



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**. 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 τη 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 εταιρεία παραμένει αμιγώς ελληνική. Αποτελείται από τρία διοικητικά επίπεδα και 4 Ιεραρχικά, τη Γενική Διεύθυνση, τους Διευθυντές Τμημάτων και τους Προϊστάμενους. Η μετοχική σύνθεση της Sprint σήμερα έχει ως εξής: Ο κ. Κωνσταντίνος Λαμπρινόπουλος κατέχει το 67% των μετοχών της Εταιρείας, ο κ. Πέτρος Καραχάλιος το 12%, ο κ. Παναγής Καρέλλας το 10%, ο κ. Σταύρος Γεωργιάδης το 6% και η κα Όλγα Γκουζούλη – Καρέλλα το 10%. Το οργανόγραμμα της εταιρείας απεικονίζεται στο παράρτημα.

LOCATION INFORMATION:

Η εταιρεία εδρεύει στο Χαλάνδρι, στην οδό Θερμοπυλών 5.

TOTAL NUMBER OF EMPLOYEES:

Η εταιρεία αποτελείται από 28 άτομα που εργάζονται στα γραφεία της Sprint. Όλοι οι εργαζόμενοι απασχολούνται με σύμβαση αορίστου χρόνου. Το προσωπικό αποτελείται από 45% γυναίκες και 55% 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 και Μέτοχοι της Εταιρείας ήταν η Fieldplan Ltd., που ανήκε στο Group Interpublic (έναν από τους μεγαλύτερους Επικοινωνιακούς Ομίλους παγκοσμίως) που κατείχε το 51% των μετοχών και οι Αφοί Α. και Σ. Γεωργιάδης που κατείχαν το 49% των μετοχών. Το 1995 ο κ. Α. Γεωργιάδης αποχωρεί μεταβιβάζοντας το 30% των μετοχών της Εταιρείας και την Διοίκηση της στον κ. Κωνσταντίνο Λαμπρινόπουλο. Την χρονιά αυτή η Εταιρεία αλλάζει Στρατηγική και αναπτύσσει τις δραστηριότητες της προσφέροντας πλέον πλήρεις διαφημιστικές υπηρεσίες. Από το 1996 μέχρι το 1999 με βάση το τριετές Στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης της Εταιρείας οι προσπάθειες επικεντρώνονται στην πλήρη αναδιοργάνωσή της και την ανάπτυξη της. Γίνονται σημαντικές επενδύσεις σε υλικοτεχνικό εξοπλισμό, και σε ανθρώπινους πόρους με παράλληλη προσπάθεια απόκτησης νέων πελατών. Το αποτέλεσμα ήταν θετικό με την προσθήκη στο πελατολόγιο της Εταιρείας πολλών σημαντικών πελατών. Το 1999 η Sprint γίνεται πλήρες μέλος της Ένωσης Διαφημιστικών Εταιρειών Ελλάδος (ΕΔΕΕ). Στα τέλη του 1999 οι κύριοι μέτοχοι και ο Παναγής Καρέλλας εξαγοράζουν από την Interpublic το σύνολο των μετοχών και ουσιαστικά λήγει 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 τη Μαρίνα Καραστεργίου και τον επαναπροσδιορισμό της τοποθέτησής της στην αγορά σαν Εταιρεία Παροχής Ολοκληρωμένων Υπηρεσιών Επικοινωνίας (Integrated Communications). Η εταιρεία συνεχίζει να επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της και αναπτύσσει νέες υπηρεσίες. Επιλέγει να υιοθετήσει το μοντέλο EFQM και να ξεκινήσει την πορεία της προς την επιχειρηματική αριστεία και την αειφόρο ανάπτυξη. Έτσι η ανοδική πορεία της Εταιρείας συνεχίζεται και νέοι πελάτες εμπλουτίζουν το πελατολόγιό της. Παράλληλα άρχισε να λαμβάνει σημαντικές διακρίσεις στην Ελλάδα αλλά και την Ευρώπη. Το 2004 η Εταιρεία σχεδιάζει και υλοποιεί για λογαριασμό της Coca Cola μια πολύ ουσιαστική και ολοκληρωμένη ενέργεια που έγινε κατά την διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων ΑΘΗΝΑ 2004 με τον τίτλο «Ελιά το Δέντρο της Αθήνας». Για την ενέργεια αυτή βραβεύεται ΧΡΥΣΟ ΕΡΜΗ στο Φεστιβάλ Διαφήμισης το 2005 και με το Αριστείο Δημιουργικότητας στα ΑΡΙΣΤΕΙΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ του Συνδέσμου Διαφημιζομένων Ελλάδος. Το 2005 δημιουργεί για την Unilever την ενέργεια με τίτλο «Η Ελλάδα παίζει» στα πλαίσια του επαναλανσαρίσματος του Skip. Η ενέργεια αυτή βραβεύθηκε με ΧΑΛΚΙΝΟ ΕΡΜΗ το 2006 στα πλαίσια του Φεστιβάλ Διαφήμισης. Το 2007 η εταιρεία διακρίθηκε ξανά στο φεστιβάλ διαφήμισης με έναν ΧΡΥΣΟ ΕΡΜΗ στην κατηγορία «Εταιρική Διακυβέρνηση» για το πρόγραμμα «Η δική σου Ελλάδα, ο δικός σου Μύθος» για τη Ζυθοποιία Μύθος και με ένα ΧΑΛΚΙΝΟ ΕΡΜΗ στην κατηγορία «Direct Marketing» για την καμπάνια «Anytime Insurance Online» της Interamerican. Ταυτόχρονα επιτυγχάνει να λάβει την διάκριση «Committed to Excellence» στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του EFQM. Το 2008 η Sprint συνεχίζοντας το ταξίδι προς την επιχειρηματική αριστεία έλαβε τη διάκριση «Recognized for Excellence 4 stars», αποτελώντας την πρώτη εταιρεία επικοινωνίας στην Ελλάδα και την Ευρώπη που έχει λάβει ποτέ αυτή τη διάκριση. Την ίδια χρονιά διακρίθηκε στα European Sabre Awards, έναν από τους μεγαλύτερους και πιο αναγνωρίσιμους θεσμούς στον κλάδο των Δημοσίων Σχέσεων, στην κατηγορία Industry Sector / Consumer Goods για το πρόγραμμα Skip Laundry Lessons, λαμβάνοντας «certification of excellence». Το 2009 είναι για την εταιρεία μία χρονιά σταθμός, καθώς συμπληρώνει τα 20 χρόνια παρουσίας της στο χώρο της διαφήμισης. Η επέτειος αυτή αποτέλεσε την αφορμή για μία σειρά ενεργειών, τόσο εσωτερικά, όσο και ως προς τους πελάτες και συνεργάτες της εταιρείας.

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 εταιρεία 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 εταιρείας, για την επίτευξη της επιχειρηματικής Αριστείας. Αφετηρία του «ταξιδιού» μας προς την πιστοποίηση αποτέλεσε η διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης. Μέσα από αυτή γνωρίσαμε καλύτερα τα δυνατά και αδύνατα σημεία μας. Αυτό μας οδήγησε σε μία αναζήτηση μεθόδων βελτίωσης της εταιρείας 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. Με βάση όλα όσα πετύχαμε με τη διάκριση «Committed to Excellence», η εταιρεία αποφάσισε να ενισχύσει το ρόλο του μοντέλου στη λειτουργία της, ως κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Με το σκεπτικό αυτό συμμετείχαμε, το 2008, στο επόμενο στάδιο του EFQM και πιο συγκεκριμένα στο «Recognized for Excellence», όπου και βραβευθήκαμε με 4 αστέρια. Η Sprint έγινε η πρώτη διαφημιστική εταιρεία στην Ελλάδα και την Ευρώπη που υιοθετήσε και βραβεύτηκε με τη διάκριση «Recognized for Excellence»... και το ταξίδι προς την επιχειρηματική αριστεία συνεχίζεται!

ORGANISATIONAL ENVIRONMENT

THE PRODUCTS & SERVICES OF THE ORGANISATION

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

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

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 και Κοινωνική Υπευθυνότητα.

Mission

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

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

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. Η εμμονή μας στην πελατοκεντρική φιλοσοφία, η συνέπειά μας στην αρχή αυτή, η δημιουργικότητα και η αποτελεσματικότητά μας και η καινοτομία, μας έδωσαν την ευκαιρία να κερδίσουμε και να διατηρήσουμε πολύ σημαντικούς πελάτες. Το πιο σημαντικό είναι ότι στο πελατολόγιο της Εταιρείας υπάρχουν πελάτες που συνεργάζονται μαζί μας από την ίδρυσή μας.



THE STRATEGIC OBJECTIVES OF THE ORGANISATION

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

Market Leadership	Να είμαστε στις 3 πρωταγωνιστικές εταιρίες της κατηγορίας που δραστηριοποιούμαστε (Integrated Communications)
Competitive Services	Να προσφέρουμε καινοτόμες, διαφοροποιημένες και ποιοτικά άριστες υπηρεσίες στους πελάτες μας.
Customer Satisfaction	Να προσφέρουμε συνεχώς τη μέγιστη ικανοποίηση στους πελάτες μας. Η συνεργασία μας μαζί τους να αποτελεί γι' αυτούς μία ξεχωριστή, ευχάριστη και μοναδική εμπειρία. Να είμαστε η βασική τους επιλογή και πολύτιμοι & αναντικατάστατοι συνεργάτες.
Human Capital	Να επιλέγουμε ανθρώπινο δυναμικό υψηλού μορφωτικού επιπέδου (πάνω από τον Μ.Ο. της αγοράς επικοινωνίας), να το αναπτύσσουμε συνεχώς σε δεξιότητες και γνώσεις και να κρατάμε ψηλά το βαθμό ικανοποίησής του, προσφέροντας συνεχώς νέες και ενδιαφέρουσες εμπειρίες, έτσι ώστε να αποτελεί ουσιαστικό σύμβουλο των πελατών μας.
Social Responsibility	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), στη γρήγορη ανάπτυξη της και στη νοοτροπία που είναι αποτέλεσμα της γρήγορης ανάπτυξης. Στην αγορά αυτή λειτουργούν Διαφημιστικές Εταιρείες, Εταιρείες Μέσων, ΜΜΕ, Εταιρείες Δημοσίων Σχέσεων, Εταιρείες Άμεσου Μάρκετινγκ, Εταιρείες Παραγωγής.

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

Above the line είναι αυτές που ο τζίρος τους βασίζεται σε καμπάνιες Μέσων, ενώ οι Below the line είναι εκείνες που δεν χρησιμοποιούν παραδοσιακά ΜΜΕ, αλλά εναλλακτικά κανάλια Επικοινωνίας.

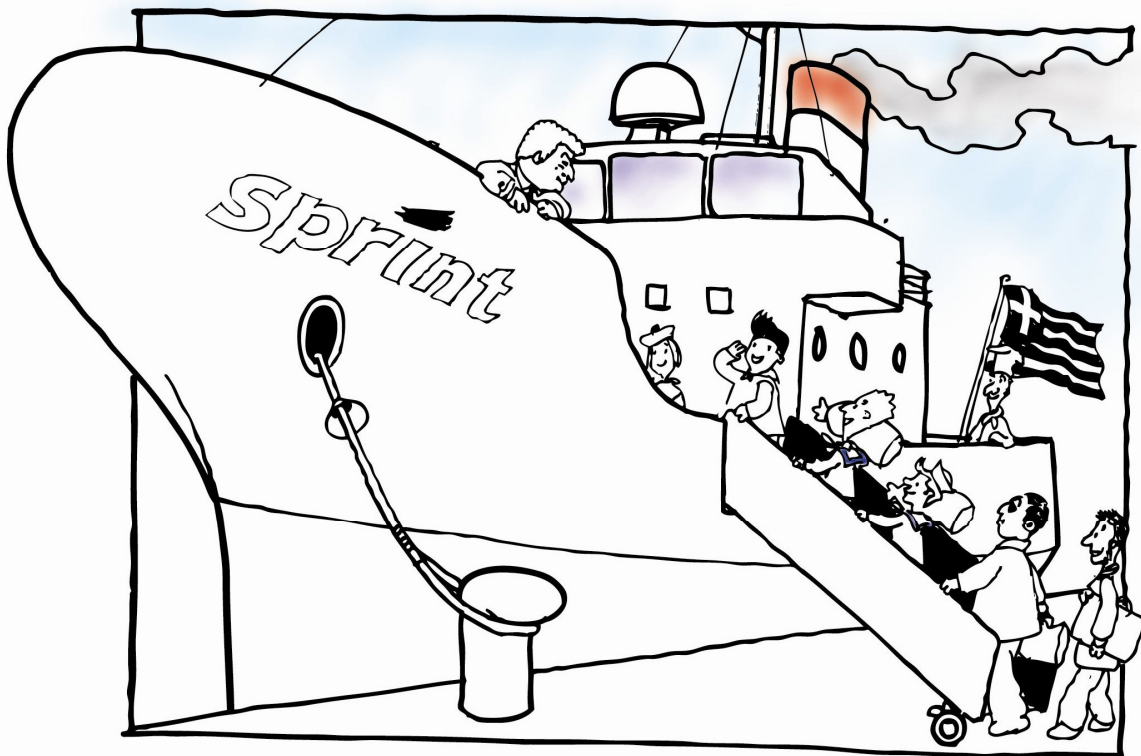
Ο Φορέας που εκπροσωπεί τον κλάδο είναι η Ένωση Εταιρειών Διαφήμισης και Επικοινωνίας (ΕΔΕΕ). Σε αυτήν είναι Μέλη 62 Εταιρείες από τις εκατοντάδες που υπάρχουν στον κλάδο γιατί οι προδιαγραφές ένταξης είναι αρκετά σκληρές. Η Sprint είναι μέλος στην ΕΔΕΕ από το 1998 και είναι εγγεγραμμένη στον Τομέα Διαφήμισης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

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

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

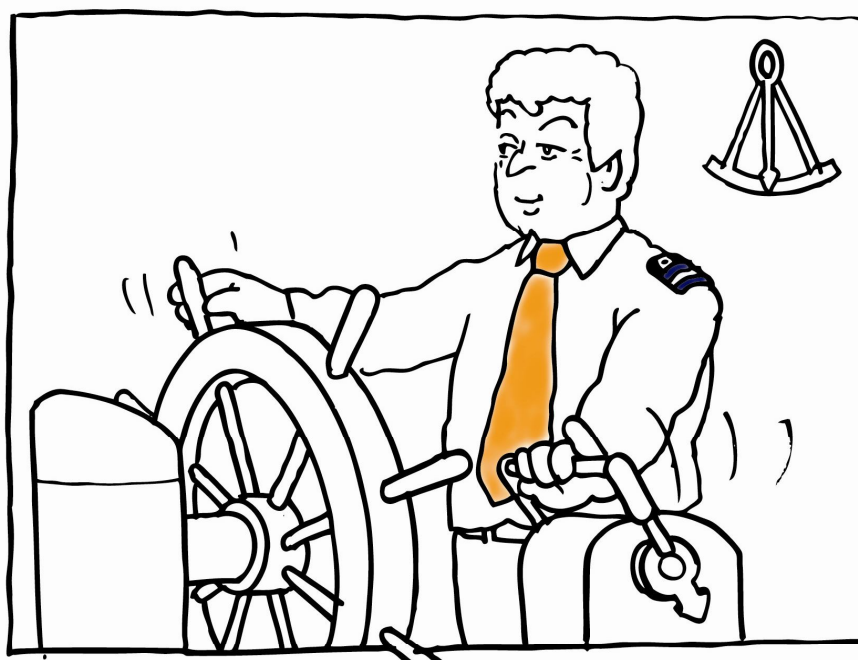
Έμμεσος ανταγωνισμός για εμάς είναι όλες οι Διαφημιστικές Εταιρείες ανεξάρτητα από τις υπηρεσίες που παρέχουν. Άμεσος ανταγωνισμός μας είναι οι Εταιρείες: Ogilvy One, Rapp Collins, Big Issue, MSPS, McVictor Hamilton, Red Cell. Παράλληλα είναι όλες οι Εταιρείες Δημοσίων Σχέσεων. Σύμφωνα με πληροφορίες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

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



Leadership

1



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 εταιρείας αποτελείται από 4 ιεραρχικά επίπεδα και από 3 Διοικητικά στρώματα (Παρ. Εικόνα 1), γεγονός το οποίο ενισχύει την επικοινωνία, την ευελιξία και την γρηγορότερη λήψη αποφάσεων. Στην εταιρεία, σαν ηγέτες αναγνωρίζονται ο Πρόεδρος και Δ/νων Σύμβουλος, 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 εταιρείας (Παρ. Σχ.4). και προωθούν την καινοτομία, παίρνουν ομαδικές αποφάσεις και ενεργά υποστηρίζουν και συμμετέχουν στις δραστηριότητες της εταιρείας 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 εταιρείας (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 τη στρατηγική και τις καθημερινές εργασίες. Εμπλέκουν τους εργαζόμενους σε ομάδες ενεργειών βελτίωσης, προωθούν την καινοτομία, τη φιλοσοφία αλλαγής και αναγνωρίζουν τα talenta 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 στην πλειοψηφία των οποίων και συμμετέχουν στην εφαρμογή τους. Επίσης, επιβλέπουν συστηματικά τις έρευνες ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων 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 στόχοι που έχουν τεθεί.
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 εταιρείας 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, τους πελάτες μας, το περιβάλλον και την κοινωνία στην οποία λειτουργούμε.
Υπευθυνότητα	Δεσμευόμαστε απέναντι στους συνεργάτες μας ότι θα συμβάλλουμε με υπευθυνότητα και πλήρη διαφάνεια στην επίτευξη των συμφωνηθέντων στόχων.
Ακεραιότητα	Λειτουργούμε ήθος, τιμιότητα κι δικαιοσύνη σε όλες μας τις δραστηριότητες.
Ευαισθησία	Λειτουργούμε με αίσθημα ευθύνης σε όλους τους τομείς δράσης μας, επιδεικνύοντας ευαισθησία απέναντι στην προσωπικότητα και στην καριέρα των συναδέλφων μας, στις ανάγκες των συνεργατών και πελατών μας, αλλά και ευρύτερα στην κοινωνία.
Ειλικρίνεια	Είμαστε άμεσοι, εκφράζουμε την αλήθεια και δεν προσποιούμαστε απέναντι στους συναδέλφους, τους συνεργάτες και τους πελάτες μας.

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

CRITERION I: LEADERSHIP	Criterion-part IA
Leaders develop the mission, vision, values and ethics and are role models of a culture of excellence.	
Title: Συμμετοχή της Ηγεσίας στον ορισμό και διάχυση του οράματος και της αποστολής της εταιρείας καθώς και των Αρχών και Αξιών	
APPROACH - Description of one key approach.	

Το όραμα και η αποστολή αποτελούν για τη Sprint βασικό θεμέλιο για την χάραξη στρατηγικών και πολιτικών και αποτελούν σημείο αναφοράς για όλες τις στρατηγικές αποφάσεις και τις λειτουργίες της. Η ευθυγράμμιση της Πολιτικής και Στρατηγικής της εταιρείας σύμφωνα με το Όραμα και την Αποστολή της, καθώς και η διαμόρφωση της λειτουργίας σύμφωνα με τις Αρχές και Αξίες της, είναι πρωτίστως ευθύνη της ηγετικής ομάδας και αποτελεί μια συνεχή διαδικασία. Ο σωστός προσδιορισμός και η διάχυση του οράματος και της αποστολής, αρχών και αξιών από την ηγετική ομάδα είναι ο πιο κρίσιμος παράγοντας για την ευαισθητοποίηση και τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού. Το ανθρώπινο δυναμικό με τον τρόπο αυτό εστιάζει και ευθυγραμμίζει τις δικές του προσδοκίες προς έναν κοινό στόχο και «εμπνέεται» από το όραμα και την αποστολή της εταιρείας, για να μπορεί να διαμορφωθεί η επιθυμητή κουλτούρα της επιχείρησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την βελτιστοποίηση της λειτουργίας της εταιρείας, την ικανοποίηση των εργαζομένων της και κατ' επέκταση των πελατών της, και την υγιή ανάπτυξη 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 εταιρείας, 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 και της ιδιότητάς τους ως ιδιοκτήτες των κύριων διεργασιών (Κριτ.2β). Οι ηγέτες επίσης συστηματικά και σε καθημερινή βάση ενθαρρύνουν την ενδυνάμωση της ευρηματικότητας και της καινοτομίας μέσω των αλλαγών που αποφασίζουν στην δομή της εταιρείας. Το **Όραμα, Αποστολή, Αρχές και Αξίες** βρίσκονται μέσα στο Εγχειρίδιο Εργαζομένων (Κριτ.3δ) το οποίο είναι αναρτημένο στο εσωτερικό δίκτυο της εταιρείας για να έχουν πρόσβαση όλοι οι εργαζόμενοι. Επίσης το όραμα και η αποστολή έχουν αναρτηθεί στους χώρους της εταιρείας και λειτουργούν υπενθυμητικά.

DEPLOYMENT

Υπεύθυνος για την ανάπτυξη της προσέγγισης είναι ο Πρόεδρος και Δ/ων Σύμβουλος, η Γενική Διεύθυνση της εταιρείας, καθώς και η υπόλοιπη ηγετική ομάδα. Το Όραμα, Αποστολή, Αρχές και Αξίες τεκμηριώθηκαν και διαχέονται συστηματικά από το 2007 μετά την αυτό-αξιολόγηση 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 εταιρείας συμμετείχε σε ένα 3ήμερο ταξίδι στην Πελοπόννησο, όπου μέσα από δομημένα workshops, σε συνεργασία με ειδικούς facilitators, αποτυπώθηκε η εικόνα των εργαζομένων για την εταιρεία 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 ετήσιου 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 τέλος από τον Πρόεδρο και Δ/ων Σύμβουλο της εταιρείας. 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 και Δ/ων Σύμβουλο της εταιρείας. Η προσέγγιση αφορά το 100% του προσωπικού, το 100% των δραστηριοτήτων της εταιρείας, όλα τα Τμήματα και όλες τις κύριες διεργασίες της εταιρείας και στην ανάπτυξη και διάχυση του, εμπλέκονται όλοι οι ηγέτες.

ASSESSMENT & REVIEW

Το Όραμα και η Αποστολή ανασκοπήθηκαν αρχικά, μετά από την πρώτη καταγραφή τους, κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης της τεκμηρίωσής 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 (Κριτ. 2γ) και του μηνιαίου Management Board που συμμετέχει η ηγετική ομάδα. Η αξιολόγηση γίνεται με βάση την μέτρηση συγκεκριμένων δεικτών αξιολόγησης όπως είναι το ποσοστό γνώσης του οράματος και της αποστολής της εταιρείας και διάχυσης του στους εργαζομένους (Κριτ.7α/7Α6) και η ικανοποίηση των πελατών σε σχέση με τις ηθικές Αξίες και την ανταπόκριση της ομάδας (Κριτ.6α/6Α4-6Α5). Οι μετρήσεις των παραπάνω δεικτών γίνονται μέσω της έρευνας ικανοποίησης εργαζομένων και μέσα από την έρευνα πελατών, με συγκεκριμένες ερωτήσεις όπου διακρίνεται η πελατοκεντρική στάση των εργαζομένων, καθώς 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 σύγκρισής της με αντίστοιχες προσεγγίσεις άλλων εταιρειών και μη κερδοσκοπικών οργανισμών, με βάση την τεχνογνωσία των Διοικητικών στελεχών της εταιρείας, λόγω της συμμετοχής τους σε αντίστοιχα Δ.Σ. Σημαντικό στοιχείο για βελτίωση αποτελεί επίσης η σύγκριση της εταιρείας με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας Great Place to Work. (Κριτ.7α). Μέσα στο 2008, μετά την αυτό-αξιολόγηση με βάση το μοντέλο του EFQM και κατά τη διάρκεια της συγγραφής των νέων credentials, προέκυψε η ανάγκη και **επαναδιατυπώθηκαν** το όραμα και η αποστολή. Παράδειγμα βελτίωσης της προσέγγισης αποτελεί ο εντοπισμός της ανάγκης αυτής μέσα από την έρευνα ικανοποίησης εργαζομένων (Κριτ.2α) καθώς και η διαδικασία που ακολουθήθηκε προκειμένου να γίνει αυτή η επαναδιατύπωση, με τη συμμετοχή της ομάδας που ήταν υπεύθυνη για τη συγγραφή των νέων credentials.

Additional approaches applicable to this criterion-part	Deployment	Effectiveness measures & cross reference to results
Αξίες & Αρχές της Sprint	100%	Κριτ.6α,7α,8α
Sprint Scorecard	100%	Κριτ.1β, 2β,6,7,8,9/Παρ.Σχ4
Συμμετοχή ηγεσίας σε ιεράρχηση και υλοποίηση ενεργειών βελτίωσης	100%	Κριτ.6α,7α,8α
Πρωώθηση ομαδικής εργασίας από την ηγεσία	100%	Κριτ.3ε,7α
Οι ηγέτες, ενδυναμώνουν ενθαρρύνουν την δημιουργικότητα και καινοτομία	100%	Κριτ.6α, 7α

CRITERION 1: LEADERSHIP	Criterion-part IB
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 εταιρείας λειτουργούν σαν μέρη μιας ομάδας, η οποία δεν περιλαμβάνει μόνο τους Διευθυντές των τμημάτων, αλλά όλο το Ανθρώπινο Δυναμικό του. Το γεγονός αυτό ενισχύεται από το μέγεθος αλλά και τη δομή της εταιρείας, η οποία ενισχύει τη διατηρητική και άμεση επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών του Οργανισμού, καθώς 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 εταιρείας, αλλά και με τους κύριους στρατηγικούς της στόχους.

DEPLOYMENT

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 εταιρείας ελέγχεται από τα αποτελέσματα μέτρησης αυτών των δεικτών. 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 τα 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 εταιρείας 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. Σε αυτή την προσέγγιση, εμπλέκονται όλοι οι ηγέτες της εταιρείας (100%) σε όλο το φάσμα λειτουργίας της εταιρείας. 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 (KPIs) των 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 οι προσωπικοί στόχοι (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. Παράδειγμα βελτίωσης της προσέγγισης, αποτελεί η βελτίωση των διαδικασιών της εταιρείας. Η ανάγκη αυτή προέκυψε μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας ικανοποίησης εργαζομένων (Κριτ.2α) Μία επίσης σημαντική βελτίωση στην προσέγγιση αυτή αποτελεί το γεγονός ότι είναι ότι το 2009, στην διαδικασία της στοχοθέτησης για πρώτη φορά συμμετείχαν ενεργά όλοι οι εργαζόμενοι στον καθορισμό των εταιρικών στόχων.

Additional approaches applicable to this criterion-part	Deployment	Effectiveness measures & cross reference to results
Ανάπτυξη συστήματος μέτρησης αποτελεσματικότητας διαδικασιών	100%	Κριτ 2β, 6,7,8,9
Αυτο-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,
WoW experience	100%	Κριτ 2δ,6α,7α,8α

CRITERION 1: LEADERSHIP		Criterion-part 1C	
Leaders interact with customers, partners and representatives of society.			
Title: Οι ηγέτες επικοινωνούν με τους εξωτερικούς εμπλεκομένους			
APPROACH - Description of one key approach.			
<p>Σύμφωνα με την Αποστολή, Αρχές και Αξίες της Sprint, θεωρούμε ως πολύ σημαντικό παράγοντα της λειτουργίας μας τις επικοινωνιακές και μακροχρόνιες σχέσεις με τους εξωτερικούς εμπλεκόμενους, όπως είναι οι πελάτες, οι προμηθευτές μας και οι εκπρόσωποι της κοινωνίας. Η ηγετική ομάδα παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στη σύναψη των σχέσεων αυτών, που ευθυγραμμίζονται με την Πολιτική και Στρατηγική της εταιρείας. Οι Ηγέτες μας διατηρούν επαφές με τους πελάτες της εταιρείας, και είναι πάντα προσβάσιμοι, από 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 να επιτύχουν τους Στρατηγικούς Στόχους της εταιρείας. Η συμμετοχή των ηγετών αλλά και άλλων στελεχών σε Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς και επιχειρηματικούς συλλόγους πηγάζει από την Πολιτική και Στρατηγική σχετικά με την ΕΚΕ. Έτσι τα στελέχη που συμμετέχουν αποκτούν γνώσεις που βοηθούν στην ανάπτυξη τους και στην ανάπτυξη της Εταιρείας και του Κλάδου. Σαν αποτέλεσμα της δραστηριότητας αυτής έχουμε λάβει πολυάριθμες επιστολές και τιμητικές πλακέτες (Κριτ.8α/8Α3).</p>			
DEPLOYMENT			
<p>Υπάρχουν μία σειρά από συστηματικές Επαφές των Ηγετών μας (Παρ.Σχ.7). Οι Ηγέτες μας με την δέσμευση τους στην Επιχειρηματική Αριστεία, ακολουθώντας την συγκεκριμένη Πολιτική & Στρατηγική, επιδιώκουν να είναι μέλη επαγγελματικών συλλόγων και Μ.Κ.Ο. που προωθούν θέματα επιχειρηματικότητας και αριστείας και να συμμετέχουν συστηματικά σε εκδηλώσεις και συναντήσεις :</p>			
Ο Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος της Εταιρείας, κος Κωνσταντίνος Λαμπρινόπουλος συμμετέχει		Συχνότητα	
Ως Πρόεδρος του Δ.Σ. της Ελληνικής Εταιρείας Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ)		Εβδομαδιαία	
Ως Αντιπρόεδρος της Ευρωπαϊκής Συνομοσπονδίας Management (EMA)		Ad hoc	
Ως Αντιπρόεδρος του Δ.Σ. της Λέσχης Επιχειρηματικότητας (ΛΕ)		Κάθε Μήνα	
Ως Μέλος της Εκτελεστικής Επιτροπής του Ινστιτούτου Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE)		Δεκαπενθήμερο	
Ως Μέλος του Γενικού Συμβουλίου του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών (ΣΕΒ)		Κάθε Μήνα	
Είναι Επίτιμος Πρόεδρος του Ελληνικού Ινστιτούτου Μάρκετινγκ (ΕΙΜ), της Ευρωπαϊκής Συνομοσπονδίας Μάρκετινγκ (ΕΜΚ) και της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας Μάρκετινγκ (World Marketing Association WMA).		Κάθε Μήνα Ad Hoc	
Ο Αντιπρόεδρος της Εταιρείας κος Παναγής Καρέλλας συμμετέχει:		Συχνότητα	
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 Υποδιοικήτης του Οργανισμού Απασχόλησης του Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ)		Εβδομαδιαία	
Συμμετέχει επίσης σε διάφορες επιτροπές ανάπτυξης του Επιχειρηματικού περιβάλλοντος στην χώρα μας		Ad Hoc	
Η Γενική Διευθύντρια της Εταιρείας κα Μαρίνα Καραστεργίου συμμετέχει:		Συχνότητα	
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 σε επιτροπές κρίσεων κρατικών διαγωνισμών επικοινωνίας		Ad Hoc	
<p>Εκτός από τα παραπάνω ηγετικά στελέχη και άλλα μέλη της ηγετικής ομάδας, συμμετέχουν σε επιτροπές. Επιπλέον ο Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας διατέλεσε πρόεδρος της οργανωτικής επιτροπής του Ετήσιου Ευρωπαϊκού Συνεδρίου EFQM, που πραγματοποιήθηκε στην Αθήνα τον Οκτώβριο του 2007 για πρώτη φορά στην Ελλάδα και το οποίο είχε μεγάλη επιτυχία, και η Γενική Διευθύντρια συμμετείχε σαν μέλος της Οργανωτικής Επιτροπής. Η εταιρεία Sprint συμμετείχε και ως χορηγός, υποστηρίζοντας επικοινωνιακά όλο το συνέδριο. Πέρα από την διάσταση της κοινωνικής προσφοράς, οι ενέργειες αυτές αυξάνουν σημαντικά την τεχνογνωσία των ηγετικών στελεχών και τους παρέχουν μια πληρέστερη εικόνα της αγοράς που οδηγεί στην μεταφορά της τεχνογνωσίας και την ικανότητα ενός πιο ολοκληρωμένου benchmarking σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της. Η τεχνογνωσία που μεταφέρεται υποστηρίζει την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών και ορθότερης στοχοθέτησης, έτσι ώστε να έχουμε ικανοποιημένους εργαζόμενους και πελάτες, σταθερή ανάπτυξη και κερδοφορία. Κάθε χρόνο, κατά τη διάρκεια του ετήσιου Business Planning Meeting (Κριτ.2γ), οργανώνεται από ομάδες εργασίας ένα συστηματικό PR plan. Τα ηγετικά στελέχη συναντιούνται με πελάτες και προμηθευτές, ενδυναμώνοντας τις εταιρικές σχέσεις. Οι δραστηριότητες αυτές εφαρμόζονται σε συστηματική βάση, αφορούν το σύνολο (100%) της ηγετικής ομάδας και έχουν ενταχθεί στην καθημερινή λειτουργία της εταιρείας μας.</p>			
ASSESSMENT & REVIEW			
<p>Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των σχέσεων της ηγετικής ομάδας με εξωτερικούς εμπλεκομένους γίνεται με βάση συγκεκριμένους δείκτες αξιολόγησης, όπως είναι η ικανοποίηση των (Κριτ.6β/6Β5,6α), και οι ευχαριστήριες επιστολές που λαμβάνουμε από διάφορους οργανισμούς (Κριτ.8α/8Α3). Οι μετρήσεις των παραπάνω δεικτών γίνονται μέσω της έρευνας ικανοποίησης πελατών και μέσω της καθημερινής επικοινωνίας της Ηγετικής Ομάδας με τους εξωτερικούς εμπλεκομένους. Με την αξιολόγηση εξετάζεται η παρούσα κατάσταση και σχεδιάζονται οι βελτιωτικές ενέργειες. Παράδειγμα βελτίωσης αποτελεί το γεγονός ότι κατά τη διάρκεια του φετινού PR plan, αποφασίσθηκε πως σε όλους τους πελάτες και τους προμηθευτές, θα δοθεί κι ένα αναμνηστικό δώρο. Το δώρο προέκυψε με αφορμή τον εορτασμό των 20 χρόνων της εταιρείας. Μία προσωποποιημένη επιστολή κι ένα στυλό, αποτελούσαν το συμβολικό δώρο, το οποίο είχε ως μήνυμα «20 χρόνια ιστορία που γράψαμε μαζί και που θέλουμε να πιστεύουμε πως θα συνεχίσουμε να γράφουμε μαζί και τα επόμενα είκοσι χρόνια». Αυτή η κίνηση ενδυνάμωσε ουσιαστικά την επικοινωνία της εταιρείας με τους εξωτερικούς εμπλεκόμενους, γεγονός που φαίνεται από την ανάθεση νέων projects στην εταιρεία.</p>			
Additional approaches applicable to this criterion-part		Deployment	Effectiveness measures cross reference to result
Εμπλοκή των ηγετών στην καθημερινή επικοινωνία με πελάτες		100%	Κριτ 5ε- 2γ, 6α
Έρευνες ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων		100%	Κριτ 2α,5γ,6α,7α
Συμμετοχή στο Ελληνικό Δίκτυο Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης		100%	Κριτ.4γ,8α
Προεδρία Οργανωτικής Επιτροπής Ετήσιου Ευρωπαϊκού Συνεδρίου EFQM		100%	Κριτ.4γ,8α
Συναντήσεις με εξωτερικούς συνεργάτες		100%	Κριτ.4α,9

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 εταιρείας, 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, έχει αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο **Σύστημα Αναγνώρισης & Επιβράβευσης Εργαζομένων** (Κριτ. 3ε) με βάση ποιοτικούς στόχους, μέσα στα πλαίσια ανάπτυξης του **Συστήματος Κινήτρων**. Με απόφαση της Ηγεσίας η εταιρεία 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 εταιρείας και σε επίτευξη οικονομικών στόχων που ορίζονται από την αρχή του έτους από την ηγετική ομάδα, η εταιρεία έχει αναπτύξει ένα σύστημα επιβράβευσης βάση ποιοτικών στόχων. Υπό αυτό το πρίσμα, στον Ετήσιο Επιχειρηματικό Σχεδιασμό (Κριτ. 2γ), εκτός από τους ποσοτικούς 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 (Κριτ. 5γ, 6α), την συμμετοχή και την επιβράβευση μας σε Φεστιβάλ Διαφήμισης κ.λπ. (Κριτ. 8α /8Α4), στα ετήσια συνολικά οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας (Κριτ.9α,9β) 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 Εταιρείας, 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 εταιρεία, που πηγάζουν από τις Αρχές και τις Αξίες μας (Κριτ.1α), την ικανοποίηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση την ικανοποίηση των πελατών της εταιρείας. Όλοι οι εργαζόμενοι της εταιρείας, συμμετέχουν στην ετήσια αξιολόγηση απόδοσης. Σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία του συστήματος αποτελεί η διάχυση του Οράματος, Αξιών και Αρχών της εταιρείας με τις αντίστοιχες προσεγγίσεις μας : WOW (Κριτ.2δ), Induction Manual (Κριτ.3δ)

DEPLOYMENT

Υπεύθυνοι για την υλοποίηση της προσέγγισης αυτής είναι όλοι οι ηγέτες της εταιρείας, με την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Το σύστημα αφορά 100% του προσωπικού, ανεξάρτητα από βαθμό, ηλικία, εργασιακό αντικείμενο και αφορά όλα τα Τμήματα και όλες τις κύριες διεργασίες της εταιρείας.

ASSESSMENT & REVIEW

Σε ετήσια βάση αξιολογείται η αποτελεσματικότητα του ίδιου του συστήματος επιβράβευσης στα πλαίσια του Business Planning Meeting όπου εδράζονται τα συμπεράσματα και αποφασίζονται αντίστοιχες βελτιώσεις. Για την μέτρηση της αποτελεσματικότητάς του έχουμε θεσπίσει ως κύριους δείκτες απόδοσης (KPIs) το ποσοστό επίτευξης ετήσιων ατομικών στόχων (Κριτ.7β/7Β7) και το ποσοστό ικανοποίησης των εργαζομένων (Κριτ 7α). Οι μετρήσεις των δεικτών αυτών γίνονται στα πλαίσια της ετήσιας μέτρησης ικανοποίησης προσωπικού (Κριτ.2α) 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 τεχνολογία των Διοικητικών στελεχών της εταιρείας, λόγω της συμμετοχής τους σε αυτούς τους Οργανισμούς. Παράδειγμα βελτίωσης αποτελεί η συστηματοποίηση του συστήματος από το 2007 και ο επαναπροσδιορισμός του το 2008 με αφορμή τη συμμετοχή της εταιρείας στα επίπεδα επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM και η απόφαση της Διοίκησης για συμμετοχή του 100% του προσωπικού στο σύστημα με ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους. Κατά τη διάρκεια του ετήσιου Business Planning Meeting (Κριτ.2γ), για πρώτη φορά, το σύνολο των εργαζομένων της εταιρείας συμμετείχε στην επανεξέταση του συστήματος Αναγνώρισης κι Επιβράβευσης Εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι χωρίστηκαν σε 2 ομάδες και έχοντας στα χέρια τους οικονομικά στοιχεία και δεδομένα, συμμετείχαν σε μία άσκηση προκειμένου να καθορίσουν οι ίδιοι τη μέθοδο με την οποία θεωρούν πως θα έπρεπε να αναγνωρίζονται και να επιβραβεύονται. Τα στοιχεία αυτά, αποτέλεσαν για τη διεύθυνση της εταιρείας τη βάση για την επανεξέταση και προσαρμογή του συστήματος.

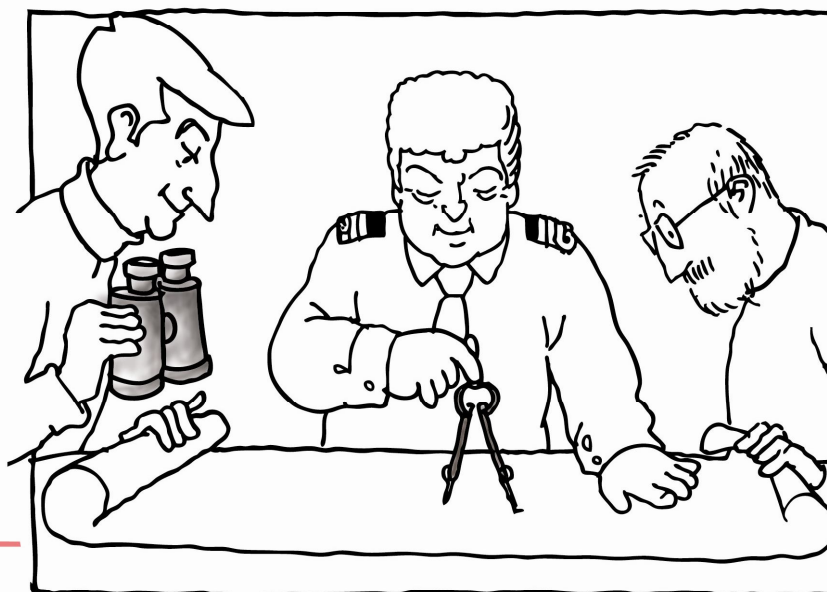
Additional approaches applicable to this criterion-part	Deployment	Effectiveness measures & cross reference to results
Πολιτική Ανοικτής Πόρτας	100%	Κριτ.3δ,7α
Induction Manual	100%	Κριτ.3δ,7α
Δια-τμηματικές Ομάδες Εργασίας	100%	Κριτ.7α
Οι Ηγέτες διαχέουν το Όραμα, Πολιτική & Στρατηγική	100%	Κριτ.1α,1ε,7α
Σύστημα αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένων	100%	Κριτ.3ε, 7α

CRITERION I: LEADERSHIP			Criterion-part I E		
Leaders identify and champion change					
Title: Οι ηγέτες αναγνωρίζουν και υλοποιούν αλλαγές στον οργανισμό					
APPROACH - Description of one key approach.					
<p>Στο χώρο που δραστηριοποιείται η εταιρεία, 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 στη διάχυση αυτής της κουλτούρας αφού και λόγω του μεγέθους της εταιρείας 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 υλοποίηση τους, ώστε η εταιρεία να ευθυγραμμίζεται με το 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 τη διάρκεια του ετήσιου Business Planning Meeting (Κριτ.2γ)).</p>					
DEPLOYMENT					
<p>Οι ανάγκες της αγοράς και οι τάσεις που επικρατούν εξωτερικά και εσωτερικά μετατρέπονται σε ανάγκες για αλλαγές που αφορούν την εταιρεία όπως είναι στρατηγικές & οργανωτικές αλλαγές, αναπροσαρμογή των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, κ.λπ. Για την αναγνώριση, παρακολούθηση και ανασκόπηση αυτών των τάσεων χρησιμοποιούμε μία σειρά από μέσα όπως είναι οι έρευνες ικανοποίησης πελατών (Κριτ.5γ), εργαζομένων (Κριτ.2α), Μηχανισμό Βελτίωσης Διαδικασιών (Κριτ.5β), αυτό-αξιολόγηση,training sessions(Κριτ.3γ), συναντήσεις με πελάτες (Κριτ.5ε) και άλλους εμπλεκόμενους(Παρ. Σχ.7, Κριτ.1γ), κλαδικές μελέτες, καινοτόμες πρακτικές οργανισμών, βιβλιογραφία. Κάθε αλλαγή συνδυάζεται με συγκεκριμένες ενέργειες επικοινωνίας προς τους εμπλεκόμενους που επηρεάζονταιii ώστε να είναι πιο αποτελεσματική. Οι ηγέτες της Sprint συμμετέχουν σε μία σειρά από δραστηριότητες για την αναγνώριση αναγκών για αλλαγές στον οργανισμό. Κάθε έργο βελτίωσης –αλλαγής ανατίθεται σε κάποιον ηγέτη ο οποίος με την ιδιότητα του ιδιοκτήτη του έργου παρακολουθεί, συντονίζει και συμμετέχει ενεργά στην υλοποίηση του. Οι απαραίτητες ενέργειες για την υλοποίηση των έργων αυτών συμπεριλαμβάνονται στον ετήσιο επιχειρησιακό προγραμματισμό και ανασκοπούνται τόσο ετήσια για την αποτελεσματικότητα τους στο Business Planning Meeting (Κριτ.2γ), όσο και στα μηνιαία Δ.Σ. Αν είναι απαραίτητο τροποποιούνται ανάλογα για να επιτευχθούν οι στόχοι της ανάπτυξης και αποτελεσματικότητας τους. Τα τελευταία χρόνια έχουν πραγματοποιηθεί μία σειρά από αλλαγές στην εταιρεία. Ειδικά τον τελευταίο χρόνο και με την ενίσχυση από την εφαρμογή του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αρίστευσης, έχουν τελεστεί μία σειρά από αλλαγές σε όλα τα επίπεδα του Οργανισμού (Παρ. Σχ.14)</p>					
ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ					
Εμπλεκόμενοι	Ετος	Περιγραφή Έργου	Ηγέτες/ Ιδιοκτήτες	Ηγέτες/ Μέλη Ομάδας	
Μέτοχοι	2009	Αύξηση παρεχόμενων υπηρεσιών	Ντίνος Λαμπρινόπουλος	Μαρίνα Καραστεργίου	
Μέτοχοι	2008	Δημιουργία Αίθουσας Εκπαίδευσης	Σταυρος Γεωργιάδης	Μαρίνα Καραστεργίου	
				Αννα Δαβανέλλου	
Μέτοχοι	2008	Δημιουργία νέου χώρου σίτισης	Ντίνος Λαμπρινόπουλος	Σταυρος Γεωργιάδης	
				Νικόλας Φιλιππίδης	
Εργαζόμενοι	2008	Διακόσμηση Χώρων Εργασίας	Μαρίνα Καραστεργίου	Αννα Δαβανέλλου	
				Σταυρος Γεωργιάδης	
Εργαζόμενοι	2007	Αποτύπωση Διαδικασιών	Μαρίνα Καραστεργίου	Σταυρος Γεωργιάδης	
				Σάββας Κόντος	
				Δημήτρης Λιναρούδης	
			Αννα Δαβανέλλου	Νικόλας Φιλιππίδης	
				Κατερίνα Σαριδάκη	
Εργαζόμενοι	2008	Επαναδιατύπωση Οράματος/Αποστολής	Ντίνος Λαμπρινόπουλος	Μαρίνα Καραστεργίου	
				Νικόλας Φιλιππίδης	
				Δημήτρης Λιναρούδης	
<p>Η επικοινωνία των αλλαγών στους εργαζομένους και στους άλλους εμπλεκόμενους γίνεται μέσω των συναντήσεων (Κριτ.1β), με τις διαδικασίες και εσωτερικά σημειώματα, και τα διάφορα εγχειρίδια. Όταν γίνονται σημαντικές αλλαγές πραγματοποιούνται ειδικές συναντήσεις και ενημερώνονται όλοι οι εργαζόμενοι. Φυσικά λόγω του μεγέθους της εταιρείας μας και λόγω του ότι Στρατηγική μας είναι να εμπλέκουμε όλους τους εργαζόμενους στις βελτιώσεις, οι αλλαγές είναι εμφανείς και προφανείς σε όλους άμεσα. Η συγκεκριμένη προσέγγιση αφορά όλους τους ηγέτες και εφαρμόζεται σε όλο το εύρος του οργανισμού. Οι ηγέτες, συμμετέχουν συστηματικά σε σώματα, όπως ο Εμπορικός Σύλλογος Αθηνών, η Λέσχη Επιχειρηματικότητας, η ΕΕΔΕ, ο IOBE, το EIM (Κριτ.1γ, 8β/8Β2), αντλώντας χρήσιμες πληροφορίες που μπορεί να αποτελέσουν αφορμή για την εκκίνηση αλλαγών. Μέσα από την ιστοσελίδα της ΕΔΕΕ, αλλά και από μόνιμους συνεργάτες, όπως η Brand Connection συλλέγονται έρευνες σχετικά με τη διαφημιστική δαπάνη και τις τάσεις της αγοράς.</p>					
ASSESSMENT & REVIEW					
<p>Οι υλοποιούμενες αλλαγές ανασκοπούνται τουλάχιστον σε ετήσια βάση στο Business Planning Meeting αλλά και σε μηνιαία βάση στα πλαίσια των Δ.Σ. Εξετάζεται πώς 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, μετρείται με βάση τα KPIs σχετικά με την ικανοποίηση των εμπλεκόμενων μέσω της έρευνας εργαζομένων (Κριτ.2α/7α) και πελατών (Κριτ.5γ,6α). Η σχετική εμπειρία που αποκτάται, χρησιμοποιείται ως σημείο μάθησης για τις επόμενες αλλαγές. Παράδειγμα βελτίωσης αποτελεί ο εντοπισμός, μέσα από τα κανάλια που αναφέρονται πιο πάνω, της στροφής των μεγάλων διαφημιζόμενων στο BTL (below the line), καθώς και η μείωση του προσωπικού τους λόγω της οικονομικής κρίσης. Το γεγονός αυτό μας οδήγησε στη δημιουργία μίας νέας υπηρεσίας την οποία ονομάζουμε «Market Observatory». Η υπηρεσία αυτή, στόχο έχει να καλύψει συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών μας, οι οποίες προέκυψαν ύστερα από τη μείωση του προσωπικού τους, καθώς δεν είχαν τους πόρους, το χρόνο και το προσωπικό να διαθέσουν. Η δημιουργία της νέας υπηρεσίας, ενισχύει τα ανταγωνιστικά μας πλεονεκτήματα.</p>					
Additional approaches applicable to this criterion-part			Deployment	Effectiveness measures & cross reference to results	
Προγράμματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης			70%	Κριτ.4γ, 8α	
Οι Ηγέτες επικοινωνούν τις αλλαγές στους εργαζομένους και εμπλεκόμενους			100%	Κριτ.7α/7Α7	

Policy & Strategy

20
1989-2009
έτοιμοι για το επόμενο
20 χρόνια

2



EFQM
Recognised for excellence
4 star

CRITERION 2: POLICY & STRATEGY**GENERAL INFORMATION**

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

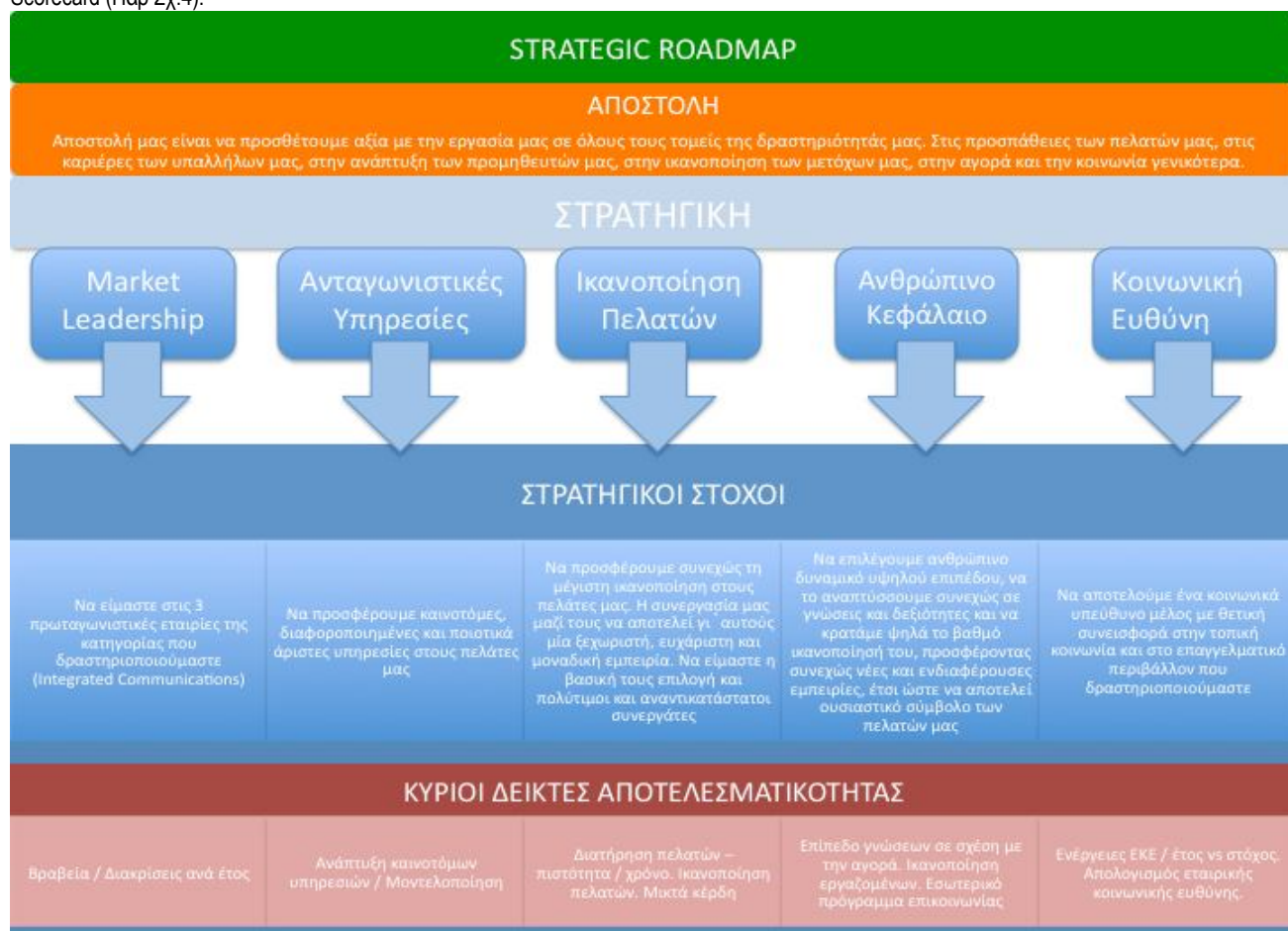
Who the organisation sees as its key stakeholders?

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 εταιρείας, η οποία πραγματοποιήθηκε με την εμπλοκή των εργαζομένων, αναγνωρίστηκαν οι κύριοι πυλώνες της Στρατηγικής που θα ακολουθήσουμε για να επιτύχουμε το Όραμα και την Αποστολή μας, δηλαδή οι Στρατηγικοί Σκοποί. Η επίτευξη αυτών των Στρατηγικών Σκοπών είναι το αποτέλεσμα της εκπλήρωσης συγκεκριμένων Κύριων Στρατηγικών Στόχων για κάθε έναν από αυτούς. Οι Στρατηγικοί Στόχοι υλοποιούνται και επιτυγχάνονται μέσω του πλέγματος των Κύριων Διεργασιών. Αυτές οι Κύριες Διεργασίες, οι οποίες είναι η κινητήριος δύναμη για την επίτευξη των Στρατηγικών Στόχων, μετρούνται και παρακολουθούνται μέσω των Κύριων Δεικτών Απόδοσης (KPIs). Οι μακροπρόθεσμοι στρατηγικοί στόχοι της εταιρείας παρακολουθούνται μέσω του Strategic Roadmap που απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα, ενώ σε ετήσια βάση το σύνολο της λειτουργίας της εταιρείας 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 εταιρείας 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.

CRITERION 2: POLICY & STRATEGY**Criterion-part 2A**

Policy and strategy are based on the present and future needs and expectations of stakeholders.

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 εταιρείας καθώς και η επίτευξη της μέγιστης δυνατής αποτελεσματικότητας & η συνεχής αύξηση του βαθμού ικανοποίησής των εργαζομένων της εταιρείας αποτελεί κύριο σημείο της Πολιτικής & Στρατηγικής. Στα πλαίσια λοιπόν της συνεχούς προσπάθειας για βελτίωση, η εταιρεία 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 περαιτέρω 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 υλοποίησή της.

DEPLOYMENT

Η έρευνα εντάσσεται στο **Σύστημα Εσωτερικής Επικοινωνίας 'WOW Experience 2009' (Κριτ.2ε)** και διεξάγεται ετήσια το πρώτο δίμηνο του χρόνου. 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 Great Place to Work, ώστε να διευκολύνεται το benchmarking, και οι ερωτήσεις χωρίζονται σε 5 κατηγορίες: ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ, ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ, ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ, ΣΕΒΑΣΜΟΣ – ΔΕΣΜΕΥΣΗ - ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ, ΥΠΕΡΗΦΑΝΕΙΑ. Υπεύθυνη για το έργο είναι η Γενική Διεύθυνση. Η ανάπτυξη του συγκεκριμένου έργου ακολουθεί τα παρακάτω βήματα: Το ερωτηματολόγιο διανέμεται στο προσωπικό συνοδευμένο από μια εγκύκλιο/επιστολή από τον Πρόεδρο & Διευθύνων Σύμβουλο της εταιρείας. 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 εταιρείας μέχρι κάποια προκαθορισμένη ημερομηνία. Τα ερωτηματολόγια αναλύονται και εξάγονται αποτελέσματα τα οποία συγκρίνονται και αξιολογούνται βάση των αντίστοιχων αποτελεσμάτων των 10 καλύτερων εταιρειών που συμμετέχουν στο θεσμό του GPTW. Στην συνέχεια συζητούνται στο Business Planning Meeting και προτείνονται συγκεκριμένες ενέργειες προς βελτίωση. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται 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. Οι παραπάνω ενέργειες βοηθούν στην μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα της λειτουργίας της εταιρείας, και την αξιοποίηση "βέλτιστων πρακτικών". 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 εταιρείας. Συνολικά αφορά το 100% των εργαζομένων.

ASSESSMENT & REVIEW

Για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας του έργου έχουμε θεσπίσει ως κύριους δείκτες απόδοσης (KPIs) το ποσοστό συμμετοχής των εργαζομένων στην έρευνα (Κριτ.7β / 7Β1). Η διαδικασία ανασκοπείται για την αποτελεσματικότητα της σε ετήσια βάση στα πλαίσια του Business Planning Meeting (Κριτ.2γ). Στα πλαίσια αυτής της συνάντησης και μέσω της ανασκόπησης αποφασίζονται αντίστοιχες βελτιώσεις και εξάγονται συμπεράσματα τα οποία στην συνέχεια επικοινωνούνται σε όλο το προσωπικό από τους επικεφαλής των τμημάτων. Η βελτιστοποίηση της προσέγγισης αξιολογείται μέσα από την πρότερη εμπειρία των Διοικητικών στελεχών της εταιρείας σε προηγούμενους οργανισμούς, από τη συμμετοχή τους σε διάφορα θεσμικά όργανα (Κριτ.1γ), καθώς και από την καθημερινή επαφή με άλλα Διοικητικά στελέχη εταιρειών όπου γίνεται ανταλλαγή απόψεων (benchmarking). Παράδειγμα βελτίωσης αποτελεί η βελτίωση του τρόπου υλοποίησης της έρευνας από το 2006/2007, 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 Great Place to Work. Επιπλέον παράδειγμα είναι η δημιουργία του νέου ολοκληρωμένου Συστήματος εσωτερικής επικοινωνίας WOW, συνέχεια της έρευνας που υλοποιήθηκε το 2008.

Additional approaches applicable to this criterion-part	Deployment	Effectiveness measures & cross reference to results
Έρευνα ικανοποίησης πελατών	100%	Κριτ.5γ, 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, 8β

CRITERION 2: POLICY & STRATEGY**Criterion-part 2B**

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 βελτίωσής 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. Στο πλαίσιο αυτό και σαν αποτέλεσμα της αυτό-αξιολόγησης, αναπτύχθηκε ένα σύστημα για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών και για την βελτίωσή τους, ακολουθώντας την παρακάτω ξεκάθαρη λογική: Βασισμένοι στο Όραμα μας αναπτύσσουμε την κατάλληλη Πολιτική και Στρατηγική, ώστε η εταιρεία μας να επιτύχει του κύριους Στρατηγικούς Στόχους, οι οποίοι πραγματοποιούνται μέσω των Κύριων Διεργασιών που αποτελούν τον κινητήριο μηχανισμό της εταιρείας. Η ανάπτυξη αυτού του συστήματος υποστηρίζει πλήρως την Πολιτική και Στρατηγική της εταιρείας, συνδέεται επί της ουσίας με τα υπόλοιπα συστήματα που εφαρμόζει η εταιρεία, όπως είναι το Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Παρ.Σχ.8) και κατέχει κεντρικό ρόλο στο μηχανισμό διαρκούς βελτίωσης των διαδικασιών (Κριτ.5β, 6,7,8,9)

DEPLOYMENT

Η αναγνώριση των Κύριων Διεργασιών έγινε στην διάρκεια ενός workshop στο οποίο συμμετείχαν όλοι οι ηγέτες. Στην διάρκεια αυτού του workshop η ηγεσία της εταιρείας, με βάση το Όραμα, Πολιτική και Στρατηγική και σε σχέση με τους Στρατηγικούς Στόχους, λαμβάνοντας επίσης υπόψη τις ανάγκες όλων των stakeholders της εταιρείας και με σκοπό την ικανοποίηση 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 εταιρείας, 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 εταιρείας. Η διάχυση και επικοινωνία του Πλέγματος των Κύριων Διεργασιών υλοποιείται επίσης με την καθημερινή επικοινωνία των ηγετών με το προσωπικό και την στοχοθέτηση τους, η οποία συνδέεται με το Key Process Scorecard. Οι στόχοι των κύριων διεργασιών συνδέονται άμεσα με τους στόχους των τμημάτων (Κριτ 1β), οι οποίοι πηγάζουν από τον Ετήσιο Επιχειρηματικό Σχεδιασμό (κριτ 2γ). Με τον τρόπο αυτό, το σύστημα επιτυγχάνει την ευθυγράμμιση των κύριων διεργασιών με τους Επιχειρηματικούς Στόχους και την Πολιτική και Στρατηγική της εταιρείας και η συστηματική βελτίωση τους μέσω της μέτρησής και αξιολόγησής τους, έτσι ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητά τους. Στόχος είναι η συνεχής βελτίωση των κύριων διεργασιών της εταιρείας και η συνεχής και υγιής ανάπτυξη της εταιρείας προς όφελος όλων των εμπλεκόμενων.

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

ASSESSMENT & REVIEW

Το πλέγμα των Κύριων Διεργασιών και το γενικότερο σύστημα ανασκοπείται σε ετήσια βάση από την ηγεσία της εταιρείας κατά την διάρκεια του Business Planning Meeting (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 της συνάντησης και μέσω της ανασκόπησης, αποφασίζονται αντίστοιχες βελτιώσεις και εξάγονται τα συμπεράσματα τα οποία στην συνέχεια παρουσιάζονται σε όλο το προσωπικό από τους επικεφαλής των τμημάτων. Βελτιστοποίηση επίσης της προσέγγισης αξιολογείται μέσα από κλαδικές μελέτες και στοιχεία από άλλους οργανισμούς καθώς και συμμετοχή των στελεχών μας σε διάφορα θεσμικά όργανα (Κριτ.1γ) Παράδειγμα βελτίωσης αποτελεί η ειδική εκπαίδευση που πραγματοποιήθηκε στα στελέχη της εταιρείας που χρησιμοποιούν τις φόρμες, για την ορθότερη συμπλήρωση & 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
Ανάλυση στοιχείων από Great Place 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
Αυτό-αξιολόγηση EFQM	100%	Κριτ 6,7,8,9

CRITERION 2: POLICY & STRATEGY**Criterion-part 2C****Policy and strategy are developed, reviewed and updated.****Title: Διαδικασία Στρατηγικού 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 εταιρείας. Για την διαμόρφωση του χρησιμοποιούμε την **Διαδικασία Στρατηγικού Επιχειρηματικού Σχεδιασμού (Παρ.Σχ.6)** όπου τίθενται υπόψη το Όραμα και οι Στρατηγικοί Στόχοι της εταιρείας και ευθυγραμμίζεται πλήρως με την Πολιτική και Στρατηγική. Κρίσιμος παράγοντας επίτευξης των ετήσιων εταιρικών στόχων που τίθενται κατά τον σχεδιασμό του ετήσιου επιχειρηματικού σχεδιασμού είναι η εμπλοκή του συνόλου της ηγετικής ομάδας στην διαμόρφωση τους και η δέσμευση σε αυτούς, καθώς και η συμφωνία και δέσμευση των εργαζομένων στην επίτευξη τους, αφού οι ετήσιοι εταιρικοί στόχοι συνδέονται με τους στόχους των τμημάτων (Κριτ.1β), καθώς και με τους ατομικούς στόχους όλων των εργαζομένων, οι οποίοι χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης τους (Κριτ. 3ε). Για το λόγο αυτό, για πρώτη φορά το 2009, στην ανάπτυξη του ετήσιου επιχειρηματικού σχεδιασμού συμμετείχε όλη η ηγετική ομάδα εταιρείας, δηλαδή το Διοικητικό Συμβούλιο, η Γενική Διευθύντρια και όλοι οι Διευθυντές και Προϊστάμενοι τμημάτων, καθώς και όλοι οι εργαζόμενοι στην εταιρεία, ώστε να αποκτήσουν γνώση και να ενδυναμώνονται.

DEPLOYMENT

Η συνολική διαδικασία διαρκεί από μία έως τρεις ημέρες. Πραγματοποιείται συστηματικά κάθε Ιανουάριο και είναι πολύ δομημένη. Αρχικά παρουσιάζεται σε όλους τους συμμετέχοντες από την Γενική Διεύθυνση μια πλήρης ανασκόπηση της προηγούμενης χρονιάς. Βάση των πεπραγμένων, συζητούνται τα εσωτερικά θέματα που προέκυψαν σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της εταιρείας (οργανωτικά, λειτουργικά, διαδικαστικά, οικονομικά) με βάση τις Κύριες Διεργασίες της και το Key Process Scorecard (Κριτ. 2β). Στη συνέχεια συζητούνται θέματα πελατών, ανάπτυξης αγοράς, υπηρεσιών και παρουσιάζονται από τους υπεύθυνους λογαριασμών τα ετήσια πλάνα ανάπτυξης ανά πελάτη. Τέλος, τίθενται οι ετήσιοι επιχειρηματικοί στόχοι ανά πελάτη και ανά Τμήμα, οι οποίοι στη συνέχεια αποτελούν τη βάση για την οριοθέτηση των ατομικών στόχων (Κριτ. 3ε). Επίσης συζητούνται και προτείνονται ενέργειες-έργα προς βελτίωση σε όλα τα επίπεδα δραστηριοποίησης της εταιρείας (ανάπτυξη πελατολογίου, κτλ), τα οποία προέρχονται από την ανασκόπηση των KPIs. Η τελική σύνταξη του πλάνου μέσω της αποτύπωσης των συμπερασμάτων της τριήμερης συνάντησης, υλοποιείται από τη Γενική Διευθύντρια, η οποία θέτει υπόψη του Διοικητικού Συμβουλίου το ετήσιο πλάνο, καθώς και τις προτάσεις προς βελτίωση που έχουν συζητηθεί υπόψη του Διοικητικού Συμβουλίου, όπου τις αξιολογεί, τις προτεραιοποιεί και ορίζει τους υπευθύνους και τις ομάδες έργων. Μετά το πέρας της διαδικασίας ο επιχειρηματικός σχεδιασμός καταγράφεται και παρουσιάζεται διεξοδικά σε όλο το προσωπικό, από τους αρμόδιους Διευθυντές και Προϊστάμενους μέσω των προγραμματισμένων συστηματικών συναντήσεων (Παρ.Σχ.5) Το σύστημα απευθύνεται και αφορά όλα τα Τμήματα και όλες τις κύριες διεργασίες της εταιρείας και εφαρμόζεται στο 100% του εύρους της εταιρείας.

ASSESSMENT & REVIEW

Η προσέγγιση ανασκοπείται για την αποτελεσματικότητα της σε ετήσια βάση από το Διοικητικό Συμβούλιο. Για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας του Business Planning έχουμε θεσπίσει ως κύριους δείκτες απόδοσης (KPIs) την επίτευξη των ετήσιων επιχειρηματικών στόχων της εταιρείας της χρονιάς που αφορά (κριτ.6,7,8,9). Στα πλαίσια αυτής της συνάντησης και μέσω της ανασκόπησης αποφασίζονται αντίστοιχες βελτιώσεις και εξάγονται τα συμπεράσματα τα οποία στην συνέχεια παρουσιάζονται σε όλο το προσωπικό από τους επικεφαλής των τμημάτων. 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 έχει βελτιωθεί και γίνεται όπως περιγράφεται στην προσέγγιση με την ενεργή συμμετοχή του 100% των εργαζομένων στην εταιρεία για πρώτη φορά από το 2009.

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 6,7,8,9
Προγράμματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	100%	Κριτ.4γ,8α,8β
Ευθυγράμμιση στόχων των KPIs με τους Στόχους Τμημάτων	100%	Κριτ 1β, 2β,6,7,8,9
Στοιχεία από Great Place to Work Institute Hellas	100%	Κριτ.7α
Κλαδικές Μελέτες Χρηματοοικονομικής Ανάλυσης ,SWOT Analysis	100%	Κριτ. 9α,9β /Παρ. Σχ.2)

CRITERION 2: POLICY & STRATEGY**Criterion-part 2D****Policy and strategy are communicated and deployed through a framework of key processes.**

Title: Ανάπτυξη νέου συστήματος εσωτερικής επικοινωνίας για τη διάχυση κι ενδυνάμωση του Οράματος, της Αποστολής και των Αρχών και Αξιών "WoW experience 2009"

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 ανθρώπινου δυναμικού, ώστε οι καθημερινές πρακτικές του να υποστηρίζουν ενεργά τις στρατηγικές επιλογές της εταιρείας. Ως αποτέλεσμα της έρευνας ικανοποίησης εργαζομένων που πραγματοποιήθηκε το 2008, και με αφορμή την πρόσληψη νέων συνεργατών στην εταιρεία, 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 νέο πρόγραμμα εσωτερικής επικοινωνίας, το οποίο εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας. Στόχος του προγράμματος 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 εταιρεία και να έχει σημαντικό αντίκτυπο 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 εταιρείας, στην ενίσχυση της προσωπικής τους ανάπτυξης και στην ενδυνάμωση του ομαδικού πνεύματος.

DEPLOYMENT

Το σύστημα αναπτύχθηκε δομημένα από δια-τμηματική ομάδα στελεχών. Ο σχεδιασμός του προγράμματος ξεκίνησε τον Ιανουάριο του 2009. Αρχικά δημιουργήθηκε το concept με μία διαδικασία brainstorming, αποδόθηκε το όνομα "WoW experience 2009" 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 η επιστολή του διευθύνοντος συμβούλου και η έρευνα εσωτερικής επικοινωνίας, τα οποία σηματοδοτήθηκαν μέσα στα πλαίσια του προγράμματος. Άλλες ενέργειες που θα ενταχθούν είναι: εκπαιδευτικά προγράμματα, εσωτερικοί διαγωνισμοί, εκδηλώσεις, προγράμματα ευεξίας και διάφορες άλλες ενισχυτικές ενέργειες. 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 εταιρείας.

ASSESSMENT & REVIEW

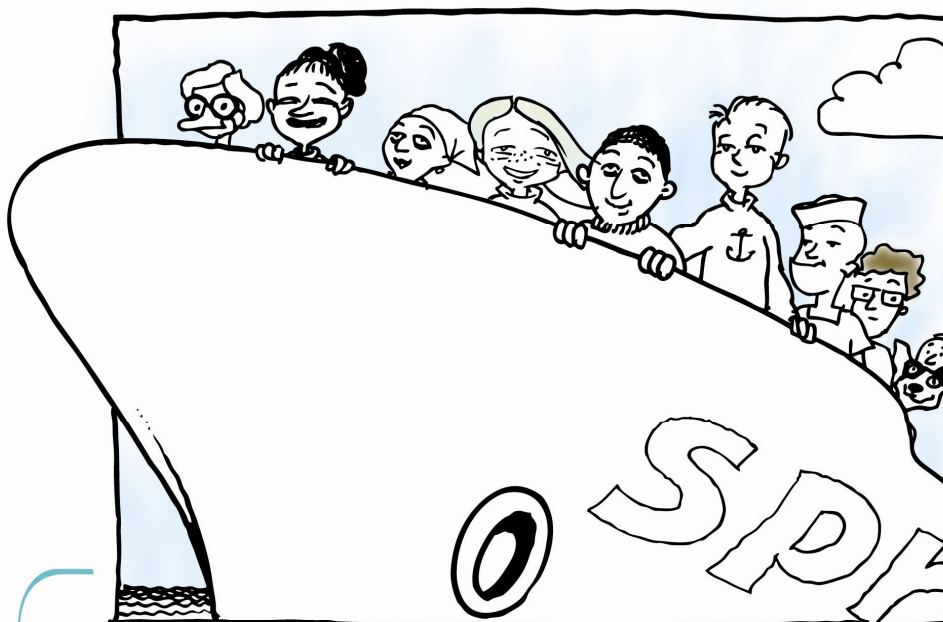
Για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος έχουμε θεσπίσει ως κύριους δείκτες απόδοσης (KPIs) την ικανοποίηση των εργαζομένων (Κριτ 7α) με βάση την αντίστοιχη ερώτηση και την ικανοποίηση των πελατών (Κριτ.6^α), καθώς και την επίτευξη επιμέρους στόχων όπως τον αριθμό των ενεργειών που έχουν 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 παρουσιάζονται σε όλο το προσωπικό από τους επικεφαλής των τμημάτων. Βελτιστοποίηση επίσης της προσέγγισης αξιολογείται μέσα από την πρότερη εμπειρία των Διοικητικών στελεχών της εταιρείας σε προηγούμενους οργανισμούς, από τη συμμετοχή τους σε διάφορα θεσμικά όργανα (Κριτ.1γ) καθώς και την καθημερινή επαφή με άλλα Διοικητικά στελέχη εταιρειών όπου γίνεται ανταλλαγή απόψεων (benchmarking). Βελτίωση αποτελεί εξέλιξη του προγράμματος από την προηγούμενη χρονιά, η αλλαγή ονόματός του και η αλλαγή της σηματοποίησής του, καθώς και η συστηματοποίησή του και ο συντονισμός των ενεργειών του. Αρχικά το πρόγραμμα επικοινωνίας είχε δημιουργηθεί στα πλαίσια της συμμετοχής της εταιρείας στο R4E.

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,2β, 6,7,8,9,
Σύστημα Αναφορών-Ανασκοπήσεων, Key Process Scorecard	100%	Κριτ .5α, 6,7,8,9 / Παρ. Σχ.4
Οι Ηγέτες διαχέουν το Όραμα, Πολιτική& Στρατηγική	100%	Κριτ.1α., 7α
Έρευνες ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων	100%	Κριτ. 2α,5γ,6,α,7α,

People

20
1989-2009
έτοιμοι για τα επόμενα
20 χρόνια

3



EFQM
Recognised for excellence
4 star

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 28 άτομα. Όλοι οι εργαζόμενοι απασχολούνται σε μόνιμη βάση με σύμβαση Αορίστου Χρόνου. Η εταιρεία επίσης απασχολεί εξωτερικούς συνεργάτες για την τεχνική συντήρηση. Κάποια χαρακτηριστικά του πληθυσμού των εργαζομένων της εταιρείας εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα:

ΑΝΔΡΕΣ	55%
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	45%
ΕΓΓΑΜΟΙ	42,3
ΑΓΑΜΟΙ	57,7
ΚΑΤΩ ΤΩΝ 35 ΕΤΩΝ	72,1%
ΑΝΩ ΤΩΝ 35 ΕΤΩΝ	27,9%
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 εταιρείας 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 γενικότερη Πολιτική & Στρατηγική, τις Αρχές και Αξίες, η εταιρεία έχει αναπτύξει μία Πολιτική & Στρατηγική Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων και αντίστοιχες Αξίες. Με βάση αυτά, έχει δομηθεί ένα ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων και εφαρμόζεται από το 2007(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. Επίσης έχει σχεδιάσει ένα σύστημα κινήτρων το οποίο περιλαμβάνει ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους που αποδίδονται στους εργαζομένους ετησίως (Κριτ.1δ). Αυτά τα συστήματα λειτουργούν ως μέρη του Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.



Η Sprint εφαρμόζοντας την λογική του RADAR και για να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, χρησιμοποιεί το **Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM** ως ένα βασικό σημείο αναφοράς (Benchmark) παγκόσμιας κλάσης για την Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων. Στα πλαίσια αυτά και χρησιμοποιώντας το εργαλείο της αυτό-αξιολόγησης, παρακολουθεί τις σχετικές της διεργασίες και την γενικότερη αποτελεσματικότητα του Συστήματος, ανιχνεύοντας περιοχές προς βελτίωση και υλοποιώντας αντίστοιχες βελτιωτικές ενέργειες. Επίσης κατά την διενέργεια της έρευνας ικανοποίησης εργαζομένων συγκρίνει τις επιδόσεις της στην Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων με τις καλύτερες εταιρίες στην Ελλάδα που συμμετέχουν στον διαγωνισμό Great Place to Work, που είναι και αυτό ένα σημαντικό benchmark και μηχανισμός ανίχνευσης περιοχών προς βελτίωση. Στους μηχανισμούς αξιολόγησης περιλαμβάνονται τόσο η έρευνα των πελατών με εστιασμένες ερωτήσεις αλλά και τα γενικότερα αποτελέσματα της εταιρείας. Επιπλέον, και δεδομένης της δέσμευσης της Sprint στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, και ιδιαίτερα αυτού που αφορούν την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού, αποφασίστηκε το 2009 η εταιρεία να συμμετέχει στο θεσμό του **Investors in People (IIP)**, ο οποίος υλοποιείται για πρώτη φορά στην Ελλάδα. Η Sprint είναι από τις πρώτες Ελληνικές Επιχειρήσεις που θα εφαρμόσουν το συγκεκριμένο μοντέλο και πρώτη στον κλάδο της (**benchmark**), ενώ έχει ήδη αρχίσει η ανάπτυξη του μέσα στην εταιρεία.

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 εταιρεία 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 εταιρείας, 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 εταιρείας. Υποστηρίζει άμεσα την Πολιτική και Στρατηγική, αφού ωφελούνται τόσο οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, γιατί η σωστή επιλογή τους θα τους εντάξει επιτυχώς στην εταιρεία συμβάλλοντας στη δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος και στην ικανοποίηση τους, όσο και οι πελάτες που θα λαμβάνουν πολύ καλές υπηρεσίες. Τέλος ωφελείται και η ίδια η εταιρεία μέσω των καλών αποτελεσμάτων που θα δημιουργηθούν. Το σύστημα υποστηρίζεται από συγκεκριμένες διαδικασίες και είναι ενταγμένο στην καθημερινή λειτουργία της εταιρείας.

DEPLOYMENT

Η ανάπτυξη του συστήματος είναι συστηματική και ακολουθεί την παρακάτω μεθοδολογία: 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 στον οποίο 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. Το σύστημα αναπτύχθηκε στα πλαίσια της συμμετοχής της εταιρείας στο C2E και R4E 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 του οργανισμού, για όλα τα Τμήματα και τις Διευθύνσεις και αναφέρεται στο 100% των προσλήψεων που γίνονται.

ASSESSMENT & REVIEW

Για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος έχουμε θεσπίσει ως κύριους δείκτες απόδοσης (KPIs) το ποσοστό συμμετοχής των νεοεισερχομένων στην πρόοδο των εργασιών 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.2γ), 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 παρουσιάζονται σε όλο το προσωπικό από τους επικεφαλής των τμημάτων. Βελτιστοποίηση επίσης της προσέγγισης αξιολογείται μέσα από την πρότερη εμπειρία των Διοικητικών στελεχών της εταιρείας σε προηγούμενους οργανισμούς, από τη συμμετοχή τους σε διάφορα θεσμικά όργανα (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 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 εταιρείας και η συμμετοχή τους 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, 2β, 6,7,8,9,
Στοιχεία από Great Place to Work Institute Hellas	100%	Κριτ.7α
Induction Manual	100%	Κριτ.3δ,7α
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

CRITERION 3: PEOPLE		Criterion-part 3B
People’s knowledge and competencies are identified, developed and sustained.		
Title: Ανάπτυξη και Υλοποίηση Πλάνου Εκπαίδευσης		
APPROACH - Description of one key approach.		
<p>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 στόχος μας είναι η 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, η οποία στα πλαίσια της 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 τη βελτίωση της επικοινωνίας, τη βελτίωση της απόδοσης σε όλες τις διαδικασίες (Κριτ. 2β) και την ενδυνάμωση των Αρχών και Αξιών της εταιρείας. Επιπλέον των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η εταιρεία παρέχει στους εργαζομένους της πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων που αφορούν τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται (κλαδικά περιοδικά – έρευνες Ινστιτούτου Επικοινωνίας – ΕΔΕΕ Management Direct). 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 εταιρεία μέσω της θετικής επίδρασης στην πιστότητα των εργαζομένων και την βελτίωση της απόδοσης της εταιρείας.</p>		
DEPLOYMENT		
<p>Σε γενικές γραμμές η προσέγγιση έχει την λογική ότι η εκπαίδευση είναι προσαρμοσμένη σε κάθε εργαζόμενο, και γίνεται με στόχο να καλυφθούν οι εκπαιδευτικές του ανάγκες. Αυτές αναγνωρίζονται με βάση μια gap analysis των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης της απόδοσης του κάθε εργαζομένου σε σχέση με τις απαιτήσεις της εργασίας του που προκύπτουν από τους ατομικούς στόχους που συνδέονται με τους επιχειρηματικούς στόχους της εταιρείας.</p>		
<div><div>ΕΤΑΙΡΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ</div><div>→</div><div>ΑΤΟΜΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ</div><div>→</div><div>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ</div><div>→</div><div>ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ</div><div>→</div><div>ΠΛΑΝΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ</div></div>		
<p>Πιο ειδικά για την ανάπτυξη της προσέγγισης ισχύουν τα παρακάτω: 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 αυτο-αξιολόγησης της εταιρείας. Πλέον αποτελεί μέρος του ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και υποστηρίζεται από συγκεκριμένες διαδικασίες, ενώ είναι ενταγμένη στην καθημερινή λειτουργία της εταιρείας. Έτσι κάθε Ιανουάριο στα πλαίσια του Business Planning Meeting (Κριτ 2β) σχεδιάζεται το στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης της εταιρείας. Στη συνέχεια τον Φεβρουάριο υλοποιείται η ετήσια αξιολόγηση απόδοσης κάθε στελέχους (Κριτ 3ε) 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 σε σχέση με τους νέους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας, 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 προϊστάμενους 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 επικεφαλές των τμημάτων. Η προσέγγιση αυτή αναπτύσσεται και υλοποιείται στο 100% του προσωπικού ανεξάρτητα από βαθμό, ηλικία, εργασιακό αντικείμενο και αφορά όλα τα Τμήματα της εταιρείας.</p>		
ASSESSMENT & REVIEW		
<p>Σε ετήσια βάση αξιολογείται η αποτελεσματικότητα του ίδιου του προγράμματος και η παρακολούθηση και ολοκλήρωση των προγραμμάτων που έχουν οριστεί ανά στέλεχος στα πλαίσια του Business Planning Meeting. 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 (Κριτ.7β/7Β7)και το ποσοστό ικανοποίησης των εργαζομένων (Κριτ.7α/7Α1) και των πελατών (Κριτ.6α/6Α2-6Α7-6Α8). Οι μετρήσεις των δεικτών αυτών γίνονται στα πλαίσια της ετήσιας μέτρησης ικανοποίησης προσωπικού (Κριτ.2α) και πελατών (Κριτ.5γ) και της ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσης ανά στέλεχος (Κριτ.3ε). Στα πλαίσια της ανασκόπησης αποφασίζονται αντίστοιχες βελτιώσεις και εξάγονται τα συμπεράσματα τα οποία παρουσιάζονται σε όλο το προσωπικό από τους επικεφαλές των τμημάτων. Βελτιώσεις επίσης της προσέγγισης αποφασίζονται μέσω της σύγκρισης της απόδοσης του προγράμματος με προηγούμενες χρονιές, με αντίστοιχες προσεγγίσεις άλλων εταιριών και ΜΚΟ με βάση την τεχνογνωσία των Διοικητικών στελεχών της εταιρείας, λόγω της συμμετοχής τους σε αντίστοιχα Δ.Σ. (Benchmarking). Σημαντικό στοιχείο για βελτίωση αποτελεί επίσης η σύγκριση της εταιρείας με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας Great Place to Work (Κριτ.7α).Παραδείγματα βελτίωσης για το 2008-2009 αποτελούν, η δημιουργία ειδικής αίθουσας εκπαίδευσης αποκλειστικά για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων στο χώρο μας, οι συνεχείς συμμετοχές των εργαζομένων σε ημερίδες και ομιλίες σχετικές με το αντικείμενό μας, οι χρηματοδοτήσεις τριών συνολικά MBAs σε εργαζομένους που ξεκίνησαν το Φεβρουάριο του 2009, καθώς και η πρόσβαση για όλους μέσα στην εταιρεία στην τράπεζα πληροφοριών του Chartered Management Institute, του μεγαλύτερου management portal σε θέματα ηγεσίας, τα specialized training sessions (Κριτ.3γ) και τα επιμορφωτικά σεμινάρια “take a break”</p>		
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, 2β, 6,7,8,9
Προσωπικό Πλάνο Ανάπτυξης	100%	Κριτ.3ε,7α/7Α1
Training Sessions	100%	Κριτ.3γ,7α,7β/7Β1
Σύστημα Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένων	100%	Κριτ.3ε, 7α
Ετήσια Ανίχνευση Εκπαιδευτικών Αναγκών	100%	Κριτ.3ε,7α/7Α1
Ετήσιο Πλάνο Εκπαίδευσης	100%	Παρ. Σχ.9

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

Σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών, αποτελεί η σωστή πληροφόρηση και η γνώση των εργαζομένων σε θέματα που αφορούν τη θέση τους. Με τις οργανωτικές δομές της εταιρείας, είναι σημαντικό ο κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει, πέρα από τις βασικές του υποχρεώσεις και τις διαδικασίες που αφορούν τη θέση του και τι ακριβώς στοιχεία/χαρακτηριστικά πρέπει να έχει, προκειμένου να ανταποκριθεί σε αυτή τη θέση. Αυτό συμβάλει ουσιαστικά στη διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας της εταιρείας για το μέγιστο δυνατό όφελος για τους πελάτες μέσα από την συνεργασία τους μαζί μας και στη συνεχή ικανοποίηση μέσω της βελτιστοποίησης και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ακολουθώντας την Πολιτική και Στρατηγική μας στην ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού αποφασίστηκε να καθιερωθεί το 2009 μία συνάντηση/εκπαίδευση, (specialized training session) με σκοπό να εκπαιδεύει τους εργαζόμενους μέσα από συγκεκριμένα παραδείγματα, σε θέματα που αφορούν τη θέση τους. Αυτές οι εκπαιδευτικές συναντήσεις εντάσσονται μέσα στο ευρύτερο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας και αποτελούν μέρος ευρύτερου πλάνου συναντήσεων.

DEPLOYMENT

Έτσι λοιπόν, μέσα στα πλαίσια του ευρύτερου πλάνου συναντήσεων, ορίστηκε ένα specialized training session, το οποίο εφαρμόζεται από τον Μάρτιο του 2009 και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας της εταιρείας. Στη συνάντηση αυτή, οι εμπλεκόμενοι (ανάλογα με τη θέση τους στην εταιρεία), παρακολουθούν μία ταινία, η οποία αποτελεί και case study για τη θέση τους. Οι πρωταγωνιστές της ταινίας παρουσιάζουν στοιχεία τα οποία απαιτούνται και από αυτούς στη καθημερινή τους εργασία. Με το πέρας της συνάντησης, η Διοίκηση της εταιρείας συζητά με τους εργαζόμενους, γίνονται παρατηρήσεις, ασκήσεις, παρακολουθούνται συμπεριφορές, γεννιούνται νέες ιδέες, αναζητούνται τρόποι για το πώς μπορούν να γίνουν βελτιώσεις στην καθημερινή εργασία και καταλήγει σε συμπεράσματα. Στόχος της συνάντησης αυτής είναι η εκπαίδευση, η ενημέρωση και η μεταφορά και διάχυση γνώσεων. Με τον τρόπο αυτό βελτιώνεται το εργασιακό κλίμα και κατ' επέκταση η ικανοποίηση των εργαζομένων, αυξάνεται η ικανοποίηση των πελατών και τέλος βελτιώνονται και τα αποτελέσματα της εταιρείας. Η συνάντηση εφαρμόζεται συστηματικά και αφορά το 100% των Τμημάτων και των ανθρώπων της εταιρείας.

ASSESSMENT & REVIEW

Για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας του specialized training session, έχουμε θεσπίσει ως κύριους δείκτες απόδοσης (KPIs) το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων (Κριτ7α), από τον βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων στις συναντήσεις, καθώς και την αξιολόγηση από τους πελάτες (Κριτ. 6α). Οι μετρήσεις των δεικτών αυτών γίνονται στα πλαίσια της ετήσιας μέτρησης ικανοποίησης προσωπικού (Κριτ.2α) και πελατών (Κριτ.5γ).

Τα specialized training sessions ανασκοπούνται για την αποτελεσματικότητά τους σε ετήσια βάση στα πλαίσια του Business Planning Meeting. Στα πλαίσια αυτής συνάντησης και μέσω της ανασκόπησης θα αποφασίζονται αντίστοιχες βελτιώσεις και θα εξάγονται τα συμπεράσματα τα οποία στην συνέχεια θα παρουσιάζονται σε όλο το προσωπικό από τους επικεφαλής των τμημάτων.

Additional approaches applicable to this criterion-part	Deployment	Effectiveness measures & cross reference to results
Συμμετοχή εργαζομένων σε Δια-τμηματικές Ομάδες Εργασίας, σε εταιρικές κοινωνικές εκδηλώσεις	100%	Κριτ.7α/ Παρ.Εικ.3
Ενδο-εταιρικές Εκπαιδεύσεις	100%	Κριτ.3β, 7α/ Παρ.Εικ.4
WoW experience	100%	Κριτ.2δ,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 εταιρείας 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 εταιρείας, 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 εταιρείας στους εργαζομένους.

Μέρος του ολοκληρωμένου συστήματος επικοινωνίας όπου η εταιρεία 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 εταιρείας. Το Induction Manual βοηθά στην διάχυση των αξιών και του οράματος της εταιρείας, 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 εταιρείας και περιέχει μεγάλο εύρος πληροφοριών και προστιθέμενη αξία για το προσωπικό και την εταιρεία.

DEPLOYMENT

Το Induction Manual αναπτύχθηκε ως αποτέλεσμα της ανασκόπησης των αποτελεσμάτων της αυτό-αξιολόγησης της εταιρείας με βάση το μοντέλο του EFQM το Δεκέμβριο του 2006, στα πλαίσια της συμμετοχής της εταιρείας στο C2E, και έχει την μορφή modular, έτσι ώστε να μπορεί να δέχεται τροποποιήσεις και προσθήκες. Αναπτύχθηκε από ομάδα έργου και ακολουθήθηκε σε όλη τη διάρκεια του έργου η φιλοσοφία του RADAR με συστηματικές ανασκοπήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα για την μέτρηση του βαθμού ανάπτυξης. Η ανάπτυξη του έργου αξιολογήθηκε από ομάδα αξιολογητών του EFQM, εφόσον ήταν ένα από τα τρία έργα που είχαν επιλεγεί για να αξιολογηθούν στα πλαίσια της συμμετοχής της εταιρείας στο C2E. Όταν ολοκληρώθηκε η ανάπτυξη του, πραγματοποιήθηκε η παρουσίαση του στο σύνολο των εργαζομένων από τον Πρόεδρο & Διευθύνων Σύμβουλο της εταιρείας τον Μάιο του 2007, ενώ επίσης υπάρχει διαθέσιμο ηλεκτρονικά στο Intranet της εταιρείας, προσβάσιμο από όλους τους εργαζομένους, 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 εταιρεία (Κριτ.3β). Εφαρμόστηκε για πρώτη φορά τον Απρίλιο του 2007 και πλέον αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας της εταιρείας. 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 Induction Manual και του τρόπου επικοινωνίας του στο προσωπικό στα πλαίσια του Business Planning Meeting. Για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας του 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 εταιρείας (Κριτ.7α/7Α6) καθώς και η ικανοποίηση των πελατών από τις υπηρεσίες που λαμβάνουν (Κριτ. 6α/6Α2–6Α7-6Α8). Οι μετρήσεις των δεικτών αυτών γίνονται στα πλαίσια της ετήσιας μέτρησης ικανοποίησης προσωπικού (Κριτ.2α) και πελατών (Κριτ.5γ). Στα πλαίσια αυτής της ανασκόπησης αποφασίζονται αντίστοιχες βελτιώσεις και εξάγονται τα συμπεράσματα τα οποία στην συνέχεια παρουσιάζονται σε όλο το προσωπικό από τους επικεφαλής των τμημάτων. Βελτιώσεις επίσης αποφασίζονται μέσω της σύγκρισης της με αντίστοιχες προσεγγίσεις άλλων εταιριών με βάση την πρότερη εμπειρία των Διοικητικών στελεχών της εταιρείας (Benchmarking). Σημαντικό στοιχείο για βελτίωση αποτελεί επίσης η σύγκριση της εταιρείας με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας Great Place to Work (Κριτ.7α) Παράδειγμα βελτίωσης αποτελεί η συνεχής ενημέρωσή του, καθώς επικαιροποιείται κάθε φορά που προκύπτει μία αλλαγή στον οργανισμό. Το 2008 επικαιροποιήσαμε το Induction Manual για να συμπεριλάβουμε μέσα σε αυτό όλες τις αλλαγές που έγιναν όπως για παράδειγμα η αλλαγή των Στρατηγικών στόχων, Αποστολής, Αρχών και Αξιών της εταιρείας κλπ

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,
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 "wow experience"	100%	Κριτ.2δ,7α/ Παρ. Εικ.1 (?)
Πολιτική Ανοικτής Πόρτας	100%	Κριτ.3δ,7α
Δια-τμηματικές Ομάδες Εργασίας	100%	Κριτ.7α

CRITERION 3: PEOPLE	Criterion-part 3E
People are rewarded, recognised and cared for.	
Title: Σύστημα Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένων	
APPROACH - Description of one key approach.	

Ένας από τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας είναι η συνεχής ικανοποίηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση η διασφάλιση υψηλών επιπέδων αφοσίωσης τους. Το γεγονός ότι αποστολή μας αποτελεί η 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 εταιρεία 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 εταιρεία 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 που απαιτούν βελτίωση, την περαιτέρω ανάπτυξη τους και τη 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 παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες, την ικανοποίηση των πελατών και τέλος στην βελτίωση της κερδοφορίας.

DEPLOYMENT

Το σύστημα υποστηρίζεται από συγκεκριμένες διαδικασίες και είναι ενταγμένο στην καθημερινή λειτουργία της εταιρείας. Βασικό στοιχείο του συστήματος είναι η σύνδεση και ευθυγράμμιση των Στρατηγικών Στόχων της εταιρείας 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 αυτό-αξιολογούνται 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 εργαζομένου 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.

Εφαρμόστηκε για πρώτη φορά σε διαφορετική μορφή τον Φεβρουάριο του 2005 και πλέον αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας της εταιρείας. Το σύστημα αναπτύχθηκε στα πλαίσια της συμμετοχής της εταιρείας στο C2E και R4E 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. Η ανάπτυξη του έργου αξιολογήθηκε από ομάδα αξιολογητών του EFQM, εφόσον ήταν ένα από τα τρία έργα που είχαν επιλεγεί για να αξιολογηθούν στα πλαίσια της συμμετοχής της εταιρείας στο C2E. 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

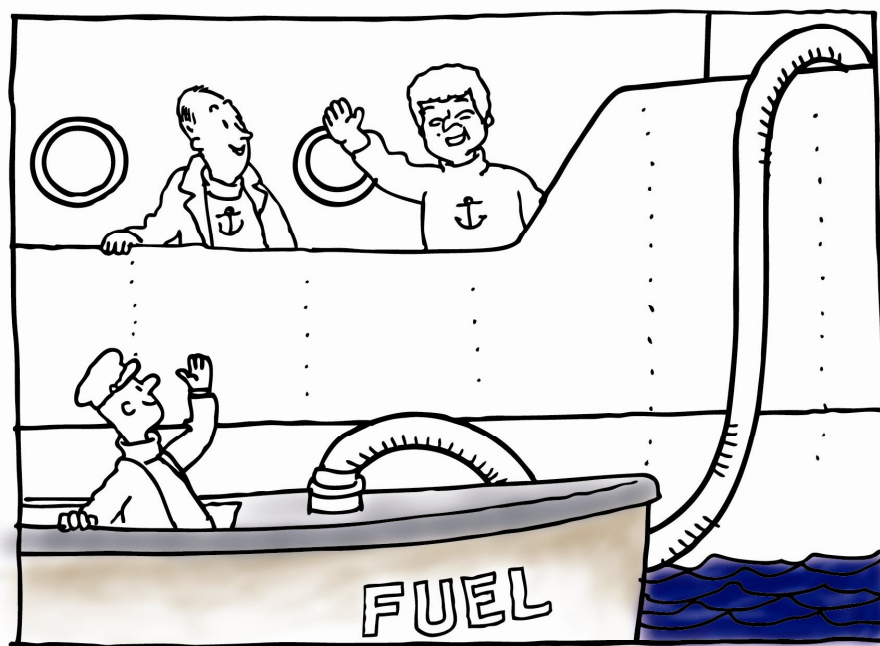
Για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος έχουμε θεσπίσει ως κύριους δείκτες απόδοσης (KPIs) το ποσοστό επίτευξης ετήσιων ατομικών στόχων (Κριτ.7β/7B7) και το ποσοστό ικανοποίησης των εργαζομένων (Κριτ.7α/7A1) και των πελατών (Κριτ.6α/6A2-6A7-6A8). Οι μετρήσεις των δεικτών αυτών γίνονται στα πλαίσια της ετήσιας μέτρησης ικανοποίησης προσωπικού (Κριτ.2α) και πελατών (Κριτ.5γ). Το πρόγραμμα ανασκοπείται για την αποτελεσματικότητά του 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 παρουσιάζονται 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 εταιρείας και μέσω βιβλιογραφίας(Benchmarking). Σημαντικό στοιχείο για βελτίωση αποτελεί επίσης η σύγκριση της εταιρείας με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας Great Place to Work (Κριτ.7α) Παράδειγμα βελτίωσης του συστήματος αποτελεί βελτίωση της φόρμας αξιολόγησης, με την προσθήκη επιπλέον ερωτήσεων και ανοιχτών πεδίων, προκειμένου να καλύπτει επιπλέον τομείς.

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
Πρόγραμμα Ευεξίας (Yoga)	100%	Κριτ.7α,7β

Partnerships & Resources



4



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 εταιρείας, 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 εταιρείας συμβαδίζει με την γενικότερη Πολιτική και Στρατηγική της εταιρείας 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 εταιρείας, παράλληλα με τη διατήρηση του λειτουργικού κόστους σε χαμηλά επίπεδα.

Η Διαχείριση Εγκαταστάσεων-Εξοπλισμού συμβαδίζει με την πολιτική στρατηγική και τη φιλοσοφία της Sprint και προσφέρει ένα φιλικό, ασφαλές και ευχάριστο περιβάλλον εργασίας στο Ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας, ειδικότερα όσον αφορά στην ικανοποίηση των εργαζομένων και την **Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**. Έτσι για παράδειγμα στα πλαίσια αυτά όλοι οι εργαζόμενοι κλείνουν τις θρόνες των υπολογιστών τους όταν φεύγουν από την εταιρεία, δεν καταναλώνουν άσκοπα νερό και ρεύμα και υπάρχει πρόγραμμα ανακύκλωσης χαρτιού και πλαστικού. Επιπλέον, η εταιρεία διαθέτει ειδική αίθουσα για παρακολούθηση σεμιναρίων και ξεχωριστή αίθουσα φαγητού.

Η Αναβάθμιση Τεχνολογικής Υποδομής σχεδιάζεται και υλοποιείται σε συνάρτηση με την Πολιτική και Στρατηγική της εταιρείας για την πλήρη ικανοποίηση των πελατών της, μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών. Η εταιρεία 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 εταιρείας, την Αγορά, κλπ., όπως εταιρική δανειστική βιβλιοθήκη, προγράμματα εκπαίδευσης κι επιμόρφωσης, intranet, εταιρικό site στα αγγλικά και τα ελληνικά, πρόσβαση σε τράπεζες πληροφοριών/γνώσεων όπως αυτή του Management Direct, μεταπτυχιακά προγράμματα για το προσωπικό, specialized training sessions (Κριτ 3γ) κ.ά. όπως αυτά εμφανίζονται στο παράρτημα (Παρ. Σχ.10). Ταυτόχρονα δημιουργήσαμε νέα αίθουσα εκπαίδευσης εντός της εταιρείας στην οποία διεξάγονται εκπαιδευτικά σεμινάρια. Η εταιρεία μας δίνει μεγάλη σημασία στη διαχείριση της γνώσης καθώς αυτή αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας και αύξησης της παραγωγικότητας. Συνεπώς οι επενδύσεις σε αυτόν τον τομέα είναι συνεχείς και ουσιαστικές.

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 εταιρείας, 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 εταιρείας 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. Τα παραπάνω συνάδουν και με την Πολιτική & Στρατηγική της εταιρείας σχετικά με την ΕΚΕ, αφού τόσο οι συνεργάτες, όσο και οι πελάτες είναι ανάμεσα στους ενδιαφερόμενους (stakeholders) που βρίσκονται στον άξονα της ΕΚΕ «Δέσμευση προς την Αγορά». Η εταιρεία, προκειμένου να διασφαλίσει όλα τα ανωτέρω, συνάπτει συμφωνίες με εξωτερικούς συνεργάτες, των οποίων η ποιότητα των παρεχόμενων 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.

DEPLOYMENT

Στο πλαίσιο αυτό, μια από τις μακροχρόνιες συνεργασίες που η εταιρεία έχει συνάψει, είναι με την εταιρεία 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 εταιρεία 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. Τα θέματα που συζητούνται, αναθεωρούνται και αποτυπώνονται στις συμφωνίες που συνάπτονται ανά έργο. Όλη η διαδικασία στοχεύει στην καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη και στο άριστο ποιοτικό αποτέλεσμα. Η προσέγγιση εφαρμόζεται πλήρως στην διαδικασία παραγωγής της εταιρείας και αφορά το 100% των προμηθευτών. Υπεύθυνος για την παρακολούθηση του έργου είναι η Γενική Διεύθυνση.

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 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 Art Group Manager και τον Head of Creative στα πλαίσια μιας νέας παραγγελίας πελάτη ώστε να ικανοποιηθούν οι συγκεκριμένες προδιαγραφές.

Επιπλέον παράδειγμα αποτελεί και ο προγραμματισμός για τη δημιουργία φόρμας αξιολόγησης συνεργατών, η οποία θα συμπληρώνεται μία φορά το χρόνο τόσο από την εταιρεία όσο και από τους συνεργάτες και θα συνοδεύεται από μία ευχαριστήρια επιστολή.

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

CRITERION 4: PARTNERSHIPS AND RESOURCES**Criterion-part 4B****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 εταιρείας συμβαδίζει με την γενικότερη Πολιτική και Στρατηγική της εταιρείας 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 εταιρείας, παράλληλα με τη διατήρηση του λειτουργικού κόστους σε χαμηλά επίπεδα. Σκοπός του πλάνου είναι να μείνει η εταιρεία σε υγιή επίπεδα, παράλληλα πάντα με την ικανοποίηση των υπαλλήλων και διατηρώντας ταυτόχρονα το status που έχει στην αγορά. Σε αυτήν την συγκεκριμένη διαδικασία συμπεριλαμβάνεται και ο προγραμματισμός των οικονομικών για την υποστήριξη της Στρατηγικής σχετικά με την ΕΚΕ.

DEPLOYMENT

Η προσέγγιση εφαρμόζεται συστηματικά και είναι ενσωματωμένη στην λειτουργία της εταιρείας, ακολουθώντας τις επόμενες ενέργειες: Η έναρξη της διαδικασίας ξεκινά κάθε Νοέμβριο με τις προβλέψεις των ιδιοκτητών των κύριων διεργασιών της εταιρείας που συζητούνται με τον Οικονομικό Διευθυντή μέσα στα πλαίσια της συνάντησης Management Board Meeting. Σε συνέχεια των προβλέψεων σχεδιάζεται το τριετές οικονομικό πλάνο από τον Οικονομικό Διευθυντή το οποίο παρουσιάζεται στο Διοικητικό Συμβούλιο κάθε Δεκέμβριο, όπου και οριστικοποιείται. Στη συνέχεια, το εγκεκριμένο τριετές οικονομικό πλάνο κοινοποιείται από τη Γενική Διεύθυνση σε όλους τους Διευθυντές των τμημάτων, στα πλαίσια του Management Board Meeting. Οι οικονομικοί στόχοι ευθυγραμμίζονται με τους στόχους των KPIs στο Scorecard (Παρ.Σχ.4) και ανασκοπούνται από την Οικονομική Διεύθυνση αποτυπώνονται στις μηνιαίες και περιοδικές αναφορές του συστήματος αναφορών της εταιρείας (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(Κριτ.9α/9Α2), περιθώριο καθαρού κέρδους(Κριτ.9α/9Α4), αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων (Κριτ.9α/9Α3), δανειακής επιβάρυνσης) και επιπλέον δείκτες αποτελεσματικότητας (ταχύτητα είσπραξης απαιτήσεων, ταχύτητα πληρωμής υποχρεώσεων) και τέλος τους απαραίτητους δείκτες άμεσης και γενικής ρευστότητας. Η προσέγγιση είναι εφαρμόσιμη 100% εφόσον αφορά σε όλους τους ιδιοκτήτες των διεργασιών και όλες τις κύριες διεργασίες της εταιρείας.

ASSESSMENT & REVIEW

Η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του πλάνου αξιολογείται συστηματικά, ανά έτος, στα πλαίσια του Business Planning Meeting (Κριτ.2γ) με την συμμετοχή των επικεφαλής τμημάτων, του Γενικού Διευθυντή και του Προέδρου της εταιρείας. Εκεί συζητούνται οι ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν και οι προτάσεις για βελτίωση σύμφωνα με τις ανάγκες της εταιρείας. Ως δείκτες αποτελεσματικότητας της εφαρμογής του πλάνου έχουν οριστεί οι προαναφερόμενοι οικονομικοί δείκτες (Κριτ.9α,9β) 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 εταιρείας, λόγω της συμμετοχής τους σε άλλους Οργανισμούς (Κριτ.1δ). Βελτίωση αποτελεί η εμπλοκή όλων των ανθρώπων της εταιρείας στον σχεδιασμό της οικονομικής πολιτικής με τη συμμετοχή τους μέσω 2 ασκήσεων, κατά τη διάρκεια του ετήσιου Business Planning Meeting(Κριτ.2γ).

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
Σύστημα Αναφορών-Ανασκοπήσεων,	100%	Κριτ .5α, 6,7,8,9
Κλαδικές Μελέτες Χρηματοοικονομικής Ανάλυσης, SWOT Analysis	100%	Κριτ. 9α, 9b / Παρ. Σχ.2
Key Process Scorecard	100%	Κριτ.2β, 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.**

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

DEPLOYMENT

Η εταιρεία αναγνωρίζοντας την σημασία της ΕΚΕ στην λειτουργία της, για πρώτη φορά μέσα στο 2009 συνέταξε έναν Εταιρικό Κοινωνικό Απολογισμό, καθιστώντας την εταιρεία ως την πρώτη σε τέτοιο μέγεθος και την πρώτη διαφημιστική εταιρεία που δημιουργεί κοινωνικό απολογισμό (**Benchmark**). Επίσης ακολουθώντας την Πολιτική και Στρατηγική της σχετικά με την ΕΚΕ έχει γίνει μέλος του Ελληνικού Δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, καθώς και του Global Compact του ΟΗΕ. Το σύστημα διαχείρισης του εξοπλισμού και εγκαταστάσεων της εταιρείας μας λειτουργεί με συστηματικό τρόπο και ενεργεί υποστηρικτικά και ενισχύει την καθημερινή λειτουργία της. Μέσα στο σύστημα και σε ευθυγράμμιση με τις Αρχές και Αξίες σχετικά με την ΕΚΕ υπάρχουν μία σειρά από δραστηριότητες σε σχέση με τους κύριους άξονες της ΕΚΕ, που αναφέρθηκαν. Υπεύθυνος για την ασφάλεια του κτιρίου είναι ο κος Σταύρος Γεωργιάδης. Η κα Άννα Δαβανέλλου, Διευθύντρια Δημιουργικού Τμήματος, είναι υπεύθυνη για την ανανέωση και την διακόσμηση των κοινόχρηστων χώρων του κτιρίου. Το σύστημα αυτό συνδέεται και με άλλες προσεγγίσεις όπως είναι για παράδειγμα ότι 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. Επίσης η επικοινωνία και η ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σε θέματα σχετικά με την ΕΚΕ εντάσσεται στα πλαίσια της προσέγγισης μας (εσωτερικό πρόγραμμα επικοινωνίας) WOW experience.(Κριτ.2δ). Στον άξονα της περιβαλλοντικής διαχείρισης του κτιρίου εντάσσεται το γεγονός ότι ένα από τα κριτήρια επιλογής του κτιρίου αποτέλεσε το χαρακτηριστικό του κτιρίου ότι σε όλους τους ορόφους υπάρχουν μεγάλα και φωτεινά παράθυρα. Οι χώροι φωτίζονται με το φυσικό φως της ημέρας αρκετές ώρες γεγονός που οδηγεί στη μείωση της χρήσης ηλεκτρικού ρεύματος καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας. Επίσης, μια από τις οδηγίες που αναφέρονται και στο εγχειρίδιο των εργαζομένων για την εξοικονόμηση ρεύματος, είναι η απενεργοποίηση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των οθονών με το τέλος της εργασίας. Στα πλαίσια της ευαισθητοποίησής των εργαζομένων σε θέματα σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος πάρθηκε η απόφαση για ανακύκλωση χαρτιού, μείωση της κατανάλωσης ρεύματος και νερού, καθώς και ανακύκλωσης πλαστικού και μπαταριών. Έτσι σε κάθε όροφο υπάρχουν ειδικοί κάδοι όπου συγκεντρώνονται τα χαρτιά της ανακύκλωσης, τα πλαστικά και οι μπαταρίες. Συγκεκριμένη εταιρεία έρχεται και παραλαμβάνει μία φορά το μήνα, τα προς ανακύκλωση υλικά. Στον άξονα της ικανοποίησης των εργαζομένων η εταιρεία ανασκοπεί συνεχώς την καταλληλότητα και χρήση των χώρων και του εξοπλισμού του κτιρίου. Αυτό γίνεται με την χρήση της έρευνας των εργαζομένων (Κριτ.2α) και αξιολογώντας τα αντίστοιχα αποτελέσματα (Κριτ.7α). Στα πλαίσια αυτά η εταιρεία έχει διαμορφώσει έναν υπαίθριο χώρο διαλλειμάτων, ένα νέο χώρο σίτισης και μία νέα αίθουσα εκπαίδευσης. Η ανάπτυξη του συστήματος διαχείρισης των εγκαταστάσεων καλύπτει το 100% των αναγκών του οργανισμού και στη διαχείρισή του εμπλέκεται το σύνολο του προσωπικού.

ASSESSMENT & REVIEW

Οι παραπάνω δραστηριότητες της εταιρείας στα πλαίσια του συστήματος διαχείρισης των χώρων και του εξοπλισμού ανασκοπούνται στα Management Board Meetings που πραγματοποιούνται μηνιαία και συμμετέχουν όλοι οι Διευθυντές των τμημάτων καθώς και στο Business Planning Meeting (Κριτ.2γ). Η ανασκόπηση γίνεται παρακολουθώντας τους αντίστοιχους δείκτες απόδοσης (Κριτ.7α,8β) και παίρνονται οι ανάλογες αποφάσεις για βελτιώσεις. Βελτιστοποίηση επίσης της προσέγγισης αξιολογείται μέσα από την πρότερη εμπειρία των Διοικητικών στελεχών της εταιρείας σε προηγούμενους οργανισμούς, από τη συμμετοχή τους σε διάφορα θεσμικά όργανα (Κριτ.1γ) (Benchmarking).Μια σημαντική πηγή γνώσης και ιδεών για βελτίωση αποτελεί η συμμετοχή της εταιρείας στο Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) και η συλλογή εταιρικών απολογισμών η οποία γίνεται βάση της αποστολής αυτών στον Πρόεδρο & Διευθύνων Σύμβουλο της εταιρείας. Παραδείγματα βελτίωσης στα πλαίσια του συστήματος αποτελούν: η δημιουργία νέας αίθουσας εκπαίδευσης, η δημιουργία εταιρικού κοινωνικού απολογισμού, η δημιουργία ειδικής αίθουσας σίτισης. Επιπλέον βελτίωση αποτελεί και το γεγονός πως αποφασίσθηκε η ανακύκλωση των παλαιών ηλεκτρονικών υπολογιστών που βρίσκονταν αποθηκευμένοι στον υπόγειο χώρο της εταιρείας, σε συνεργασία με τον Δήμο Χαλανδρίου το 2008 και η απόφαση να τοποθετηθούν μηνύματα που καλούν τον κόσμο να κάνει εξοικονόμηση νερού και ρεύματος, δίπλα στις βρύσες και τους διακόπτες του κτιρίου.

Additional approaches applicable to this criterion-part	Deployment	Effectiveness measures & cross reference to results
Οικολογικά Δώρο Χριστουγέννων σε όλους τους πελάτες (κάδος ανακύκλωσης)	100%	Κριτ.8β
Χορηγία επικοινωνίας για την έρευνα ΕΚΕ -Ινστιτούτο Επικοινωνίας	100%	Κριτ. 8β/8Β3
Χορηγία συνεδρίων ΕΕΔΕ	100%	Κριτ. 8β/8Β3

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 επικοινωνίας.

DEPLOYMENT

Η συγκεκριμένη προσέγγιση είναι άρρηκτα δεμένη με την καθημερινή λειτουργία της εταιρείας και υποστηρίζει τις υπόλοιπες δραστηριότητες. Η διαχείριση του τεχνολογικού εξοπλισμού της εταιρείας χωρίζεται σε δυο επίπεδα, βάση των λειτουργικών συστημάτων που χρησιμοποιούν τα τμήματα της εταιρείας. Το ένα επίπεδο αφορά στην διαχείριση των συστημάτων hardware Macintosh και λογισμικό Mac OS που χρησιμοποιεί το Δημιουργικό Τμήμα στο οποίο υλοποιείται η βασική παραγωγική διαδικασία. Το δεύτερο επίπεδο αφορά στην διαχείριση των συστημάτων που χρησιμοποιεί η υπόλοιπη εταιρεία και τα οποία είναι PCs και λογισμικό Windows. Μέσα στο 2007 αναβαθμίστηκαν όλα τα συστήματα software & hardware του Δημιουργικού Τμήματος, αμέσως μετά τη διάθεση τους στην ελληνική αγορά. Το **Mac Pro**, αντικατέστησε τον **Power Mac G5**, που δίνει απεριόριστες δυνατότητες στον χρήστη. Επίσης προστέθηκαν νέα σχεδιαστικά προγράμματα όπως το **In Design** και το **Flash Web Design** και παράλληλα αναβαθμίστηκαν τα ήδη υπάρχοντα προγράμματα. Για την αποτελεσματικότερη χρήση των προγραμμάτων αυτών υλοποιήθηκε ειδικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα στο οποίο συμμετείχαν όλοι οι εργαζόμενοι του Δημιουργικού Τμήματος. Με την αναβάθμιση της τεχνολογικής υποδομής του Δημιουργικού Τμήματος βελτιώθηκε περαιτέρω ο χρόνος παράδοσης των έργων που οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας ανά εργαζόμενο και στην ικανοποίηση πελατών. Επίσης σημαντική είναι και η συμβολή στην ενίσχυση της εσωτερικής επικοινωνίας. Τα νέα τεχνολογικά συστήματα έχουν εφαρμοστεί 100% σε όλο το Δημιουργικό Τμήμα και καλύπτει το 100% των αναγκών του οργανισμού. Η εφαρμογή του συστήματος ελέγχεται σε μηνιαία βάση από τον αρμόδιο εξειδικευμένο συνεργάτη.

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 εταιρεία παρέχει όλους τους πόρους για την αποτελεσματικότητα των εργασιών) στην διάρκεια του Business Planning Meeting όπου συζητούνται οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν και οι προτάσεις για βελτίωση σύμφωνα με τις ανάγκες της εταιρείας. Παράδειγμα βελτίωσης αποτελεί το γεγονός πως κατά τη διάρκεια του 2008, και ύστερα από θέμα το οποίο προέκυψε στο ετήσιο Business Planning Meeting, αποφασίστηκε και διεξήχθη ειδικό σεμινάριο στους ανθρώπους του δημιουργικού τμήματος, το οποίο αφορούσε τη λειτουργία δύο νέων προγραμμάτων, του Flash 2 και του Dreamweaver, για τη βελτίωση της παροχής των υπηρεσιών προς τους πελάτες. Επίσης, έχουν αρχίσει να αναβαθμίζονται τα PC της εταιρείας, έχει αγορασθεί υπολογιστής Macintosh για τις εταιρικές παρουσιάσεις, έγινε ανακύκλωση των οθονών των υπολογιστών, αναβάθμιση του server της εταιρείας και δημιουργήθηκε εταιρικό intranet.

Additional approaches applicable to this criterion-part	Deployment	Effectiveness measures & cross reference to results
Internet Site	100%	Κριτ.5ε, 8α/8Α5,6α
Back up στο κεντρικό δίκτυο του server	100%	Κριτ.4ε,6α/6Α3
Intranet	100%	Κριτ.4ε,7α
Ανανέωση Server για μεγαλύτερο όγκο Back up στο Δημιουργικό τμήμα.	100%	Κριτ.5β,1ε, 6α/6Α3

Title: Σύστημα Διαχείρισης Πληροφοριών και Γνώσης (Knowledge Management System)

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. Είναι πολύ σημαντικό για την εταιρεία, όλοι οι άνθρωποί της να έχουν άμεση πρόσβαση στη γνώση, καθώς και την ενημέρωση που χρειάζονται προκειμένου να μπορούν συνεχώς να βελτιώνονται και να προσφέρουν ένα άριστο προϊόν στους πελάτες. Για τη Διαχείριση Πληροφοριών και 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 εταιρείας, την Αγορά, κ.λπ. Τέτοιες πηγές αποτελούν η εταιρική δανειστική βιβλιοθήκη, τα ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης κι επιμόρφωσης, το εταιρικό intranet, το εταιρικό site στα αγγλικά και τα ελληνικά, η πρόσβαση σε τράπεζες πληροφοριών/γνώσεων όπως αυτή του Management Direct, τα σεμινάρια, οι κλαδικές εκδόσεις, τα specialized training sessions, οι ημερίδες στις οποίες μετέχουν οι εργαζόμενοι στην εταιρεία (Κριτ.3γ), κ.ά. Το Σύστημα Διαχείρισης Γνώσης έχει σκοπό την διάχυση της γνώσης στο σύνολο του οργανισμού, την ενίσχυση της εκπαίδευσης και της γνώσης (Κριτ.3α) που οδηγούν στην επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων και την υποστήριξη της γενικότερης γνώσης της αγοράς από τα στελέχη της εταιρείας, έτσι ώστε να αναγνωρίζουν τις ευκαιρίες για το μεγαλύτερο όφελος της εταιρείας και των πελατών. Η εταιρεία μας δίνει μεγάλη σημασία στη διαχείριση της γνώσης καθώς αυτή αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας και αύξησης της παραγωγικότητας. Συνεπώς οι επενδύσεις σε αυτόν τον τομέα είναι συνεχείς και ουσιαστικές, όπως για παράδειγμα η δημιουργία νέας αίθουσας εκπαίδευσης εντός της εταιρείας στην οποία διεξάγονται εκπαιδευτικά σεμινάρια.

DEPLOYMENT

Στο πλαίσιο 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 Business Planning Meeting (Κριτ.2γ). Στο πλαίσιο του Συστήματος Διαχείρισης Γνώσης, έχουμε αναπτύξει ένα **Εταιρικό Intranet**, στο οποίο όλοι οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΤΟΥ ΕΤΑΙΡΙΚΟΥ INTRANET

- Όραμα, Αποστολή, Αρχές & Αξίες, Πολιτική & Στρατηγική
- Εγχειρίδιο Εργαζομένων (Κριτ.3δ)
- Η Χάρτα Δικαιωμάτων των Εργαζομένων του ΣΕΒ
- Κώδικας Δεοντολογίας Διαφημιστικής Αγοράς της ΕΔΕΕ
- Θέματα Κοινωνικής Υπευθυνότητας
- Εταιρικός Κοινωνικός Απολογισμός
- Πιστοποιήσεις

- Αναφορές Προόδου (Κριτ.5α)
- Οικονομικά Στοιχεία vs Στόχους
- Βάση με άρθρα κλαδικού τύπου
- Θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού
- Θέματα Υγιεινής & Ασφάλειας
- Job Descriptions
- Εταιρικές παρουσιάσεις

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 εταιρείας.

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 εταιρεία παρέχει και υλοποιεί. Παράλληλα, σημαντική τράπεζα γνώσης αποτελεί το **Management Direct**, ένα portal πληροφοριών όπου όλοι οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση, καθώς και τα specialized **Training Sessions** τα οποία πραγματοποιούνται ανάλογα με τις ανάγκες προκύπτουν στον οργανισμό και αφορούν όλο το προσωπικό. Τέλος, σε καθημερινή βάση, σε όλα τα mail accounts της εταιρείας κοινοποιείται ηλεκτρονικά καθημερινή Έκδοση Κλαδικού Περιοδικού και επικαιροποιημένη λίστα με τις νέες τηλεοπτικές και ραδιοφωνικές καμπάνιες. Υπεύθυνη για την παρακολούθηση του συστήματος είναι η Γενική Διεύθυνση της εταιρείας. Το σύστημα εφαρμόζεται για το 100% του προσωπικού στο σύνολο του οργανισμού.

ASSESSMENT & REVIEW

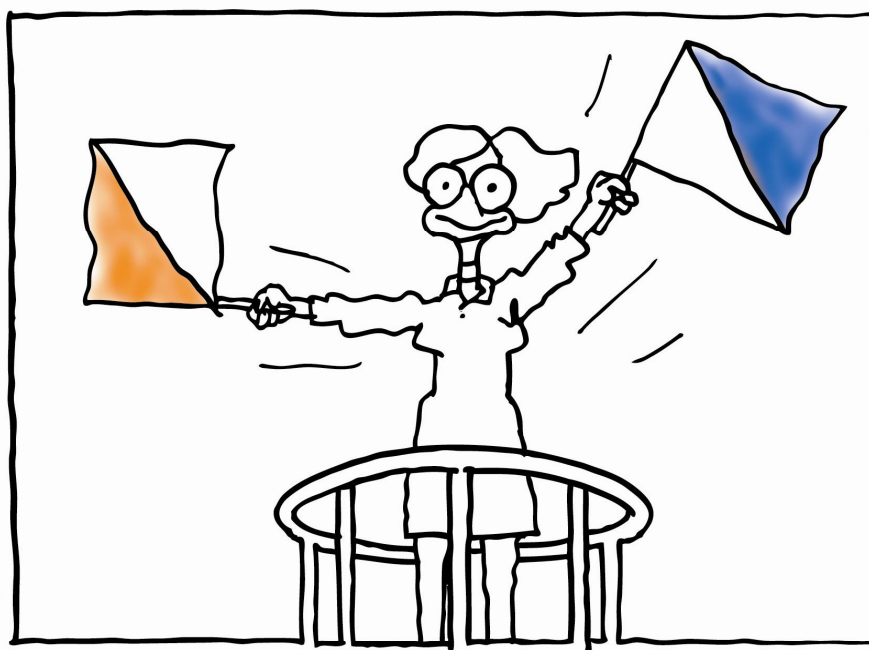
Το σύστημα ελέγχεται και αξιολογείται σε τακτά χρονικά διαστήματα – ανά τρίμηνο και στο ετήσιο Business Planning Meeting (Κριτ. 2γ). Στη συνάντηση αυτή εξετάζονται και αξιολογούνται τα αποτελέσματα αξιολόγησης απόδοσης του κάθε εργαζομένου και καινοτόμες λύσεις προς τους πελάτες. Επίσης το σύστημα αξιολογείται βάση της έρευνας ικανοποίησης εργαζομένων (Κριτ.7α). Τα σημεία αναφοράς μετρήσεων με την αγορά τίθενται με βάση την τεχνογνωσία των Διοικητικών στελεχών της εταιρείας, λόγω της συμμετοχής τους σε Διοικητικά Συμβούλια εταιριών και μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Παράδειγμα βελτίωσης αποτελεί η «εξέλιξη» του εσωτερικού δικτύου Apple Talk σε δημιουργία εταιρικού intranet, ανάγκη η οποία προέκυψε μέσα από την έρευνα ικανοποίησης εργαζομένων, καθώς και η συμμετοχή της εταιρείας στο Management Direct, μία τράπεζα πληροφοριών στην οποία έχουν πρόσβαση όλοι οι άνθρωποι της εταιρείας.

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,8α/8Α3
Ενημέρωση από εφημερίδες και περιοδικά	100%	Κριτ.7α
Συμμετοχή σε Συνέδρια και Ημερίδες	100%	Κριτ.7α,8β/8Β2
Σύστημα Εσωτερικών Συναντήσεων / Specialized Training Sessions	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,8α/8Α5,6α
Ομαδική εργασία – Δια-τμηματικές Ομάδες	100%	Κριτ.7α
Σύστημα Αναφορών-Ανασκοπήσεων,	100%	Κριτ.5α, 6,7,8,9
Εκπαίδευση προσωπικού	100%	Κριτ.3β,3γ,7α,7β
Back up στο κεντρικό δίκτυο του server	100%	Κριτ.4δ,4ε

Processes

20
1989-2009
έτοιμοι για τα επόμενα
20 χρόνια

5



EFQM
Recognised for excellence
4 star

CRITERION 5: PROCESSES**GENERAL INFORMATION**

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 εταιρείας δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς, όπου έχουν κατηγοριοποιηθεί και η διαχείριση τους γίνεται από αντίστοιχες ομάδες εργαζομένων (Κριτ. 5ε). Τα μεγέθη των εταιρειών που απαρτίζουν το πελατολόγιο της εταιρείας είναι μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες καθώς και εταιρείες μεσαίου μεγέθους. Η εταιρεία 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). Έχει επίσης σχεδιαστεί το *Key Process Framework* που καλύπτει όλο το φάσμα δραστηριοτήτων της εταιρείας. Η λειτουργική διαδικασία αντικατοπτρίζει κυρίως τις διεργασίες που σχετίζονται με τους πελάτες της εταιρείας.

Outline the organisation's products and services.

Η εταιρεία 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
Προγράμματα Χορηγιών
Market Observatory
Εταιρικά έντυπα

	PROCESS	PROCESS OWNER	KPI's	METRICS
A1	Business Planning	Top Management (CEO)	results	x PER month
A2	Strategy Development	Top Management (CEO)	Developement 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

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 εταιρεία στον κλάδο μας που κατέχει τη διάκριση «Recognized for Excellence». Οι στόχοι τίθενται σε σχέση με τις κύριες διεργασίες της εταιρείας και παρακολουθούνται μέσω του Key Process Scorecard.

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 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 συμβάλει στην βελτίωση των διεργασιών της εταιρείας και κατ' επέκταση των υπηρεσιών και προϊόντων που παρέχει στους πελάτες και θα δημιουργήσει προστιθέμενη αξία σε όλους τους εμπλεκόμενους.

DEPLOYMENT

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 Διευθύνοντα 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 εταιρείας και μπορούν να έχουν πρόσβαση όλοι.

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

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

ASSESSMENT & REVIEW

Το σύστημα ανασκοπείται σε ετήσια βάση στα πλαίσια των περιοδικών συναντήσεων των τμημάτων της εταιρείας και του Business Planning Meeting (Κριτ.2γ). Στα πλαίσια αυτών συναντήσεων και μέσω της ανασκόπησης αποφασίζονται αντίστοιχες βελτιώσεις και εξαγονται τα συμπεράσματα τα οποία στην συνέχεια παρουσιάζονται σε όλο το προσωπικό από τους επικεφαλής των τμημάτων. Για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος έχουμε θεσπίσει ως κύριους δείκτες απόδοσης (KPIs) το ποσοστό ικανοποίησης εργαζομένων (Κριτ.7α/ Ερ.31: Η Διοίκηση της εταιρείας μας ενημερώνει για σημαντικά θέματα και αλλαγές που επηρεάζουν την εργασία μας), το ποσοστό ικανοποίησης στην έρευνα πελατών (Κριτ.6α) και τα μικτά κέρδη της εταιρείας (Κριτ.9α). Παράδειγμα βελτίωσης αποτελεί η βελτίωση της προσβασιμότητας στις φόρμες αυτές μέσω του intranet (Κριτ.4ε,4δ)

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%	Κριτ. 2β, 6,7,8,9
Αυτό-αξιολόγηση EFQM	100%	Κριτ. 6,7,8,9,
Χάρτης Κύριων Διεργασιών	100%	Κριτ. 2β,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 εταιρείας, 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. Τόσο οι επισημάνσεις και οι παρατηρήσεις των εργαζομένων κατά τη διάρκεια των προγραμματισμένων συναντήσεων, σχετικά με τις διαδικασίες, όσο και η συμμετοχή των ηγετών σε συλλόγους, οργανισμούς και η επικοινωνία τους με εξωτερικούς εμπλεκόμενους, αποτελούν πηγή γνώσης διαφορετικών μεθόδων και αξιολόγησης των διαδικασιών, με αποτέλεσμα να ακολουθούν βελτιωτικές ενέργειες.

DEPLOYMENT

Αρχικά έχουν αποτυπωθεί οι κύριες διεργασίες της εταιρείας (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 εταιρείας 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 από τους ιδιοκτήτες των κύριων διεργασιών. Οι προτάσεις αυτές προωθούνται στον Διευθύνων Σύμβουλο της εταιρείας από την Γενική Διευθύντρια 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 μέτρησης & διαχείρισης 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 τα θέματα συζητούνται στο Management Board Meeting.

Η προσέγγιση αφορά όλες τις διεργασίες σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της εταιρείας 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 (Κριτ.2γ) όπου εξετάζεται το ποσοστό επίτευξης ετήσιων εταιρικών στόχων, όσο και μηνιαία στα πλαίσια του Management Board Meeting και αποφασίζονται αντίστοιχες βελτιώσεις. Τα συμπεράσματα παρουσιάζονται σε όλο το προσωπικό από τους επικεφαλής των τμημάτων. Βελτιστοποίηση της προσέγγισης επιτυγχάνεται μέσω των ενεργειών Benchmarking. Παραδείγματα βελτίωσης αποτελούν: η επικαιροποίηση και βελτίωση των κύριων διεργασιών μας και ο ορισμός ιδιοκτητών μέσα στα πλαίσια της συμμετοχής της εταιρείας στο R4E, 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 ιδιοκτησία της εταιρείας και οδηγό για την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών.

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%	Κριτ 2β, 6,7,8,9
Αυτό-αξιολόγηση EFQM	100%	Κριτ 6,7,8,9,
Χάρτης Κύριων Διεργασιών	100%	Κριτ 6,7,8,9/ Παρ. Σχ.3
Σύστημα Αναφορών -Ανασκοπήσεων	100%	Κριτ 5α, 6,7,8,9,
Έρευνες ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων	100%	Κριτ. 2α,5γ,6α,7α,

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

Products and Services are designed and developed based on customer needs and expectations.

Title: Έρευνα Ικανοποίησης Πελατών

APPROACH - Description of one key approach.

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

DEPLOYMENT

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

Από το 2007 το ερωτηματολόγιο της έρευνας ικανοποίησης πελατών, ύστερα από αναθεώρηση περιλαμβάνει πλέον κλειστές και ανοιχτές ερωτήσεις, οι οποίες καλύπτουν όλο το φάσμα λειτουργιών της εταιρείας. Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε 4 ενότητες: Χειρισμός Λογαριασμού, Δημιουργικές Υπηρεσίες και Συνολική εικόνα, όπου περιλαμβάνουν κλειστές ερωτήσεις και ο ερωτώμενος έχει την ευκαιρία να βαθμολογήσει από 1-5 και μια ενότητα Γενικών ερωτήσεων η οποία περιλαμβάνει 4 κλειστές και 5 ανοιχτές ερωτήσεις. Η υλοποίηση της έρευνας πραγματοποιείται το πρώτο τετράμηνο κάθε έτους και ξεκινά με την αποστολή του ερωτηματολογίου ηλεκτρονικά στους πελάτες της εταιρείας με συνοδευτική επιστολή από τον Διευθύνων Σύμβουλο της Sprint. Τα αποτελέσματα συγκεντρώνονται και επεξεργάζονται από τη Γενική Διεύθυνση και κατόπιν κοινοποιούνται στον Διευθύνων Σύμβουλο και στους Διευθυντές των τμημάτων στο Management Board Meeting, όπου συζητούνται και αναλύονται. Στη συνέχεια και στα πλαίσια του μηχανισμού βελτίωσης των διεργασιών μας αποφασίζονται και υλοποιούνται συγκεκριμένες δράσεις βελτίωσης (Κριτ. 5β). Παράδειγμα αποτελεί ότι μετά την περσινή σχετικά χαμηλή βαθμολογία των πελατών σε ότι αφορά την προληπτική δράση (pro-activeness) της εταιρείας για επικοινωνιακές προτάσεις, φέτος στα πλαίσια του Business Planning Meeting, σχεδιάστηκε αναλυτικό πλάνο με ενέργειες που θα προταθούν ξεχωριστά στον κάθε πελάτη. Έπειτα τα αποτελέσματα κοινοποιούνται στους εργαζόμενους της εταιρείας μέσα από παρουσίαση του Διευθύνοντα Συμβούλου της εταιρείας, καθώς και στους πελάτες, μέσω συναντήσεων, επιστολών και παρουσιάσεων. Η έρευνα ικανοποίησης πελατών αποτελεί επίσης μέσο μέτρησης πολλών κύριων διεργασιών (Κριτ. 2β).

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

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/6B3). 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 εταιρείας 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 επαναξιολόγηση της έρευνας με την προσθήκη συγκεκριμένων ανοιχτών ερωτήσεων.

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, 8α/8A3, 8β/8B1

CRITERION 5: PROCESSES**Criterion-part 5D****Products and Services are produced, delivered and serviced.**

Title:

APPROACH - Description of one key approach.

Μέρος της Πολιτικής & Στρατηγικής της Sprint είναι η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και η αφοσίωση στην επιχειρηματική αριστεία. Βασικός Στρατηγικός στόχος μας είναι η ικανοποίηση των πελατών μας, προσφέροντάς τους υπηρεσίες που είναι ανταγωνιστικές. Λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των πελατών μας και βασισμένοι στην πολιτική & Στρατηγική μας έχουμε αναπτύξει μια πολύ καλά δομημένη και καλά οργανωμένη και συστηματική διαδικασία παραγωγής Δημιουργικού προϊόντος, που έχει σαν εξαγόμενο ένα άριστο ποιοτικό και άριστο δημιουργικό προϊόν που ανταποκρίνεται στις ανάγκες του πελάτη και στο ζητούμενο χρόνο. Η συγκεκριμένη διαδικασία σχετίζεται και υποστηρίζεται από τις υπόλοιπες προσεγγίσεις της εταιρείας όπως είναι η Διαχείριση του εξοπλισμού (Κριτ.4δ) και η διαχείριση της γνώσης (Κριτ.4ε).

DEPLOYMENT

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 δουλιές 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, (τηλεοπτικά, 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. 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 (Κριτ.9β/9Β2). Το σύστημα ανασκοπείται σε ετήσια βάση στα πλαίσια του Business Planning Meeting. Στα πλαίσια αυτής συνάντησης και μέσω της ανασκόπησης αποφασίζονται αντίστοιχες βελτιώσεις και τα συμπεράσματα παρουσιάζονται σε όλο το προσωπικό. Βελτιστοποίηση επίσης της προσέγγισης αξιολογείται μέσα από την πρότερη εμπειρία των Διοικητικών στελεχών της εταιρείας σε προηγούμενους οργανισμούς, καθώς και την καθημερινή επαφή με άλλα Διοικητικά στελέχη εταιριών όπου γίνεται ανταλλαγή απόψεων (Benchmarking). Παράδειγμα βελτίωσης αποτελεί η αναδιάρθρωση και ενημέρωση των διαδικασιών της εταιρείας, ανάγκη που προέκυψε από τα αποτελέσματα της έρευνας πελατών (Κριτ.5γ). Η συγκεκριμένη ενέργεια βελτίωσης, οδήγησε σε αύξηση της παραγωγικότητας του τμήματος και αύξηση ικανοποίησης του πελάτη.

Additional approaches applicable to this criterion-part	Deployment	Effectiveness measures & cross reference to results
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 εταιρείας για αυτό και η διεργασία εξυπηρέτησής τους έχει αναγνωριστεί μια από τις κυριότερες της εταιρείας (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. Πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η συνεχής επικοινωνία με τους πελάτες, καθώς αποτελεί ένδειξη πραγματικού ενδιαφέροντος. Για τον λόγο αυτό, αναζητούμε συνεχώς νέα κανάλια επικοινωνίας (Παρ.ΣΧ.13), τα οποία μας φέρνουν σε επαφή, διατηρώντας τις σχέσεις μας μαζί τους και κάνοντάς τους πιο ουσιαστικές και αποτελεσματικές. Η επικοινωνία με τους πελάτες γίνεται με βάση πολύ καλά δομημένες και οριοθετημένες διαδικασίες και οι οποίες υποστηρίζονται και από άλλες προσεγγίσεις.

DEPLOYMENT

Οι πελάτες της εταιρείας 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 εταιρείας, συμμετέχουν σχεδόν όλα τα τμήματα. Τα ηγετικά στελέχη της εταιρείας συναντούν τους πελάτες αρχικά μέσα στο πλαίσιο της καθημερινής εργασίας, σε γεύματα εργασίας και σε κατ' ιδίαν επισκέψεις. Επίσης, χρησιμοποιούνται και άλλα κανάλια επικοινωνίας μαζί τους όπως η κοινοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας ικανοποίησης πελατών, οι καταχωρήσεις στον τύπο, οι προσωπικές επιστολές κ.ά.

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 εταιρείας 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 εταιρείας από την Γενική Διεύθυνση και συζητούνται στο Management Board Meeting, όπου και παίρνονται οι αποφάσεις για τις αντίστοιχες ενέργειες για βελτιώσεις. 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 (Κριτ 6α). Η ανάπτυξη της προσέγγισης αξιολογείται με βάση τον αριθμό καναλιών επικοινωνίας με τους πελάτες (Κριτ.6β/6B4). 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 εταιρείας σε προηγούμενους οργανισμούς καθώς και την καθημερινή επαφή με άλλα Διοικητικά στελέχη εταιριών όπου γίνεται ανταλλαγή απόψεων (Benchmarking). 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. Επιπλέον παράδειγμα είναι η δημιουργία εταιρικού κοινωνικού απολογισμού, καθιστώντας την Sprint ως την πρώτη εταιρεία αυτού του μεγέθους και την πρώτη διαφημιστική που εκδίδει εταιρικό κοινωνικό απολογισμό (Benchmark). Σημαντικό είναι και το γεγονός πως στις αρχές του 2009 και με αφορμή τα 20 χρόνια παρουσίας μας στο χώρο, τα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας ήρθαν σε προσωπική επαφή με τους πελάτες, παραδίδοντας τους μία προσωπική ευχαριστήρια επιστολή κι ένα δώρο-στυλό, με την ευχή «να συνεχίσουμε να γράφουμε ιστορία μαζί και τα επόμενα 20 χρόνια».

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
Προσωπικές επιστολές – Δώρο για τα 20 χρόνια	100%	Κριτ.6α/6A1
Έντυπο εταιρικού κοινωνικού απολογισμού	100%	Κριτ.4β,8β
Καταχωρήσεις και προβολές στον τύπο	100%	Κριτ.8β,6α
Συμμετοχές σε festival	100%	Κριτ.8β,6α
Νέα Credentials	100%	Κριτ.6α/6A1
Εταιρικό internet site στα αγγλικά	100%	Κριτ.4ε, 8α/8A6

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 εταιρεία έχει αναπτύξει συστήματα μέτρησης ικανοποίησης των πελατών (Κριτ.5γ) και των εργαζομένων της (Κριτ.2α). Η συνεργασία της Sprint με τους **Πελάτες** της, όπως εμφανίζεται στα αντίστοιχα αποτελέσματα των σχετικών δεικτών απόδοσης, δείχνει να είναι ιδιαίτερα καλή σε ότι αφορά τους τομείς συνεργασίας αλλά και τη γενικότερη εικόνα της εταιρείας, εφόσον αξιολογείται σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας ικανοποίησης σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα. Επίσης εμφανίζει μία ξεκάθαρη θετική τάση τα τελευταία τρία χρόνια, στην πλειοψηφία των περιοχών απόδοσης όπου οι πελάτες καταθέτουν την αντίληψη τους. Την ίδια θετική στάση και επίτευξη των στόχων παρουσιάζουν οι δείκτες όπως είναι η αύξηση των πελατών, η αύξηση των καναλιών επικοινωνίας με τους πελάτες καθώς και η πιστότητα των πελατών. Επίσης σύμφωνα με τη μέτρηση ικανοποίησης **Εργαζομένων**, παρουσιάζονται και εδώ θετικές τάσεις σε όλες σχεδόν τις ερωτήσεις-δείκτες κατά την διάρκεια των τελευταίων 3 χρόνων, ενώ ιδιαίτερα για το 2008 η βαθμολογία της εταιρείας είναι ιδιαίτερα υψηλή σε κύριους στρατηγικούς τομείς όπως: Γνώση και κατανόηση οράματος και αποστολής, εκπαίδευση, ανάπτυξη, επικοινωνία. Τα αποτελέσματα ικανοποίησης των εργαζομένων συγκρίνονται πολύ καλά σε σχέση με τον Μέσο Όρο της αγοράς αλλά και με τα αποτελέσματα του Great Places To Work (**Benchmark**). Την ίδια θετική στάση και επίτευξη των στόχων παρουσιάζουν οι δείκτες όπως είναι η αύξηση του αριθμού των εργαζομένων, η αύξηση των ωρών εκπαίδευσης, η πιστότητα των εργαζομένων. Σχετικά με την **Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη** η οποία αποτελεί μέρος της πολιτικής και στρατηγικής της εταιρείας (Κριτ.4γ,1γ) παρουσιάζονται σχετικά αποτελέσματα από εργαζόμενους και πελάτες, καθώς και τις ενέργειες της εταιρείας, οι οποίες την υποστηρίζουν. Τα αποτελέσματα χωρίζονται σε πέντε άξονες: Περιβάλλον-Κοινωνία-Εργαζόμενοι-Αγορά-Εταιρική Διακυβέρνηση. Και εδώ κυριαρχούν οι θετικές τάσεις στους δείκτες. Αξίζει να σημειωθεί πως η Sprint δημιούργησε εταιρικό κοινωνικό απολογισμό κι έγινε η πρώτη εταιρεία στο μεγεθός της και η μόνη διαφημιστική που έχει ένα τέτοιο έντυπο (**Benchmark**). Σχετικά με τα αποτελέσματα των **Κύριων Δεικτών Απόδοσης** της εταιρείας, εμφανίζονται θετικές τάσεις και επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και οι οποίοι συνδέονται με τους κύριους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας, τόσο στα οικονομικά αποτελέσματα αλλά και στους υπόλοιπους δείκτες, από όπου μπορεί κανείς να διακρίνει την ανοδική πορεία της και την ανάπτυξή 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 εταιρείας συνολικά, όπως και στο ερωτηματολόγιο εργαζομένων οι ερωτήσεις που έχουν συμπεριληφθεί αφορούν 5 περιοχές με βάση το μοντέλο Great Place to Work, 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

Το σύνολο των αποτελεσμάτων των δεικτών (KPIs), που βρίσκονται στα κριτήρια 6-9 λειτουργούν αφενός μεν ως μέσο μέτρησης της απόδοσης της εταιρείας συνολικά, με βάση την οποία εξασκούμε τη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης ακολουθώντας τη λογική του RADAR και αφετέρου ως δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας των προσεγγίσεων ξεχωριστά που έχουμε αναπτύξει, και οι οποίες εμφανίζονται στα κριτήρια 1-5. Η γενικά καλή εικόνα των αποτελεσμάτων σε όλες τις περιοχές απόδοσης της εταιρείας είναι αποτέλεσμα των συστηματικών προσεγγίσεων που έχουμε αναπτύξει αλλά και όλων των βελτιωτικών ενεργειών που έχουμε υλοποιήσει, σε αυτές τις προσεγγίσεις ακολουθώντας την λογική του RADAR.

Όσον αφορά στα **αποτελέσματα των πελατών** σημαντικό ρόλο παίζουν όλες οι προσεγγίσεις μας σε όλο το φάσμα λειτουργιών της εταιρείας- εφόσον σύμφωνα με την πολιτική και στρατηγική της εταιρείας η Sprint είναι προσανατολισμένη στον πελάτη, αλλά και πιο ειδικά, αυτές που αφορούν τις διαδικασίες παραγωγής(Κριτ.5δ), την επικοινωνία μαζί τους(Κριτ.5ε), και την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού (Κριτ.3α,3β,3γ,3δ,3ε) και η διάχυση πολιτικής και στρατηγικής οράματος και αξιών (Κριτ.2δ). Στα πολύ θετικά **αποτελέσματα των εργαζομένων** συνέβαλε σημαντικά το ολοκληρωμένο σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που η Sprint έχει σχεδιάσει και εφαρμόζει με τις αντίστοιχες προσεγγίσεις διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού. (Κριτ.3β,3δ,3ε,1δ,2δ). Επίσης σημαντικό ρόλο παίζουν 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 εταιρείας στις καθημερινές εργασίες του οργανισμού εμπλέκοντας όλους τους εργαζόμενους σε αυτές(Κριτ.1α,1β,1δ,1ε,2β). Βάση της φιλοσοφίας της εταιρείας, θεωρούμε πως κάθε εταιρεία 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 συνέπεία 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 απόδοσης** απορρέουν από την αποτελεσματική διαχείριση των κύριων διεργασιών μας, των ανθρώπων μας και των πελατών μας, από μια αποτελεσματική ηγεσία. Παρακάτω παρατίθεται ένας πίνακας που εμφανίζονται οι συνδέσεις μεταξύ των αποτελεσμάτων των KPIs με τις αντίστοιχες προσεγγίσεις. Ο πίνακας αυτός εμφανίζεται αναλυτικότερα στα appendices

CRITERION 6 / CUSTOMER RESULTS		KPIs		CRITERION 8 / SOCIETY RESULTS	
KPIs	CRITERION 6 / CUSTOMER RESULTS	KPIs	CRITERION 8 / SOCIETY RESULTS	KPIs	CRITERION 9 / KEY PERFORMANCE RESULTS
6.A1	30, 35, 40, 45, 50	8.A1	3A, 3B, 3F, 3E, 4F, 1A, 1A, 3B, 2B, 5F	9.A1	3A, 3B, 3F, 3D, 3E, 2A, 4F, 5B, 5A, 5E, 4B
6.A2	30, 35, 40, 45, 50	8.A2	1A, 1A, 3A, 2A, 5F	9.A2	2B, 4B
6.A3	30, 35, 40, 45, 50	8.A3	1F	9.A3	1E, 4F, 4B
6.A4	30, 35, 40, 45, 50	8.A4	1E, 5A	9.A4	1E, 4F, 4B
6.A5	30, 35, 40, 45, 50	8.A5	1E, 4E, 5E, 4A	9.A5	4B, 2F
6.A6	30, 35, 40, 45, 50	8.A6	1F, 5E	9.A6	4B, 2F
6.A7	30, 35, 40, 45, 50	8.B1	4F, 5B	9.A7	4B, 2F
6.A8	30, 35, 40, 45, 50	8.B2	2, 1F	9.A8	4B, 2F
6.A9	30, 35, 40, 45, 50	8.B4	3A, 3B, 3F, 3E	9.A9	4B, 2F
6.A10	30, 35, 40, 45, 50	8.B5	1E, 4F, 5B	9.B1	2F, 1A, 3A, 3B, 3F, 3D, 3E, 5A, 5B
6.A11	30, 35, 40, 45, 50	8.B6	1E, 4F, 5B	9.B2	5A, 2F, 5A
6.A12	30, 35, 40, 45, 50	8.B7	3A	9.B3	5A, 5B, 4B
6.A13	30, 35, 40, 45, 50	8.B1	4F, 5B	9.B4	1E, 4F, 4B, 5A
6.A14	30, 35, 40, 45, 50	8.B2	2, 1F	9.B5	4A, 1E, 4B, 2F
6.A15	30, 35, 40, 45, 50	8.B4	3A, 3B, 3F, 3E	9.B6	4B, 2F
6.A16	30, 35, 40, 45, 50	8.B5	1E, 4F, 5B		
6.A17	30, 35, 40, 45, 50	8.B6	1E, 4F, 5B		
6.A18	30, 35, 40, 45, 50	8.B7	3A		
6.A19	30, 35, 40, 45, 50	8.B1	4F, 5B		
6.A20	30, 35, 40, 45, 50	8.B2	2, 1F		
6.A21	30, 35, 40, 45, 50	8.B4	3A, 3B, 3F, 3E		
6.A22	30, 35, 40, 45, 50	8.B5	1E, 4F, 5B		
6.A23	30, 35, 40, 45, 50	8.B6	1E, 4F, 5B		
6.A24	30, 35, 40, 45, 50	8.B7	3A		
6.A25	30, 35, 40, 45, 50	8.B1	4F, 5B		
6.A26	30, 35, 40, 45, 50	8.B2	2, 1F		
6.A27	30, 35, 40, 45, 50	8.B4	3A, 3B, 3F, 3E		
6.A28	30, 35, 40, 45, 50	8.B5	1E, 4F, 5B		
6.A29	30, 35, 40, 45, 50	8.B6	1E, 4F, 5B		
6.A30	30, 35, 40, 45, 50	8.B7	3A		
6.A31	30, 35, 40, 45, 50	8.B1	4F, 5B		
6.A32	30, 35, 40, 45, 50	8.B2	2, 1F		
6.A33	30, 35, 40, 45, 50	8.B4	3A, 3B, 3F, 3E		
6.A34	30, 35, 40, 45, 50	8.B5	1E, 4F, 5B		
6.A35	30, 35, 40, 45, 50	8.B6	1E, 4F, 5B		
6.A36	30, 35, 40, 45, 50	8.B7	3A		
6.A37	30, 35, 40, 45, 50	8.B1	4F, 5B		
6.A38	30, 35, 40, 45, 50	8.B2	2, 1F		
6.A39	30, 35, 40, 45, 50	8.B4	3A, 3B, 3F, 3E		
6.A40	30, 35, 40, 45, 50	8.B5	1E, 4F, 5B		
6.A41	30, 35, 40, 45, 50	8.B6	1E, 4F, 5B		
6.A42	30, 35, 40, 45, 50	8.B7	3A		
6.A43	30, 35, 40, 45, 50	8.B1	4F, 5B		
6.A44	30, 35, 40, 45, 50	8.B2	2, 1F		
6.A45	30, 35, 40, 45, 50	8.B4	3A, 3B, 3F, 3E		
6.A46	30, 35, 40, 45, 50	8.B5	1E, 4F, 5B		
6.A47	30, 35, 40, 45, 50	8.B6	1E, 4F, 5B		
6.A48	30, 35, 40, 45, 50	8.B7	3A		
6.A49	30, 35, 40, 45, 50	8.B1	4F, 5B		
6.A50	30, 35, 40, 45, 50	8.B2	2, 1F		
6.A51	30, 35, 40, 45, 50	8.B4	3A, 3B, 3F, 3E		
6.A52	30, 35, 40, 45, 50	8.B5	1E, 4F, 5B		
6.A53	30, 35, 40, 45, 50	8.B6	1E, 4F, 5B		
6.A54	30, 35, 40, 45, 50	8.B7	3A		
6.A55	30, 35, 40, 45, 50	8.B1	4F, 5B		
6.A56	30, 35, 40, 45, 50	8.B2	2, 1F		
6.A57	30, 35, 40, 45, 50	8.B4	3A, 3B, 3F, 3E		
6.A58	30, 35, 40, 45, 50	8.B5	1E, 4F, 5B		
6.A59	30, 35, 40, 45, 50	8.B6	1E, 4F, 5B		
6.A60	30, 35, 40, 45, 50	8.B7	3A		
6.A61	30, 35, 40, 45, 50	8.B1	4F, 5B		
6.A62	30, 35, 40, 45, 50	8.B2	2, 1F		
6.A63	30, 35, 40, 45, 50	8.B4	3A, 3B, 3F, 3E		
6.A64	30, 35, 40, 45, 50	8.B5	1E, 4F, 5B		
6.A65	30, 35, 40, 45, 50	8.B6	1E, 4F, 5B		
6.A66	30, 35, 40, 45, 50	8.B7	3A		
6.A67	30, 35, 40, 45, 50	8.B1	4F, 5B		
6.A68	30, 35, 40, 45, 50	8.B2	2, 1F		
6.A69	30, 35, 40, 45, 50	8.B4	3A, 3B, 3F, 3E		
6.A70	30, 35, 40, 45, 50	8.B5	1E, 4F, 5B		
6.A71	30, 35, 40, 45, 50	8.B6	1E, 4F, 5B		
6.A72	30, 35, 40, 45, 50	8.B7	3A		
6.A73	30, 35, 40, 45, 50	8.B1	4F, 5B		
6.A74	30, 35, 40, 45, 50	8.B2	2, 1F		
6.A75	30, 35, 40, 45, 50	8.B4	3A, 3B, 3F, 3E		
6.A76	30, 35, 40, 45, 50	8.B5	1E, 4F, 5B		
6.A77	30, 35, 40, 45, 50	8.B6	1E, 4F, 5B		
6.A78	30, 35, 40, 45, 50	8.B7	3A		
6.A79	30, 35, 40, 45, 50	8.B1	4F, 5B		
6.A80	30, 35, 40, 45, 50	8.B2	2, 1F		
6.A81	30, 35, 40, 45, 50	8.B4	3A, 3B, 3F, 3E		
6.A82	30, 35, 40, 45, 50	8.B5	1E, 4F, 5B		
6.A83	30, 35, 40, 45, 50	8.B6	1E, 4F, 5B		
6.A84	30, 35, 40, 45, 50	8.B7	3A		
6.A85	30, 35, 40, 45, 50	8.B1	4F, 5B		
6.A86	30, 35, 40, 45, 50	8.B2	2, 1F		
6.A87	30, 35, 40, 45, 50	8.B4	3A, 3B, 3F, 3E		
6.A88	30, 35, 40, 45, 50	8.B5	1E, 4F, 5B		
6.A89	30, 35, 40, 45, 50	8.B6	1E, 4F, 5B		
6.A90	30, 35, 40, 45, 50	8.B7	3A		
6.A91	30, 35, 40, 45, 50	8.B1	4F, 5B		
6.A92	30, 35, 40, 45, 50	8.B2	2, 1F		
6.A93	30, 35, 40, 45, 50	8.B4	3A, 3B, 3F, 3E		
6.A94	30, 35, 40, 45, 50	8.B5	1E, 4F, 5B		
6.A95	30, 35, 40, 45, 50	8.B6	1E, 4F, 5B		
6.A96	30, 35, 40, 45, 50	8.B7	3A		
6.A97	30, 35, 40, 45, 50	8.B1	4F, 5B		
6.A98	30, 35, 40, 45, 50	8.B2	2, 1F		
6.A99	30, 35, 40, 45, 50	8.B4	3A, 3B, 3F, 3E		
6.A100	30, 35, 40, 45, 50	8.B5	1E, 4F, 5B		

Customers Results

20
1989-2009
έτοιμοι για τα επόμενα
20 χρόνια

6



EFQM
Recognised for excellence
4 star

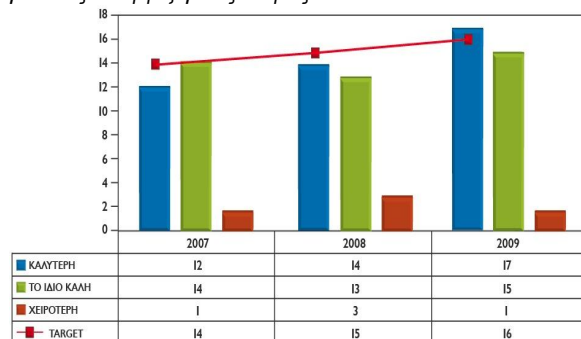
CRITERION 6: CUSTOMER RESULTS

Criterion-part 6A

Perception Measures

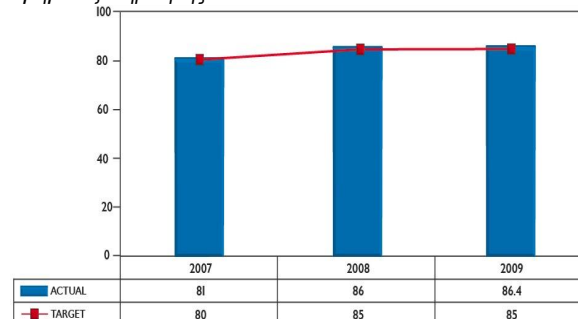
Παρακάτω εμφανίζονται τα αποτελέσματα της έρευνας πελατών που διενεργούμε συστηματικά κάθε χρόνο

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



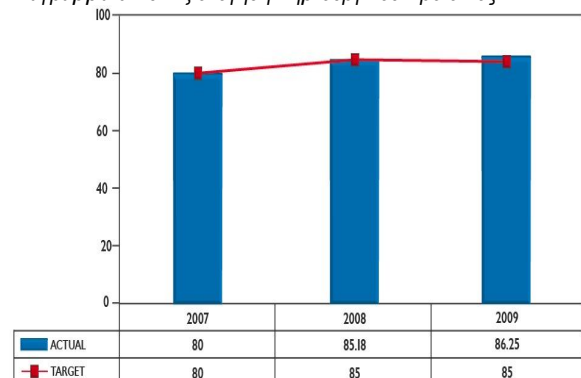
Στο παραπάνω Γράφημα αντικατοπτρίζεται η εικόνα των πελατών μας για την εταιρεία σε σχέση με άλλες εταιρίες του κλάδου. Σύμφωνα με το όραμα μας, η εταιρεία θέλουμε να αποτελεί τη βασική επιλογή των πελατών της, και με βάση την Στρατηγική μας, υλοποιήσαμε πολλές βελτιωτικές ενέργειες στις προσεγγίσεις μας σε όλες τα περιοχές απόδοσης. Στα πλαίσια αυτά και σε συνέχεια της υιοθέτησης συστήματος μέτρησης των κύριων διεργασιών της (Κριτ. 2β), η εταιρεία έθεσε ως στόχο να αποτελεί την καλύτερη συνεργαζόμενη εταιρεία για το 50% των πελατών της. Ο βαθμός αύξησης της προτίμησης της Sprint από άλλες εταιρίες, το 2009 είναι ιδιαίτερα αυξημένος και αντικατοπτρίζει το αποτέλεσμα όλων των βελτιώσεων που έγιναν τον τελευταίο χρόνο σε όλες τις προσεγγίσεις, αξιοποιώντας τις γνώσεις που απέκτησε από την συμμετοχή της στο Θεσμό του Ευρωπαϊκού Βραβείου Επιχειρηματικής Αρίστευσης.

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



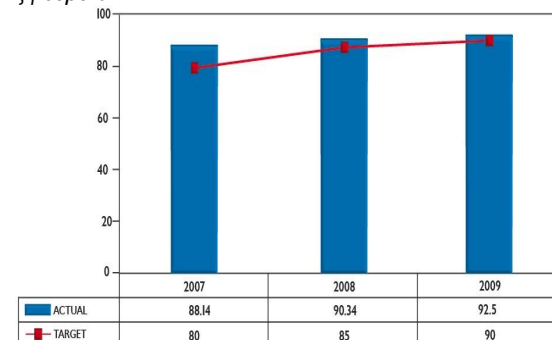
Η Sprint στοχεύει στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και εξυπηρέτησης σύμφωνα με την Πολιτική και Στρατηγική της. Για το λόγο αυτό ο στόχος ικανοποίησης των πελατών μας έχει τεθεί από το 2007 σε υψηλά επίπεδα (80%) και συνέχισε σε ακόμα υψηλότερα το 2008 και 2009 (85%). Τα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των πελατών σε αυτόν τον δείκτη απόδοσης είναι σε συνάφεια με την ολοκληρωμένη προσέγγιση που ακολουθούμε για την επικοινωνία με τους πελάτες (Κριτ. 5ε) καθώς και με μία σειρά βελτιώσεων στα υφιστάμενα κανάλια επικοινωνίας όπως και την εισαγωγή νέων καναλιών (Κριτ.5ε). Επιπλέον αναγνωρίζοντας ότι το τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών παίζει πολύ σημαντικό 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).

Διάγραμμα 6Α-3: Αξιολόγηση Δημιουργικού Προϊόντος



Ένας από τους στρατηγικούς στόχους της Sprint που απορρέει από την Πολιτική και Στρατηγική της, είναι το ποιοτικά άριστο και άριστο Δημιουργικό προϊόν. Για το λόγο αυτό η εταιρεία έθεσε υψηλό στόχο για αυτόν τον δείκτη απόδοσης που σχετίζεται με τις κύριες διεργασίες μας. Η υψηλή ικανοποίηση των πελατών μας επιβεβαιώνει την συστηματική και ολοκληρωμένη διαδικασία παραγωγής Δημιουργικού προϊόντος μας(Κριτ.5δ) . Επιπλέον και ακολουθώντας την λογική της συνεχούς βελτίωσης η εταιρεία μέσω της ανάπτυξης του προσωπικού της (Κριτ.3β) αλλά και μέσω υλοποίησης εστιασμένων ενεργειών βελτίωσης (Κριτ. 1ε, 4δ, 4ε) ξεπέρασε τον υψηλότερο στόχο που είχε τεθεί για το 2008 και το 2009.

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



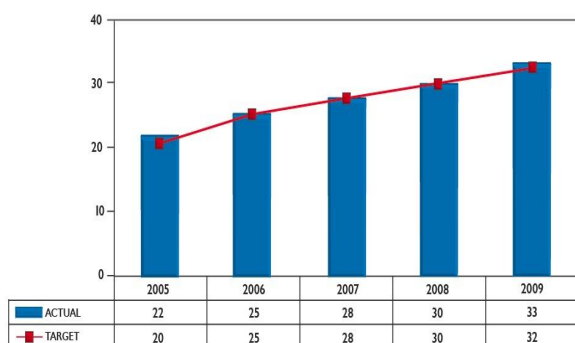
Η πελατοκεντρική φιλοσοφία της εταιρείας που έχει διαχυθεί στο προσωπικό, αντικατοπτρίζεται στα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα. Στο παραπάνω γράφημα απεικονίζεται η διάθεση των εργαζομένων στη Sprint για ανταπόκριση στα ζητούμενα όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες και είναι αποτέλεσμα της συστηματικής διάχυσης οράματος αρχών και αξιών της εταιρείας από τους ηγέτες της (Κριτ.1α,3δ), και της συνεχούς παρακίνησης των εργαζομένων (Κριτ.1δ). Ο στόχος όπως και το αποτέλεσμα είναι σε πολύ υψηλά επίπεδα καθώς το ολοκληρωμένο Σύστημα Εσωτερικής Επικοινωνίας για την διάχυση πολιτικής και στρατηγικής οράματος και αξιών (Κριτ. 2δ) είναι σε εφαρμογή. Για το 2009 ο στόχος τέθηκε ακόμα πιο ψηλά αντικατοπτρίζοντας τις προσδοκίες της εταιρείας σε αυτήν την περιοχή απόδοσης μετά από τις αντίστοιχες βελτιώσεις που έγιναν στις προσεγγίσεις.

Further Results	Segmentation	Trends	Targets	Comparisons	Causes
6 A-5. Ηθικές αρχές της Εταιρείας (εμπιστοσύνη, φερεγγυότητα, τιμιότητα, εχεμύθεια)	Σύνολο των Πελατών	Θετικό, 3 χρόνια	Επτετεύχθησαν, 3 χρόνια	N/A	Κριτήρια 1α, 2δ, 8β,3δ
6 A-6.Αξία των προσφερόμενων υπηρεσιών σε σχέση με τις τιμές χρέωσης (value for money)	Σύνολο των Πελατών	Θετικό, 3 χρόνια	Επτετεύχθησαν, 3 χρόνια	N/A	Κριτήρια 2γ, 4β,5ε
6 A-7 Αποτελεσματικότητα στην επίλυση προβλημάτων από το Δημιουργικό Τμήμα	Σύνολο των Πελατών	Θετικό, 3 χρόνια	Επτετεύχθησαν, 3 χρόνια	N/A	Κριτήρια 5α, 5β, 5δ, 3β, 3γ, 5ε
6 A-8. Αποτελεσματικότητα στην επίλυση προβλημάτων από το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών	Σύνολο των Πελατών	Θετικό, 3 χρόνια	Επτετεύχθησαν, 3 χρόνια	N/A	Κριτήρια 5α, 5γ, 5ε, 3β,3γ,

Performance Indicators

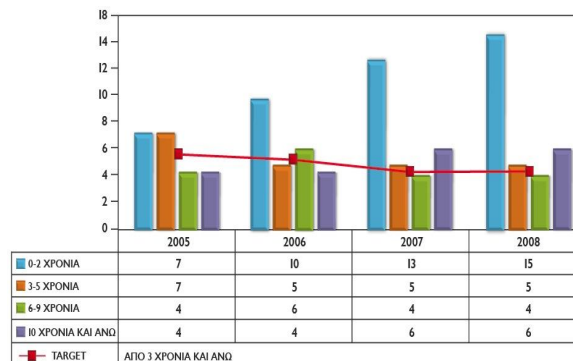
Detail on this page the four key results relevant to the area in graphical format, and describe further results in terms of trends, targets, comparisons and the approach which has caused the result to be achieved.

Διάγραμμα 6B-1: Αριθμός Πελατών



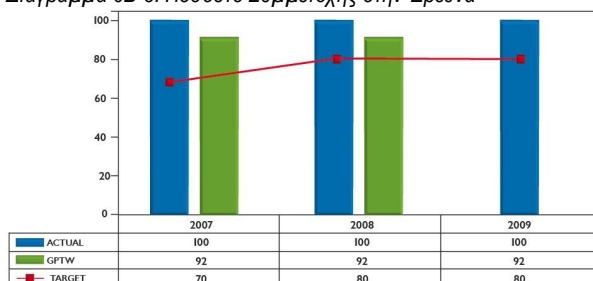
Ένας από τους κύριους στρατηγικούς στόχους σύμφωνα με την Πολιτική και Στρατηγική της Sprint, είναι η διατήρηση των υπαρχόντων πελατών αλλά και η ταυτόχρονη ανάπτυξη του πελατολογίου της. Όπως φαίνεται στο παραπάνω γράφημα, το πελατολόγιο της εταιρείας έχει αναπτυχθεί, σύμφωνα με τους στόχους που έχει θέσει (δύο νέοι πελάτες κάθε χρόνο, κατά την διάρκεια του Επιχειρηματικού Στρατηγικού Σχεδιασμού (Κριτ.2γ). Η θετική εξέλιξη είναι το αποτέλεσμα των πολλών βελτιωτικών ενεργειών που υλοποιήσαμε στις προσεγγίσεις μας σε όλες τις περιοχές απόδοσης όπως αύξηση και αναβάθμιση παρεχόμενων υπηρεσιών (Κριτ.5δ), βελτίωση επικοινωνίας με πελάτες (Κριτ.5ε), αναβάθμιση συστήματος διαχείρισης γνώσης (Κριτ.4ε) και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού (Κριτ.3β) κ.ά.

Διάγραμμα 6B-2: Διατήρηση Πελατών



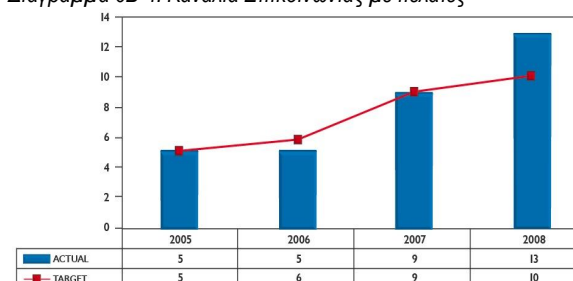
Το χτίσιμο ουσιαστικών σχέσεων με τους πελάτες αποτελεί μέρος της Πολιτικής και Στρατηγικής και της φιλοσοφίας της εταιρείας. Σύμφωνα με τις γνώσεις των Διοικητικών στελεχών από την πρότερη εμπειρία τους σε αντίστοιχες θέσεις, αλλά και σύμφωνα με το benchmarking που γίνεται από την ανταλλαγή απόψεων 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 δύο νέων κάθε χρόνο. Ο στόχος αυτός όπως φαίνεται στο παραπάνω γράφημα έχει επιτευχθεί. Σε αυτό έχουν συμβάλει όλες οι βελτιωτικές ενέργειες που υλοποιήσαμε στις προσεγγίσεις μας σε όλες τις περιοχές απόδοσης (Κριτ.5δ, 5ε, 4ε, 3β, 2δ, 2β, 1γ).

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 συνεχή 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 εταιρεία να βελτιώνεται. Τα ποσοστά ανταπόκρισης στην έρευνα θεωρούνται ως σημείο αναφοράς (benchmark). Το συγκεκριμένο κριτήριο αποτελεί μέσο μέτρησης της αποτελεσματικότητας της έρευνας πελατών, καθώς επίσης και της επικοινωνίας της Sprint με τους πελάτες (Κριτ.5ε). Αξίζει να σημειωθεί πως το 2009, το ποσοστό συμμετοχής στην έρευνα είναι μεγαλύτερο, παρόλο που αυξήθηκε ο απόλυτος αριθμός απαντήσεων από τους πελάτες.

Διάγραμμα 6B-4: Κανάλια Επικοινωνίας με πελάτες



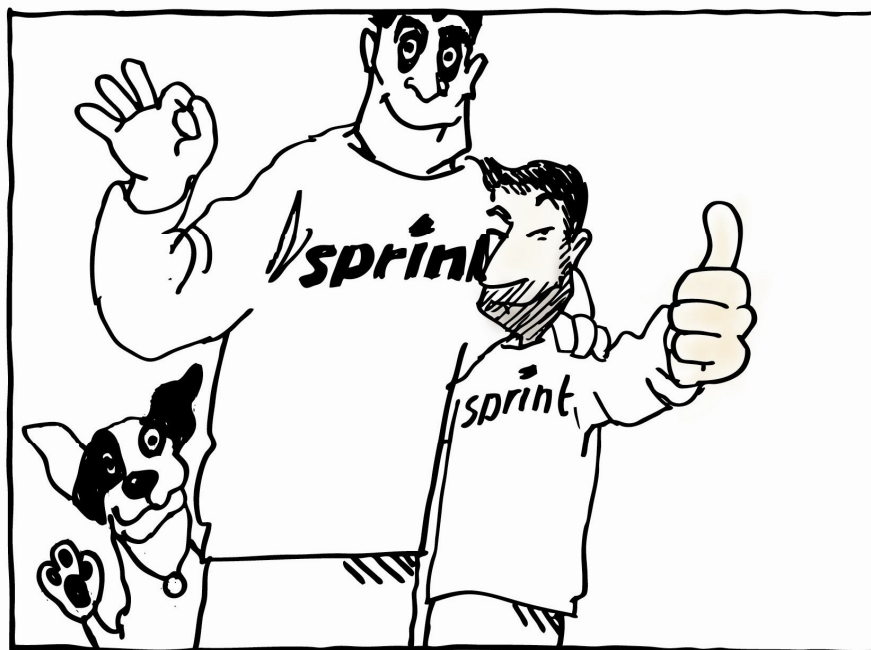
Η εταιρεία τα τελευταία χρόνια ακολουθώντας την Στρατηγική της για την συνεχή ικανοποίηση των πελατών της καθώς και για την διεύρυνση του πελατολογίου της έχει αυξήσει τα κανάλια επικοινωνίας με τους πελάτες της. Τα κανάλια αυτά περιλαμβάνουν, ειδικές τεχνολογικές υποδομές και ενέργειες προβολής. Προσωπικές επιστολές, μηνιαίες συναντήσεις, εβδομαδιαία e-mails, εταιρικά περίπτερα σε εκδηλώσεις και προβολές στον τύπο είναι κάποια από τα κανάλια που χρησιμοποιεί η εταιρεία. Επίσης, η Sprint δημιούργησε ένα έντυπο που αφορά τον εταιρικό κοινωνικό απολογισμό της (Κριτ. 4γ), το οποίο και έστειλε σε όλους τους πελάτες της, καθώς και σε φορείς της κοινωνίας. Επίσης το 2008 ολοκληρώθηκε και η αγγλική έκδοση του Web Site της Sprint. Για το 2009 έχει προγραμματιστεί μία σειρά από εκδηλώσεις με αφορμή τον εορτασμό των 20 χρόνων της εταιρείας στην οποία θα είναι καλεσμένοι όλοι οι πελάτες. Ο δείκτης αυτός μετράει την ανάπτυξη της σχετικής προσέγγισης για την επικοινωνία με τους πελάτες (Κριτ.5ε) και η καλή απόδοση του συμβάλλει στην ικανοποίηση των πελατών μας (Κριτ.6α).

Further Results	Segmentation	Trends	Targets	Comparisons	Causes
6 B-5 Ευχαριστήριες επιστολές Πελατών	Σύνολο των Πελατών	Θετικό, 3 χρόνια	Επετεύχθη, 3 χρόνια	N/A	Κριτήρια 2β, 5ε
6 B-6 Κόστη Προβολής	Σύνολο των Πελατών, Σύνολο Συνεργατών	Θετικό, 3 χρόνια	Επετεύχθη, 3 χρόνια	N/A	Κριτήρια 1γ, 5ε
6 B-7 Ταχύτητα Επίλυσης προβλημάτων πελατών	Σύνολο των Πελατών	Θετικό, 3 χρόνια	Επετεύχθη, 3 χρόνια	N/A	Κριτήρια 1γ, 5ε, 2β, 5δ
6 B-8 Εκπαιδευτικές ώρες σε νέες υπηρεσίες	Σύνολο Εργαζομένων	Θετικό, 3 χρόνια	Επετεύχθη, 3 χρόνια	N/A	Κριτήρια 1ε, 2α, 4ε, 3β

People Results

20
1989-2009
έτοιμοι για τα επόμενα
20 χρόνια

7

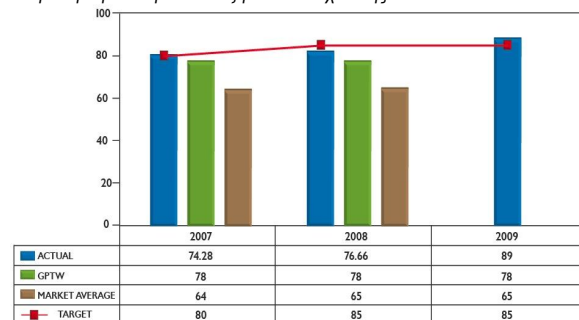


EFQM
Recognised for excellence
4 star

CRITERION 7: PEOPLE RESULTS
Criterion-part 7A
Perception Measures

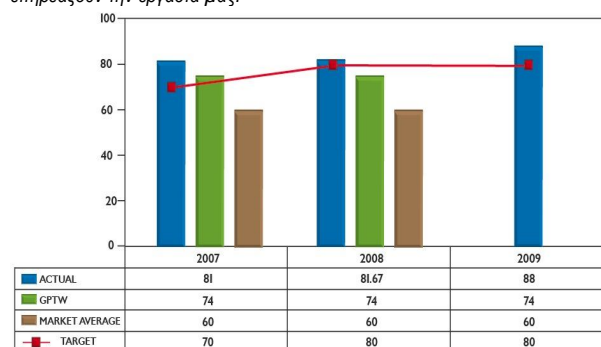
Η έρευνα εργαζομένων διενεργείται συστηματικά κάθε χρόνο και τα αποτελέσματα του αντίστοιχου ερωτηματολογίου, συγκρίνονται με τα αποτελέσματα του διαγωνισμού Great Place to Work (GPTW). Τα αποτελέσματα του 2009 δεν είναι ακόμα διαθέσιμα

Διάγραμμα 7Α-1: Εκπαίδευση & επαγγελματική ανάπτυξη / 41. Η εταιρεία βοηθάει την ανάπτυξη των στελεχών της



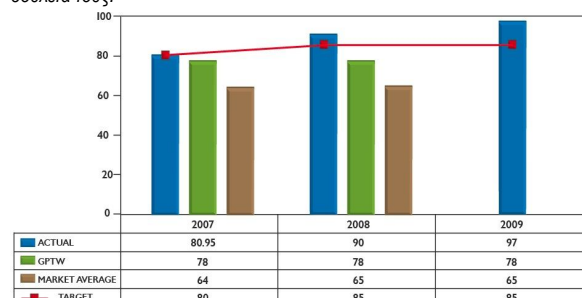
Ένας από τους Στρατηγικούς Στόχους της Sprint για την επίτευξη της Αποστολής της είναι η διαρκής ανάπτυξη των στελεχών της, που αποτελεί κεντρικό άξονα στο ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Παρ. Σχ.8). Στα πλαίσια αυτά δημιουργείται κάθε χρόνο ένα συστηματικό πλάνο εκπαίδευσης για κάθε στέλεχος (Κριτ.3β) που συνδέεται με το σύστημα αξιολόγησης (Κριτ.3ε). Η μεγάλη αύξηση στην ικανοποίηση των στελεχών το 2009, είναι απόρροια των βελτιώσεων στις υφιστάμενες προσεγγίσεις καθώς και της εισαγωγής νέων, όπως η δημιουργία ειδικής αίθουσας εκπαίδευσης, οι χρηματοδοτήσεις Μεταπτυχιακών Σπουδών, η πρόσβαση στην τράπεζα πληροφοριών του Chartered Management Institute (Κριτ.3β), τα specialized training sessions (Κριτ.3γ) κλπ. Ο στόχος που έθεσε η εταιρεία προσεγγίζει το επίπεδο των 10 Great Place to Work και είναι κατά πολύ υψηλότερος από τον Μ.Ο. της αγοράς για το '07 & '08.

Διάγραμμα 7Α-3: Ενημέρωση και Επικοινωνία/31. Η Διοίκηση της εταιρείας μας ενημερώνει για σημαντικά θέματα και αλλαγές που επηρεάζουν την εργασία μας.



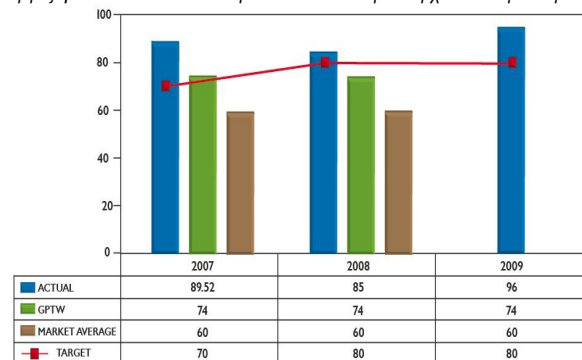
Η Δέσμευση της Sprint -βάση της Πολιτικής και Στρατηγικής της - για πλήρη ενημέρωση των εργαζομένων και η προσήλωση στη διάχυση των πληροφοριών και στην κοινή γνώση όλων σε θέματα που αφορούν την ανάπτυξη της Εταιρείας (Κριτ.1β,1δ,2δ,4ε,Παρ.Σχ.10) καθώς και η συνεχής βελτίωση των αντίστοιχων προσεγγίσεων διαχείρισης γνώσης και επικοινωνίας, επιβεβαιώνεται από την πολύ υψηλή βαθμολογία που έλαβε αυτή η ερώτηση και τις 3 χρονιές που υλοποιήθηκε η έρευνα (**benchmark 2007, 2008**). Παραδείγματα βελτίωσης στην επικοινωνία αποτελούν το νέο ολοκληρωμένο πρόγραμμα επικοινωνίας WOW (Κριτ.2δ), και τα specialized training sessions (Κριτ.3γ) κ.α. Ο στόχος το 2007 και το 2008 ξεπερνάσε το επίπεδο των 10 καλύτερων εταιριών βάση των αποτελεσμάτων του GPTW. Το 2009, ο στόχος παρέμεινε το ίδιο υψηλός. Η εταιρία αποδίδει πολύ καλύτερα από τον Μ.Ο. της αγοράς για το 2007 και 2008.

Διάγραμμα 7Α-2: Πόροι & εξοπλισμός / 15. Η εταιρεία διαθέτει τους πόρους και τον εξοπλισμό που χρειάζεται για να κάνουν οι εργαζόμενοι τη δουλειά τους.



Βάση της Πολιτικής και Στρατηγικής μας, οι ηγέτες μας αναγνωρίζουν και υλοποιούν αλλαγές (Κριτ.1ε), και η εταιρεία παρακολουθεί, αξιολογεί και βελτώνει συνεχώς τις κύριες διεργασίες της (Κριτ.5β), τον τεχνολογικό εξοπλισμό της (Κριτ.4δ) και τις εγκαταστάσεις της (Κριτ.4γ). Παραδείγματα βελτιώσεων αποτελούν η νέα αίθουσα εκπαίδευσης, η δημιουργία ειδικής αίθουσας σίτισης και διαλείματος η σταδιακή αναβάθμιση των pc κ.ά. Η ικανοποίηση των εργαζομένων από αυτές τις βελτιώσεις αντικατοπτρίζεται στην έρευνα, όπου ο βαθμός ικανοποίησης τους, ενώ ήταν ήδη πολύ ψηλά (**benchmark**), το 2009 αγγίζει το 100, ενώ τα έτη 2007 και 2008 ξεπέρασε τόσο τον Μ.Ο. της αγοράς όσο και το επίπεδο των 10 καλύτερων εταιριών βάση της έρευνας για το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον (Great Place to Work), επιτυγχάνοντας τους στόχους που είχαμε θέσει.

Διάγραμμα 7Α-4: Νέοι Εργαζόμενοι (ευπρόσδεκτοι) /38. Οι νέοι εργαζόμενοι αισθάνονται ευπρόσδεκτοι όταν πρωτοερχονται στην εταιρεία.

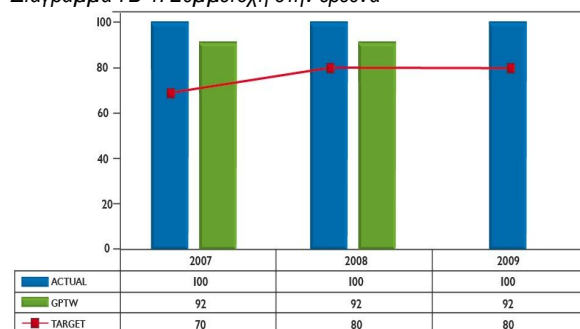


Η εφαρμογή των προσεγγίσεων του ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Παρ. Σχ.8), αλλά και τα υπόλοιπα συστήματα που η ηγεσία της εταιρείας έχει δημιουργήσει με βάση την Πολιτική & Στρατηγική, όπως είναι η πρόσληψη νέων εργαζομένων (Κριτ.3α), συντελούν στο γεγονός οι νέοι εργαζόμενοι στην Εταιρεία να αισθάνονται από την πρώτη στιγμή μέλη της ομάδας. Η βαθμολογία που αυτού του δείκτη θεωρείται **benchmark (2007, 2008)**, αφού αποδίδει πολύ καλύτερα τόσο από τον Μ.Ο. της αγοράς, όσο και από το επίπεδο των 10 καλύτερων εταιριών βάση της έρευνας για το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Τόσο το Induction Manual το οποίο και βελτιώθηκε (Κριτ.3δ), όσο και οι διάφορες βελτιώσεις που έγιναν στις προσεγγίσεις εσωτερικής επικοινωνίας (Κριτ.1α,1δ,2δ,5α,4ε) βελτίωσαν ακόμα περισσότερο το αποτέλεσμα για το 2009. Ο στόχος την πρώτη χρονιά υλοποίησης της έρευνας προσέγγισε τον Μ.Ο. της αγοράς, ενώ η 2η και 3η χρονιά, υψώθηκε κατόπιν της περαιτέρω ανάπτυξης εφαρμογών των ανωτέρω συστημάτων.

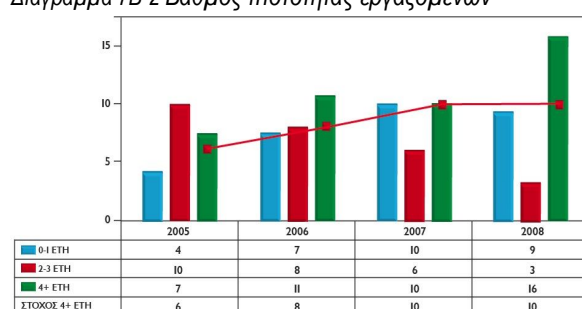
Further Results	Segmentation	Trends	Targets	Comparisons	Causes
7 A-5. Παρέχεται ίση μεταχείριση προς όλους ανεξάρτητα από το φύλο τους.	Σύνολο των εργαζομένων	Θετικό, 3 χρόνια	Επετεύχθησαν , 3 χρόνια	Θετικό, 2 χρόνια (benchmark 2007, 2008)	1δ, 3α, 3β, 3γ, 3δ.
7 A-6. Υπάρχει ένα σαφές όραμα για την εταιρεία, το οποίο είναι γνωστό και κατανοητό από όλους	Σύνολο των εργαζομένων	Θετικό, 3 χρόνια	Επετεύχθησαν , 3 χρόνια	Θετικό, 2 χρόνια (benchmark 2007, 2008)	1α, 2δ, 3δ
7 A-7. Οι ιδέες και οι προτάσεις για βελτίωση γίνονται από οποιονδήποτε και όχι μόνο από τους διευθυντές.	Σύνολο των εργαζομένων	Θετικό, 3 χρόνια	Επετεύχθησαν , 3 χρόνια	Θετικό, 2 χρόνια (benchmark 2007, 2008)	1δ, 2γ, 5γ, 3γ
7 A- 8. Η Διοίκηση ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να ενδιαφέρονται ο ένας για τον άλλον.	Σύνολο των εργαζομένων	Σταθερό, 3 χρόνια	Επετεύχθησαν , 3 χρόνια	Θετικό, 2 χρόνια (benchmark 2007, 2008)	1α, 2δ, 3γ
7 A-9. Είμαστε πρόθυμοι να κάνουμε επιπλέον προσπάθεια προκειμένου να βγει μια δουλειά.	Σύνολο των εργαζομένων	Σταθερό, 3 χρόνια	Επετεύχθησαν , 3 χρόνια	Θετικό, 2 χρόνια (benchmark 2007, 2008)	1α, 2δ, 3γ
7 A-10. Αισθανόμαστε υπερήφανοι που εργαζόμαστε στην εταιρεία αυτή.	Σύνολο των εργαζομένων	Θετικό, 3 χρόνια	Επετεύχθησαν , 3 χρόνια	Θετικό, 2 χρόνια (benchmark 2007, 2008)	1α, 1δ, 2α, 2δ

CRITERION 7: PEOPLE RESULTS
Criterion-part 7B
Performance Indicators

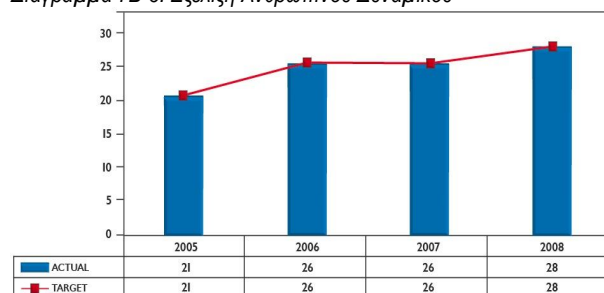
Detail on this page the four key results relevant to the area in graphical format, and describe further results in terms of trends, targets, comparisons and the approach which has caused the result to be achieved.

Διάγραμμα 7B-1: Συμμετοχή στην έρευνα


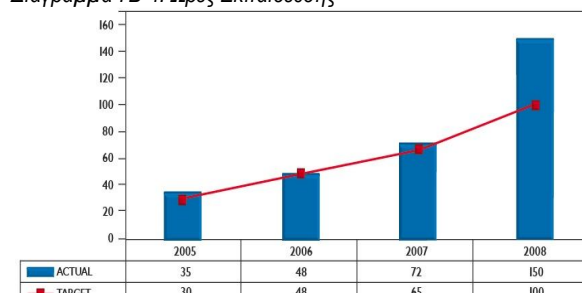
Η αποτίμηση των απόψεων των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική για την εταιρεία και αποτελεί κύριο δείκτη της αποτελεσματικότητας του Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και της υποκίνησης των εργαζομένων (Κριτ 3^α, 3β, 3γ, 3δ, 3ε). Γι' αυτό και βάση της Πολιτικής και Στρατηγικής της, η εταιρεία 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 3 χρονιές υλοποίησής της. Το ποσοστό αυτό ξεπερνά τον Μ.Ο. συμμετοχής των εργαζομένων των 10 καλύτερων εταιριών βάση των αποτελεσμάτων του GPTW για τα έτη 2007 και 2008. Είναι πολύ σημαντικό να αναφέρουμε πως η συμμετοχή των ανθρώπων στην έρευνα είναι 100%, χωρίς να είναι υποχρεωτική (**benchmark 2007, 2008**)

Διάγραμμα 7B-2 Βαθμός πιστότητας εργαζομένων


Η Sprint βάση της Στρατηγικής της για το Ανθρώπινο Δυναμικό, επιλέγει τους συνεργάτες εκείνους που συμβαδίζουν με τις αρχές και τις αξίες της εταιρείας (Κριτ.3α) και έχει αναπτύξει επιπλέον προσεγγίσεις διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού. (Κριτ.3β, 3δ, 3ε, 1δ, 2δ), στις οποίες μετράει την απόδοση τους και τις βελτώνει αντίστοιχα. Αυτό συμβάλει στα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων (Κριτ.7α) καθώς και στην πιστότητα τους. Η απόδοση αυτού του δείκτη, με βάση την εμπειρία και τις επαφές των στελεχών μας, είναι καλύτερη από άλλες εταιρίες στην αγορά της επικοινωνίας όπου το rotation των στελεχών στον χώρο αυτό είναι πολύ μεγάλο (**benchmark**). Ο στόχος της Sprint για την διατήρηση του προσωπικού τη, ο οποίος συνδέεται άμεσα με την πολιτική και Στρατηγική της, έχει επιτευχθεί όπως φαίνεται στο παραπάνω γράφημα. Αξίζει να σημειωθεί πως το σημαντικό για τη Sprint είναι πως ενισχύεται το σημείο του γραφήματος που δηλώνει την πιστότητα των στελεχών που είναι από 4 χρόνια και πάνω στην εταιρεία.

Διάγραμμα 7B-3: Εξέλιξη Ανθρώπινου Δυναμικού


Στο παραπάνω γράφημα εμφανίζεται η εξέλιξη του Ανθρώπινου Δυναμικού. Βάση της Πολιτικής και Στρατηγικής μας, για την ανάπτυξη του πελατολογίου καθώς και για την συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πελάτες, η εταιρεία είχε σχεδιάσει να αυξήσει τον αριθμό του προσωπικού της το 2006 σε 26 άτομα – ο μεγαλύτερος αριθμός εργαζομένων στην ιστορία της εταιρείας. Στόχος για το 2007 ήταν να διατηρήσει και να αναπτύξει περαιτέρω τα νέα στελέχη της βάση των συστημάτων διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Κριτ.3α, 3β, 3γ, 3δ, 3ε). Η εταιρεία πέτυχε τον στόχο της τα και μέσα στο 2008 η ομάδα της Sprint συμπεριλάμβανε 28 άτομα.

Διάγραμμα 7B-4: Ώρες Εκπαίδευσης


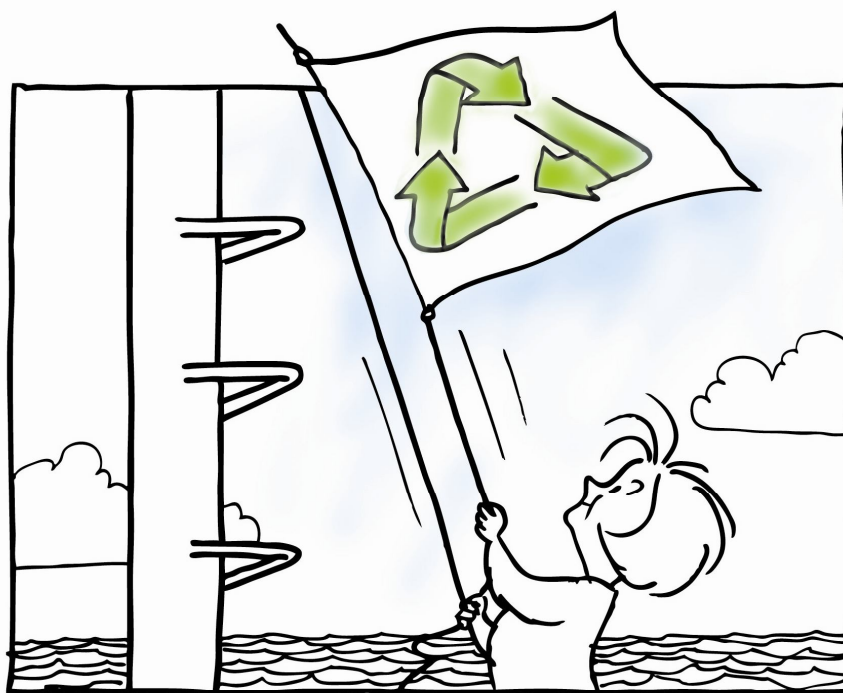
Η Sprint με βάση τη Στρατηγική δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία και αποτελεί βάση για την ανάπτυξη της εταιρείας. Οι ώρες εκπαίδευσης σχεδιάζονται βάση του οργανωμένου εκπαιδευτικού πλάνου (Κριτ.3β), το οποίο απορρέει από το πλάνο ανάπτυξης του κάθε στελέχους βάση της αξιολόγησης απόδοσής του (Κριτ.3ε). Οι στόχοι κάθε χρόνο θέτονται ανάλογα με τις εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού. Το 2007 οι ώρες εκπαίδευσης ήταν αυξημένες λόγω του μεγάλου αριθμού νεοεισερχόμενων εργαζομένων αλλά και της αλλαγής στα συστήματα της εταιρείας. Το 2008, η εταιρεία συνέχισε να επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της στοχεύοντας τόσο στην προσωπική τους ανάπτυξη, όσο και στην παροχή άριτων υπηρεσιών στους πελάτες, με την εισαγωγή νέων προσεγγίσεων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, όπως είναι η χρηματοδότηση Μεταπτυχιακών Σπουδών, η πρόσβαση στην τράπεζα πληροφοριών του CMI (Κριτ.3β), τα specialized training sessions (Κριτ.3γ)

Further Results	Segmentation	Trends	Targets	Comparisons	Causes
7 B-5. Προτάσεις προς βελτίωση από εργαζομένους	Σύνολο Εργαζομένων	Θετικό, 3 χρόνια	Επετεύχθη, 3 χρόνια	N/A	2β, 2δ, 3γ, 4ε, 5α, 5β
7 B-6. Παραγωγικότητα ανά εργαζόμενο	Σύνολο Εργαζομένων	Θετικό, 3 χρόνια	Επετεύχθη, 3 χρόνια	N/A	1δ, 3α, 3β, 3γ, 3δ, 4ε, 5β, 5δ
7 B-7. % εργαζομένων που πέτυχαν τα ζητούμενα βάσει αξιολόγησης	Σύνολο Εργαζομένων	Θετικό, 3 χρόνια	Επετεύχθη, 3 χρόνια	N/A	1δ, 3β, 3γ, 3δ, 3ε
7 B-8. Μ.Ο. ωρών εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο	Σύνολο Εργαζομένων	Θετικό, 3 χρόνια	Επετεύχθη, 3 χρόνια	N/A	3β, 3γ
7 B-8. % του αριθμού εργαζομένων που εκπαιδεύτηκαν	Σύνολο Εργαζομένων	Θετικό, 3 χρόνια	Επετεύχθη, 2 χρόνια	N/A	3β, 3γ

Society's Results

20
1989-2009
έτοιμοι για τα επόμενα
20 χρόνια

8



EFQM
Recognised for excellence
4 star

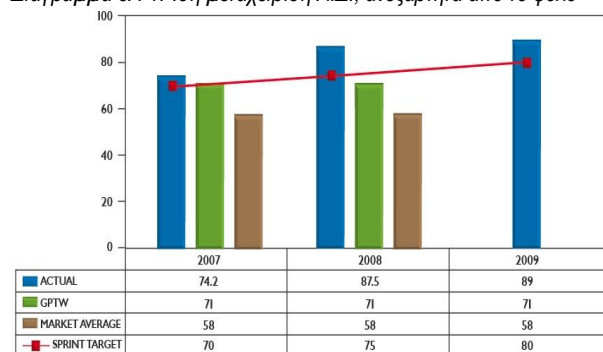
CRITERION 8: SOCIETY RESULTS

Criterion-part 8A

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. Η Πολιτική και Στρατηγική της Sprint που σχετίζεται με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) έχει πέντε άξονες: Περιβάλλον-Κοινωνία-Εργαζόμενοι-Αγορά-Εταιρική Διακυβέρνηση. Αξίζει να σημειωθεί πως η Sprint δημιούργησε εταιρικό κοινωνικό απολογισμό κι έγινε η πρώτη εταιρεία σε αυτό το μέγεθος και η μόνη διαφημιστική στην Ελλάδα που εκδίδει απολογισμό ΕΚΕ (benchmark)

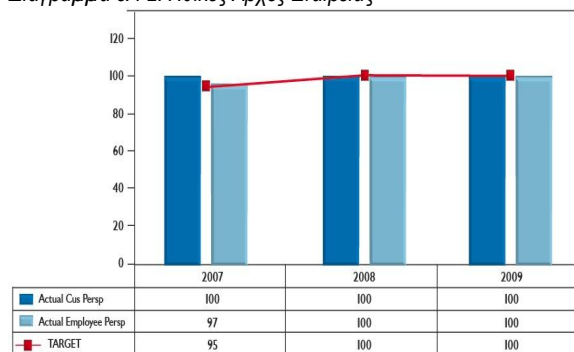
Διάγραμμα 8Α-1: 1ση μεταχείριση Α.Δ., ανεξάρτητα από το φύλο



ΕΡΕΥΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η εταιρεία όντας ευαισθητοποιημένη σε θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ), βάση των Αρχών και των Αξιών της (Κριτ.1α,1δ,2δ), έχει ορίσει τους εργαζομένους ως έναν από τους πέντε άξονες της Πολιτικής και Στρατηγικής της για την ΕΚΕ. Στα πλαίσια αυτά εξασφαλίζει για τους εργαζομένους ένα ανθρώπινο και φιλικό περιβάλλον εργασίας (Κριτ.4γ) και δίνει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους εργαζομένους (Κριτ.3α,3β,3γ,3ε). Η αποτελεσματικότητα των αντίστοιχων προσεγγίσεων προς αυτή την κατεύθυνση επιβεβαιώνεται στην έρευνα ικανοποίησης εργαζομένων που υλοποιείται ετησίως (Κριτ.2α), όπου οι εργαζόμενοι βαθμολογούν την εταιρεία σχετικά με τις ίσες ευκαιρίες που δίνονται ανεξάρτητα από το φύλο τους. Ο στόχος όπως και τα αποτελέσματα σε όλες τις χρονιές είναι σε πολύ υψηλά επίπεδα – αρκετά υψηλότερα από τα 10 καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα βάση στοιχείων του GPTW. (Benchmark 2007, 2008)

Διάγραμμα 8Α-2: Ηθικές Αρχές Εταιρείας



ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΛΑΤΩΝ – ΕΡΕΥΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

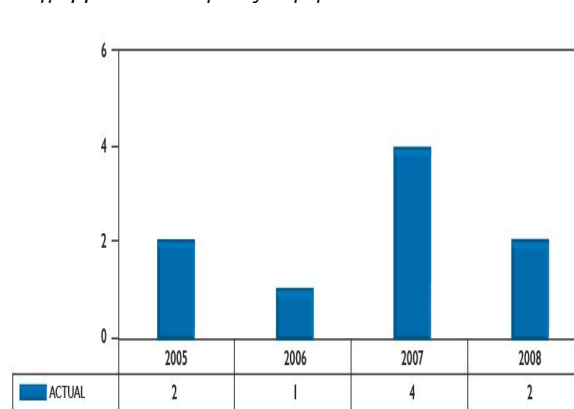
Με βάση τις Αρχές, τις Αξίες και την φιλοσοφία της εταιρείας που επικεντρώνεται στην ΕΚΕ και ειδικότερα στην επιχειρησιακή ηθική, όπως αυτές διαμορφώνονται από την Ηγεσία (Κριτ.1α,1δ) και επικοινωνούνται στους εργαζομένους με το Induction Manual (Κριτ.3δ) και με το ολοκληρωμένο πρόγραμμα επικοινωνίας WOW (Κριτ.2δ) αλλά και στους πελάτες (Κριτ.5ε), οι σχέσεις της εταιρείας με όλους τους εμπλεκόμενους θα πρέπει βασίζονται στη συνέπεια, στην ανταποδοτικότητα στην ηθική και στην ειλικρίνεια. Τόσο οι πελάτες όσο και οι εργαζόμενοι, που αποτελούν δύο κύρια εμπλεκόμενα μέρη στην ΕΚΕ της εταιρείας, μέσω των ετήσιων ερευνών ικανοποίησης τους (Κριτ.2α,5γ) εκφράζουν την αίσθηση που λαμβάνουν σχετικά με τα παραπάνω, κατά τη διάρκεια της συνεργασίας τους με την εταιρεία. Η βαθμολογία όπως και οι στόχοι της εταιρείας, οι οποίοι έχουν επιτευχθεί, είναι σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα.

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



Η Sprint στα πλαίσια των δραστηριοτήτων της και ακολουθώντας την Πολιτική και Στρατηγική που έχει σε θέματα σχετικά με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη φροντίζει για την συμμετοχή των στελεχών της σε Διοικητικές Θέσεις μη κερδοσκοπικών οργανισμών (Κριτ.1γ). Με τον τρόπο αυτό τα στελέχη που συμμετέχουν μπορούν να αποκτήσουν γνώσεις (Κριτ.4ε) που μπορούν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη τους και στην ανάπτυξη της Εταιρείας και του Κλάδου. Σαν αποτέλεσμα αυτής της δραστηριότητας διαχείρισης της γνώσης και η οποία εντάσσεται στα πλαίσια της ΕΚΕ, η Sprint έχει λάβει πολυάριθμες επιστολές και τιμητικές πλακέτες όπως φαίνεται παραπάνω, αποδεικνύοντας την προσήλωση της σε αυτή την φιλοσοφία. Το γεγονός αυτό, αποτελεί ένα δείκτη μέτρησης της αντίληψης της κοινωνίας για την συνεισφορά της εταιρείας στην προαγωγή και στην βελτίωση των θεμάτων της Αγοράς και της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Διάγραμμα 8Α-4: Διακρίσεις – Βραβεία



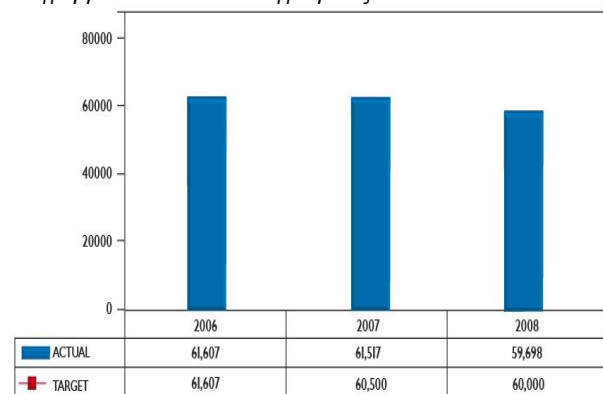
Οι διακρίσεις και τα βραβεία που έχει πάρει η Sprint είναι ένας δείκτης μέτρησης της αντίληψης της κοινωνίας για την συνεισφορά της στην προαγωγή και στην βελτίωση των θεμάτων του Marketing, της επικοινωνίας, της επιχειρηματικότητας και της επιχειρηματικής αριστείας στην Ελλάδα (Κριτ.1ε). Η εταιρεία για 3 συναπτά έτη βραβεύθηκε στο φεστιβάλ διαφήμισης που διοργανώνει η ΕΔΕΕ, για το σχεδιασμό και την υλοποίηση μεγάλων και ολοκληρωμένων επικοινωνιακών projects που έχει υλοποιήσει για πελάτες της (Κριτ.5δ). Επίσης το 2005 η εταιρεία έλαβε Αριστεία Δημιουργικότητας στα Αριστεία Κοινωνικής Προσφοράς του ΣΔΕ, ενώ το 2007 υιοθέτησε το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM και διακρίθηκε στο επίπεδο "Committed to Excellence". Το 2008 διακρίθηκε στο επίπεδο "Recognized for Excellence" με 4 αστέρια, ενώ βραβεύθηκε με έπαινο στα Sabre Awards, έναν από τους μεγαλύτερους και πιο αναγνωρίσιμους θεσμούς στον κλάδο των Δημοσίων Σχέσεων.

Further Results	Segmentation	Trends	Targets	Comparisons	Causes
8 A-5. Αριθμός επισκέψεων στο Site	Όλοι οι εμπλεκόμενοι	Θετικό, 1,5 χρόνια	Θετικό, 1,5 χρόνια	N/A	1ε, 4ε 5ε, 4δ
8 A-6. Αριθμός οργανισμών που συμμετέχουν οι ηγέτες της εταιρείας	Κοινωνία	Θετικό, 4 χρόνια	Επτετεύχθη, 4 Χρόνια	N/A	1γ, 5ε

CRITERION 8: SOCIETY RESULTS
Criterion-part 8B
Performance Indicators

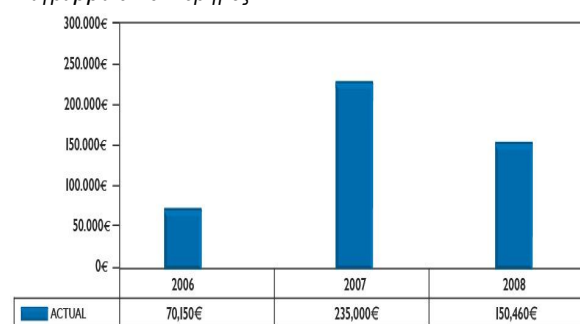
Detail on this page the four key results relevant to the area in graphical format, and describe further results in terms of trends, targets, comparisons and the approach which has caused the result to be achieved.

Διάγραμμα 8B-1: Κατανάλωση ρεύματος



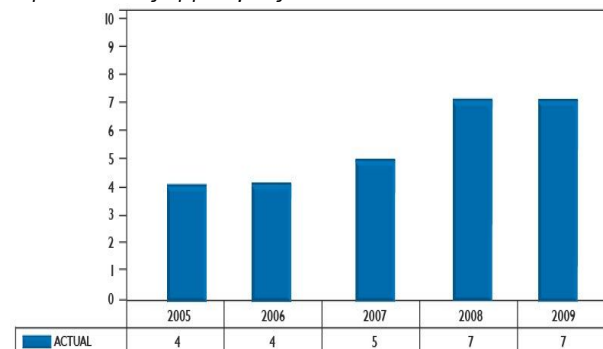
Βασικός άξονας της Πολιτικής και Στρατηγικής της εταιρείας σχετικά με την ΕΚΕ αποτελεί το Περιβάλλον και η διατήρηση των φυσικών πόρων. Στα πλαίσια αυτής της Στρατηγικής, η εταιρεία σχεδίασε και εφάρμοσε συστηματικά προσεγγίσεις για την μείωση της κατανάλωσης της ηλεκτρικής ενέργειας (Κριτ.4γ). Οι προσεγγίσεις αυτές, που κυρίως επικεντρώνονται στην ευαισθητοποίηση των εργαζομένων, όπως για παράδειγμα η επικύρωση υπενθυμητικών μηνυμάτων δίπλα στους διακόπτες ρεύματος, και σε συγκεκριμένες ενέργειες, εμφανίζονται ότι ήταν αποτελεσματικές αφού είχαμε μια σταθερή μείωση στην κατανάλωση. Αυτή η βελτίωση στον συγκεκριμένο δείκτη που μετράει την αποτελεσματικότητα της προσέγγισης σχετικά με την διαχείριση των πόρων της εταιρείας, είναι και συνέπεια του μηχανισμού που έχουμε εισαγάγει για την συνεχή βελτίωση των διεργασιών μας (Κριτ.5β). Ο στόχος που έχουμε θέσει για μετά το 2008, είναι να μειώσουμε την κατανάλωση ρεύματος κατά 5% ετησίως.

Διάγραμμα 8B-3: Χορηγίες



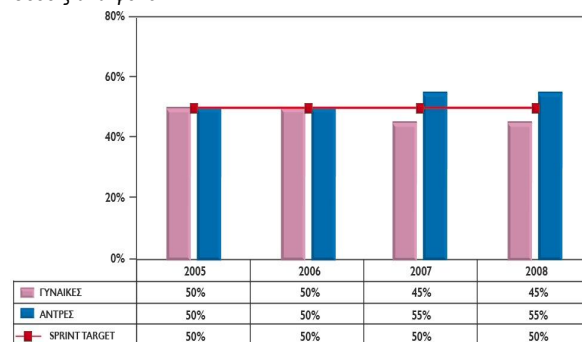
Η εταιρεία, σύμφωνα με την Πολιτική και Στρατηγική της όσον αφορά στην ΕΚΕ, στον τομέα των χορηγιών κινείται σε 2 άξονες: Χορηγεί επικοινωνιακές ανάγκες συνεδρίων γύρω από τον χώρο του Marketing, της επικοινωνίας, της επιχειρηματικότητας και της επιχειρηματικής αριστείας συνεισφέροντας στην προαγωγή και στην βελτίωση των θεσμών αυτών και επίσης χορηγεί πολιτιστικές εκδηλώσεις που έχουν σχέση με την προαγωγή ειδικών. Οι χορηγίες είναι πολύ σημαντικές για την εταιρεία καθώς αφενός συνεισφέρουν σε όλα όσα αναφέρονται παραπάνω και αφετέρου βοηθούν και στην προβολή της.

Διάγραμμα 8B-2: Συμμετοχή της Εταιρείας ως μέλος σε Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς



Μέσω της συμμετοχής της εταιρείας 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.2) και αφετέρου με τον τρόπο αυτό τα στελέχη που συμμετέχουν (Κριτ.1γ) μπορούν να αποκτήσουν γνώσεις (Κριτ.4ε) που μπορούν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη τους και στην ανάπτυξη της Εταιρείας και του Κλάδου. Επίσης η εταιρεία 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, ΕΙΜ, για πολλά χρόνια. Το 2007, όπως είχε προγραμματιστεί, η εταιρεία έγινε μέλος του δικτύου για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, ενώ το 2008 έγινε μέλος του Global Compact και της ΕΕΔΕ.

Διάγραμμα 8B-4: Απασχολούμενο Προσωπικό σε Διοικητικές Θέσεις ανά φύλο



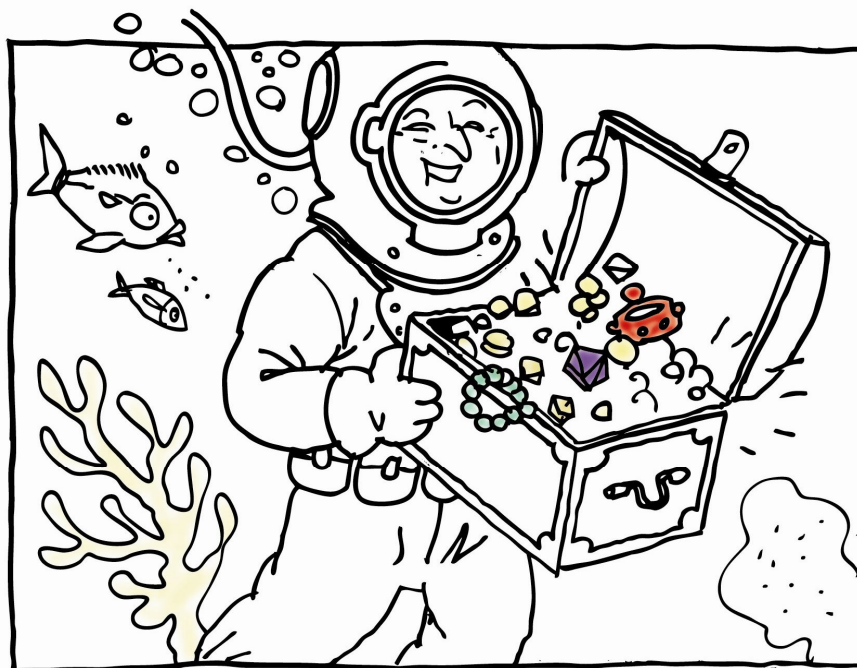
Η εταιρεία βασισμένη στην Πολιτική και Στρατηγική της σχετικά με την ΕΚΕ στον άξονα «Εργαζόμενοι», εξασφαλίζει και προάγει ένα περιβάλλον ίσων ευκαιριών για όλους τους εργαζόμενους (Κριτ.3α,3β,3γ,3ε). Στηρίζει αποδεδειγμένα την ισοτιμία των δυο φύλων καθώς μεγάλο ποσοστό των Διοικητικών στελεχών είναι γυναίκες – μεταξύ αυτών και η Γενική Διευθύντρια της εταιρείας. Αξίζει να σημειωθεί ότι η Γενική Διευθύντρια είναι ταυτόχρονα και μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρείας.

Further Results	Segmentation	Trends	Targets	Comparisons	Causes
8 B-5. Κατανάλωση Νερού	Σύνολο Εταιρείας	Θετικό ,3 χρόνια	Επετεύχθη, 3 χρόνια	N/A	1ε, 4γ, 5β
8 B-6 Ανακύκλωση χαρτιού	Σύνολο Εταιρείας	Θετικό ,2 χρόνια	Επετεύχθη, 2 χρόνια	N/A	1ε, 4γ, 5β
8 B-7 Αύξηση θέσεων εργασίας	Σύνολο Εργαζομένων	Θετικό, 4 χρόνια	Επετεύχθη, 4 χρόνια	N/A	3α

Key Performance Results

20
1989-2009
έτοιμοι για τα επόμενα
20 χρόνια

9



EFQM
Recognised for excellence
4 star

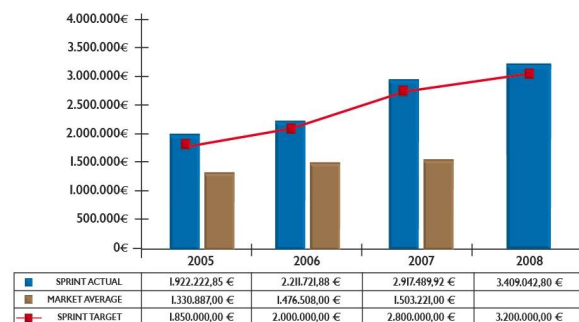
CRITERION 9: KEY PERFORMANCE RESULTS

Criterion-part 9A

Key Performance Outcomes

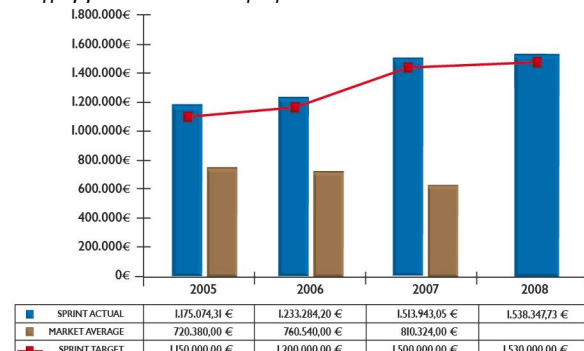
Detail on this page the four key results relevant to the area in graphical format, and describe further results in terms of trends, targets, comparisons and the approach which has caused the result to be achieved.

Διάγραμμα 9A-1: Κύκλος Εργασιών



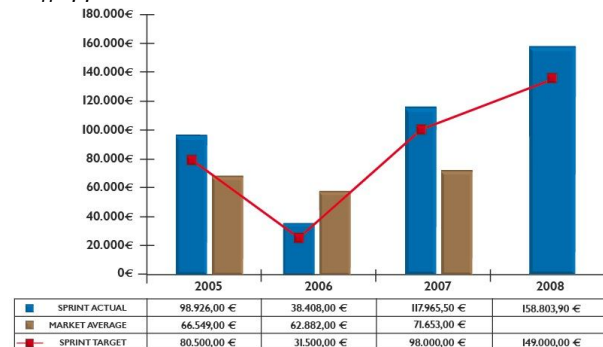
Στο παραπάνω γράφημα μπορούμε να διακρίνουμε την σταθερή ανοδική τάση της εταιρείας τα τελευταία 4 χρόνια όσον αφορά στον κύκλο των εργασιών της, και την θέση της πάνω από τον Μ.Ο. της αγοράς ('05, '06, '07). Η πορεία αυτή είναι αποτέλεσμα των συστηματικών επενδύσεων σε Ανθρώπινο Δυναμικό (Κριτ.3α,3β,3γ,3δ,3ε,2δ), σε εγκαταστάσεις και συστήματα (Κριτ.4γ), καθώς και στην βελτίωση των διαδικασιών (Κριτ.5β,5δ,5ε) από το 2006 μέχρι σήμερα. Η σύγκριση με την αγορά έχει γίνει βάση μικρών μεσαίων εταιριών του Κλάδου. Οι στόχοι έχουν τεθεί κατά τον σχεδιασμό του Ετήσιου Οικονομικού Πλάνου (Κριτ.4β), με βάση πάντα τον Στρατηγικό Επιχειρηματικό Σχεδιασμό (Κριτ.2γ) και έχουν επιτευχθεί και τα 4 χρόνια. Όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα, η εταιρεία αποδίδει πολύ καλύτερα αποτελέσματα στον Κύκλο Εργασιών συγκρινόμενη με τον μέσο όρο της αγοράς ('05, '06, '07).

Διάγραμμα 9A-2: Μικτά Κέρδη



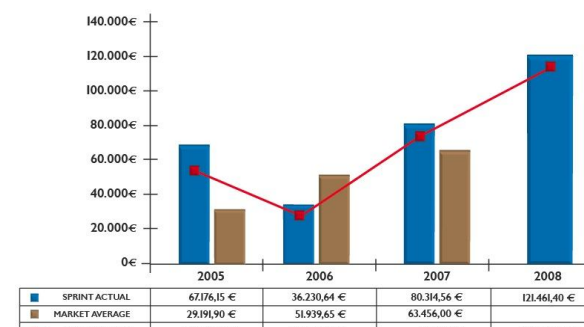
Τα μικτά κέρδη της εταιρείας είναι και τις 4 χρονιές σε ανοδική πορεία. Οι στόχοι που έχουν τεθεί κατά τον σχεδιασμό του Ετήσιου Οικονομικού Πλάνου (Κριτ.4β), με βάση πάντα τον Στρατηγικό Επιχειρηματικό Σχεδιασμό (Κριτ.2γ) έχουν επιτευχθεί και τα 4 χρόνια. Το αποτέλεσμα αυτό αποτελεί βασικό κριτήριο για την κατάταξη των εταιριών του κλάδου μας και αποτελεί και βασικό δείκτη μέτρησης της διεργασίας πωλήσεων. Η εταιρεία αποδίδει πολύ καλύτερα αποτελέσματα στα Μικτά Κέρδη συγκρινόμενη με τον μέσο όρο της αγοράς ('05, '06, '07). Το αποτέλεσμα αυτό αποτελεί κύριο δείκτη μέτρησης της αποτελεσματικότητας της υλοποίησης του Οικονομικού Πλάνου (Κριτ.4β) και οφείλεται επίσης στην σωστή διαχείριση των πόρων της εταιρείας (Κριτ.4γ), των συνεργασιών μας (Κριτ.4α), στην βελτίωση των διαδικασιών μας (Κριτ.5β) και στην αύξηση της παραγωγικότητας (Κριτ.5δ, 9α/9Α-1).

Διάγραμμα 9A-3: EBIT



Όπως φαίνεται στο γράφημα υπάρχει μια αύξομείωση του EBIT αλλά και του τεθέντος στόχου, το οποίο επανήλθε σε αυξητική τάση το 2007. Αυτό οφείλεται στην επένδυση που έγινε το 2006 για τη μεταφορά της εταιρείας σε νέες εγκαταστάσεις (Κριτ.1ε,4γ) και στην επένδυση για την πρόσληψη 6 επιπλέον συνεργατών. Λόγω του προγραμματισμού αυτών των επενδύσεων υπήρξε αναλογικός περιορισμός και του στόχου. Οι στόχοι έχουν τεθεί στη διάρκεια του Ετήσιου Οικονομικού Πλάνου (Κριτ.4β), με βάση πάντα τον Στρατηγικό Επιχειρηματικό Σχεδιασμό (Κριτ.2γ) και έχουν επιτευχθεί και τα 4 χρόνια. Η εταιρεία αποδίδει πολύ καλύτερα αποτελέσματα συγκρινόμενη με τον μέσο όρο της αγοράς ('05, '07) και αυτό οφείλεται στην σωστή διαχείριση των πόρων (Κριτ.4γ), των συνεργασιών (Κριτ.4α) και των διαδικασιών (Κριτ.5β).

Διάγραμμα 9A-4: Καθαρά Κέρδη



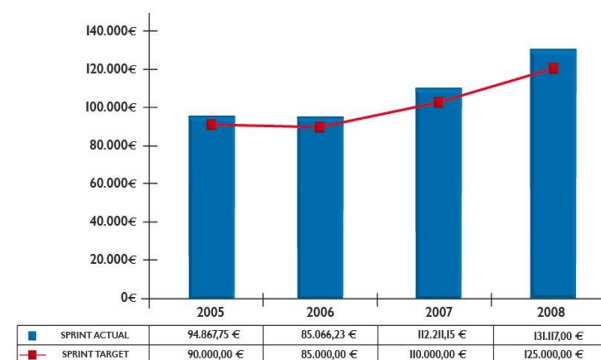
Τα Καθαρά Κέρδη παρουσιάζουν μια αύξομείωση, η οποία είναι αναλογική της εικόνας του EBIT και οφείλεται στην επένδυση που έγινε το 2006 για τη μεταφορά της εταιρείας σε νέες εγκαταστάσεις (Κριτ.1ε,4γ) αλλά και στην επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό, με την πρόσληψη 6 νέων συνεργατών. Λόγω του προγραμματισμού των παραπάνω επενδύσεων, υπήρξε αναλογικός περιορισμός και του στόχου, με βάση τον προγραμματισμό του Ετήσιου Οικονομικού Πλάνου (Κριτ.4β). Η εταιρεία αποδίδει πολύ καλύτερα αποτελέσματα στα Καθαρά Κέρδη συγκρινόμενη με τον μέσο όρο της αγοράς ('05, '07). Το αποτέλεσμα αυτό αποτελεί κύριο δείκτη μέτρησης της αποτελεσματικότητας της υλοποίησης του Οικονομικού Πλάνου (Κριτ.4β) και οφείλεται επίσης στην σωστή διαχείριση των πόρων (Κριτ.4γ), των συνεργασιών (Κριτ.4α) και των διαδικασιών (Κριτ.5β).

Further Results	Segmentation	Trends	Targets	Comparisons	Causes
9 A-1 Τάση Ιδίων Κεφαλαίων	Σύνολο της εταιρείας	Θετικό, 4 χρόνια	Επετεύχθησαν, 4 χρόνια	Ναι, θετικό	4β, 2γ
9 A-2 Δείκτης Κυκλοφορίας Ιδίων Κεφαλαίων	Σύνολο της εταιρείας	Θετικό, 4 χρόνια	Επετεύχθησαν, 4 χρόνια	Ναι, θετικό	4β, 2γ
9 A-3 Δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων	Σύνολο της εταιρείας	Θετικό, 3 χρόνια	Επετεύχθησαν, 3 χρόνια	Ναι, θετικό	4β, 2γ
9 A-4 Συντελεστής Απόδοσης Λειτουργίας	Σύνολο της εταιρείας	Θετικό, 3 χρόνια	Επετεύχθησαν, 3 χρόνια	Ναι, θετικό	4β, 2γ
9 A-5. Δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας	Σύνολο της εταιρείας	Θετικό, 4 χρόνια	Επετεύχθησαν, 4 χρόνια	Ναι, θετικό	4β, 2γ

Key Performance Indicators

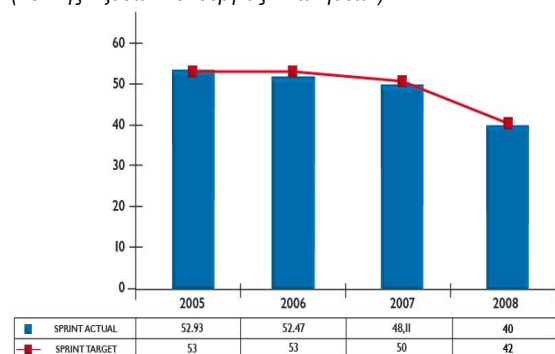
Detail on this page the four key results relevant to the area in graphical format, and describe further results in terms of trends, targets, comparisons and the approach which has caused the result to be achieved.

Διάγραμμα 9B-1: Παραγωγικότητα ανά στέλεχος



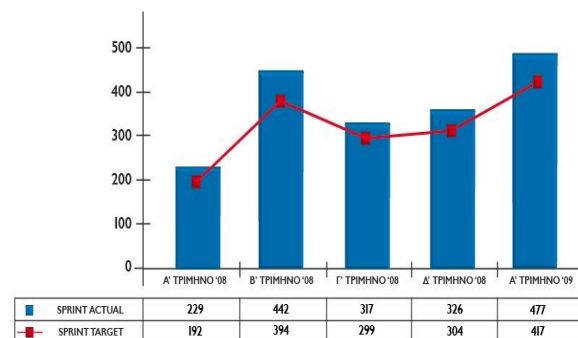
Στο παραπάνω γράφημα απεικονίζεται η παραγωγικότητα ανά στέλεχος. Η αυξομείωση που παρουσιάζεται (2006) οφείλεται στην αύξηση του αριθμού νεοεισερχομένων τη συγκεκριμένη χρονιά. Ο στόχος έχει τεθεί σύμφωνα με τον Στρατηγικό Επιχειρηματικό Σχεδιασμό (Κριτ.2γ), σε συνάρτηση με την Πολιτική και Στρατηγική της εταιρείας. Η θετική πορεία αυτού του δείκτη επιβεβαιώνει την αποτελεσματικότητα των προσεγγίσεων επιλογής και ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού (Κριτ.1δ,3α,3β,3γ,3ε,3δ) καθώς και την συστηματική εφαρμογή των παραγωγικών διαδικασιών της εταιρείας (Κριτ.5δ, 5β).

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



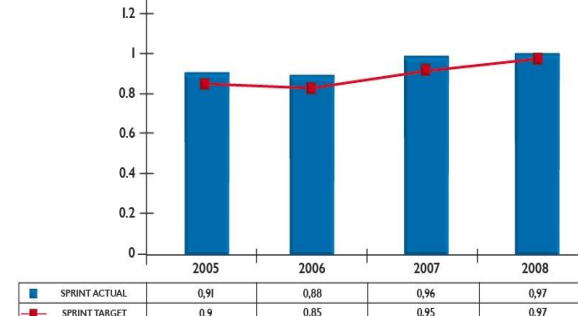
Το παραπάνω γράφημα παρουσιάζει την αποτελεσματική διαχείριση των λειτουργικών εξόδων/ κόστους της εταιρείας σε σχέση με ένα αυξητικό ρυθμό πωλήσεων. Ο συγκεκριμένος δείκτης αποτελεί κύριο δείκτη μέτρησης των κύριων διεργασιών της Sprint (Κριτ.5α) και της αποτελεσματικότητας των βελτιώσεων τους (Κριτ.5β) καθώς και κύριο δείκτη αποτελεσματικότητας (KPI) της ανάπτυξης και εφαρμογής του Οικονομικού Πλάνου (Κριτ.4β). Η θετική εξέλιξη του δείκτη αυτού επιβεβαιώνει την αποτελεσματικότητα των αντίστοιχων προσεγγίσεων. Οι στόχοι που έχουν τεθεί σύμφωνα με το Στρατηγικό Επιχειρηματικό Σχεδιασμό της εταιρείας, έχουν επιτευχθεί και τα 4 έτη.

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



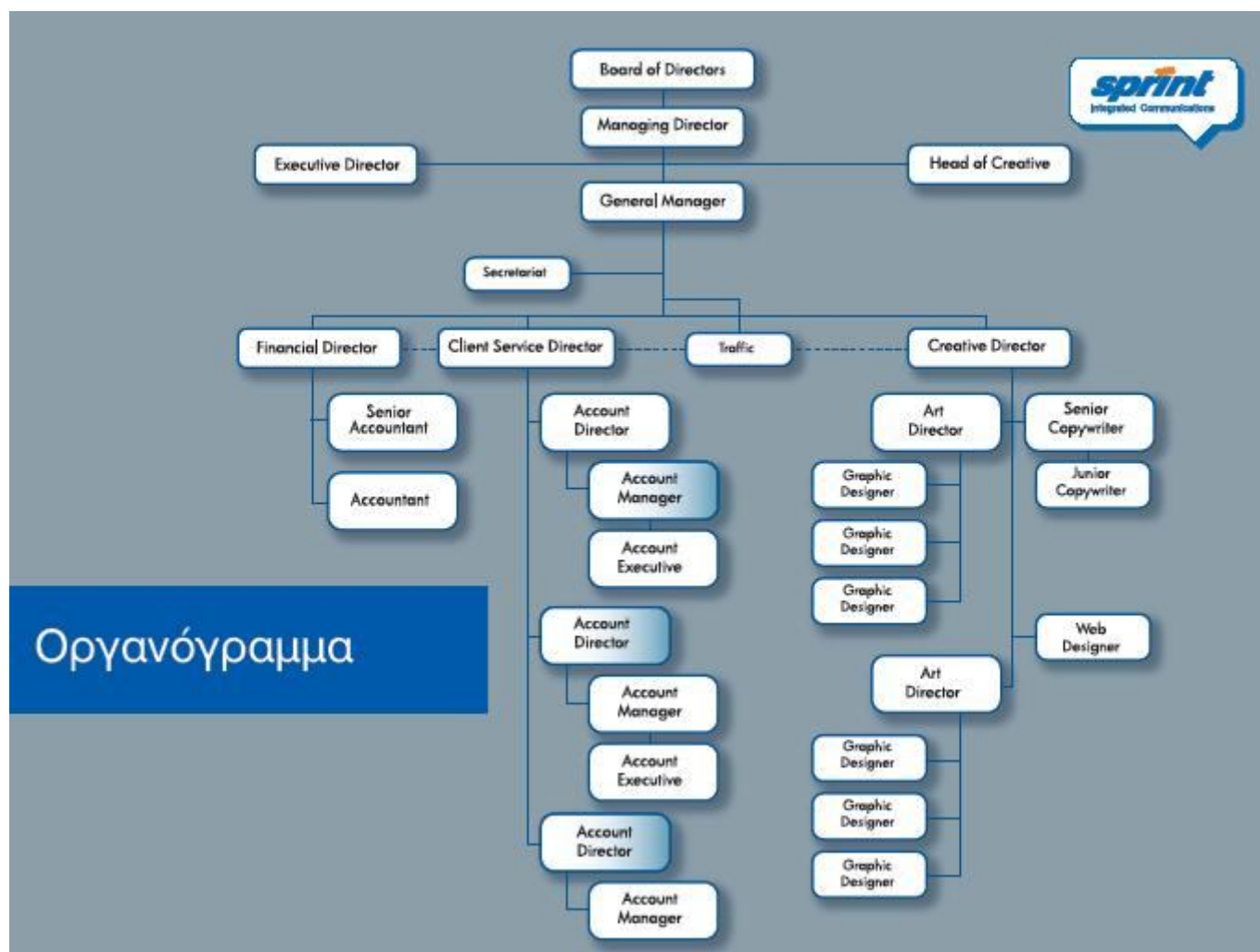
Η αποτύπωση των εργασιών που υλοποιήθηκαν στο δημιουργικό τμήμα προς τις προγραμματισμένες εργασίες, αποτυπώνεται από το 1ο τρίμηνο του 2008. Όπως βλέπουμε στο παραπάνω γράφημα, το τμήμα λειτουργεί αποτελεσματικά, φέρνοντας εις πέρας όλα τα προγραμματισμένα έργα ανά τρίμηνο (Κριτ.5δ), σαν αποτέλεσμα της συστηματικής προσέγγισης που ακολουθείται στις αντίστοιχες διεργασίες. Ο στόχος έχει τεθεί με βάση τον προγραμματισμό που γίνεται στα πλαίσια του Progress Meeting όπου γίνεται η μηνιαία πρόβλεψη για τις εργασίες του μήνα. Ο στόχος αυτός συνδέεται με τον Στρατηγικό Επιχειρηματικό Σχεδιασμό (Κριτ.2γ) και τον επιμερισμό των στόχων στα επιμέρους Τμήματα (Κριτ.5α).

Διάγραμμα 9B-4: Δείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας



Το παραπάνω γράφημα παρουσιάζει την ισορροπία μεταξύ βραχυχρόνιων στοιχείων που συνθέτουν τον ισολογισμό της εταιρείας 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 εταιρείας σε νέες εγκαταστάσεις (Κριτ.1ε,4γ) αλλά και στην επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό, με στην πρόσληψη 6 νέων συνεργατών στην εταιρεία στη συγκεκριμένη λειτουργική χρήση. Ο συγκεκριμένος δείκτης αποτελεί κύριο δείκτη μέτρησης των κύριων διεργασιών της Sprint (Κριτ.5α) και της αποτελεσματικότητας των βελτιώσεων τους (Κριτ.5β) καθώς και κύριο δείκτη αποτελεσματικότητας (KPI) της ανάπτυξης και εφαρμογής του Ετήσιου Οικονομικού Πλάνου (Κριτ.4β). Η θετική εξέλιξη του δείκτη αυτού επιβεβαιώνει την αποτελεσματικότητα των αντίστοιχων προσεγγίσεων. Οι στόχοι που έχουν τεθεί σύμφωνα με το Στρατηγικό Επιχειρηματικό Σχεδιασμό της εταιρείας, έχουν επιτευχθεί και τα 4 έτη.

Further Results	Segmentation	Trends	Targets	Comparisons	Causes
9 B-5. Επενδύσεις Τεχνολογικού Εξοπλισμού	Το σύνολο της εταιρείας	Θετικό, 4 χρόνια	Επετεύχθησαν, 4 χρόνια	N/A	4δ, 1ε, 4β, 2γ
9 B-6. Ποσοστό Αυτοχρηματοδότησης	Το σύνολο της εταιρείας	Θετικό 4 χρόνια	Επετεύχθησαν, 4 χρόνια	N/A	4β,2γ
9 B-7. Εισαγωγή νέων υπηρεσιών	Το σύνολο της εταιρείας	Θετικό 4 χρόνια	Επετεύχθησαν, 4 χρόνια	N/A	4β,2γ



ABBREVIATIONS AND TERM DEFINITIONS			
GPTW	Great Place to Work	ISO	International Standardisation Organization
DEPT	Department	P & S	Policy & Strategy
EFQM	European Foundation for Quality Management	SWOT	Strengths – Weaknesses – Opportunities - Threats
HR	Human Resources	IT	Information Technology
KPs	Key Processes	KPIs	Key Performance Indicators
Α.Δ.	Ανθρώπινο Δυναμικό	EKE	Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
ΙΕπ	Ινστιτούτο Επικοινωνίας	ΕΕΔΕ	Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων
ΕΒΕΑ	Εμπορικό Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών	ΕΔΕΕ	Ένωση Εταιριών Διαφήμισης – Επικοινωνίας
ΕΣΑ	Εμπορικός Σύλλογος Αθηνών	ΜΚΟ	Μη κερδοσκοπικοί Οργανισμοί

Σχήμα 2 - SWOT Analysis



Σχήμα 3 - Πλαίσιο Κυρίων Διεργασιών



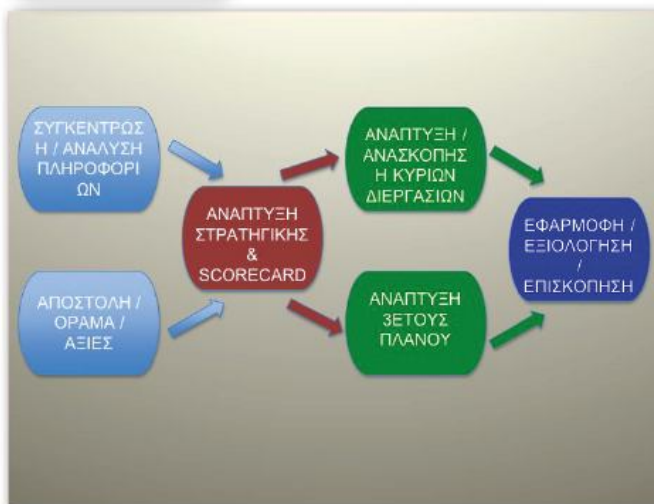
Σχήμα 4 - Key Process Scorecard

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 AND 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 MANAGER	FINANCIAL	COST	% MONTHLY

ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΝ

ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ	ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
ACTION PLAN MEETINGS		
PROGRESS MEETINGS	Head of creative, Account director, Account managers, Account executives, Creative director, Senior copy, Arts directors	Εβδομαδιαία
DEVELOPMENT MEETINGS		
NEW BUSINESS DEVELOPMENT MEETING	CEO, GM, Management team, Board of directors (when necessary)	Τριμηνιαία
CLIENT SERVICE MEETINGS		
CLIENT SERVICE REVIEW MEETING	GM, Creative department	Μηνιαία, τριμηνιαία
CREATIVE MEETINGS		
CREATIVE REVIEW MEETING	GM, Creative department	Μηνιαία, τριμηνιαία
MANAGEMENT MEETINGS		
BOARD OF DIRECTORS	Board of directors	Μηνιαία
MANAGEMENT BOARD	CEO, GM, Management team	Μηνιαία
BUSINESS PLANNING MEETING	Όλο το προσωπικό	Μία φορά το χρόνο

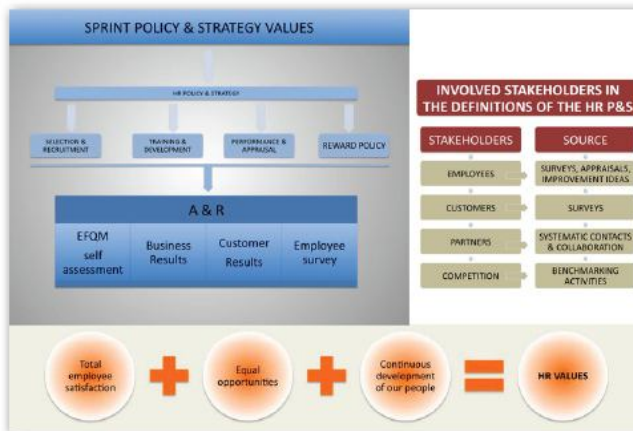
Σχήμα 6 - Διαμόρφωση Πολιτικής & Στρατηγικής



Σχήμα 7 - Επαφή Ηγετών με εμπλεκόμενους

ΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΟΥΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ, ΤΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΥΣ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ		
ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	ΠΕΛΑΤΕΣ, ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ, ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΙ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	MEETINGS (AD HOC), ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΙΣ, E-MAILS, WORKSHOPS, MEMBERSHIPS
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ	ΠΕΛΑΤΕΣ, ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ, ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΙ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	MEETINGS (REGULARLY & AD HOC), ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΙΣ, E-MAILS, WORKSHOPS, MEMBERSHIPS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	ΠΕΛΑΤΕΣ, ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ, ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΙ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	MEETINGS (REGULARLY & AD HOC), ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΙΣ, E-MAILS, WORKSHOPS, MEMBERSHIPS
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΥ	ΠΕΛΑΤΕΣ, ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ, ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΙ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	MEETINGS (REGULARLY & AD HOC), ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΙΣ, E-MAILS, WORKSHOPS, MEMBERSHIPS

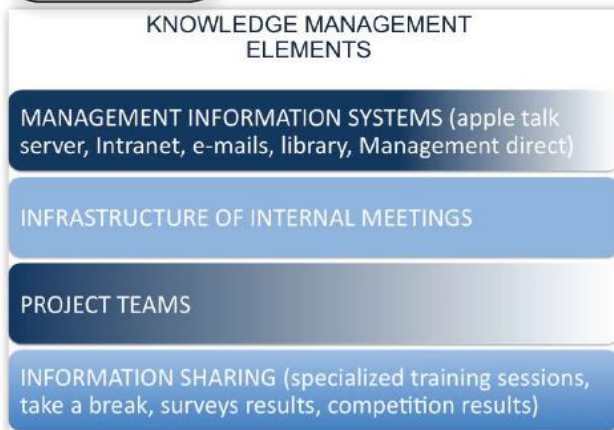
Σχήμα 8
HR Strategy



Σχήμα 9
Πλάνο εκπαίδευσης

PARTICIPANTS	Induction Manual	Software Training	Hardware Training	Procedures	Reporting Forms	Specialized Training
Lamprinopoulos Konstantinos						
Karastergiou Marina						
Panagis Karellas						
Georgiadis Stavros						
Saridakis Katerina						
Thomakou Georgia						
Cheirogeorgou Kassiani						
Antonellou Natalia						
Emmano Evaggelos						
Chondros Panagiotis						
Davanellou Anna						
Kontos Savvas						
Linaroudis Dimitrios						
Zafeiropoulos Apostolis						
Dikasopoulos Alexandros						
Tsilpitsis Giannis						
Zdralis Konstantinos						
Karveli Eleni						
Soulidis Michalis						
Philippides Nikolaos						
Kapralos Dimitrios						
Kefala Ntiana						
Nikolaidou Rena						
Kotsiras Damianos						

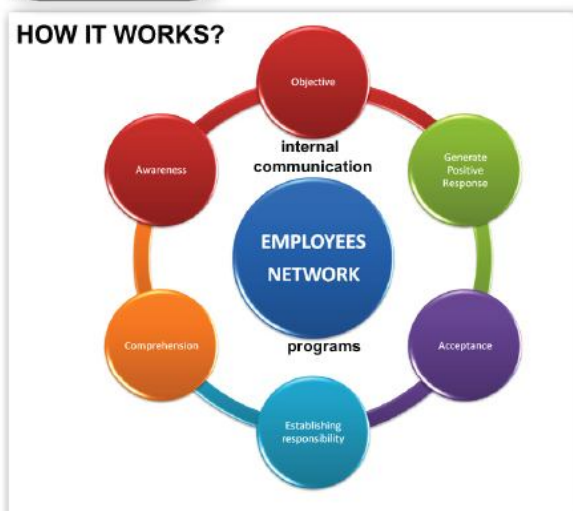
Σχήμα 10
Knowledge Management



Σχήμα 11 - Επικοινωνία 360° & O2H



Σχήμα 12 - Internal Communication Model



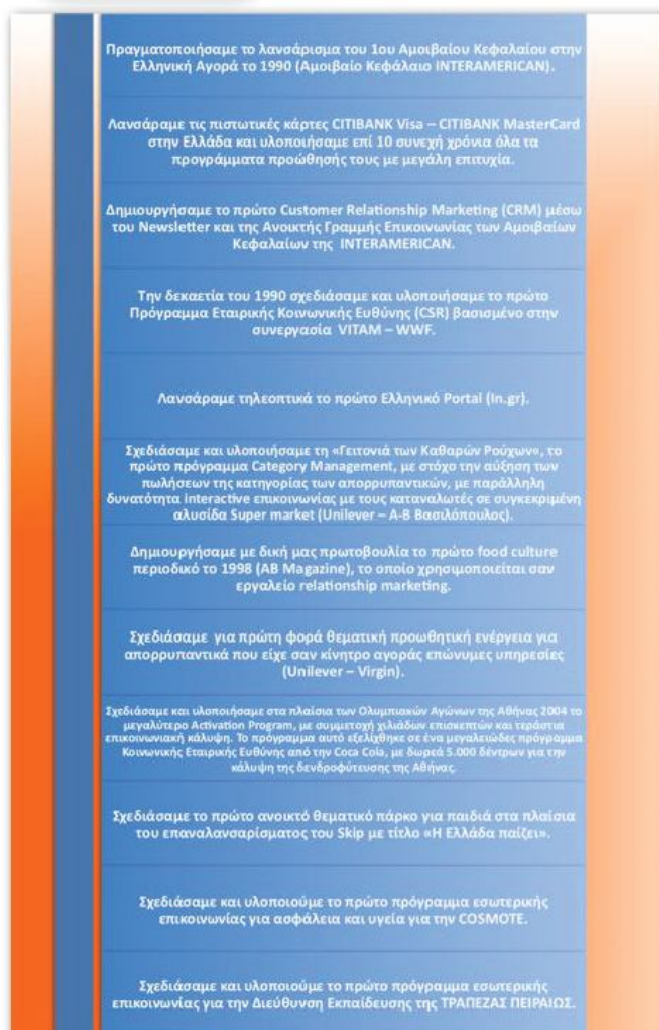
Σχήμα 13
Κανάλια Επικοινωνίας

ΚΑΝΑΛΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ		
ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ	CREDENTIALS
ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	ΕΒΔΟΜΑΔΙΑΙΑ E-MAILS	ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ ΣΕ ΦΕΣΤΙΒΑΛ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΟΛΕΣ	ΠΕΡΙΠΤΕΡΑ ΧΟΡΗΓΙΩΝ	ΠΡΟΒΟΛΕΣ ΜΕΣΩ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΒΡΑΒΕΥΣΕΩΝ
	Κ/Χ ΚΑΙ ΠΡΟΒΟΛΕΣ ΣΤΟΝ ΤΥΠΟ	ΚΛΑΔΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ ΕΔΕΕ
	INTERNET WEB SITE	ΕΝΤΥΠΟ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ

Σχήμα 14 - Νέες Δράσεις
2008 - 2009



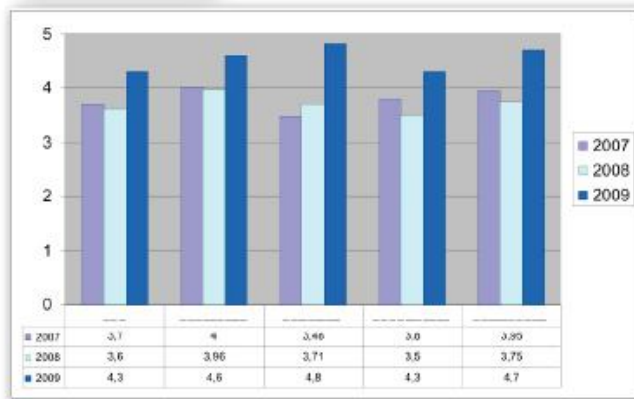
Σχήμα 15
Οι Πρωτίες μας



Σχήμα 16
Ιστορικοί Σταθμοί



Σχήμα 17 - Απεικόνιση
Ικανοποίησης Εργαζομένων



Σχήμα 18 - Επιπλέον
Παροχές Εργαζομένων

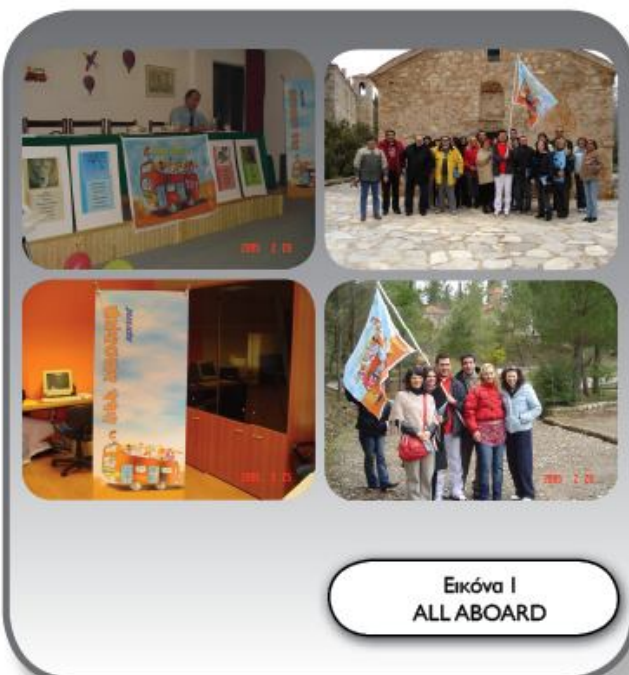
Παροχές στο προσωπικό

Χορηγία
MBA
Άτοκα
Δάνεια

Yoga
Free day off

Εκδηλώσεις
προσωπικού
‘Εις Υγείαν’

Εικόνες / Φωτογραφίες





Εικόνα 3
ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ - ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ



Εικόνα 4
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΕΙΣ - WORKSHOP



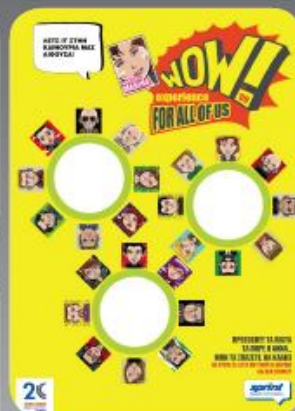
Εικόνα 5
ΕΙΣ ΥΓΕΙΑΝ



Εικόνα 6
ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ



Εικόνα 7
ΕΚΔΗΛΩΣΕΙΣ ΠΕΛΑΤΩΝ



Εικόνα 8
WOW EXPERIENCE



Εικόνα 9
TAKE A BREAK



Εικόνα 10
ΔΩΡΟ ΠΕΛΑΤΩΝ

Connection of results KPIs with relative approaches

KPIs	CRITERION 6 / CUSTOMER RESULTS
6 A1	2B,
6 A2	5E, 3B
6 A3	5Δ, 3B, 1E, 4Δ, 4E
6 A4	1A, 3Δ, 1Δ, 2Δ
6 A5	1A, 2Δ, 8B, 3Δ
6 A6	2Γ, 4B, 5E
6 A7	5A, 5B, 5Δ, 3B, 3Γ, 5E
6 A8	5A, 5Γ, 5E, 3B, 3Γ
6 A1	2B,
6 A2	5E, 3B
6 A3	5Δ, 3B, 1E, 4Δ, 4E
6 A4	1A, 3Δ, 1Δ, 2Δ
6 A5	1A, 2Δ, 8B, 3Δ
6 A6	2Γ, 4B, 5E
6 A7	5A, 5B, 5Δ, 3B, 3Γ, 5E
6 A8	5A, 5Γ, 5E, 3B, 3Γ
6 B1	5Δ, 5E, 4E, 3B
6 B2	5Δ, 5E, 4E, 3B, 2Δ, 2B, 1Γ
6 B3	5Γ, 5E
6 B4	4Γ, 5E
6 B5	2B, 5E,
6 B6	1Γ, 5E
6 B7	1Γ, 5E, 2B, 5Δ
6 B8	1E, 2A, 4E, 3B
KPIs	CRITERION 7 / PEOPLE RESULTS
7 A1	3B, 3E, 3Γ
7 A2	1E, 4Δ, 5B, 4Γ
7 A3	1B, 1Δ, 2Δ, 4E, 3Γ
7 A4	1A, 1Δ, 2Δ, 5A, 4E
7 A5	1Δ, 3A, 3B, 3Γ, 3Δ
7 A6	1A, 2Δ, 3Δ
7 A7	1Δ, 2Γ, 5Γ, 3Γ
7 A8	1A, 2Δ, 3Γ
7 A9	1A, 2Δ, 3Γ
7 A10	1A, 1Δ, 2A, 2Δ
7 B1	2A, 3A, 3B, 3Γ, 3Δ, 3E
7 B2	3A, 3B, 3Δ, 3E, 1Δ, 2Δ
7 B3	3A, 3B, 3Γ, 3Δ, 3E
7 B4	3B, 3E, 5Γ
7 B5	2B, 2Γ, 3Γ, 4E, 5B, 5Δ
7 B6	1Δ, 3A, 3B, 3Γ, 3Δ, 4E, 5B, 5Δ
7 B7	1Δ, 3B, 3Γ, 3Δ, 3E
7 B8	3B, 3Γ
7 B9	3B, 3Γ

KPIs	CRITERION 8 / SOCIETY RESULTS
8 A1	3A, 3B, 3Г, 3E, 4Г, 1A, 1Δ, 3Δ, 2Δ, 5Г
8 A2	1A, 1Δ, 3Δ, 2Δ, 5Г
8 A3	1Г
8 A4	1E, 5Δ
8 A5	1E, 4E, 5E, 4Δ
8 A6	1Г, 5E
8 B1	4Г, 5B
8 B2	2, 1Г
8 B4	3A, 3B, 3Г, 3E
8 B5	1E, 4Г, 5B
8 B6	1E, 4Г, 5B
8 B7	3A
8 B1	4Г, 5B
KPIs	CRITERION 9 / KEY PERFORMANCE RESULTS
9 A1	3A, 3B, 3Г, 3Δ, 3E, 2Δ, 4Г, 5B, 5Δ, 5E, 4B
9 A2	2B, 4B
9 A3	1E, 4Г, 4B
9 A4	1E, 4Г, 4B
9 A5	4B, 2Г
9 A6	4B, 2Г
9 A7	4B, 2Г
9 A8	4B, 2Г
9 A9	4B, 2Г
9 B1	2Г, 1Δ, 3A, 3B, 3Г, 3Δ, 3E, 5Δ, 5B
9 B2	5Δ, 2Г, 5A
9 B3	5A, 5B, 4B
9 B4	1E, 4Г, 4B, 5A
9 B5	4Δ, 1E, 4B, 2Г
9 B6	4B, 2Г