>ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ</b>	<b>ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</b>
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΥΜΒΟΥΛΩΣ	Πελάτες, Συνεργάτες, Εκπρόσωποι της Κοινωνίας	Meetings (Ad Hoc), Παραστάσεις, E-Mails, Workshops Memberships
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ	Πελάτες, Συνεργάτες, Εκπρόσωποι της Κοινωνίας	Meetings (Regularly & Ad Hoc), Παραστάσεις, E-Mails, Workshops Memberships
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	Πελάτες, Συνεργάτες, Εκπρόσωποι της Κοινωνίας	Meetings (Regularly & Ad Hoc), Παραστάσεις, E-Mails, Workshops Memberships
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΓΡΑΦΙΚΟΥ	Πελάτες, Συνεργάτες, Εκπρόσωποι της Κοινωνίας	Meetings (Regularly & Ad Hoc), Παραστάσεις, E-Mails, Workshops Memberships

ΣΧΗΜΑ 7  
ΕΠΑΦΕΣ ΗΓΕΤΩΝ ΜΕ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΥΣ



**ΕΙΚΟΝΑ 1  
ALL ABOARD**



**ΕΙΚΟΝΑ 4  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΕΙΣ - WORKSHOP**



**ΕΙΚΟΝΑ 2  
ΒΡΑΒΕΙΑ - ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ**



**ΕΙΚΟΝΑ 3  
ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ - ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ**



**ΕΙΚΟΝΑ 5  
ΕΙΣ ΥΓΕΙΑΝ**





**ΕΙΚΟΝΑ 6**  
**ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ**



**ΕΙΚΟΝΑ 8**  
**ΕΚΔΗΛΩΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ**



**ΕΙΚΟΝΑ 7**  
**ΕΚΔΗΛΩΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ**



**ΕΙΚΟΝΑ 9**  
**4US**