

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ
Μεταπτυχιακή Διατριβή



Η Επιλογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως
Στρατηγική για την Επίτευξη Επιχειρηματικής
Αριστείας

Παπακυριακού Δέσπω

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Ευαγγελία Δεσλή - Χορταρέα

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών ΔΙΟΙΚΗΣΗ,

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Η Επιλογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως
Στρατηγική για την Επίτευξη Επιχειρηματικής
Αριστείας**

Παπακυριακού Δέσπω

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Ευαγγελία Δεσλή - Χορταρέα**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Διοίκηση , Τεχνολογία και Ποιότητα, από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2018

Περίληψη

Η παρούσα διατριβή εξετάζει την σχέση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ και την εφαρμογή της ως μοντέλο στρατηγικής για την επίτευξη επιχειρηματικής αριστείας στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

Πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική επισκόπηση σε δημοσιεύματα κυρίως επιστημονικά άρθρα και πηγές διαδικτύου και έτσι αναλύεται η θεωρητική προσέγγιση των εννοιών Στρατηγική, Μάνατζμεντ, Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Επιχειρηματική Αριστεία και εξετάζεται η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως στρατηγική για επίτευξη επιχειρηματικής αριστείας με μελέτη περίπτωσης τον όμιλο ΟΤΕ. Οι πληροφορίες που αφορούν την στρατηγική του ΟΤΕ και τον όμιλο γενικότερα, αντλήθηκαν από εσωτερικές πηγές του οργανισμού.

Αποτελεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον η περίπτωση του ομίλου ΟΤΕ, καθώς είναι με διαφορά ο μεγαλύτερος επενδυτής στις τηλεπικοινωνίες στην Ελλάδα, στοχεύοντας στην επιχειρηματική αριστεία (να είναι ο ηγέτης των τηλεπικοινωνιών). Μέσα σε ένα αρκετά δύσκολο περιβάλλον, αφού είναι ο πρώτος και μοναδικός οργανισμός στην Ελλάδα ο οποίος από δημόσιος οργανισμός έγινε ιδιωτικός το 2009, από μονοπώλιο, με το άνοιγμα των αγορών μπήκε σε ένα αρκετά δύσκολο περιβάλλον ανταγωνισμού και με ρυθμιστικές πιέσεις από την Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ).

Παρά το γεγονός ότι υπάρχει εκτεταμένη βιβλιογραφία για την έννοια της ΔΟΠ, Επιχειρηματικής Αριστείας και της βέλτιστης στρατηγικής που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση, δεν έχει γίνει κάποια αξιολογή προσπάθεια έως τώρα να εξεταστεί το πλαίσιο της επιλογής της ΔΟΠ ως στρατηγική για την επίτευξη αριστείας, σε μία Ελληνική εταιρία η οποία από μονοπώλιο και από τον δημόσιο τομέα μεταβαίνει σε ιδιωτικοποίηση, μέσα σε περιβάλλον οικονομικής κρίσης της χώρας και σε ένα ιδιαίτερο δύσκολο περιβάλλον ανταγωνισμού.

Ο όμιλος ΟΤΕ, μέσα από την πιστή υιοθέτηση της ΔΟΠ ως στρατηγική του έχει πετύχει αρκετές διακρίσεις και πιστοποιήσεις ποιότητας και έχει καταφέρει να

διατηρεί την θέση του ως ηγέτης των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα δίδοντας μεγάλη σημασία στην στρατηγική του.

Καίριο ρόλο για την επιτυχή έκβαση του στόχου της επιχειρηματικής αριστείας, διαδραματίζει η εφαρμογή της ΔΟΠ ως στρατηγική σε μία επιχείρηση με σύμμαχους την ηγεσία της και το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό της σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.

Summary

The present thesis examines the relation of Total Quality Management (TQM) with the Strategic Management and its application as model of strategy for the achievement of enterprising distinction of companies in Greece.

Was thus realized bibliographic review in publications mainly scientific articles and sources of internet and is analyzed the theoretical approach of significances Strategy, Management, Competitive advantage, Total Quality Management, Enterprising Distinction and is examined the application of Total Quality Management as strategy for achievement of enterprising distinction with case of study the Hellenic Telecommunications Organization (OTE S.A.). The information that concerns the strategy of Hellenic Telecommunications Organization, more generally, was drawn from internal sources of the Organisation.

The case of Hellenic Telecommunications Organization constitutes particular interest, while is with difference the biggest investor in the telecommunications in Greece, aiming for enterprising distinction (he is the leader of telecommunications). In an enough difficult environment, after he is the first and the only one Organisation in Greece which from public organism became private in 2009, from monopoly with the opening of markets it entered in an enough difficult environment of competition and with regulating pressures from Hellenic Telecommunications and Post Commission (EETT).

Despite the fact that exists extensive bibliography for the significance of TQM, Enterprising Distinction and most optimal strategy that companies should follow, it has not yet become certain appreciable effort until now, to examined the frame of choice of TQM as strategy for the achievement of distinction, in a Greek company which from monopoly and from the public sector moves to private sector, in an environment of economic crisis of the country and in a particular difficult environment of competition.

The Hellenic Telecommunications Organization, through the faith adoption of TQM as its strategy has achieved enough discriminations and certifications of quality and

it has accomplished it maintains his place as leader of telecommunications in Greece giving massive importance in its strategy.

Vital role for the successful result of achieving of enterprising distinction, plays the application of TQM as strategy in a company with allies its leadership and its remain human resources in all levels of hierarchy.

Ευχαριστίες

Πρώτα απ' όλα, θέλω να ευχαριστήσω ολόθερμα την επιβλέπουσα καθηγήτρια της διατριβής μου, κα Ευαγγελία Δεσλή - Χορταρέα , για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή της κατά τη διάρκεια της μεταπτυχιακής μου εργασίας.

Επίσης, ευχαριστώ τον σύζυγό μου για την κατανόησή του, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια των τελευταίων μηνών της προσπάθειάς μου. Πάνω απ' όλα, είμαι ευγνώμων στους γονείς μου, για την ολόψυχη αγάπη και υποστήριξή τους όλα αυτά τα χρόνια.

Αφιερώνω αυτή την διατριβή στα παιδιά μου, Μελίτα και Κωνσταντίνο.

Παπακυριακού Δέσπω

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1	1
Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 2	4
Στρατηγική, Μάνατζμεντ και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	4
2.1 Εισαγωγή.....	4
2.2 Έννοια και ορισμός Στρατηγικής.....	5
2.3 Ορισμοί Στρατηγικής.....	6
2.4 Η αναγκαιότητα της στρατηγικής.....	7
2.5 Το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ.....	8
2.5.1 Εξωτερικό περιβάλλον	9
2.5.2 Εσωτερικό περιβάλλον	13
2.6 Αλυσίδα Αξίας.....	13
2.7 Αποστολή και Όραμα	15
2.8 Επίπεδα Στρατηγικής.....	15
2.9 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	16
2.9.1 Στρατηγικές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	17
2.9.2 Τύποι Ανταγωνιστικών Στρατηγικών.....	18
Κεφάλαιο 3	20
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)	20
3.1 Εισαγωγή.....	20
3.2 Ορισμός Ποιότητας.....	20
3.3 Οι Διαστάσεις της ποιότητας.....	22
3.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)	24
3.4.1 Βασικές αρχές της ΔΟΠ	26
3.4.2 Μέθοδοι και εργαλεία βελτίωσης της ποιότητας.....	27

3.5 Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας.....	29
3.5.1 Πρότυπα σειράς ISO 9000.....	29
3.5.2 Πρότυπα σειράς ISO 14000.....	31
3.6 Κίνητρα υιοθέτησης ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας (ΣΔΠ) ...	32
Κεφάλαιο 4	33
ΔΟΠ και Επιχειρηματική Αριστεία.....	33
4.1 Εισαγωγή.....	33
4.2 Η ΔΟΠ ως στρατηγική της επιχείρησης.....	33
4.2.1 Τα οφέλη της ποιότητας.....	35
4.2.2 Τα οφέλη της ΔΟΠ.....	36
4.2.3 Η ΔΟΠ και η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	38
4.3 Επιχειρηματική Αριστεία.....	38
4.3.1 Η σχέση της επιχειρηματικής αριστείας με την ΔΟΠ.....	40
4.3.2 Επιχειρηματική αριστεία για βιωσιμότητα.....	41
4.4. Εργαλεία ΔΟΠ.....	42
4.4.1 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ).....	43
4.4.2 Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης (Integrated Management System (IMS).....	43
4.4.3 Global Reporting Initiative GRI.....	45
4.5 Μοντέλα Αριστείας.....	46
4.5.1 Βραβείο DEMING.....	46
4.5.2 Βραβείο Baldrige.....	46
4.5.3 Μοντέλο EFQM.....	47
4.5.4 Οφέλη εφαρμογής μοντέλων αριστείας.....	52
Κεφάλαιο 5:.....	54
Μελέτη Περίπτωσης: Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος Α.Ε. (ΟΤΕ)	54
5.1 Εισαγωγή.....	54

Μέρος Α'	55
5.2 Εταιρικό προφίλ: Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος Α.Ε. (ΟΤΕ).....	55
5.3 Μετοχική σύνθεση.....	56
5.4 Θυγατρικές εταιρείες.....	56
5.5 Ιστορική αναδρομή	59
5.6 Προϊόντα / Υπηρεσίες.....	64
5.7 Υποδομή.....	65
5.8 Ανάλυση S.W.O.T	66
5.9 Σημαντικά επιχειρησιακά επιτεύγματα του ομίλου το 2016.....	66
Μέρος Β'	67
5.10 Η στρατηγική του ομίλου ΟΤΕ – Πολιτική Ποιότητας και εφαρμογή της ΔΟΠ.....	67
5.10.1 Στρατηγική Ομίλου ΟΤΕ.....	67
5.10.2 Ο ανθρώπινος παράγοντας- Από την γραφειοκρατική αντίληψη στην «πολιτοκεντρική»	69
5.10.3 Στρατηγικό Πρόγραμμα.....	72
5.10.4 Επιχειρηματικό μοντέλο	78
5.10.5 Καινοτομία.....	79
5.11 Διαδικασίες ΟΤΕ	82
5.11.1 Διαχείριση & Βελτιστοποίηση Διαδικασιών – e-TOM.....	83
5.11.2 Ανάπτυξη Διαδικασιών.....	84
5.11.3 Συντήρηση Διαδικασιών	85
5.11.4 Μέτρηση και Βελτιστοποίηση Διαδικασιών	86
5.11.5 Εργαλεία Διαχείρισης και Βελτιστοποίησης Διαδικασιών	86
5.11.6 Μηχανισμοί Ελέγχου.....	88
5.12 Εφαρμογή πολιτικής ποιότητας στον οργανισμό.....	90
5.12.1 Εγχειρίδιο Ποιότητας	90

5.12.2 Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας.....	90
5.12.3 Συστήματα διαχείρισης ποιότητας	92
5.12.4 Πιστοποιήσεις – Βραβεία:	94
5.13 Ηγετική θέση ΟΤΕ στις παραδοσιακές υπηρεσίες.....	98
Κεφάλαιο 6	100
Επίλογος	100
Συμπεράσματα.....	100
Βιβλιογραφία	109
Παράρτημα Α.....	116
A1. e-TOM - Διαδικασίες Ομίλου	116
A2. Πολιτικές για διαδικασίες Ομίλου	125

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Σε ένα περιβάλλον διαχείρισης που συνεχώς αναζητά βελτίωσης διεργασιών, η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (εφεξής ΔΟΠ) τονίζει μία ολιστική και συνεπής προοπτική, περιλαμβάνοντας τους πάντες και τα πάντα, επικεντρωμένη κυρίως στην συνολική ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.

Κατά πόσον η υιοθέτηση της ΔΟΠ ως στρατηγική σε μία εταιρία μπορεί να την οδηγήσει σε επιχειρηματική αριστεία, μέσα σε ένα αρκετά δύσκολο περιβάλλον;

Στην παρούσα διατριβή πραγματεύεται την σχέση της ΔΟΠ με το στρατηγικό μάνατζμεντ, καθώς επίσης αντιμετωπίζει την εφαρμογή της ως ένα μοντέλο στρατηγικής που επιδιώκει την επίτευξη της επιχειρηματικής Αριστείας σε μια επιχείρηση.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μία ανασκόπηση στους όρους Στρατηγική, Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα. Γίνεται κατανοητό το πως ορίζονται και πως μέσω των διαφόρων Στρατηγικών, μπορεί μια εταιρία να πετύχει Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.

Στο τρίτο κεφάλαιο, αναλύεται ο όρος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Τι είναι ΔΟΠ και πώς προσδιορίζεται μέσα από διάφορους ορισμούς που της έχουν αποδοθεί κατά καιρούς. Αναλύονται επίσης οι αρχές της και οι μέθοδοι – εργαλεία που βοηθούν στην βελτίωση της ποιότητας. Τέλος παρουσιάζονται τα βασικότερα

πρότυπα ISO (ISO 9000:2005 / ISO 9001:2015 & ISO 14000) και πως αυτά στηρίζονται στις αρχές της ΔΟΠ.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναλύεται η ΔΟΠ πλέον ως Στρατηγική. Αναφέρονται τα οφέλη της ποιότητας και της ΔΟΠ, η σχέση της ΔΟΠ με την Στρατηγική και πώς βοηθά η υιοθέτηση της για επίτευξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος. Τέλος αναλύονται τα μοντέλα αριστείας, και το πώς μπορούν αυτά να βοηθήσουν τις εταιρίες για επίτευξη επιχειρηματικής αριστείας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, εξετάζεται η βιωσιμότητα της Αριστείας σε ένα δυναμικό περιβάλλον και αξιολογείται η αποτελεσματικότητα της ΔΟΠ ως στρατηγική στον Οργανισμό Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος (ΟΤΕ), ο οποίος έχει διακριθεί με αρκετά βραβεία ποιότητας και επιχειρηματικής αριστείας. Η μεθοδολογία της έρευνας που χρησιμοποιείται, είναι στοιχεία από intranet της εταιρίας (ως εργαζόμενος ο συγγραφέας στον όμιλο ΟΤΕ), από διάφορα στοιχεία στο διαδίκτυο, και από τα στοιχεία των απολογισμών του ΟΤΕ.

Επιλέγεται να εξεταστεί η εφαρμογή και το αποτέλεσμα όλων των παραπάνω, στον ΟΤΕ, το κατά πόσον η εταιρία αυτή έχει υιοθετήσει και ακολουθεί τα πρότυπα της ΔΟΠ ως στρατηγική και εάν έχει καταφέρει να πετύχει επιχειρηματική αριστεία.

Αποτελεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον η περίπτωση του ΟΤΕ, λόγω του ότι η εταιρία αυτή:

- από μονοπώλιο, με το άνοιγμα των αγορών στην Ελλάδα, μπήκε σε ένα αρκετά δύσκολο περιβάλλον ανταγωνισμού.
- από τον δημόσιο τομέα στον οποίο ανήκε όλα αυτά τα χρόνια, γίνεται μία ιδιωτική επιχείρηση.
- με αρκετές ρυθμιστικές πιέσεις από την ΕΕΤΤ, κυρίως τιμολογιακές.

Και όλα αυτά σε ένα περιβάλλον οικονομικής κρίσης της χώρας.

Ο ΟΤΕ βασιζόμενος στην Στρατηγική του, έκανε μεγάλες αλλαγές στον στρατηγικό μετασχηματισμό του στοχεύοντας στην επιχειρηματική αριστεία.

Στο τελευταίο κεφάλαιο, και συνοψίζοντας τα αποτελέσματα της έρευνας, προκύπτει το συμπέρασμα ότι ο ΟΤΕ, ο μεγαλύτερος πάροχος τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα, έχοντας σαν βασικό μέλημα την πιστή τήρηση της στρατηγικής του, η οποία βασίζεται στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, έχει πετύχει να είναι ο ηγέτης στον τομέα του.

Μέσω της μελέτης της στρατηγικής του ΟΤΕ, του επιχειρηματικού του μοντέλου, των διαδικασιών που εφαρμόζει σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας του, τα μοντέλα αριστείας αλλά και τις πιστοποιήσεις που κατέχει ή στοχεύει, επιβεβαιώνεται η συνεχής προσπάθειά του ομίλου να ακολουθεί πιστά την στρατηγική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και να εφαρμόζει διεθνή πρότυπα και πρακτικές, επιτυγχάνοντας επιχειρηματική αριστεία.

Η στρατηγική του ΟΤΕ και ο βασικός χάρτης που ακολουθεί (αρχές και κατευθύνσεις Διοίκησης Ολικής Ποιότητας), τον έχουν βοηθήσει να πάει μπροστά όλα αυτά τα δύσκολα χρόνια. Πέτυχε όχι μόνο να καταφέρει να είναι ανταγωνιστικός αλλά να είναι ο Ηγέτης στον τομέα του.

Κεφάλαιο 2

Στρατηγική, Μάνατζμεντ και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

2.1 Εισαγωγή

Το δεύτερο κεφάλαιο ξεκινάει με μια αναφορά στην έννοια της Στρατηγικής και τους ορισμούς που της έχουν αποδοθεί με σκοπό να γίνει κατανοητή η έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Παρουσιάζονται οι φάσεις που έχει περάσει στον χρόνο το Στρατηγικό Μάνατζμεντ, και αναφέρονται τα οικονομικά και μη οικονομικά οφέλη των επιχειρήσεων από την εφαρμογή του. Αναλύονται επίσης τα τέσσερα συστατικά μέρη της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, τα οποία είναι τα ακόλουθα:

- Ανίχνευση
- Διαμόρφωση
- Υλοποίηση
- Αξιολόγηση και Έλεγχος

Στο κεφάλαιο αυτό, περιγράφεται επίσης η έννοια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος, οι διάφορες προσεγγίσεις από σχολές για την επίτευξή του και τα είδη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος που μπορεί να πετύχει μία επιχείρηση. Αναφέρονται επίσης και οι στρατηγικές με τις οποίες μία επιχείρηση μπορεί να πετύχει Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα:

Ηγεσίας Κόστους
Διαφοροποίησης
Εστίασης

2.2 Έννοια και ορισμός Στρατηγικής

Η λέξη Στρατηγική προέρχεται από την Αρχαία Ελλάδα από την λέξη Στρατηγός η οποία χρησιμοποιούταν σαν αξίωμα από τον Κλεισθένη. Αποτελείται από τις λέξεις «στρατός» και «άγειν», που σημαίνει εκείνος που οδηγεί τον στρατό.

Ένας από τους πιο διάσημους στρατηγούς του κόσμου ήταν ο Sun Tzu. Αυτό το οποίο έλεγε ήταν ότι ο εχθρός βλέπει μόνο το μέγεθος, τον οπλισμό και το φρόνιμα του στρατού και δεν μπορούσε να δει το πότε-που-πως θα πολεμούσε ο εχθρός, δηλαδή την γενική ιδέα.

Δόθηκαν πολλοί ορισμοί για την Στρατηγική. Σε όλους εντοπίζονται τα εξής χαρακτηριστικά (Σιώμκος & Czerpiel, 2007 : 132)

Αναπτύσσεται συνειδητά και σκόπιμα

Αναπτύσσεται πριν από τις δραστηριότητες της.

Στρατηγική είναι, η διαδικασία κατά την οποία αναζητούμε και βρίσκουμε τρόπους με τους οποίους η επιχείρησή μας να αποκτήσει μακροχρόνιο, βιώσιμο, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.

Τι δεν είναι Στρατηγική;

Ο στρατηγικός προγραμματισμός δεν είναι Στρατηγική. Ασχολείται σε μεγάλο βαθμό με την εφαρμογή της Στρατηγικής όμως δεν είναι Στρατηγική. Ο ρόλος του είναι να γίνουν λειτουργικές οι στρατηγικές μέσα από την εφαρμογή και τον προγραμματισμό τους.

Η έμφαση στη λειτουργική αποτελεσματικότητα δεν είναι Στρατηγική. Η Στρατηγική υποστηρίζει ότι η επιχείρηση πρέπει να κάνει διαφορετικά πράγματα από τον ανταγωνισμό ή να κάνει τα πράγματα με διαφορετικό τρόπο,

ενώ η λειτουργική αποτελεσματικότητα, υποστηρίζει ότι η επιχείρηση πρέπει να κάνει τα πράγματα καλύτερα από τον ανταγωνισμό της.

2.3 Ορισμοί Στρατηγικής

Κατά καιρούς έχουν δοθεί πάρα πολλοί ορισμοί για την έννοια της Στρατηγικής. Κατά τον Igor Ansoff στρατηγική, ορίζονται οι θεμελιώδεις επιλογές οι οποίες αφορούν την άριστη ένταξη της οργάνωσης στο περιβάλλον της, εξασφαλίζοντας την επιβίωση, την ανάπτυξη και την ευημερία της.

Chandler (1999): Στρατηγική, είναι ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων της οργάνωσης, η υιοθέτηση πορείας δράσης και η κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Mintzberg (1994): Στρατηγική είναι ένα σχέδιο ή κάτι ισοδύναμο, μία κατεύθυνση, ένας οδηγός για το μέλλον.

Σύμφωνα με τους ορισμούς της Στρατηγικής, μία επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη της το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της, προκειμένου να καθορίσει την αποστολή της, τους στόχους της, στην διαμόρφωση, υλοποίηση και αξιολόγηση της Στρατηγικής της.

Η Στρατηγική διακρίνεται στα παρακάτω στάδια:

- Διαμόρφωση
- Υλοποίηση
- Αξιολόγηση και Έλεγχος,

Η Στρατηγική εκπληρώνει τους παρακάτω στόχους της διοίκησης:
(Γεωργόπουλος, 2002 : 170)

1. Υποστήριξη κατά την λήψη αποφάσεων
2. Συντονισμός –Επικοινωνία
3. Η Στρατηγική ως σκοπός της επιχείρησης.

2.4 Η αναγκαιότητα της στρατηγικής

Οι σημαντικότεροι λόγοι που υποστηρίζουν την αναγκαιότητα της ύπαρξης Στρατηγικής στις επιχειρήσεις είναι οι ακόλουθοι (Παπαδάκης, 2007 : 431)

Θέτει κατευθύνσεις:

Η Στρατηγική θέτει τις γραμμές πλεύσης της επιχείρησης. Καθορίζει το πώς θα φτάσει η επιχείρηση να κάνει πραγματικότητα το όραμα και την αποστολή της. Με βάση αυτήν καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι μιας επιχείρησης και οι ενέργειες με τις οποίες θα τους πετύχει.

Υποστηρίζει την λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων:

Εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όλες οι αποφάσεις κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Όταν υπάρχουν συγκεκριμένες σταθερές και κριτήρια, τότε μπορούμε να αξιολογήσουμε τις συνέπειες κάθε επιλογής για να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση.

Συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει τις δραστηριότητες:

Η πεμπτουσία μιας επιχείρησης, είναι η συλλογική δράση, την οποία προσπαθεί να διασφαλίσει η Στρατηγική.

Ορίζει την επιχείρηση και την ανταγωνιστική της θέση:

Γνωρίζοντας την Στρατηγική της επιχείρησης, βοηθάει τα άτομα που είναι εκτός αυτής να σχηματίσουν την άποψή τους για αυτήν.

Μειώνει την αβεβαιότητα:

Βοηθάει τις επιχειρήσεις να ξεχωρίσουν τις ευκαιρίες και τις απειλές για αυτές. Εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν έρχονται απέναντι η μία στην άλλη. Μειώνοντας την αβεβαιότητα, αυξάνουμε την παραγωγικότητα.

2.5 Το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ

Τα τέσσερα βασικά στοιχεία που συνθέτουν την διαδικασία στου στρατηγικού μάνατζμεντ είναι τα εξής (Wheelen & Hunger, 2006 : 78)

- 1) Ανίχνευση Περιβάλλοντος (εξωτερικό – εσωτερικό)
- 2) Διαμόρφωση Στρατηγικής
- 3) Υλοποίηση Στρατηγικής
- 4) Αξιολόγηση και Έλεγχος Στρατηγικής



Διάγραμμα 1: Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ, περιέχει δραστηριότητες που ξεκινάνε από την ανίχνευση του περιβάλλοντος, μέχρι και την αξιολόγηση των επιδόσεων.

Ανάλυση S.W.O.T.: Μέσα από αυτή τη διαδικασία, ανιχνεύεται το εξωτερικό περιβάλλον για τυχών απειλές – ευκαιρίες, και το εσωτερικό περιβάλλον, για τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες της επιχείρησης. Όλα αυτά συνοψίζονται στο ακρωνύμιο S.W.O.T. που προέρχεται από τις δυνάμεις (strengths), αδυναμίες (weaknesses), ευκαιρίες (opportunities) και απειλές (threats).

	Βοηθητικά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης	Επιβλαβή προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης
Εσωτερικό Περιβάλλον	Strengths (Δυνάμεις) Εσωτερικές ικανότητές που μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτευχθούν οι στόχοι της	Weaknesses (Αδυναμίες) Εσωτερικά στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα της εταιρείας να επιτύχει τους στόχους της
Εξωτερικό Περιβάλλον	Opportunities (Ευκαιρίες) Πιθανά πεδία ενδιαφέροντος στα οποία η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει κερδοφορία	Threats (Απειλές) Προκλήσεις που τίθενται από δυσμενείς τάσεις ή εξελίξεις και μπορούν να οδηγήσουν σε μείωση των πωλήσεων και των κερδών

Διάγραμμα 2: Ανάλυση S.W.O.T

Πηγή: <http://www.pharmacorner.gr/pharmacy-marketing/17264-μαρκετινυ.html>

Με την ανίχνευση των πιθανών δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών, προχωράμε στην αξιολόγηση των στρατηγικών παραγόντων και καθορίζουμε την αποστολή της εταιρίας και τις πολιτικές της. Αυτό θα υλοποιηθεί μέσω προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

Στο τέλος γίνεται η αξιολόγηση της επίδοσης και παρέχεται η ανατροφοδότηση προκειμένου να εξασφαλιστεί ο απαιτούμενος έλεγχος των οργανωτικών δραστηριοτήτων.

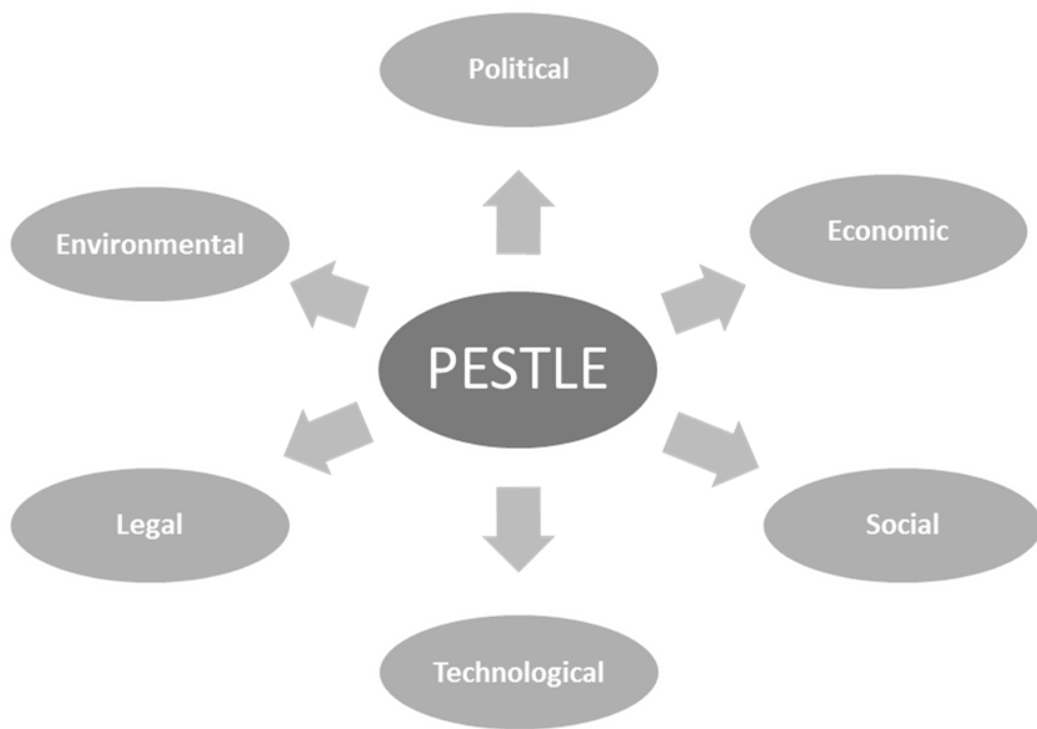
2.5.1 Εξωτερικό περιβάλλον

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις πρέπει να χαρακτηρίζονται από εξωστρέφεια και στο πλαίσιο αυτό καλούνται να συλλέξουν δεδομένα σε σχέση με το εξωτερικό τους περιβάλλον και να τα αναλύσουν. Η ανάλυση αυτή είναι απαραίτητη καθώς η επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει τάσεις στο μακροπεριβάλλον που συσχετίζονται με το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται (ένα συχνά χρησιμοποιούμενο εργαλείο για την ανάλυση του

μακροπεριβάλλοντος είναι η ανάλυση PEST ή PESTLE) και να αποφασίσει με ποιον τρόπο θα ανταποκριθεί σε αυτές. Παράλληλα η επιχείρηση θα πρέπει να αξιολογήσει το μικροπεριβάλλον, και ιδίως να αντιληφθεί τους παράγοντες που επηρεάζουν τη ελκυστικότητα του κλάδου (ένα συχνά χρησιμοποιούμενο εργαλείο για την ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος είναι η ανάλυση των 5 Δυνάμεων του Porter). Η κάθε επιχείρηση καλείται συνεπώς να εντοπίσει ευκαιρίες και απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό της περιβάλλον. Η διαμόρφωση και η προσαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης ώστε να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στο εξωτερικό περιβάλλον είναι απαραίτητη τόσο για την ανάπτυξή της όσο και για την ίδια την επιβίωσή της.

Ανάλυση PEST/PESTLE (Μακροπεριβάλλον)

Η ανάλυση PESTLE, είναι ένα βασικό εργαλείο ανάλυσης μακροπεριβάλλοντος. Βοηθάει στον εντοπισμό παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν την επιχείρηση σε κάθε μία από τις 6 κατηγορίες του μακροπεριβάλλοντος: Πολιτικό, Οικονομικό, Κοινωνικό, Δημογραφικό, Τεχνολογικό, Νομικό. Εντοπίζονται οι κύριοι παράγοντες από κάθε κατηγορία και προσδιορίζεται ο τρόπος με τον οποίο επιδρούν στην επιχείρηση.



Διάγραμμα 3: Ανάλυση PESTLE

Μοντέλο Porter (Μικροπεριβάλλον)

Μέσα από τις επιδράσεις διαφόρων δυνάμεων, καθορίζεται η ανταγωνιστική ικανότητα μιας επιχείρησης. Ο Michael Porter, ανέπτυξε το μοντέλο των πέντε δυνάμεων, στο οποίο φαίνεται η ένταση του ανταγωνισμού σε μία βιομηχανία και καθορίζει την κερδοφορία και ελκυστικότητά της. Όσο πιο έντονος είναι ο ανταγωνισμός, τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η βιομηχανία και το αντίστροφο. Παρακάτω παρουσιάζονται οι εξωτερικές απειλές και ευκαιρίες όπως αναφέρονται στο μοντέλο Porter:

- 1) Υποκατάστατα προϊόντα
Ποια προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης, αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο να αντικατασταθούν από άλλα στην αγορά.
- 2) Απειλή από νεοεισερχόμενους
Πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι να διεισδύσει κανείς στην συγκεκριμένη αγορά.
- 3) Διαπραγματευτική ισχύς πελατών

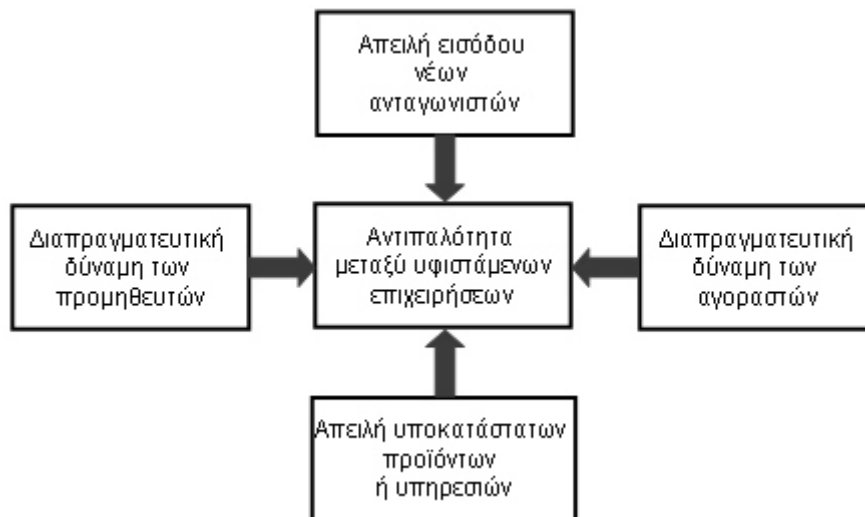
Ο βαθμός εξάρτησης της επιχείρησης από τους πελάτες της. Όσο πιο μεγάλο αριθμό πελατολογίου έχει η επιχείρηση, τόσο πιο μικρός είναι ο κίνδυνος.

4) Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών

Ο βαθμός εξάρτησης της επιχείρησης από τους προμηθευτές της. Όσο περισσότεροι προμηθευτές υπάρχουν στην αγορά, τόσο πιο μικρός είναι ο βαθμός εξάρτησης την επιχείρησης από αυτούς.

5) Τοποθέτηση και αντιπαλότητα υφιστάμενων ανταγωνιστών

Το επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων ενός κλάδου. Πολλοί ανταγωνιστές με εξίσου ελκυστικά προϊόντα και υπηρεσίες, συνεπάγεται μεγάλος βαθμός κινδύνου για την επιχείρηση.



Διάγραμμα 4: Μοντέλο πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων Porter

Πηγή: el.Wikipedia.org

Η συνολική κερδοφορία της επιχείρησης σε συγκεκριμένο περιβάλλον, καθορίζεται από την φύση των μελών του κλάδου και την διαπραγματευτική ισχύ τους. Ενισχύουμε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, όταν ενισχύεται η ικανότητά της να αντιμετωπίζει πελάτες, προμηθευτές, υποκατάστατα και νεοεισερχόμενους στην αγορά της. Ο ανταγωνισμός αποφασίζεται κατά πόσο είναι σκληρός, ισχυρός, μέτριος ή αδύνατος.

2.5.2 Εσωτερικό περιβάλλον

Προκειμένου να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μία επιχείρηση δεν αρκεί μόνο να αναλύσει το εξωτερικό της περιβάλλον, αλλά θα πρέπει να στρέψει την προσοχή της και στο εσωτερικό της προκειμένου να εντοπίσει ισχυρά και αδύναμα σημεία. Αναφορικά με τα ισχυρά της σημεία, οι πόροι και οι ικανότητες μίας επιχείρησης συνδέονται άμεσα με τη δυνατότητά της να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ακόμα όμως και αν το επιτύχει, θα πρέπει να είναι σε θέση να το διατηρήσει σε βάθος χρόνου και προς αυτή την κατεύθυνση, οι πόροι της επιχείρησης θα πρέπει να είναι διατηρήσιμοι και οι ξεχωριστές/ θεμελιώδεις ικανότητές της να είναι ανθεκτικές και να μην αποτελούν αντικείμενο μίμησης. Η αλυσίδα αξίας είναι ένα επιπλέον εργαλείο για τη ανίχνευση των ικανοτήτων του οργανισμού, καθώς και του τρόπου που δημιουργείται αξία για τον πελάτη και για την ίδια την επιχείρηση. Για την ανάλυση της αλυσίδας αξίας της, η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει τα κύρια στρατηγικά θέματα που αφορούν την κάθε επιχειρησιακή λειτουργία.

Στο πλαίσιο της στρατηγικής, είναι απαραίτητο για κάθε επιχείρηση να αυτοπροσδιορίσει σε τι αποσκοπεί η δραστηριότητά της και να γνωρίζει ποια είναι η επιθυμητή κατάσταση στην οποία θέλει να φτάσει στο μέλλον. Αναλυτικότερα, το όραμα αποσκοπεί στο να προσδιοριστεί που θα πρέπει ο οργανισμός να βρίσκεται στο μέλλον. Η αποστολή περιγράφει το τι είναι η επιχείρηση και εντοπίζει το πώς πρέπει να αντιμετωπίζει τους διαφόρους εμπλεκομένους, συμπεριλαμβανομένων των πελατών, του προσωπικού και των μέτοχων της επιχείρησης. Συχνά, στην αποστολή της επιχείρησης δηλώνονται και οι κύριες αξίες της. Οι αξίες της επιχείρησης είναι εκείνες οι βασικές αρχές/ η φιλοσοφία που διέπει την ύπαρξη και τη δραστηριοποίησή της. Από το όραμα και την αποστολή απορρέουν οι στόχοι οι οποίοι προσδιορίζουν συγκεκριμένες, χρονικά ορισμένες και μετρήσιμες επιδιώξεις του οργανισμού.

2.6 Αλυσίδα Αξίας

Το σύνολο των δραστηριοτήτων που εκτελεί μία επιχείρηση, προκειμένου να παραδώσει ένα προϊόν ή υπηρεσία για την αγορά, ονομάζεται Αλυσίδα Αξίας.

Η ιδέα της βασίζεται στο ότι η παραγωγή ενός προϊόντος/υπηρεσίας, είναι ένα σύστημα που αποτελείται από τα υποσυστήματα του το καθένα με τις εισροές, μετασχηματισμό και εκροές του και έχουν σαν προϋπόθεση την απόκτηση και κατανάλωση των πόρων της εταιρίας.

Σύμφωνα με τον Porter (1990) υπάρχουν δύο ειδών λειτουργίες σε μία επιχείρηση:

- 1) Κύριες Λειτουργίες
- 2) Υποστηρικτικές Λειτουργίες

Αυτό που μας ενδιαφέρει και κοιτάμε είναι την συνολική ροή. Να είναι δηλαδή αποδοτική και με προστιθέμενη αξία στον πελάτη, η συνολική αλυσίδα αξίας.

Είναι περιττό οτιδήποτε για το οποίο ο πελάτης δεν είναι διατεθειμένος να πληρώσει, γιατί δεν του δίνει αξία. Μέσα από κάθε λειτουργία, θα πρέπει να δίνουμε στον πελάτη μας προστιθέμενη αξία από αυτήν που πήραμε από τον προμηθευτή μας.

Οι αλυσίδες αξιών καθορίζουν τα κόστη, επηρεάζουν τα κέρδη και δημιουργούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μοχλεύει την ανάπτυξη.



Διάγραμμα 5: Αλυσίδα Αξίας

2.7 Αποστολή και Όραμα

Το όραμα και η αποστολή μιας επιχείρησης είναι δύο εξίσου σημαντικές και περίπου χρονικά παράλληλες δηλώσεις. Το όραμα προηγείται ως δράση της αποστολής. Ένα σαφές, καλά διατυπωμένο όραμα αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία θα αναπτυχθεί η δήλωση αποστολής της επιχείρησης.

Όραμα: Τι θέλουμε να γίνει η επιχείρησή μας

Αποστολή: Τι είναι η επιχείρησή μας –Τι σκοπό έχει

Αξίες: Με ποιο τρόπο θα λειτουργεί η επιχείρηση ώστε να επιτύχει την επιθυμητή κατάσταση στο μέλλον;

Στόχοι: Ποιοί ακριβώς είναι οι στόχοι που θέτω;

2.8 Επίπεδα Στρατηγικής

Τα επίπεδα στρατηγικής από τα οποία αποτελείται μια μεγάλη επιχείρηση είναι (Wheelen & Humger, 2006 : 45)

Επιχειρησιακό (Corporate) Τι θα κάνει η εταιρεία/ όμιλος συνολικά; Πώς θα επεκταθεί στο μέλλον; Με τι δραστηριότητες θα ασχοληθεί;

Η επιχειρησιακή στρατηγική μπορεί να είναι ανάπτυξης, σταθερότητας ή περισυλλογής.

Επιχειρηματικό (Business) Τι θα κάνει η κάθε επιχείρηση στον όμιλο για να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών στον κλάδο (στο πλαίσιο της συνολικής ανάπτυξης του ομίλου).

Η στρατηγική αυτή είναι γνωστή ως ανταγωνιστική στρατηγική διαφοροποίησης, ηγεσίας κόστους ή εστίασης.

Λειτουργικό (Functional) Τι θα κάνει σε επίπεδο διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Αυτά τα τρία επίπεδα στρατηγικής αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και θα πρέπει να είναι καλά ενοποιημένα για να είναι η συνολική εταιρεία επιτυχημένη.

2.9 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Η έννοια του Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος:

Υπάρχουν τρεις σχολές σχετικά με το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η νεοκλασική, η διαρθρωτική και η δυναμική (Baaij et al, 2007:90).

Η νεοκλασική, υποστηρίζει ότι δεν μπορεί να επιτευχθεί διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω του ότι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, επηρεάζονται αρνητικά από τους νόμους της προσφοράς και της ζήτησης στις τέλει αγορές.

Η διαρθρωτική άποψη, περιλαμβάνει την βιομηχανική οργάνωση, το σχολείο τοποθέτησης και την θεωρία πόρων και ικανοτήτων. Υποστηρίζει ότι μπορούμε να πετύχουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η δυναμική σχολή, περιλαμβάνει τα Αυστριακά οικονομικά, τα εξελικτικά οικονομικά, την προοπτική των δυναμικών ικανοτήτων και το μοντέλο του υπέρ ανταγωνισμού, που υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν παροδικά

ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, γιατί δεν είναι δυνατόν να υπάρξουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε δυναμικά περιβάλλοντα.

Χαρακτηριστικά που προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σύμφωνα με τον Wheelwright:

- ✓ Εστίαση στις ανάγκες πελατών
- ✓ Ενίσχυση επιχειρηματικής αριστείας
- ✓ Αντοχή και παραμονή της επιχείρησης ως αμίμητη από τους ανταγωνιστές
- ✓ Έμφαση στα σημεία υπεροχής της επιχείρησης
- ✓ Προώθηση ενός περιβάλλοντος συνεχούς βελτίωσης
- ✓ Κατεύθυνση και έμπνευση ολόκληρου του οργανισμού

Τα χαρακτηριστικά αυτά, συνδέονται με τον όρο της ποιότητας, άρα η ποιότητα αποτελεί σημαντικό παράγοντα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Pekka-Economou, Chatzikonstantinou, 2009:60).

2.9.1 Στρατηγικές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Σύμφωνα με τον Porter, οι στρατηγικές για επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, χωρίζονται σε στρατηγικές **πρόληψης** και **αντίδρασης**, διαχωρίζοντας τες σε :

Στρατηγικές για ηγέτες: Μέσα από τις καινοτομίες, την τιμή, κλπ, επιδιώκουν να διατηρήσουν το μερίδιο της αγοράς, και μέσα από την προβολή, νέους πελάτες, νέα προϊόντα, διαφήμιση, χαμηλές τιμές κ.α., επιδιώκουν να αυξήσουν την ζήτησή τους έτσι ώστε να παραμείνουν πρώτες σε κερδοφορία.

Στρατηγικές για διεκδικητές: Υψηλού κινδύνου (στρατηγικές έκπτωσης τιμών, καινοτομίας προϊόντων, κλπ) και Χαμηλού κινδύνου (στρατηγικές βελτίωσης της εξυπηρέτησης, καινοτομίας στη διανομή και μείωσης κόστους).

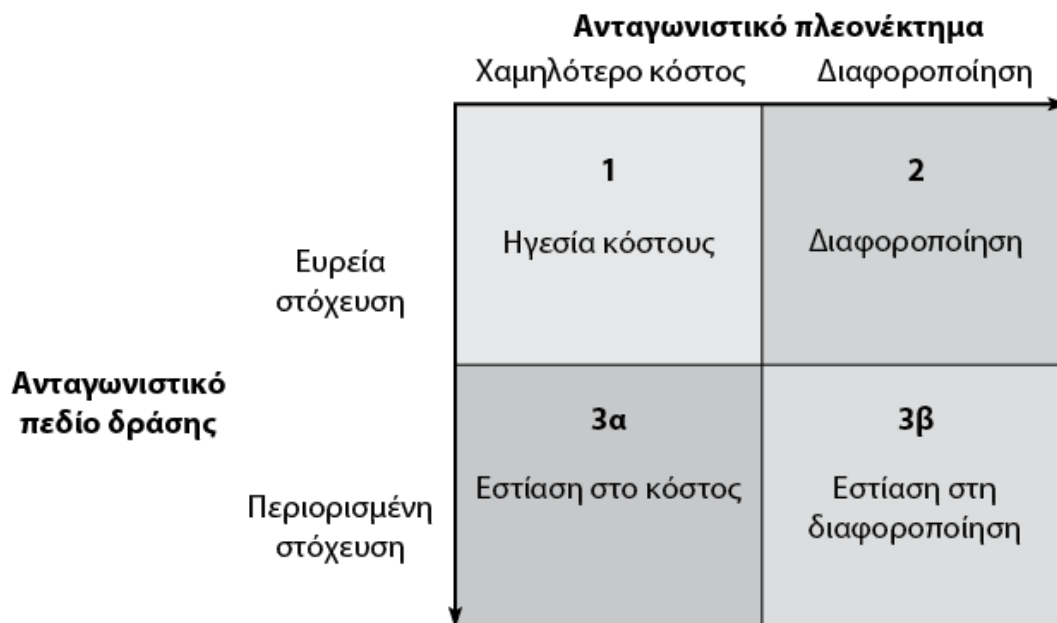
Στρατηγικές για Niche Αγοράς: Απαιτούν μεγάλη εμπειρία σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς (μικρό αλλά ωφέλιμο για την επιχείρηση).

Βάση ανταγωνιστ. πλεονεκτήματος	Στρατηγική πρόληψης (proactive)	Στρατηγική αντίδρασης (reactive)
Ηγέτες	<input type="checkbox"/> Επέκταση αγοράς <input type="checkbox"/> Ανάπτυξη μεριδίου <input type="checkbox"/> Ενέργειες πρόληψης	<input type="checkbox"/> Αντίδραση σε πρόκληση του ανταγωνιστή
Διεκδικητές / Ακόλουθοι	ΔΙΕΚΔΙΚΗΤΗΣ <input type="checkbox"/> Κατά μέτωπο ανταγωνισμός <input type="checkbox"/> Πλευρικές στρατηγικές	ΑΚΟΛΟΥΘΟΣ <input type="checkbox"/> Ακολουθώ τον ηγέτη
Αποφεύγουν ανταγωνισμό	<input type="checkbox"/> Niche αγοράς <input type="checkbox"/> Ανταγωνισμός παράκαμψης	<input type="checkbox"/> Κατεστημένο (προστασία υπάρχουσας θέσης)

Διάγραμμα 6: Στρατηγικές επίτευξης και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, Porter

2.9.2 Τύποι Ανταγωνιστικών Στρατηγικών

Ο Michael Porter είχε υποστηρίξει ότι οι δυνάμεις μίας εταιρίας, μέσα από τις οποίες τοποθετείται μια εταιρία, περιέχονται στον ένα από τους δύο τίτλους: πλεονέκτημα κόστους και διαφοροποίηση. Με την εφαρμογή των δυνάμεων αυτών, προκύπτουν τρεις γενικές στρατηγικές : ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση και εστίαση. Αυτές οι στρατηγικές εφαρμόζονται σε επιχειρησιακό επίπεδο και δεν είναι εξαρτημένες από την επιχείρηση ή την βιομηχανία.



Διάγραμμα 7: Γενικές Στρατηγικές Porter

Πηγή: Προσαρμογή από: M.E Porter, *Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior Performance*, *The Free Press*, 1988

Ηγεσίας Κόστους: Αυτή η στρατηγική απαιτεί η παραγωγή να είναι χαμηλότερου κόστους σε μία βιομηχανία για ένα δεδομένο επίπεδο ποιότητας. Η εταιρία είτε πωλεί τα προϊόντα της σε μέσες τιμές για να κερδίσει υψηλότερο κέρδος από τους ανταγωνιστές, είτε πωλεί σε τιμές κάτω από τις μέσες, με σκοπό να κερδίσει μερίδιο αγοράς. Οι εταιρίες που παράγουν φτηνά, μπορούν να παραμείνουν κερδοφόρες για μία μακρύτερη χρονική περίοδο. Η στρατηγική αυτή στοχεύει συνήθως σε μία ευρεία αγορά.

Διαφοροποίησης: Η στρατηγική αυτή απαιτεί την ανάπτυξη ενός προϊόντος/υπηρεσίας με μοναδικές ιδιότητες που εκτιμούνται από τους πελάτες. Λόγω της μοναδικότητας, μπορεί η εταιρία να χρεώσει μια επιπλέον τιμή, ελπίζοντας ότι αυτή η υψηλότερη τιμή θα καλύψει τις πρόσθετες δαπάνες που έγιναν για την εξασφάλιση της μοναδικότητας.

Εστίασης: Επικεντρώνεται σε ένα στενό τμήμα και μέσα σε εκείνο το τμήμα προσπαθεί να πετύχει πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίηση. Συχνά απολαμβάνει ένα ψηλό βαθμό πίστης πελατών. Οι εταιρίες που ακολουθούν αυτή την στρατηγική, έχουν συνήθως τις μικρότερες ποσότητες και επομένως λιγότερη διαπραγματευτική δύναμη με τους προμηθευτές τους, είναι όμως σε θέση να εξασκήσουν ένα μεγάλο φάσμα των δυνάμεών τους για την ανάπτυξη προϊόντων σε έναν σχετικά περιορισμένο τμήμα αγοράς που ξέρουν πολύ καλά.

Κεφάλαιο 3

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

3.1 Εισαγωγή

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια «Ποιότητα», μέσα από διάφορους ορισμούς που της έχουν αποδοθεί κατά καιρούς και οι διαστάσεις της.

Προσδιορίζεται η έννοια και οι πιθανοί λόγοι αποτυχίας της Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στην εφαρμογή της και γίνεται ανάλυση των αρχών της.

Στο τέλος, γίνεται αναφορά στο σύστημα διαχείρισης ποιότητας, και εξετάζονται οι αρχές του και η σχέση του με την ΔΟΠ, μέσα από την αξιολόγηση της σχέσης των κινήτρων μιας επιχείρησης για την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας με τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του.

3.2 Ορισμός Ποιότητας

Παρακάτω παρουσιάζουμε μερικούς από τους χαρακτηριστικότερους ορισμούς της ποιότητας, καθώς υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί οι οποίοι έχουν αποδοθεί κατά καιρούς. Γύρω από τον κάθε ορισμό, έχουν αναπτυχθεί διάφορες σχολές που αφορούν την ποιότητα, με τους υποστηρικτές τους.

Ποιότητα είναι:

Juran (1985): η επίδοση του προϊόντος, που οδηγεί στην ικανοποίηση του πελάτη. Η απελευθέρωση από τις ατέλειες του προϊόντος η οποία αποτρέπει την δυσαρέσκεια του πελάτη.

Deming (1986): είναι η προβλέψιμη ομοιομορφία και αξιοπιστία ενός προϊόντος σε χαμηλό κόστος και με την καταλληλότητά του για την αγορά.

Imai (1986): είναι οτιδήποτε παίρνει βελτίωση.

Gitlow (1989): ο βαθμός κατά τον οποίο το προϊόν/υπηρεσία, υπερβαίνει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών/χρηστών.

Crosby (1979): είναι η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις και προδιαγραφές.

Feigenbaum (1986): είναι το αποτέλεσμα στο σύνολο μάρκετινγκ, παραγωγή, μηχανική, μέσω των οποίων το προϊόν θα συναντήσει τις προσδοκίες του πελάτη με την χρήση του.

Ο πιο ολοκληρωμένος ορισμός της ποιότητας, θεωρείται ότι είναι οι παρακάτω προσεγγίσεις του Garvin:

Ορισμός βάσει της αξίας: η ποιότητα μπορεί να ορισθεί βάσει του κόστους παραγωγής και την τιμή πώλησης. Ποιοτικό προϊόν είναι αυτό που παρέχει επιδόσεις σε αποδεκτή τιμή πώλησης και συμμόρφωση με τις προδιαγραφές σε αποδεκτό κόστος παραγωγής.

Ορισμός βάσει της κατασκευής: η ποιότητα σχετίζεται με τον βαθμό συμμόρφωσης του προϊόντος σε καθορισμένες προδιαγραφές και απαιτήσεις (κοινά στοιχεία με προσέγγιση Crosby).

Ορισμός βάσει του χρήστη: ο βαθμός ποιότητας των προϊόντων για τους χρήστες, σχετίζεται με τον βαθμό που αυτά καλύπτουν τις επιθυμίες και τις ανάγκες τους (κοινά στοιχεία με προσέγγιση Juran).

Ορισμός βάσει του προϊόντος: ποιότητα είναι μία μεταβλητή ακριβής και μετρήσιμη, άμεσα σχετική με τα συστατικά δομικά στοιχεία και χαρακτηριστικά ενός προϊόντος. Το υψηλό επίπεδο ποιότητας, συνεπάγεται περισσότερα χαρακτηριστικά προϊόντος, πιο ψηλό κόστος παραγωγής, που ισοδυναμεί με υψηλότερη τιμή πώλησης προϊόντος.

Ορισμός βάσει της υπερβατικής άποψης: η ποιότητα είναι συνώνυμη της «έμφυτης αριστείας», απόλυτη και αναγνωρίσιμη, αλλά δεν μπορεί να προσδιοριστεί εύκολα.

3.3 Οι Διαστάσεις της ποιότητας

Σύμφωνα με τον D. Garvin (1988) η ποιότητα βασίζεται σε διαστάσεις οι οποίες είναι αυτοτελείς και διακριτές μεταξύ τους και μπορεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία να ταξινομηθεί υψηλά σε μια διάσταση και ταυτόχρονα χαμηλά σε κάποια άλλη. Παρ' όλα αυτά σε πολλές περιπτώσεις οι διαστάσεις είναι αλληλένδετες και η βελτίωση της μιας διάστασης μπορεί να έρθει σε βάρος κάποιας άλλης.

Προϊόντα

Κατά τον Garvin, η έννοια της ποιότητας στηρίζεται σε οκτώ διαφορετικές διαστάσεις ανεξάρτητες και αυτοδύναμες. Με βάση τις ανάγκες των πελατών, προσδιορίζεται η βαρύτητα που θα έχει η κάθε μια από εξής τις διαστάσεις ποιότητας:

- **Βασικά χαρακτηριστικά** απόδοσης προϊόντος, είναι τα χαρακτηριστικά που ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών. Είναι συνήθως αντικειμενικά και μετρήσιμα και καθορίζονται από ορισμένους δείκτες ποιότητας σχετικούς με το προϊόν ή τον χρήστη.
- Τα **δευτερεύοντα χαρακτηριστικά**, υποβοηθούν ή συμπληρώνουν τα βασικά χαρακτηριστικά και είναι και αυτά αντικειμενικά και μετρήσιμα. Αν και δεν επηρεάζουν τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών όσο τα βασικά, διευκολύνουν συχνά στη χρήση του προϊόντος. Γίνονται συχνά αποτελεσματικά μέσα διαφοροποίησης για προϊόντα και υπηρεσίες.
- Η **αξιοπιστία** προϊόντος προσδιορίζεται από την πιθανότητα βλάβης σε ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα, κάτω από κανονικές συνθήκες χρήσης. Οι κύριοι δείκτες αξιολόγησης της αξιοπιστίας ενός προϊόντος που χρησιμοποιούνται είναι:
 - Ο μέσος χρόνος μέχρι την πρώτη βλάβη

- Ο μέσος χρόνος μεταξύ διαδοχικών βλαβών

Όσο πιο απομακρυσμένος είναι ο παραγωγός από την αγορά, τόσο πιο σημαντικό ρόλο παίζει ο παράγοντας αξιοπιστίας του προϊόντος και για τον πελάτη αλλά και για τον παραγωγό.

- Η **ποιότητα παραγωγής** αναφέρεται στην έννοια της ποιότητας που έχει ιδιαίτερη σημασία από την πλευρά του παραγωγού. Προσδιορίζει τον βαθμό που σε διαδοχικές μονάδες ενός είδους τηρούνται οι τεχνικές προδιαγραφές για ορισμένα χαρακτηριστικά.

Δείκτες παρακολούθησης στο σύστημα παραγωγής:

- Ποσοστό ελαττωματικών μονάδων παραγωγής (απλά προϊόντα)
- Αριθμός ελαττωμάτων ανά εκατό μονάδες προϊόντος (σύνθετα προϊόντα)

Δείκτες παρακολούθησης μετά την πώληση:

- Αριθμός κλήσεων για επισκευή βλαβών
- Αριθμός επισκευών στον χρόνο που ένα προϊόν καλύπτεται από την παρεχόμενη εγγύηση
- Η **αναμενόμενη διάρκεια ζωής** ενός προϊόντος, είναι η συνάρτηση του χρόνου ή της έντασης χρήσης του. Συνδέεται με την αξιοπιστία του προϊόντος. Όταν δεν υπάρχει δυνατότητα επισκευής, η διάρκεια ζωής προϊόντος αντιστοιχεί τον χρόνο χρήσης μέχρι την αντικατάσταση. Ενώ όταν υπάρχει η δυνατότητα επισκευής, η διάρκεια ζωής του αντιστοιχεί στον χρόνο μέχρι του σημείου που θεωρείται προτιμότερη η αντικατάστασή του από την επισκευή.
- Η **ποιότητα εξυπηρέτησης προϊόντος μετά την πώληση**, προσδιορίζεται από τα :
 - Διαθεσιμότητα τεχνικού προσωπικού
 - Επάρκεια ανταλλακτικών για συντήρηση και επισκευές
 - Ταχύτητα και κόστος αποκατάστασης βλαβών
 - Συνέπεια και ευγένεια στις συναλλαγές με τους πελάτες.
- Στην αντίληψη της ποιότητας, συμβάλλουν σημαντικά και τα **αισθητά χαρακτηριστικά**. Οι ποικίλοι τρόποι με τους οποίους ένα προϊόν/υπηρεσία, επηρεάζουν τις αισθήσεις. Το «πώς δείχνει», «πώς ακούγεται», «τι γεύση έχει», κτλ, χωρίς να περιοριζόμαστε μόνο στο

προϊόν, αλλά και στο είδος συσκευασίας, στους χώρους παραγωγής και πώλησης και στον τρόπο πώλησης και εξυπηρέτησης.

- **Υποκειμενική αντίληψη ποιότητας**, ο μέσος καταναλωτής συχνά οδηγείται σε μία επιλογή [προϊόντος, από πληροφορίες σχετικές με την φήμη των προϊόντων της εταιρείας.

Υπηρεσίες

Οι διαστάσεις της ποιότητας στις υπηρεσίες (Parasuranam A., Zeithaml V. A., Berry L. L. (1988) :12)

- **Απτότητα (Tangibles)** Περιλαμβάνει τον πάγιο εξοπλισμό της επιχείρησης και την εξωτερική εμφάνιση και στάση του ανθρώπινου δυναμικού.
- **Αξιοπιστία (Reliability)** Η ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει αξιόπιστες και ποιοτικές υπηρεσίες χωρίς χρονικές υστερήσεις.
- **Ανταπόκριση (Responsiveness)** Η προθυμία του προσωπικού να ανταποκριθεί άμεσα στις ανάγκες των πελατών της επιχείρησης.
- **Διασφάλιση (Assurance)** Η εμπιστοσύνη που εμπνέει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης προς τους πελάτες ως αποτέλεσμα της υψηλής εκπαίδευσης που έχει λάβει.
- **Ενσυναίσθηση (Empathy)** Η φροντίδα για εξάλειψη της αρνητικής στάσης έναντι των πελατών και η παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών προς αυτούς.

3.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), Total Quality Management, αποτελεί μία προσέγγιση που έχει ως σκοπό την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας τόσο στις επιχειρήσεις, όσο και στους οργανισμούς. (Δερβιτσιώτης, 2001)

Σε ένα περιβάλλον διαχείρισης που συνεχώς αναζητά βελτίωσης διεργασιών, η φιλοσοφία της ΔΟΠ τονίζει μία ολιστική και συνεπής προοπτική,

περιλαμβάνοντας τους πάντες και τα πάντα, επικεντρωμένη κυρίως στην συνολική ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.

Ορισμοί:

Sashkin & Kiser (1993): Η ΔΟΠ σημαίνει ότι η κουλτούρα του οργανισμού ορίζεται από και στηρίζει την συνεχή επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών μέσω ενός ολοκληρωμένου συστήματος εργαλείων, τεχνικών και εκπαίδευσης.

M. Talha (2004): Η ΔΟΠ αφορά το σύνολο των διεργασιών της διαχείρισης και του ελέγχου που αποσκοπούν στην εστίαση του οργανισμού και των υπαλλήλων προς την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών για την ικανοποίηση των πελατών.

Hellsten & Klefsjo (2000): Ο σκοπός της ΔΟΠ είναι η αυξανόμενη ικανοποίηση των πελατών με την χρήση όσο το δυνατόν λιγότερων πόρων. Η ΔΟΠ μπορεί να οριστεί ως ένα σύστημα διαχείρισης το οποίο αποτελείται από τρεις αλληλοεξαρτώμενες ομάδες βασικές αξίες, τεχνικές και εργαλεία. Οι βασικές αξίες πρέπει να υποστηρίζονται από τις τεχνικές όπως: διαχείριση των διεργασιών, πελατοκεντρικός σχεδιασμός και από εργαλεία όπως: το σπίτι της ποιότητας, διαγράμματα ελέγχου, ψαροκόκαλο, κλπ.

Η ΔΟΠ αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης που συνδυάζει τις τεχνικές της διαδικασίας στατιστικού ελέγχου και των συμπεριφοριστικών θεωριών με στόχο την επίτευξη ποιότητας και συνεχούς βελτίωσης. (Κέφης, 2014)

Πυλώνες ΔΟΠ :

- Έμφαση στην ικανοποίηση πελατών
- Στρατηγικός σχεδιασμός
- Συνεχής βελτίωση των επιχειρηματικών και παραγωγικών διαδικασιών
- Ηγεσία
- Ενδυνάμωση των εργαζομένων
- Δια βίου εκπαίδευση
- Ομαδική εργασία

3.4.1 Βασικές αρχές της ΔΟΠ

Ως μια φιλοσοφία διοίκησης η ΔΟΠ περιλαμβάνει 8 βασικές αρχές οι οποίες αναφέρονται τόσο στο ρόλο της διοίκησης, όσο και στον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης.

Συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking)

Οι εταιρείες χρησιμοποιούν την συγκριτική αξιολόγηση για να καταλάβουν τον τρόπο λειτουργίας των ανταγωνιστικών εταιρειών με σκοπό να βελτιώσουν τις δικές τους λειτουργίες

Σχεδιασμός προϊόντων

Αλλαγές στο σχέδιο ενός προϊόντος συνεπάγονται αλλαγές που ενδέχεται να αυξήσουν το ποσοστό παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων ενώ η διατήρηση ενός σχεδίου μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική

Σχεδιασμός διαδικασιών

Η διαδικασία που χρησιμοποιείται για την παράγωγη ενός προϊόντος επηρεάζει την ποιότητα του.

Διαδικασίες προμηθειών

Η ποιότητα των προϊόντων αλλά και των υπηρεσιών που παρέχουν οι προμηθευτές είναι σε θέση να επηρεάσει την συνολική ποιότητα των τελικών παραγόμενων προϊόντων.

Υπολογιστικά μέσα επίλυσης προβλημάτων

Το κατά πόσο μπορεί η επιχείρηση να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που εμφανίζονται επηρεάζουν την συνολική προσπάθεια για επίτευξη ποιότητας.

Ικανοποίησης των πελατών

Εφόσον οι επιχειρήσεις εξαρτώνται από τους καταναλωτές οφείλουν να αντιλαμβάνονται τις τωρινές αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες του και να ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους. Μια επιχείρηση που κατορθώνει να

προσεγγίζει πελατοκεντρικά τις διαδικασίες της επιτυγχάνει και την ποιότητα στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της.

Ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων

Η συνειδητοποίηση της σπουδαιότητας της παραγωγής ποιοτικών προϊόντων από όλους τους εργαζομένους και η ενεργή συμμετοχή του καθενός σε αυτήν την διαδικασία είναι η ουσία της διοίκησης ολικής ποιότητας

Συνεχής προσπάθεια στην κατεύθυνση βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων

Βασίζεται σε μια ιαπωνική φιλοσοφία επονομαζόμενη kaizen, η οποία έχει ως στόχο τη συνεχιζόμενη αναζήτηση μεθόδων προκειμένου μια εταιρεία να είναι πιο αποτελεσματική.

(https://el.wikipedia.org/wiki/Διοίκηση_Ολικής_Ποιότητας)

3.4.2 Μέθοδοι και εργαλεία βελτίωσης της ποιότητας

Τα επτά βασικά εργαλεία ποιότητας, είναι οι ονομασίες οι οποίες δίνονται σε ένα σταθερό σύνολο και σχετίζονται με την ποιότητα. Ονομάζονται βασικά γιατί είναι κατάλληλα για άτομα με ελάχιστη τυπική εκπαίδευση στον τομέα των στατιστικών και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίλυση της συντριπτικής πλειοψηφίας των θεμάτων που αφορούν ζητήματα ποιότητας.

Τα επτά εργαλεία είναι:

1. Έλεγχος εργασιών (Check sheet)
2. Διάγραμμα Pareto (Pareto Analysis)
3. Διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος (Cause and Effect Diagram)
4. Διάγραμμα Ροής (Flow Chart)
5. Ιστόγραμμα (Histogram)
6. Διάγραμμα Διασποράς (Scatter Diagram)
7. Στατιστικός Έλεγχος Διαδικασιών (Statistical Process Control)

Τα επτά βασικά εργαλεία, έρχονται σε αντίθεση με πιο προηγμένες στατιστικές μεθόδους όπως η δειγματοληπτική έρευνα, δειγματοληψία αποδοχής, έλεγχος στατιστικών υποθέσεων, κα.

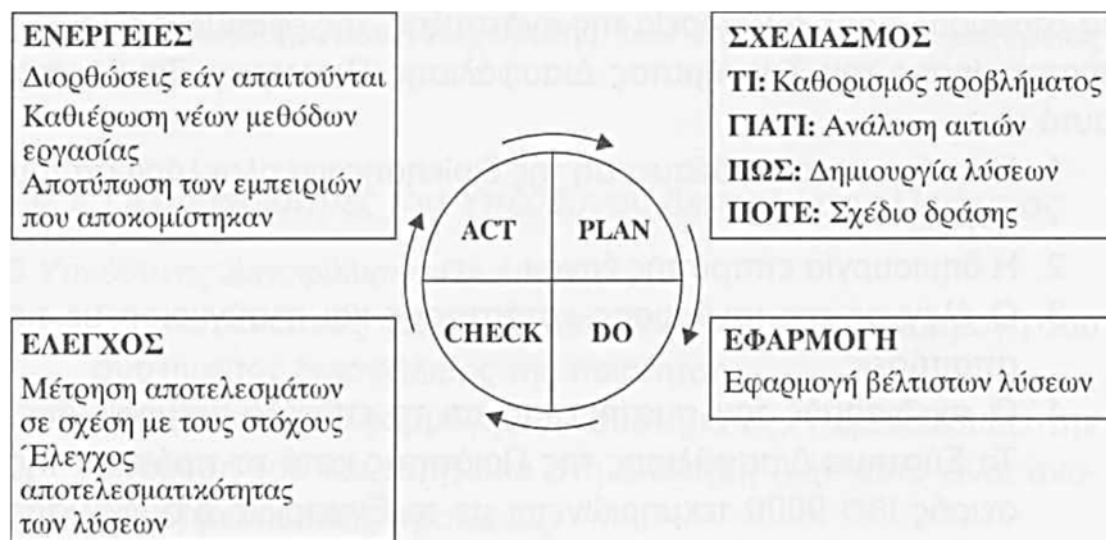
Επιπρόσθετα εργαλεία:

1. Κύκλος Deming (PDCA)

Είναι ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεί βασικό στοιχείο σε όλα τα μοντέλα αριστείας.

Αποτελείται από τη σειρά ενεργειών που είναι αναγκαίες σε κάθε συστηματική κι ολοκληρωμένη ανάλυση για βελτιώσεις, τόσο σε προϊόντα, όσο και σε διαδικασίες παραγωγής, υποστήριξης, επικοινωνίας κ.ά.

- Σχεδιασμός (PLAN)
- Δράση/Εφαρμογή (DO)
- Έλεγχος (CHECK/STUDY)
- Ενέργειες (ACT)



Διάγραμμα 8: Κύκλος του Deming

2. Γραφήματα (Run Chart/Line Graph)
3. Καταιγισμός Ιδεών (Brainstorming)
4. Επώνυμη Ομαδική Τεχνική (Nominal Group Technique)

(https://el.wikipedia.org/wiki/Επτά_βασικά_εργαλεία_της_ποιότητας)

3.5 Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας

Η επιβίωση και η ευημερία των επιχειρήσεων σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι η συνάρτηση σειράς παραγόντων, με κυριότερο αυτόν της ποιότητας. Αποτέλεσμα αυτής της διαπίστωσης είναι η μεγάλη ανάπτυξη και εφαρμογή σύγχρονων Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας.

Η πιστοποίηση μέσω ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας κατά τα πρότυπα της σειράς ISO, η οποία πραγματοποιείται από τρίτο φορέα αναγνωρισμένου κύρους και ανεξάρτητο από την επιχείρηση, παρέχει εγγυήσεις προς τον πελάτη ότι η μονάδα είναι σε θέση να προσφέρει αυτά που υπόσχεται.

Τα πρότυπα κατατάσσονται ανάλογα με το φορέα που τα δημιουργεί σε :

- Διεθνή
- Ευρωπαϊκά
- Εθνικά

3.5.1 Πρότυπα σειράς ISO 9000

Το ISO 9000 διέπεται από τις βασικές αρχές διαχείρισης ποιότητας που είναι οι εξής:

- Εστίαση στον πελάτη
- Ηγεσία
- Εμπλοκή Ατόμων
- Διεργασιοκεντρική Προσέγγιση
- Προσέγγιση Διαχείρισης ως Σύστημα
- Διαρκής Βελτίωση
- Στοιχειοθετημένη Προσέγγιση στη Λήψη Αποφάσεων
- Σχέσεις Αμοιβαίου Οφέλους με τους Προμηθευτές

ISO 9000:2005 / ISO 9001:2015 σειρά

Η σειρά αυτή δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην ανάπτυξη και διαχείριση διεργασιών και στο γεγονός ότι οι χρήστες των υπηρεσιών παίζουν σημαντικό ρόλο αναφορικά με τον τρόπο ανάπτυξης των λειτουργιών. Ο βασικός πυρήνας της αποτελείται από τα ακόλουθα πρότυπα:

A) ISO 9000:2005: «Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας – Βασικές Αρχές και Ορολογία»

B) **ISO 9001:2015**: «Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας – Απαιτήσεις»

Οι βασικές αλλαγές στο νέο πρότυπο επικεντρώνονται στην:

- Έμφαση στην ηγεσία

Ο οργανισμός θα πρέπει να αναγνωρίσει και να καθορίσει όλους τους παράγοντες (εσωτερικούς-εξωτερικούς) που σχετίζονται με τη λειτουργία του και μπορούν να επηρεάσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Αυτό σημαίνει ότι η ηγεσία θα πρέπει να αποδεικνύει ότι αντιλαμβάνεται το ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον και τις επιπτώσεις του στην ικανότητα της εταιρείας να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των πελατών της αλλά και των υπολοίπων ενδιαφερόμενων μερών.

- Εστίαση στην ανάλυση και διαχείριση των κινδύνων

Η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να αποδεικνύει ότι έχει την ικανότητα να αναγνωρίσει όλους τους κινδύνους που σχετίζονται με την λειτουργία της και δύναται να έχουν επίπτωση στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Πρέπει να διασφαλίζει ότι το σύστημα διαχείρισης ποιότητας είναι ικανό να πετύχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα και την συνεχή βελτίωση.

- Έμφαση στους στόχους, την μέτρηση και την διαχείριση αλλαγών

Οι στόχοι πρέπει να :

- Είναι σύμφωνοι με την πολιτική του οργανισμού
- Είναι μετρήσιμοι
- Σχετίζονται με τη συμμόρφωση του προϊόντος / υπηρεσίας και τις απαιτήσεις των πελατών
- Παρακολουθούνται
- Κοινοποιούνται σε όλα τα σχετικά επίπεδα του οργανισμού

Όταν τίθενται οι στόχοι, θα πρέπει να είναι σαφές πως ο οργανισμός σχεδιάζει να τους υλοποιήσει.

- Επικοινωνία και ευαισθητοποίηση

Ο οργανισμός θα πρέπει να καθορίσει όλες τις εσωτερικές και εξωτερικές επικοινωνίες που σχετίζονται με το Σύστημα διαχείρισης ποιότητας, προσδιορίζοντας θέματα που αφορούν την επικοινωνία.

Οι εργαζόμενοι στην εταιρία, θα πρέπει να είναι ενήμεροι για την πολιτική, τους στόχους αλλά και την επίδρασή της εργασίας τους στην λειτουργία της εταιρίας και τους συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

- Περιορισμό των απαιτήσεων της τεκμηρίωσης

- Τεκμηρίωση

Η νέα έκδοση του προτύπου έχει απατήσεις για τεκμηρίωση σχετικά με θέματα επικοινωνίας με πελάτες, ανασκόπηση θεμάτων σχεδιασμού προϊόντων, αναγνώριση και ιχνηλασιμότητα, κλπ.

- Εξαιρέσεις από τις απατήσεις του προτύπου

Όλες πλέον οι απαιτήσεις μπορούν να ικανοποιηθούν από όλους τους οργανισμούς, χωρίς εξαιρέσεις.

Γ) ISO 9004:2000: «Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας – Οδηγίες για βελτίωση της απόδοσης»

Δ) ISO 19011:2002: «Οδηγίες του για την επιθεώρηση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας ή/και περιβαλλοντικής διαχείρισης»

3.5.2 Πρότυπα σειράς ISO 14000

Αναφέρεται στη διαχείριση του περιβάλλοντος. Προτείνει σύγχρονα εργαλεία μελέτης με βάση τα οποία οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί μετρούν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των επιλογών τους και υιοθετούν μέτρα για την προστασία του περιβάλλοντος από αυτές.

A) **ISO 14001:2004** «Συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης - Απαιτήσεις και καθοδήγηση για τη χρήση του»

Θέτει τα κριτήρια και τις απαιτήσεις για ένα αποτελεσματικό Σύστημα Διαχείρισης του Περιβάλλοντος. Χρησιμοποιείται από οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό, ανεξαρτήτως τομέα ή κλάδου παραγωγής. Κυρίως για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (SME) αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και

πρόκληση έναντι του ανταγωνισμού. Η χρήση του παρέχει τη βεβαιότητα σε όλους τους εμπλεκόμενους (στελέχη, εργαζομένους, μετόχους, πιστωτές, πελάτες) ότι η συγκεκριμένη μονάδα τονίζει την ευαισθησία της προς το φυσικό περιβάλλον, μετρώντας τις επιπτώσεις της δράσης της και παράλληλα υιοθετώντας μέτρα για την ελαχιστοποίηση αυτών.

Β) ISO 14004:2004 «Συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης – Γενικές κατευθυντήριες οδηγίες για αρχές, συστήματα και τεχνικές υποστήριξης»

Γ) ISO 14050:2009 «Περιβαλλοντική Διαχείριση - Ορολογία»

(<https://www.iso.org/>)

3.6 Κίνητρα υιοθέτησης ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας (ΣΔΠ)

Τα κίνητρα υιοθέτησης ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας, διακρίνονται σε εσωτερικά και εξωτερικά (Δερβιτσιώτης & Λαγόδημος, 2007)

Τα εσωτερικά αφορούν την συνεχή βελτίωση:

- Ελέγχου εκροής – στόχου

Να ελέγχει ο οργανισμός κάποια εκροή-στόχο που είναι κρίσιμη για την ανταγωνιστική του θέση.

- Βελτίωση συστήματος διοίκησης

Για να βελτιωθεί το σύστημα διοίκησης που χρησιμοποιεί.

Τα εξωτερικά κίνητρα πηγάζουν από το εξωτερικό περιβάλλον και είναι ο κύριος παράγοντας αποτυχημένης εφαρμογής ενός ΣΔΠ.

- Απαιτήσεις αγοράς
- Πιστοποίηση ανταγωνιστών
- Διευκόλυνση εξαγωγών
- Προβολή διαφήμιση
- Κάλυψη απαιτήσεων νομοθεσίας

Κεφάλαιο 4

ΔΟΠ και Επιχειρηματική Αριστεία

4.1 Εισαγωγή

Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναλύεται η ΔΟΠ πλέον ως Στρατηγική. Αναφέρονται οι διάφορες απόψεις σχετικά με το εάν η ΔΟΠ θα πρέπει να υιοθετείται από τις επιχειρήσεις ως ένα μοντέλο στρατηγικής.

Αναφέρονται επίσης τα οφέλη της ποιότητας και της ΔΟΠ, η σχέση της ΔΟΠ με την Στρατηγική και πώς ενισχύει η ΔΟΠ την ανταγωνιστικότητα μίας επιχείρησης.

Αναλύεται επίσης και η έννοια της επιχειρηματικής αριστείας και πως αυτή συνδέεται με την ΔΟΠ.

Τέλος αναλύονται τα μοντέλα αριστείας, τα εργαλεία την ΔΟΠ και το πώς μπορούν αυτά να βοηθήσουν τις εταιρίες για επίτευξη επιχειρηματικής αριστείας.

4.2 Η ΔΟΠ ως στρατηγική της επιχείρησης

Η σχέση της ΔΟΠ με την στρατηγική έχει μελετηθεί από λίγους ερευνητές, κυρίως γιατί πολλοί μελετητές όπως ο Miller (1986) και ο Garvin (1988), υποστηρίζουν ότι η ΔΟΠ πρέπει να υιοθετείται από τις επιχειρήσεις ως ένα μοντέλο στρατηγικής.

Από την άλλη πλευρά οι Dean και Bowen υποστηρίζουν ότι η ΔΟΠ δεν αποτελεί από μόνη της μια στρατηγική επιλογή αλλά σχετίζεται πιο πολύ με την υλοποίηση και την ανάπτυξη της στρατηγικής (Miller, 1986 : 235).

Ο Ho (2010) βλέπει την ποιότητα ως ολότητα, αφού ανακοινώνεται σε όλο τον οργανισμό και διαρκεί περισσότερο από τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό.

Πολλοί σύγχρονοι μάνατζερ, χρησιμοποιούν την ποιότητα ως επιλογή στρατηγικής και ως κύριο συστατικό της δήλωσης αποστολής των εταιρειών τους. Με αυτό τον τρόπο, η ποιότητα γίνεται ρουτίνα στην φάση της υλοποίησης της στρατηγικής.

Οι Prajogo και Sohal (2006), υποστηρίζουν ότι η ΔΟΠ μπορεί να εφαρμοστεί σε διαφορετικές στρατηγικές όπως είναι η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους.

Ο Reed (Reed et al, 1996) υποστηρίζει ότι το περιεχόμενο της ΔΟΠ μπορεί να διακριθεί σε δύο προσανατολισμούς:

A) ως προς τον πελάτη

B) ως προς την διεργασία

Αναφέρει επίσης ότι η υλοποίηση της ΔΟΠ οδηγεί σε πλεονέκτημα βασιζόμενο στο κόστος που αντανάκλα στην στρατηγική ηγεσίας κόστους.

Οι Gobeli και Brown , προσθέτουν ότι η ΔΟΠ δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην καινοτομία των διεργασιών παρά στην καινοτομία του προϊόντος και οπότε μπορεί να συνδεθεί με την στρατηγική ηγεσίας κόστους.

Τέλος ο Miller (1986) υποστηρίζει ότι η ποιότητα χαρακτηρίζει πιο πολύ την στρατηγική διαφοροποίησης, λόγω του ότι δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της πιστότητας των πελατών της, μειώνοντας έτσι την ευαισθησία του πελάτη με την τιμή. Βέβαια υποστηρίζει ότι δεν είναι δυνατόν να τεθεί με σαφήνεια με ποια στρατηγική συνδέεται περισσότερο η ποιότητα, αφού έχουν αποδοθεί πολλοί διαφορετικοί ορισμοί για την έννοια της ποιότητας.

4.2.1 Τα οφέλη της ποιότητας

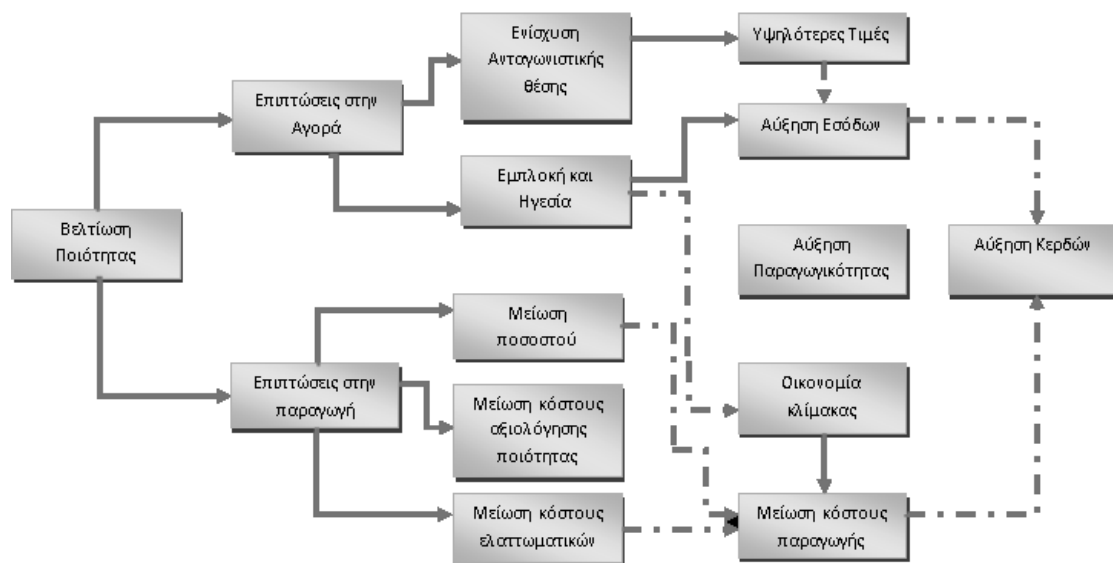
Η απειλή του διεθνούς ανταγωνισμού, η ανάγκη για βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών με το μικρότερο δυνατό κόστος, η έμφαση στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη και γενικότερα η προσαρμογή των διαδικασιών και λειτουργιών των σύγχρονων οργανισμών στις απαιτήσεις, ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη, έχουν οδηγήσει τους δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς στην έρευνα και εφαρμογή του πλέον σύγχρονου συστήματος διοίκησης που ονομάζεται Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Weaver, 1995; Gore, 1993).

Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) στην Αμερική, Ιαπωνία και Ευρώπη που έχουν εφαρμόσει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας-Total Quality Management (ή Επιχειρηματική Αριστεία-Business Excellence όπως αλλιώς λέγεται), έχουν ήδη καταγράψει τα πρώτα σημαντικά οφέλη που προέκυψαν όπως παραγωγή υψηλότερης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών με χαμηλότερο κόστος, αυξημένη ικανοποίηση των πελατών, αυξημένη ικανοποίηση του προσωπικού, δημιουργία περισσότερων καινοτομιών από τον ανταγωνισμό, και γενικότερη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους (General Accounting Office, 1991).

Η βελτίωση της ποιότητας, έχει σημαντικές επιπτώσεις στην αγορά αλλά και στην παραγωγή (μείωση του κόστους και καλύτερες σχέσεις μεταξύ εργαζομένων). Οι παράγοντες αυτοί αυξάνουν την κερδοφορία αλλά και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Προκύπτουν περισσότερα έσοδα από την αυξημένη τιμή πώλησης ή/και το αυξημένο μερίδιο αγοράς, συμπεραίνοντας έτσι ότι υπάρχει άμεση σχέση ανάμεσα στην ποιότητα και το μερίδιο της αγοράς.

Από την άλλη πλευρά η βελτίωση της ποιότητας οδηγεί σε μείωση των ελαττωματικών, που συνεπάγεται αυξημένη παραγωγικότητα, μεγαλύτερη οικονομία κλίμακας και μείωση κόστους ανά μονάδα παραγωγής.

Επίσης η βελτίωση της ποιότητας συμβάλει στην προβολή και στην αναγνωσιμότητα του προϊόντος που συνεπάγεται αύξηση ζήτησης και στη συνέχεια αύξηση παραγωγής.



Διάγραμμα 9: Συμβολή της ποιότητας στην αύξηση των κερδών

Πηγή: Κ.Ν. Δερβιτσιώτης, Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Interbooks,2001

Κατά τον Crosby (1982), κόστος ποιότητας, είναι το κόστος που θα απέφυγε η επιχείρηση αν παράγει το προϊόν ή υπηρεσία άριστα από την πρώτη φορά.

Η βελτίωση της ποιότητας, οδηγεί στην μείωση του κόστους. Μελέτες έδειξαν ότι το κόστος που συνδέεται με την ποιότητα ανέρχεται στο 25-30% επί των πωλήσεων και είναι αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων που ασχολούνται με την αποφυγή και πρόληψη ελαττωματικών.

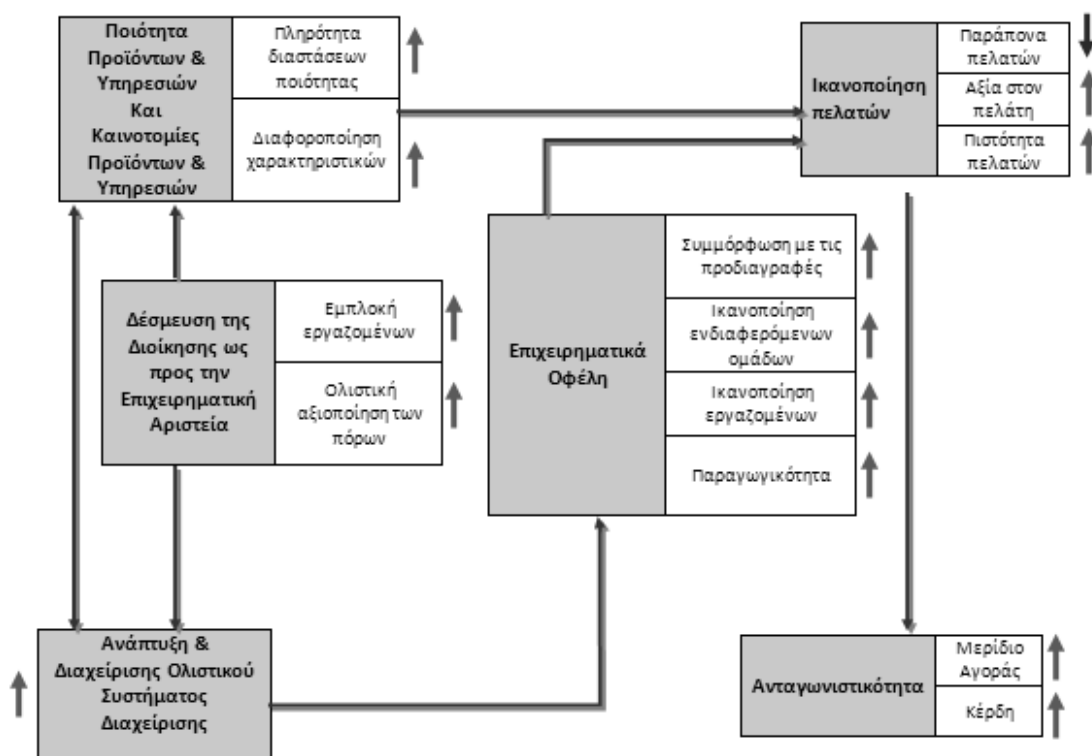
Βασική αρχή της ΔΟΠ είναι ότι το κόστος για την ανάπτυξη διεργασιών που θα αποσκοπούν στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας , είναι χαμηλότερο από το κόστος έλλειψης ποιότητας που προκύπτει από τους δυσαρεστημένους πελάτες, και το κόστος επανάληψης εργασίας (Miller, 1986 :240).

4.2.2 Τα οφέλη της ΔΟΠ

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων, παρέχει την θεωρητική βάση για την εξήγηση των επιπτώσεων της ΔΟΠ στις επιδόσεις της επιχείρησης. Έχοντας σαν βασικό επιχείρημα ότι η ΔΟΠ μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση της επίδοσης,

αναφέρουμε παρακάτω τα επιχειρήματα των Rose και Ito (1996), για την δημιουργία γνώσης μέσω της ΔΟΠ που βοηθούν στην ανάπτυξη διακεκριμένων ικανοτήτων (Tena, 2001)

- Διοικητικές ικανότητες
- Τεχνογνωσία εργαζομένων
- Εξωτερικές δεξιότητες συνεργασίας
- Δημιουργία ενός συλλογικού τρόπου σκέψης
- Οργανωσιακή δέσμευση
- Τόνωση της διεργασίας μάθησης του οργανισμού
- Ταχύτητα και ευελιξία στον σχεδιασμό νέων προϊόντων/υπηρεσιών
- Φήμη



Διάγραμμα 10: Οικονομικά Οφέλη της Ποιότητας, της ΔΟΠ και της Επιχειρηματικής Αριστείας

Πηγή: Γεώργιος Α. Μποχώρης, Επιχειρηματική Αριστεία - Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2012

4.2.3 Η ΔΟΠ και η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Είναι γενικά αποδεκτό και σαφές ότι η ΔΟΠ μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, υπάρχει όμως λίγη θεωρία που να το στηρίζει.

Στην έρευνα του ο Powell (1994), καταλήγει ότι υπάρχουν και μερικά ατελή χαρακτηριστικά που συνδέονται με την συμπεριφορά, τα οποία μπορούν να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως είναι η κουλτούρα, η εμπλοκή των εργαζομένων και η δέσμευση των στελεχών, και τα οποία είναι αυτά που οδηγούν στην επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ και όχι οι τεχνικές και τα εργαλεία της.

Με τα παραπάνω έρχεται να συμφωνήσει και η άποψη του Gehani, η οποία υποστηρίζει ότι η ΔΟΠ παρέχει ένα πλαίσιο προωθώντας μια σειρά πρακτικών και την κατεύθυνση για την ανάπτυξη άυλων πόρων.

Οι θεωρίες των Crosby, Deming, Freigenbaum, Ishikawa και Juran, αναφέρονται στην μείωση κόστους και βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη οι οποίες είναι σύμφωνες με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είτε μέσω της διαφοροποίησης, είτε μέσω της ικανότητας παραγωγής χαμηλού κόστους.

Ο Reed υποστηρίζει ότι η ΔΟΠ περιλαμβάνει τέσσερα κύρια σημεία τα οποία ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα μίας επιχείρησης:

- 1) Δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- 2) Ενδυναμώνει την αποδοτικότητα του σχεδιασμού
- 3) Αυξάνει την αξιοπιστία
- 4) Βελτιώνει την αποδοτικότητα των διαδικασιών

4.3 Επιχειρηματική Αριστεία

Θα μπορούσε κανείς να πει ότι Αριστεία είναι η Αρίστευση της ποιότητας.

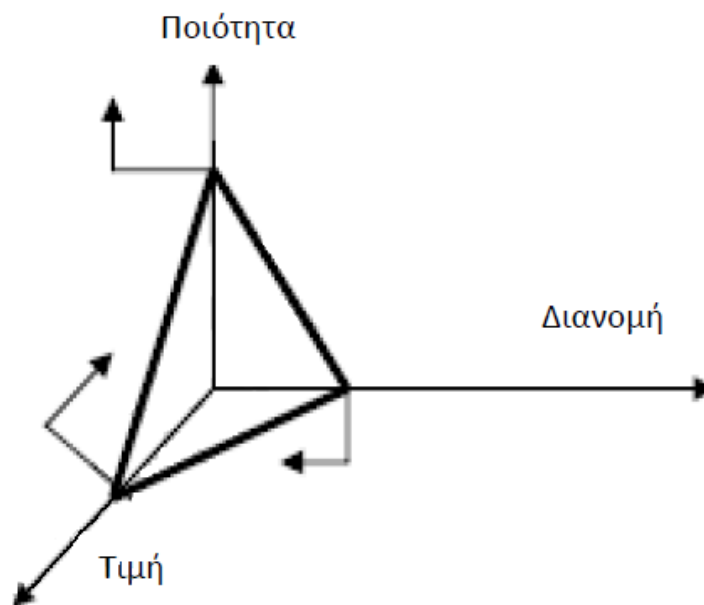
Η αριστεία θεωρείται ως μία σημαντική αξία και ως ένας στόχος που πρέπει να επιτευχθεί. Σύμφωνα με τον Landier, η αριστεία είναι ένα μυθικό ιδανικό. Αντιπροσωπεύει την ουσία ενός μεγαλειώδους τρόπου σκέψης διαχείρισης. Ενώ

οι Andonescu & Constantinescu ορίζουν την Αριστεία ως την ικανότητα της επιχείρησης να πραγματοποιεί κέρδη ικανοποιώντας τις απαιτήσεις των πελατών της.



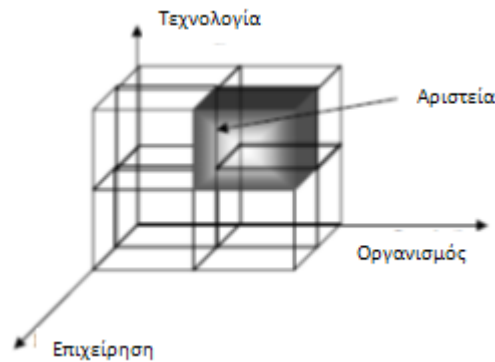
Διάγραμμα 11: Η αλυσίδα του Deming

Πηγή: A. Ionica, V. Baleanu, E. Edelhauser, S. Irimie *Tqm and Business Excellence, Annals of the University of Petroșani, Economics*, 10(4), 2010, 125-134



Διάγραμμα 12: Το τρίγωνο της Αριστείας

Πηγή: A. Ionică, V. Băleanu, E. Edelhauser, S. Irimie Tqm and Business Excellence, Annals of the University of Petroșani, Economics, 10(4), 2010, 125-134



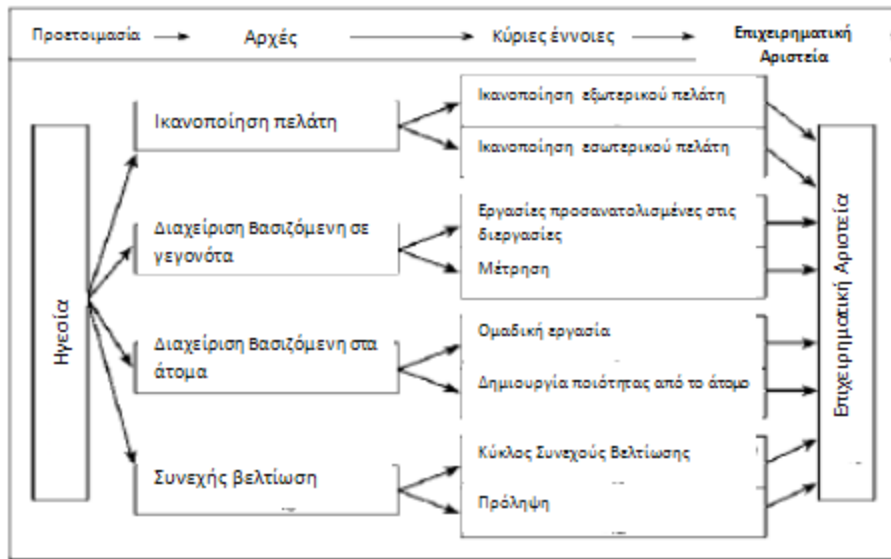
Διάγραμμα 13: Οι συντεταγμένες της Αριστείας

Πηγή: A. Ionică, V. Băleanu, E. Edelhauser, S. Irimie Tqm and Business Excellence, Annals of the University of Petroșani, Economics, 10(4), 2010, 125-134

«Οι άνθρωποι είμαστε αυτό που κάνουμε κατ' επανάληψη. Υπό την έννοια αυτή η Αριστεία δεν είναι μια απλή πράξη αλλά είναι συνήθεια», Αριστοφάνης.

4.3.1 Η σχέση της επιχειρηματικής αριστείας με την ΔΟΠ

Κατά την πρώτη δεκαετία του 2000, ο όρος Επιχειρηματική αριστεία κάνει την εμφάνισή του (Dahlgaard – Park 2011). Η επιχειρηματική αριστεία είναι η αρίστευση στις στρατηγικές, πρακτικές και τις επιδόσεις των αποτελεσμάτων που αφορούν τους Stakeholders. Ξεκινάει ένας τρόπος διαχωρισμού της «νέας» με την «παλιά» ΔΟΠ, αποκαλώντας συχνά τα μοντέλα της ΔΟΠ ως μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας. Η πτώση της ΔΟΠ συνοδεύεται με την άνοδο της επιχειρηματικής αριστείας, είναι ίδιες και αλληλένδετες μεταξύ τους αλλά η επιχειρηματική αριστεία προσεγγίζεται πλέον με μεγαλύτερη σαφήνεια.



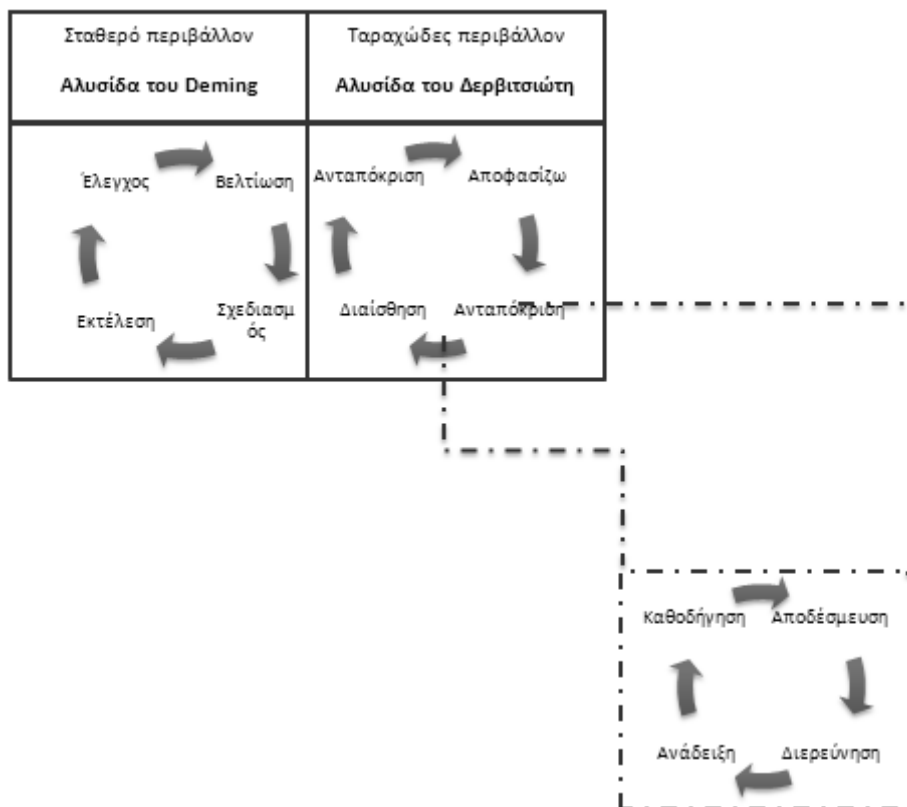
Διάγραμμα 14: Το μοντέλο επιχειρηματικής Αριστείας

Πηγή: Πηγή: G. K. Kanji & W. Wallace, Business excellence through customer satisfaction

4.3.2 Επιχειρηματική αριστεία για βιωσιμότητα

Ο κύκλος του Deming, ισχύει για περιπτώσεις όπου το περιβάλλον παραμένει ήρεμο.

Ο Δερβιτσιώτης (2004) προτείνει μια έκδοση του κύκλου του Deming, βασισμένη στα «Σύνθετα συστήματα προσαρμογής» (Complex adaptive systems), όπου απεικονίζεται το πώς ένας οργανισμός μπορεί να γίνει πιο προσαρμοστικός.



Διάγραμμα 12: Βιώσιμη και συμβατική επιχειρηματική Αριστεία., δύο συμπληρωματικές έννοιες

Πηγή: I.N. Metaxasa & D.E. Koulouriotisa, A theoretical study of the relation between TQM, assessment and sustainable business excellence, Total Quality Management, 2014, Vol. 25, No. 5, 494–510,

Ο Oakland (1996) προτείνει τον «Ατέρμονο έλικα βελτίωσης». Βασιζόμενη στον κύκλο του Deming, η προσέγγιση αυτή είναι αποτέλεσμα των σύγχρονων τάσεων για βιώσιμη ανάπτυξη.

4.4. Εργαλεία ΔΟΠ

Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται τα βασικότερα εργαλεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

4.4.1 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που έχει επηρεαστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management - EFQM) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer.

Τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση, τους πελάτες/πολίτες και την κοινωνία εξαρτώνται από την ηγεσία, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες και τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες.

Το ΚΠΑ αποτελεί μια ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα.

Οι κύριοι σκοποί του ΚΠΑ είναι:

1. Να εισαγάγει στη Δημόσια Διοίκηση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και να την οδηγήσει, μέσω της χρήσης και της κατανόησης της αυτό-αξιολόγησης, σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας (Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος και Ανάδραση)
2. Να διευκολύνει την αυτό-αξιολόγηση μιας Δημόσιας Υπηρεσίας, ώστε να αποτυπωθεί επαρκώς η υφιστάμενη κατάσταση και να σχεδιαστούν δράσεις βελτίωσης
3. Να αποτελέσει τη «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη Διοίκηση Ποιότητας
4. Να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των Υπηρεσιών του Δημοσίου τομέα.

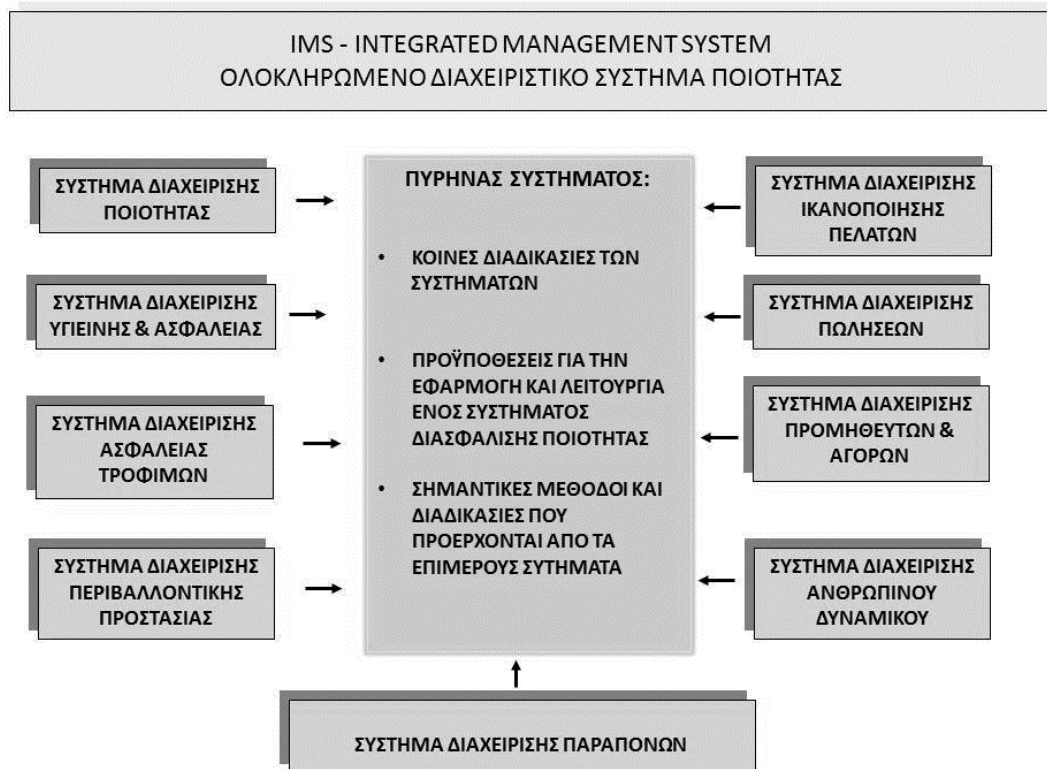
4.4.2 Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης (Integrated Management System (IMS))

Στόχος των Συστημάτων Διαχείρισης είναι να επιτύχουν την καλύτερη συνεργασία ανάμεσα σε όλες τις διαδικασίες και τις διεργασίες μιας επιχείρησης,

ώστε να επιτευχθεί η βέλτιστη λειτουργία και επιτυχία. Συχνά όμως στις επιχειρήσεις υπάρχουν αρκετά διαφορετικά Συστήματα Διαχείρισης που λειτουργούν ταυτόχρονα και παράλληλα. Συχνά παραδείγματα είναι τα Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας κατά ISO 9001:2008, τα Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης κατά ISO 14001:2004 και τα Συστήματα Διαχείρισης της Ασφάλειας και Υγείας στην εργασία κατά OHSAS 18001:2007 (ΕΛΟΤ 1801). Τα επιμέρους Συστήματα Διαχείρισης συχνά αλληλομπλέκονται και αλληλεπιδρούν στις ίδιες λειτουργίες και διεργασίες της επιχείρησης. Η παράλληλη αυτή λειτουργία οδηγεί σε επιπρόσθετη εργασία, σύγχυση και πίεση και δεν επιτρέπει σε κάποιον να δει ξεκάθαρα τη συνολική εικόνα.

Σε τέτοιες περιπτώσεις τη λύση δίνουν τα Ολοκληρωμένα Συστήματα Διαχείρισης (Integrated Management Systems, IMS). Ένα Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης λαμβάνει υπόψη όλες τις διεργασίες της επιχείρησης και αντιμετωπίζει όλες της απαιτήσεις της ποιότητας, της προστασίας του περιβάλλοντος, της υγείας και ασφάλειας στην εργασία και ενδεχομένως άλλων απαιτήσεων με τρόπο ολοκληρωμένο ως ένα ενιαίο Σύστημα Διαχείρισης. Ένα ενιαίο Σύστημα Διαχείρισης σημαίνει με απλά λόγια ένα Εγχειρίδιο Συστήματος, ένα σετ διαδικασιών, ένα σετ Οδηγιών Εργασίας και ένα σετ εντύπων με ενιαία κωδικοποίηση των εγγράφων.

Εφόσον η επιχείρηση επιθυμεί την πιστοποίηση, αυτή μπορεί να δοθεί με ξεχωριστά πιστοποιητικά για κάθε πρότυπο ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 και OHSAS 18001:2007 (ΕΛΟΤ 1801:2002). Θα πρέπει να τονίσουμε στο σημείο αυτό ότι αρκετοί Φορείς Πιστοποίησης έχουν σχεδιάσει και μπορούν να παρέχουν ένα Πιστοποιητικό για ολόκληρο το εφαρμοζόμενο Σύστημα Διαχείρισης.



Διάγραμμα 16: Integrated Management System (IMS)

Πηγή: <http://prosperity.com.gr/uperesies/olokleromena-systemata-diakheirises/>

4.4.3 Global Reporting Initiative GRI

Αποστολή του Οργανισμού Global Reporting Initiative (GRI) είναι η παροχή ενός πλαισίου κατευθυντήριων αρχών και οδηγιών στην έκδοση Κοινωνικών Απολογισμών, το οποίο να μπορεί να χρησιμοποιηθεί από όλους τους οργανισμούς σε οποιοδήποτε μέγεθος ή κλάδο κι αν ανήκουν. Οι κατευθυντήριες αυτές αρχές και οδηγίες έκδοσης Κοινωνικών Απολογισμών του GRI, λειτουργούν ως ένα γενικά αποδεκτό πλαίσιο αναφοράς, τόσο της οικονομικής, όσο και της περιβαλλοντικής και κοινωνικής επίδοσης ενός οργανισμού. Το περιεχόμενο του συγκεκριμένου πλαισίου, που εκτός από το γενικό του χαρακτήρα εξειδικεύεται και σε σημαντικούς επιχειρηματικούς τομείς, έχει συμφωνηθεί από ένα ευρύ φάσμα Ενδιαφερόμενων Μερών από όλο τον κόσμο ώστε να διασφαλίζεται η αξιοπιστία και η αντικειμενικότητά του.

4.5 Μοντέλα Αριστείας

Τα κυριότερα μοντέλα Αριστείας (Talwar, 2011:32)

4.5.1 Βραβείο DEMING

Δημιουργήθηκε το 1951 από την ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών (JUSE) και υπάρχουν διάφορες κατηγορίες για μεμονωμένες επιχειρήσεις, εργοστάσια, μικρές επιχειρήσεις, κ.α. Αποτελεί το πρώτο μοντέλο αριστείας και βραβείο ποιότητας, καθώς αποτέλεσε έμπνευση για την ανάπτυξη τόσο του αμερικάνικου βραβείου ποιότητας (MBNQA) όσο και του ευρωπαϊκό (EFQM).

4.5.2 Βραβείο Baldrige

Το MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award) ιδρύθηκε το 1987 ως το εθνικό αμερικάνικο βραβείο ποιότητας, προκειμένου να ευαισθητοποιηθεί ο επιχειρηματικός κόσμος σε θέματα ποιότητας αλλά και να δημοσιοποιηθούν επιτυχημένες επιχειρηματικές στρατηγικές.

Το αμερικανικό βραβείο ποιότητας περιέχει επτά κατηγορίες κριτηρίων διακρινόμενες σε υποκατηγορίες, στις οποίες κατανέμονται συνολικά 1,000 βαθμοί.

Το βραβείο ποιότητας επιδέχεται κάθε έτος αναθεωρήσεις ως προς το ακριβές περιεχόμενο του ή/και εξειδικεύσεις για διάφορες βιομηχανίες στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας. Η αξιολόγηση των επιχειρήσεων, με βάση το αμερικανικό βραβείο ποιότητας, βασίζεται σε συμπλήρωση σχετικής αίτησης, η οποία παρέχει αποδείξεις, επιχειρησιακά δεδομένα και πληροφορίες σχετιζόμενες με τις ενότητες κριτηρίων του βραβείου ποιότητας. Μετά από την αξιολόγηση, οι επιχειρήσεις λαμβάνουν μία λεπτομερή έκθεση, τόσο για τα δυνατά σημεία της επιχείρησης όσο και για τις ευκαιρίες προς βελτίωση που έχουν αναδειχθεί κατά τη διαδικασία της κρίσης.

Τα κριτήρια, που έχουν θεσπισθεί για το βραβείο M. Baldrige, έχουν γίνει αποδεκτά τόσο στις ΗΠΑ όσο και διεθνώς ως τα σημαντικότερα πρότυπα για την αξιολόγηση της λειτουργίας ενός οργανισμού και έχουν σχεδιαστεί, ώστε να

βοηθούν τους οργανισμούς να ενισχύουν την ανταγωνιστικότητά τους μέσα από την επίτευξη ενός διττού στόχου: τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών ή προϊόντων για τους καταναλωτές και τη βελτίωση της συνολικής λειτουργίας του οργανισμού.

Οι επτά βασικοί τομείς για τους οποίους αξιολογούνται οι οργανισμοί είναι (κριτήρια 2015-16)

1. η ηγεσία,
2. ο στρατηγικός σχεδιασμός,
3. η εστίαση στον πελάτη,
4. η μέτρηση, ανάλυση και διαχείριση της γνώσης,
5. η εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό,
6. η εστίαση στις λειτουργίες (operations), και
7. η εστίαση στα αποτελέσματα.

4.5.3 Μοντέλο EFQM

Το 1988, 14 μεγάλες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις (Philips, Fiat, Nestle, Renault, Bull, Olivetti, Electrolux, Dassault, Ciba-Geigy, Bosch, Sulzer, WV, KLM και BT), ίδρυσαν το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Ποιοτικής Διοίκησης (EFQM) με την υποστήριξη και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Commission). Μέλη του είναι-εθνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις, ερευνητικά ινστιτούτα, διακεκριμένα ευρωπαϊκά πανεπιστήμια, τόσο από τον ιδιωτικό όσο και από τον δημόσιο τομέα σε περισσότερες από 30 χώρες. Το EFQM υπάρχει για να βοηθήσει στην προώθηση μιας κουλτούρας διαρκούς επιχειρηματικής αριστείας.

Το βασικό του εργαλείο είναι το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM (EFQM – Excellence Model) ένα πολλαπλό μοντέλο μέτρησης της απόδοσης, το οποίο οι οργανισμοί χρησιμοποιούν για να μετρήσουν τα δυνατά και τα αδύνατά τους σημεία.

Η χρήση του μοντέλου EFQM δίνει τη δυνατότητα στις σύγχρονες οικονομικές μονάδες:

- Να συγκρίνουν τη εξέλιξη τους σε σχέση με ένα επιχειρηματικό πρότυπο τελειότητας.
- Να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες που έχουν για συνεχή βελτίωση.
- Να αναθεωρήσουν και να προσαρμόσουν το στρατηγικό τους πρόγραμμα με βάση τις εξελίξεις και τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Να ενεργοποιήσουν άτομα και ομάδες
- Να επιτύχουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα.
- Να εφαρμόσουν μεθόδους συγκριτικής προτυποποίησης - αξιολόγησης (benchmarking) ώστε να είναι σε θέση να συγκρίνουν τα αποτελέσματά τους με αυτά άλλων επιτυχημένων επιχειρήσεων.

Το EFQM Excellence Model απαρτίζεται από τρία επίπεδα, τα οποία είναι:

1. Δέσμευση στη Επιχειρηματική Αριστεία (Committed to Excellence)
2. Αναγνώριση στη Επιχειρηματική Αριστεία (Recognized for Excellence)
3. Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award -EQA)

Κριτήρια αξιολόγησης του EFQM - Excellence Model

1. Ηγεσία
2. Στρατηγική
3. Ανθρώπινο Δυναμικό
4. Συνεργασίες και Πόροι
5. Διεργασίες, Προϊόντα και Υπηρεσίες
6. Αποτελέσματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό
7. Αποτελέσματα σχετικά με τον πελάτη
8. Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνική ευθύνη
9. Επιχειρησιακά αποτελέσματα

Στόχοι Συστήματος EFQM

1. Πελατοκεντρική χάραξη στρατηγικής
2. Καθορισμός συγκεκριμένων στόχων μέσω προκαθορισμένων δεικτών απόδοσης
3. Καθορισμός επιμέρους έργων που βοηθούν στην επίτευξη των στόχων με βάση τα συστήματα ποιότητας της Εταιρείας

4. Συστηματική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων & ανανέωση στρατηγικής

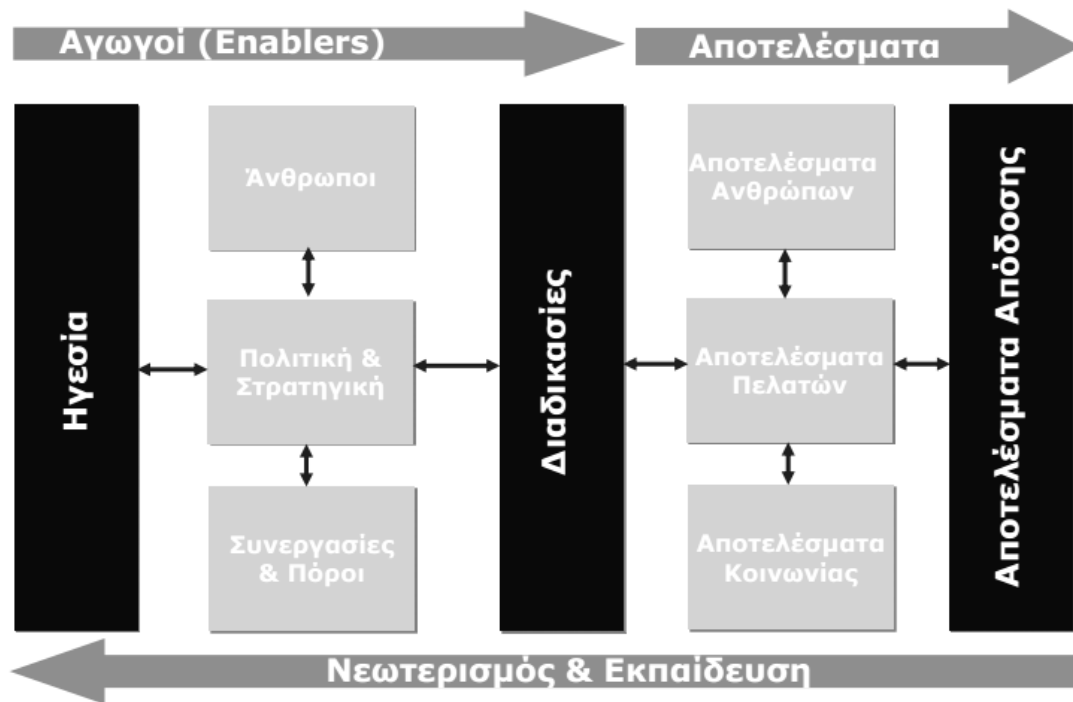
Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM

Υπάρχουν τρία επίπεδα επιχειρηματικής αριστείας EFQM:

Το πρώτο επίπεδο είναι η «Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία» (Committed to Excellence) εφόσον ο οργανισμός έχει κάνει τα πρώτα βήματα προς την επιχειρηματική αριστεία. Στο επίπεδο αυτό οι αιτούντες ακολουθούν μια διαδικασία αυτοαξιολόγησης, κάνοντας χρήση του Μοντέλου Αριστείας EFQM με αποτέλεσμα να αναγνωρισθούν οι περιοχές του οργανισμού που επιδέχονται βελτίωσης. Στη συνέχεια ο οργανισμός οφείλει να αποδείξει επιτυχείς βελτιωτικές ενέργειές του.

Το δεύτερο επίπεδο είναι η «Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία» (Recognized for Excellence), το οποίο υποδεικνύει έναν καλά διοικούμενο οργανισμό που έχει προχωρήσει στη διαδρομή προς την Επιχειρηματική Αριστεία.

Το τρίτο επίπεδο είναι αυτό κατά το οποίο οι οργανισμοί είναι υποψήφιοι για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award), ένα επίπεδο που υλοποιείται μόνο από το EFQM σε πανευρωπαϊκό επίπεδο.

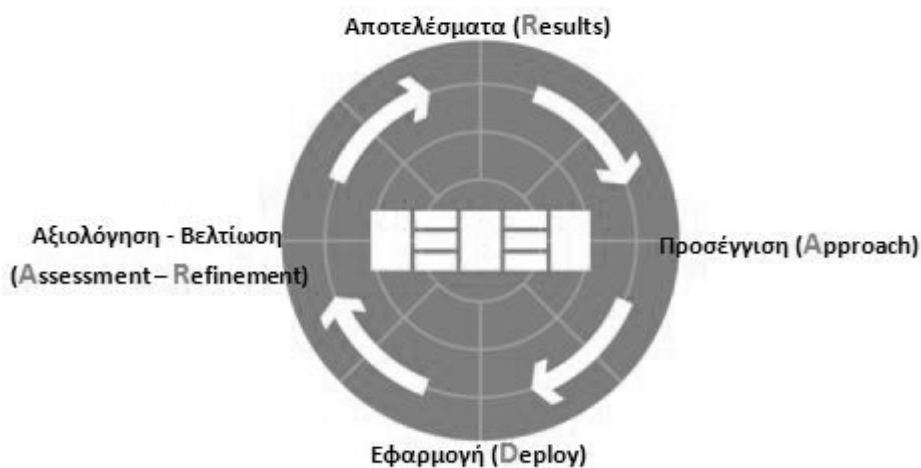


Διάγραμμα 15: Μοντέλο EFQM

RADAR

Στην καρδιά του μοντέλου EFQM - Excellence Model βρίσκεται το ακρωνύμιο RADAR, το οποίο απεικονίζει παραστατικά τις προϋποθέσεις που απαιτούνται για την επιτυχή εφαρμογή του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας. Τα αρχικά RADAR σημαίνουν:

- Results (Αποτελέσματα)
- Approach (Προσέγγιση)
- Deployment (Ανάπτυξη)
- Assessment (Αξιολόγηση)
- Review (Αναθεώρηση)



Διάγραμμα 16: Η Κάρτα RADAR

Πηγή: <http://www.efqm.org/efqm-model/radar-logic>

Σύμφωνα με το μοντέλο Baldrige, η ποιότητα αντιμετωπίζεται από μια πελατοκεντρική άποψη, εστιάζοντας στην ικανοποίηση του πελάτη, στην συγκριτική αξιολόγηση και στις συγκρίσεις με τους ανταγωνιστές.

Από την άλλη, το μοντέλο EFQM εστιάζει στην συγκριτική αξιολόγηση των επιπέδων ικανοποίησης όχι μόνο των πελατών αλλά και των εργαζομένων και της κοινότητας γενικότερα.

Το βραβείο Deming, επικεντρώνεται στη συνεχή βελτίωση, στον έλεγχο ποιότητας και στις σχέσεις με τους προμηθευτές.

Κριτήρια βραβείων ποιότητας

ΒΡΑΒΕΙΟ DEMING

1. Πολιτική και σχεδιασμός επιχείρησης
2. Οργάνωση και διοίκηση
3. Έλεγχος ποιότητας, επιμόρφωση και διάχυση πληροφοριών
4. Συλλογή, επεξεργασία και διάχυση πληροφοριών σχετικών με την ποιότητα
5. Ανάλυση στοιχείων
6. Προτυποποίηση
7. Έλεγχος διασφάλισης ποιότητας
8. Διασφάλιση ποιότητας
9. Αποτελέσματα
10. Μελλοντικά σχέδια

ΒΡΑΒΕΙΟ BALDRIGE

1. Ηγεσία
2. Ανάλυση πληροφοριών
3. Σχεδιασμός της στρατηγικής της ποιότητας
4. Ανάπτυξη και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού
5. Διαχείριση των διαδικασιών ποιότητας
6. Ποιοτικά και παραγωγικά αποτελέσματα
7. Ικανοποίηση του πελάτη

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1. Ηγεσία
 2. Πολιτική – Στρατηγική
 3. Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού
 4. Πόροι
 5. Διαδικασίες
 6. Ικανοποίηση του πελάτη
 7. Ικανοποίηση του προσωπικού
 8. Επίδραση στην κοινωνία/κοινωνική συμπεριφορά
 9. Οικονομικά αποτελέσματα
-

Εικόνα 1: Κριτήρια βραβείων Ποιότητας

Πηγή: Κέφης Ν Βασίλης, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Κριτική, 2014 σελ 63

4.5.4 Οφέλη εφαρμογής μοντέλων αριστείας

Αναμφισβήτητα και σύμφωνα με πολλές από τις επιχειρήσεις οι οποίες ακολουθούν τα μοντέλα αριστείας, ισχύει ότι:

- Οι επιχειρήσεις με την εφαρμογή κάποιου μοντέλου ποιότητας παρουσιάζουν βελτίωση ως προς τις διεργασίες, τις βελτιώσεις και τις σχέσεις με τους πελάτες.

- Οι νικητές κάποιου βραβείου ποιότητας αναφέρουν βελτιώσεις στην ποιότητα των προϊόντων τους, στο μερίδιο της αγοράς, στις πωλήσεις, στα κέρδη και στην ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.
- Τα βραβεία ποιότητας αποτελούν τον οδηγό για την Αριστεία και βοηθούν την επιχείρηση να μετρήσει τα επίπεδα της Αριστείας της, να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες βελτίωσης και στην συνέχεια να παίρνει τις απαραίτητες ενέργειες για την υλοποίηση των απαραίτητων βελτιώσεων (Talwar, 2011:33).

Κεφάλαιο 5:

Μελέτη Περίπτωσης:

Οργανισμός

Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος

A.E. (ΟΤΕ)

5.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο, παρουσιάζεται ο Όμιλος ΟΤΕ και εξετάζεται η εφαρμογή και το αποτέλεσμα όλων των παραπάνω μέσω της στρατηγικής του. Εάν η εταιρία αυτή έχει υιοθετήσει και ακολουθεί τα πρότυπα της ΔΟΠ ως στρατηγική και εάν έχει καταφέρει να πετύχει επιχειρηματική αριστεία.

Αποτελεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον η περίπτωση του ΟΤΕ, λόγω του ότι η εταιρία αυτή από τον δημόσιο τομέα ανήκει πλέον στον ιδιωτικό και στοχεύει σε επιχειρηματική αριστεία με αρκετά δύσκολο ανταγωνισμό, με στόχο να είναι ο μεγαλύτερος πάροχος τηλεπικοινωνιών στην ελληνική αγορά.

Στο πρώτο μέρος αναλύεται το εταιρικό προφίλ του ομίλου, στη συνέχεια ακολουθεί μία ιστορική αναδρομή με τις σημαντικότερες στιγμές του ΟΤΕ από την ίδρυση του το 1949, μέχρι σήμερα. Παρουσιάζονται επίσης τα προϊόντα, οι υπηρεσίες, πελάτες και υποδομή του ομίλου. Τέλος αναλύεται η ανάλυση S.W.O.T. για τον οργανισμό και αναφέρονται τα επιχειρησιακά επιτεύγματα του για το έτος 2016.

Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζεται και αναλύεται η στρατηγική του ομίλου, οι διαδικασίες και πολιτικές του. Γίνεται αναφορά στο στρατηγικό πρόγραμμα του ΟΤΕ και αναλύεται το πώς ο ΟΤΕ ακολουθεί πολιτική ποιότητας σε όλο τον όμιλο. Παρουσιάζονται οι πιστοποιήσεις και τα βραβεία του ομίλου, σχετικά με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (μοντέλο e-TOM) καθώς και τα στοιχεία με βάση τα οποία ο ΟΤΕ διατηρεί την ηγετική του θέση στις παραδοσιακές υπηρεσίες-προϊόντα.

Μέρος Α'

5.2 Εταιρικό προφίλ: Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος Α.Ε. (ΟΤΕ)

Ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος Α.Ε. (ΟΤΕ) είναι ο μεγαλύτερος τηλεπικοινωνιακός πάροχος στην Ελλάδα, ενώ μαζί με τις θυγατρικές του αποτελεί έναν από τους κορυφαίους τηλεπικοινωνιακούς ομίλους στη Νοτιοανατολική Ευρώπη.

Ο ΟΤΕ προσφέρει ευρυζωνικές υπηρεσίες, σταθερή και κινητή τηλεφωνία, επικοινωνία δεδομένων υψηλών ταχυτήτων και υπηρεσίες μισθωμένων γραμμών. Παράλληλα, ο Όμιλος εμπλέκεται σε μια σειρά δραστηριοτήτων, κυρίως στους τομείς των δορυφορικών επικοινωνιών, των ακινήτων και της επαγγελματικής εκπαίδευσης. Σήμερα, ο ΟΤΕ απασχολεί περίπου 30.000 άτομα σε 4 χώρες. Ο ΟΤΕ ήταν κρατικό μονοπώλιο μέχρι το 1996 όταν ξεκίνησε η ιδιωτικοποίησή του και πλέον συναλλάσσεται στο Χρηματιστήριο Αθηνών (ΧΑΑ: ΟΤΕ) και το Χρηματιστήριο του Λονδίνου. Από τον Ιούλιο του 2009 η Deutsche Telekom είναι ο μεγαλύτερος μέτοχος της εταιρείας

Επειδή ο ΟΤΕ κατέχει ηγετική θέση στην αγορά της σταθερής τηλεφωνίας, οι τιμές που παρέχει στην σταθερή, θα πρέπει να εγκρίνονται από την Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ). Οι υπόλοιπες εταιρίες καθορίζουν ελεύθερα τις τιμές τους. (<http://www.eett.gr/>)

5.3 Μετοχική σύνθεση

Ξεκινώντας το 1996 το Ελληνικό Δημόσιο μείωσε σταδιακά τη συμμετοχή του στο μετοχικό κεφάλαιο του ΟΤΕ. Κατόπιν συμφωνίας μεταξύ της Ελληνικής Κυβέρνησης και της Deutsche Telekom, από τις 5 Νοεμβρίου 2008, κατείχαν ο καθένας 25% συν μία μετοχή του μετοχικού κεφαλαίου του ΟΤΕ. Μετά από περαιτέρω πώληση μετοχών και δικαιωμάτων ψήφου του Ελληνικού Δημοσίου, από τις 25 Νοεμβρίου το 2016, το ποσοστό της Deutsche Telekom στον ΟΤΕ ανέρχεται σε 40% και του Ελληνικού Δημοσίου σε 5%.

Ελληνικό Κράτος: 5,0%

Deutsche Telekom: 40,0%

Ταμείο Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας Δημοσίου Α.Ε. : 5,0%

Διεθνείς θεσμικοί επενδυτές: 29,5%

Έλληνες θεσμικοί επενδυτές: 10,7%

Άλλοι μέτοχοι: 9,8%

5.4 Θυγατρικές εταιρείες

Ελληνικές θυγατρικές

COSMOTE: Η COSMOTE (www.cosmote.gr) είναι η κορυφαία εταιρεία κινητών τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα, ενώ μαζί με τις θυγατρικές της στην Αλβανία και τη Ρουμανία, προσφέρει υπηρεσίες κινητής σε πάνω από 15 εκατομμύρια πελάτες.

OTEGLOBE: Η OTEGLOBE (www.oteglobe.gr) είναι διεθνής πάροχος με παρουσία στην ευρύτερη περιοχή της ΝΑ Ευρώπης και θυγατρική εταιρεία του Ομίλου παροχής διεθνών τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών χονδρικής. Η εταιρεία αποτελεί σημαντικό περιφερειακό τηλεπικοινωνιακό κόμβο και παρέχει ευρεία γκάμα ολοκληρωμένων υπηρεσιών διεθνούς τηλεφωνίας, Internet Transit και Data μέσω επίγειων ιδιόκτητων διεθνών δικτύων οπτικών ινών (GWEN και TBN) τεχνολογίας DWDM/NG-SDH, ενώ συμμετέχει σε σημαντικές υποβρύχιες καλωδιακές υποδομές. Επίσης έχει αναπτύξει και λειτουργεί Πανευρωπαϊκό

δίκτυο τεχνολογίας IP/MPLS ενώ πρόσφατα εκσυγχρόνισε και επέκτεινε γεωγραφικά το διεθνές τηλεφωνικό δίκτυο με 'All IP' δυνατότητες.

ΓΕΡΜΑΝΟΣ: Η ΓΕΡΜΑΝΟΣ (www.germanos.gr) είναι ένα από τα ισχυρότερα και πιο καθιερωμένα εμπορικά σήματα στην Ελλάδα και τη Ρουμανία. Με όραμα την παροχή τεχνολογικών λύσεων και προϊόντων και υπηρεσιών που καλύπτουν πλήρως τις ανάγκες των πελατών, το Δίκτυο Καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ προσφέρει υπηρεσίες και προγράμματα ΟΤΕ και COSMOTE σε κινητή, σταθερή τηλεφωνία, Internet και τηλεόραση.

COSMOTE e-value: Η COSMOTE e-value (www.evalue.gr) δραστηριοποιείται, από το Σεπτέμβριο του 1999, στην παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών Contact Center. Η εταιρεία προσφέρει υπηρεσίες τηλεφωνικής εξυπηρέτησης όπως ανάπτυξη πωλήσεων, εξυπηρέτηση πελατών, τεχνική βοήθεια, συμβουλευτικές υπηρεσίες κ.α., απόλυτα προσαρμοσμένες στις ανάγκες των πελατών της

OTESAT-MARITEL: Η Otesat-Maritel (www.otesat-maritel.com) είναι ηγέτης στην παροχή δορυφορικών ναυτιλιακών τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στην Ελληνική ναυτιλιακή βιομηχανία και ένας από τους κύριους παρόχους στη διεθνή ναυτιλιακή αγορά.

OTE ESTATE: Η OTE ESTATE (www.ote-estate.gr) είναι η θυγατρική εταιρεία του ΟΤΕ στην οποία έχει μεταβιβασθεί το σύνολο της ακίνητης περιουσίας του Οργανισμού, με στόχο την επίτευξη υπεραξιών για τον Όμιλο ΟΤΕ μέσω της διαχείρισης, ανάπτυξης και εμπορικής εκμετάλλευσης του χαρτοφυλακίου ακινήτων που διαθέτει.

OTE ACADEMY: Η OTEAcademy (www.oteacademy.gr) έχει αντικείμενο την παροχή πρωτοποριακών εκπαιδευτικών υπηρεσιών, που συμβάλλουν στην ανάπτυξη του σύγχρονου επαγγελματία. Στόχος της OTEAcademy, είναι να προσφέρει εκπαιδευτικές λύσεις που απαντούν με ολοκληρωμένο τρόπο στα επιχειρηματικά ζητούμενα των εταιρειών και παράλληλα να δώσει στους

επαγγελματίες εφόδια και γνώσεις που μπορούν να αξιοποιήσουν σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο.

cosmoONE: Προσφέρει υπηρεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου μεταξύ επιχειρήσεων (B2B). Εξειδικεύεται σε λύσεις ηλεκτρονικών προμηθειών παρέχοντας, μέσω Internet, υπηρεσίες για ηλεκτρονικές προσφορές και διαγωνισμούς (eRFQs), ηλεκτρονικές δημοπρασίες και πλειστηριασμούς (eAuctions), ηλεκτρονικές παραγγελίες (eProcurement) και ηλεκτρονική μεταφορά τιμολογίων (eInvoices) για επιχειρήσεις. Στο μετοχικό της κεφάλαιο, συμμετέχουν ο ΟΤΕ (30,87%), η COSMOTE (30,87%), η Alpha Bank (15%), η ΔΙΗΝΕΚΗΣ Πληροφορική (13,18%) και η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (10,08%).

ΟΤΕ Ασφάλιση: Η ΟΤΕ Ασφάλιση (www.oteasfalisi.gr) παρέχει υπηρεσίες ασφαλιστικής πρακτόρευσης σε συνεργασία με τις πιο αξιόπιστες ασφαλιστικές εταιρείες & brokers για φυσικά και νομικά πρόσωπα κυρίως εντός, αλλά και εκτός του Ομίλου ΟΤΕ.

ΟΤΕ RURAL: Ο Όμιλος Εταιρειών ΟΤΕ, μέσω ανοικτού δημόσιου διεθνούς διαγωνισμού, επελέγη ως Ιδιωτικός Φορέας Σύμπραξης (ΙΦΣ) για το Έργο «Ανάπτυξη Ευρυζωνικών Υποδομών σε Αγροτικές “Λευκές” Περιοχές» για την βόρεια και νότια Ελλάδα. Στο πλαίσιο αυτού του έργου ιδρύθηκε και λειτουργεί από τον Οκτώβριο του 2014 η ΟΤΕ Rural, Ανώνυμη Εταιρία Ειδικού Σκοπού (ΑΕΕΣ), με αντικείμενο την ανάπτυξη ευρυζωνικών υποδομών νέας γενιάς (NGA) σε αγροτικές “Λευκές” περιοχές της βόρειας και νότιας ελληνικής επικράτειας και την παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών χονδρικής με χρήση των υποδομών αυτών.

COSMOTE TV PRODUCTIONS: Έχει ως κύρια δραστηριότητα την παραγωγή και εκμετάλλευση στην Ελλάδα και το εξωτερικό, προγραμμάτων και κάθε είδους οπτικοακουστικού που προορίζονται για λειτουργία συνδρομητικής τηλεόρασης.

Επίσης ο ΟΤΕ έχει στην ιδιοκτησία του το 11888 και τον δικό του τηλεφωνικό κατάλογο.

Διεθνείς θυγατρικές

TELEKOM ROMANIA: Η Telekom Romania, (www.telekom.ro) θυγατρική εταιρεία του Ομίλου ΟΤΕ, δραστηριοποιείται στη ρουμανική αγορά με την επωνυμία Telekom Romania από τον Σεπτέμβριο 2014, μετά την από κοινού μετονομασία των εταιρειών Romtelecom και COSMOTE Ρουμανίας και προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας σε περίπου 10 εκατομμύρια πελάτες.

TELEKOM ALBANIA: Η Telekom Albania (www.telekom.com.al/) ξεκίνησε την εμπορική της λειτουργία στην Αλβανία το 1996 ως AMC και εντάχθηκε στον Όμιλο ΟΤΕ το 2000, ενώ μετονομάστηκε σε Telekom Albania τον Ιούλιο του 2015. Η εταιρεία προσφέρει προηγμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες κινητής σε περισσότερους από 2,1 εκατομμύρια πελάτες, διατηρώντας κορυφαία θέση στην ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά της Αλβανίας.

5.5 Ιστορική αναδρομή

Οι σημαντικότερες στιγμές του ΟΤΕ από την ίδρυση του το 1949, μέχρι σήμερα.

Ο ΟΤΕ δημιουργήθηκε στις 3 Οκτωβρίου του 1949, ως διάδοχος της Ανώνυμης Ελληνικής Τηλεφωνικής Εταιρείας (Α.Ε.Τ.Ε.) που είχε ιδρυθεί το 1926, με σκοπό να ενοποιήσει το σύνολο ανάλογων δημοσίων και ιδιωτικών επιχειρήσεων τηλεπικοινωνιών. Προτού συμβεί αυτό, η τηλεφωνία, η τηλεγραφία, οι εγχώριες και διεθνείς συνδέσεις ήταν αποσπασματικές και ελλιπώς συντονισμένες.

Μέχρι το 1998, η αγορά τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα ήταν μονοπώλιο. Η αγορά ανοίχθηκε στους ανταγωνιστές και ο ΟΤΕ βαθμιαία ιδιωτικοποιήθηκε. Ως αποτέλεσμα, το ελληνικό δημόσιο κατέχει σήμερα το 10% των μετοχών της εταιρείας. Μαζί με τους υπολοίπους παρόχους της αγοράς τηλεπικοινωνιών, ο

ΟΤΕ ρυθμίζεται από την Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ).

Το 2007 ο Όμιλος Marfin Investment απέκτησε το 20% της εταιρείας, ενώ τον Μάρτιο του 2008, το πώλησε στη Γερμανική Deutsche Telekom, η οποία αργότερα αύξησε το ποσοστό της σε 25% συν μία ψήφο, ώστε να αντιστοιχεί με το ποσοστό του κράτους.

Μετά την πώληση ενός επιπλέον 5% το 2009 και ενός 10% του μετοχικού κεφαλαίου του ΟΤΕ το 2011 από το Ελληνικό Δημόσιο προς την Deutsche Telekom, το κράτος κατέχει το 10% και η Deutsche Telekom το 40%.

1949-1964

- 3 Οκτωβρίου 1949: Ιδρύεται ο ΟΤΕ (Ν.Δ. 1049/49).
- Εκδίδεται ο πρώτος τηλεφωνικός κατάλογος.
- Αρχίζει η αυτοματοποίηση της υπηρεσίας TELEX.

1965-1989

- Αυτοματοποιείται το υπεραστικό τηλεφωνικό δίκτυο της χώρας.
- Ποντίζεται το υποβρύχιο καλώδιο Ελλάδας και Ιταλίας MED-3.
- Τοποθετείται η πρώτη κεραία του Κέντρου Δορυφορικών Επικοινωνιών Θερμοπυλών (η 6η στην Ευρώπη).
- Τοποθετούνται τα πρώτα πλήρως ψηφιακά τηλεφωνικά κέντρα (υπεραστικό και κομβικό) του συστήματος EWSD/SIEMENS.

1990-2000

- Διεύρυνση δραστηριοτήτων ΟΤΕ σε Βαλκάνια, Νοτιοανατολική Ευρώπη και Μέση Ανατολή.
- Εισάγεται ο ΟΤΕ στο Χρηματιστήριο Αθηνών (ΧΑΑ).
- Εισαγωγή στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης (NYSE).
- Ο ΟΤΕ αποκτά το 35% της RomTelecom, του εγχώριου τηλεφωνικού οργανισμού της Ρουμανίας.

- Ο ΟΤΕ αποκτά άδεια λειτουργίας GSM στη Βουλγαρία και συστήνει για το σκοπό αυτό την εταιρία Globul.

2000-2007

- Εκτόξευση του δορυφόρου Hellas Sat2 από το ακρωτήριο ΚΑΝΑΒΕΡΑΛ.
- Ο ΟΤΕ ξεκινά την παροχή υπηρεσιών ADSL στην Ελλάδα.
- Ο ΟΤΕ και η COSMOTE αναλαμβάνουν Μεγάλοι Εθνικοί Χορηγοί των Ολυμπιακών Αγώνων 2004.
- Ο ΟΤΕ υπογράφει συμφωνία για την πώληση του ποσοστού 90%, που κατείχε στο μετοχικό κεφάλαιο της ArmenTel (Αρμενία), έναντι περίπου €342 εκατ.
- Το ελληνικό Δημόσιο πωλεί 10,7% του μετοχικού κεφαλαίου του ΟΤΕ σε θεσμικούς επενδυτές.
- Διατέθηκαν νέες ταχύτητες πρόσβασης που φτάνουν τα 24Mbps.

2008-2010

- Ξεκίνησε η δοκιμαστική εμπορική διάθεση του CONN-X TV (IPTV) από τον ΟΤΕ σε περιορισμένο αριθμό πελατών. Αυτή η δορυφορική τηλεόραση ήταν πρόλογος του ΟΤΕ TV.
- Οι ευρυζωνικές συνδέσεις του ΟΤΕ ανέρχονται στις 970.000, ενώ τα σημεία παρουσίας στο δίκτυό του επεκτείνονται σε 1.390, πανελλαδικά.
- Υπογράφεται η συμφωνία μεταξύ Ελληνικής Κυβέρνησης και Deutsche Telekom, με βάση την οποία, από 5 Νοεμβρίου, κατέχουν ο καθένας 25% συν μία μετοχή του μετοχικού κεφαλαίου του ΟΤΕ.
- Ο ΟΤΕ αποκτά το 100% της COSMOTE και η μετοχή της διαγράφεται από το Χρηματιστήριο Αθηνών.
- Η COSMOTE κατέχει πλέον το 100% της ΓΕΡΜΑΝΟΣ ΑΒΕΕ, της κορυφαίας τηλεπικοινωνιακής αλυσίδας λιανικής στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.
- Ολοκληρώνεται η πώληση της COSMOFON στην πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας που κατείχε η COSMOTE.

- Μετά την πώληση επιπλέον 5% μετοχών και δικαιωμάτων ψήφου του Ελληνικού Δημοσίου, το ποσοστό της Deutsche Telekom στον ΟΤΕ ανέρχεται σε 30% ενώ η συμμετοχή του Ελληνικού Δημοσίου ανέρχεται σε 20%. Η COSMOTE ολοκληρώνει την εξαγορά της Telemobil S.A. (Zapp) στη Ρουμανία.
- Ο ΟΤΕ παρουσιάζει το Conn-x TV, το οποίο βασίζεται στην τεχνολογία IPTV.
- Τη θέση του Προέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου στον ΟΤΕ αναλαμβάνει ο κ. Μιχάλης Τσαμάζ.
- Έξοδος του ΟΤΕ από το Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης (NYSE).

2011-2017

- Η Deutsche Telekom αποκτά ένα επιπλέον 10% του μετοχικού κεφαλαίου του ΟΤΕ, αυξάνοντας το ποσοστό της σε 40%.
- Υπογράφει τριετή Επιχειρησιακή Συλλογική Σύμβαση Εργασίας μεταξύ ΟΤΕ και ΟΜΕ-ΟΤΕ, πετυχαίνοντας μείωση του κόστους προσωπικού και εξασφάλιση της εργασίας για το τακτικό προσωπικό του ΟΤΕ.
- Παρουσιάζει την υπηρεσία ΟΤΕ TV Μέσω Δορυφόρου και ενοποιεί το σύνολο των υπηρεσιών συνδρομητικής τηλεόρασης που προσφέρει κάτω από την κοινή ονομασία ΟΤΕ TV.
- Ο ΟΤΕ υπογράφει συμφωνία για την πώληση του μειοψηφικού ποσοστού, που κατείχε στο μετοχικό κεφάλαιο της Telecom Serbia (Σερβία), ύψους 20%, έναντι περίπου €400 εκατ.
- Λανσάρει μειωμένες τιμές έως και 25% για τα προγράμματα ΟΤΕ Double Play Απεριόριστα, που συνδυάζουν internet και απεριόριστη τηλεφωνία προς σταθερά.
- Η συνδρομητική βάση του ΟΤΕ TV ξεπερνά τις 100 χιλιάδες χάρη στη συνεχή ενίσχυση της πλατφόρμας με νέα κανάλια, υπηρεσίες και HD περιεχόμενο.
- Διαθέτει εμπορικά νέες ταχύτητες γρήγορου Internet, VDSL, με ταχύτητες έως 50 Mbps.

- Ολοκληρώνει με επιτυχία δύο Προγράμματα Οικειοθελούς Αποχώρησης Προσωπικού της οποίας τα κίνητρα που δόθηκαν από την εταιρεία αποδέχθηκαν 1.516 άτομα.
- Συγκεντρώνει 700 εκατομμύρια ευρώ από την επιτυχή ολοκλήρωση διαδικασίας έκδοσης ομολόγων πενταετούς διάρκειας με σταθερό επιτόκιο.
- ΟΤΕ ανακοινώνει την υπογραφή συμφωνίας για την πώληση ποσοστού 99,05% που κατέχει στον Hellas Sat, στην Arabsat, έναντι € 208 εκατομμύρια και 7 εκατομμύρια, ως μέρισμα.
- Ανακοινώνει την υπογραφή Νέας Επιχειρησιακής Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας σε συνέχεια της συμφωνίας του 2011 στον ΟΤΕ και των πρόσφατων νομοθετικών ρυθμίσεων στα εργασιακά. Με την παρούσα Σύμβαση δεν μεταβάλλονται οι αμοιβές των εργαζομένων διατηρούνται ως έχουν όροι των Επιχειρησιακών Συλλογικών Συμβάσεων που ρυθμίζουν θεσμικά εργασιακά ζητήματα.
- Ανακοινώνει τη σύναψη συμφωνίας για την πώληση της κατά 100% θυγατρικής εταιρείας Cosmo Bulgaria Mobile EAD (Globul), και της Germanos Telecom Bulgaria, στην Telenor, το Νορβηγικό Όμιλο Τηλεπικοινωνιών. Το τίμημα της πώλησης ανήλθε σε 717 εκατομμύρια ευρώ.
- Κλείνει 19 ΟΤΕshop (franchise) στην Ελλάδα χάνοντας τη δουλειά τους περίπου 200 εργαζόμενοι.
- Επεκτείνει το δίκτυο VDSL που τον Οκτώβριο του 2014 καλύπτει 1,3 εκατ. νοικοκυριά και επιχειρήσεις σε όλη τη χώρα.
- Υιοθετεί νέο λογότυπο στις 26 Οκτωβρίου 2015 για την εμπορική του επικοινωνία, ενοποιώντας την εμπορική ταυτότητα με την κινητή τηλεφωνία κάτω από τη μάρκα COSMOTE.
- Έκλεισε το 2015 με 1,5 εκατ. πελάτες ευρυζωνικών υπηρεσιών, από τους οποίους το 10% χρησιμοποιεί σύνδεση VDSL.
- Εφάρμοσε κατά το 2016 επενδύσεις συνολικού ύψους 1,3 δις. ευρώ κυρίως για δίκτυα νέας γενιάς

- Το 2017 η διοίκηση του ΟΤΕ ανακοίνωσε ότι προτεραιότητα είναι η ανάπτυξη των δικτύων οπτικών ινών και πως οι συνολικές επενδύσεις για την περίοδο ως το 2020 θα ανέλθουν σε 1,5 δισ. ευρώ.

5.6 Προϊόντα / Υπηρεσίες

Σταθερή τηλεφωνία

Ευρυζωνικές υπηρεσίες

Ο ΟΤΕ προσφέρει από το 2003 ευρυζωνικές υπηρεσίες στη συντριπτική πλειονότητα της ελληνικής επικράτειας. Το Conn-x και το Conn-x@work είναι τα κύρια ευρυζωνικά προϊόντα για οικιακούς και εταιρικούς πελάτες. Πάνω από το 95% των υφιστάμενων τηλεφωνικών συνδέσεων στην Ελλάδα έχουν πρόσβαση σε ευρυζωνικές υπηρεσίες. Το Νοέμβριο του 2012, ο ΟΤΕ ξεκίνησε την εμπορική διάθεση νέων ταχυτήτων γρήγορου Internet, VDSL, με ταχύτητες έως 50 Mbps.

Υπηρεσίες φωνής

Ένα ευρύ χαρτοφυλάκιο των προϊόντων τηλεφωνίας, μεταξύ των οποίων τα πακέτα που συνδυάζουν το μηνιαίο τέλος με προπληρωμένο χρόνο ομιλίας για αστικές, υπεραστικές, υπεραστικές και κλήσεις κινητής τηλεφωνίας.

Υπηρεσίες Τηλεόρασης

Το 2011 ο ΟΤΕ ενοποίησε το σύνολο των υπηρεσιών συνδρομητικής τηλεόρασης που προσφέρει με την κοινή ονομασία ΟΤΕ TV. Η υπηρεσία είναι πλέον διαθέσιμη σε όλη την Ελλάδα μέσω δορυφόρου ή μέσω του Conn-x (IPTV), προσφέροντας περισσότερα από 85 κανάλια εκ των οποίων 30 σε High Definition. Η ΟΤΕ TV μέσω του Conn-x προσφέρει τις υπηρεσίες Video-on-Demand, ΟΤΕ Cinema-on-Demand και ΟΤΕ Club-On-Demand.

Εταιρικοί Πελάτες

Ο ΟΤΕ προσφέρει υπηρεσίες διαχείρισης δικτύων, καθώς επίσης και υπηρεσίες παροχής, εγκατάστασης και υποστήριξης λογισμικού ΟΤΕ. Η εταιρεία αναπτύσσει και προσφέρει τυποποιημένα πακέτα υπηρεσιών που συνδυάζουν τηλεφωνία, ευρυζωνική πρόσβαση και υπηρεσίες Data Center.

Υπηρεσίες για Τηλεπικοινωνιακούς Παρόχους

Ο ΟΤΕ αναπτύσσει και προσφέρει υπηρεσίες χονδρικής σε τηλεπικοινωνιακούς παρόχους: Ευρυζωνική Πρόσβαση, Μεταφορά Δεδομένων, διασύνδεση Φωνής και Δικτύων και υπηρεσίες Προστιθέμενης Αξίας.

Διεθνής τηλεφωνία, διαδίκτυο & δεδομένα

Η ΟΤΕGlobe προσφέρει τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες με παγκόσμια εμβέλεια. Διεθνείς λύσεις διασύνδεσης, διεθνείς λύσεις τηλεφωνίας, διεθνείς λύσεις για εταιρικούς πελάτες (διεθνείς VPN), διεθνείς λύσεις για παρόχους κινητής τηλεφωνίας (GRX, σηματοδότηση, MMS Hub).

Κινητή Τηλεφωνία

Η COSMOTE στην Ελλάδα και οι θυγατρικές της στην Αλβανία και τη Ρουμανία προσφέρουν υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας.

Λοιπές δραστηριότητες

Οι θυγατρικές του ΟΤΕ προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών, από προϊόντα τηλεπικοινωνιών για τον τομέα της ναυτιλίας (OTESAT Maritel) μέχρι επαγγελματική κατάρτιση (OTEAcademy).

5.7 Υποδομή

Το δίκτυο πρόσβασης του ΟΤΕ βασίζεται κυρίως σε δίκτυο χαλκού (με πάνω από 5,3 εκατ. ζεύγη) και σε οπτικές ίνες που σταδιακά και σταθερά αντικαθιστούν το δίκτυο χαλκού βάσει της επένδυσης σε NGA (Next Generation Access Network). Στο δίκτυο πρόσβασης του ΟΤΕ βασίζεται το σύνολο της ευρυζωνικής πρόσβασης στην Ελλάδα (ΟΤΕ και Εναλλακτικών Παρόχων). Οι τεχνολογίες που υποστηρίζει είναι: ADSL/ADSL2/ADSL2+, NGA αρχιτεκτονικής FTTC/VDSL2, Δορυφορικό Ευρυζωνικό Internet. Για την περίοδο 2008-2011, η εταιρεία επένδυσε πάνω από 500 εκατομμύρια ευρώ σε δίκτυα και τεχνολογικές υποδομές.

5.8 Ανάλυση S.W.O.T

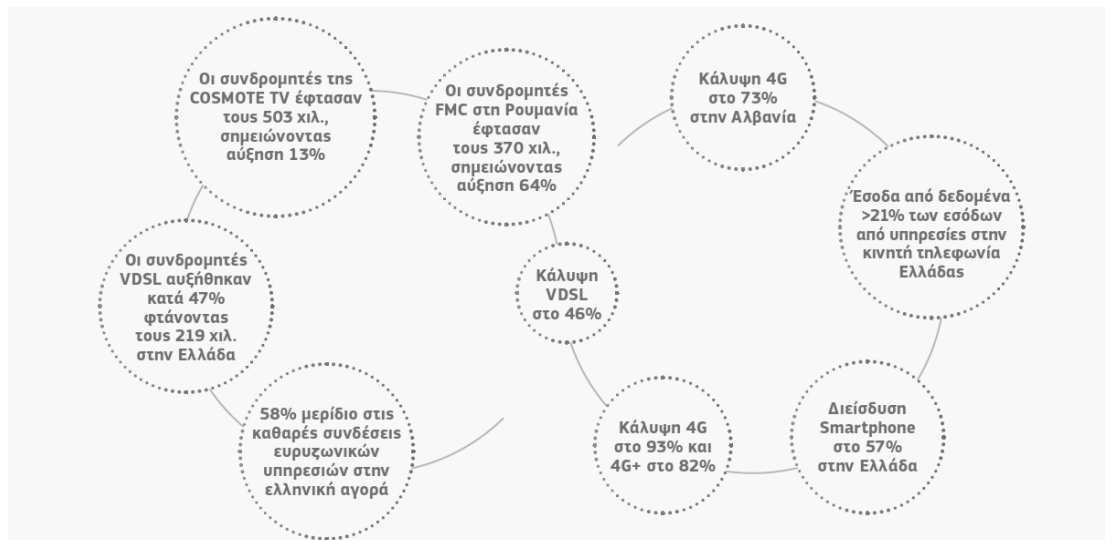
Σύμφωνα με την ανάλυση S.W.O.T. του Porter, η οποία παρουσιάστηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, αναλύεται το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του ΟΤΕ, και προκύπτουν οι Δυνάμεις και Αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντός του, καθώς και οι Ευκαιρίες και Απειλές που εμφανίζονται στο εξωτερικό του περιβάλλον.

	ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	<p>Ηγετικός ρόλος στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Συμπεριλαμβάνεται στους διεθνείς χρηματιστηριακούς δείκτες FTSE, ενώ οι μετοχές του διαπραγματεύονται στα διεθνή χρηματιστήρια της Νέας Υόρκης (NYSE) και του Λονδίνου (LSE). Ανάπτυξη κάθετων και οριζόντιων στρατηγικών μονάδων σε Ελλάδα και ΝΑ Ευρώπη. Ενωμάτωση της Εταιρικής Υπευθυνότητας στην επιχειρησιακή του στρατηγική σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα Global Reporting Initiative (GRI). Τεχνογνωσία Ισχυρό όνομα στην αγορά (brandname awareness) Διασπορά κινδύνου σε πολλές δραστηριότητες (σταθερή - κινητή τηλεφωνία, δορυφορικές επικοινωνίες κλπ.) Ποιότητα υπηρεσιών. Ιδιόκτητο δίκτυο με πανελλαδική κάλυψη.</p>	<p>Υψηλό ποσοστό παγιοποίησης (εγκαταστάσεις, κτίρια). Υπεράριθμο ανθρώπινο δυναμικό.</p>
	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	<p>Ενθάρρυνση από το Κράτος για ανάπτυξη σύγχρονων τεχνολογιών. Αναδυόμενες τεχνολογικές τάσεις</p>	<p>Ανάγκη συμμόρφωσης με ρυθμιστικές υποχρεώσεις (ΕΕΤΤ κλπ) Ισχυρός Ανταγωνισμός. Ανάπτυξη τεχνολογιών που υποκαθιστούν την σταθερή τηλεφωνία. Επιβολή επιχειρησιακών διαδικασιών φιλικών στο περιβάλλον. Ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις. Επιφυλακτικότητα στην αγορά λόγω της χρηματοοικονομικής κρίσης. Τιμολογιακός έλεγχος από ΕΕΤΤ</p>

Διάγραμμα 17: Ανάλυση S.W.O.T. ΟΤΕ

5.9 Σημαντικά επιχειρησιακά επιτεύγματα του ομίλου το 2016

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται τα σημαντικότερα επιχειρησιακά επιτεύγματα του ομίλου ΟΤΕ, για την χρονιά 2016.



Διάγραμμα 18: Σημαντικά επιχειρησιακά επιτεύγματα του ομίλου ΟΤΕ

Πηγή: Ετήσιος απολογισμός ΟΤΕ 2016 (σελ. 15)

Μέρος Β'

5.10 Η στρατηγική του ομίλου ΟΤΕ – Πολιτική Ποιότητας και εφαρμογή της ΔΟΠ

5.10.1 Στρατηγική Ομίλου ΟΤΕ

Σύμφωνα με την Στρατηγική του ομίλου ΟΤΕ, , με οδηγό το όραμα, την αποστολή και τις στρατηγικές προτεραιότητές του, γίνεται μία προσπάθεια για ενίσχυση μιας επιτυχημένης πελατοκεντρικής φιλοσοφίας, της ανταγωνιστικής θέσης του ομίλου και της παροχής τεχνολογικά προηγμένων προϊόντων και υπηρεσιών.

Ως «εταιρικός πολίτης», ο ΟΤΕ στοχεύει στην παροχή αξίας στα ενδιαφερόμενα μέρη και πρεσβεύει ότι η ποιότητα, η υγεία & ασφάλεια στην εργασία, η ορθολογική διαχείριση ενέργειας και η προστασία του περιβάλλοντος αποτελούν κρίσιμα θέματα για την κουλτούρα του οργανισμού.

Ακολουθώντας πολιτική ποιότητας και στοχεύοντας στην επιχειρηματική αριστεία, ο όμιλος δεσμεύεται για:

- Τη συνεχή βελτίωση του συνόλου των λειτουργιών και της απόδοσης του μέσω του καθορισμού, της παρακολούθησης και της αναθεώρησης των στόχων του, με σκοπό να ικανοποιηθούν ή και να ξεπεραστούν οι προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών, δηλαδή των πελατών, των μετόχων, των συνεργατών, του προσωπικού καθώς και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου,
- Την πλήρη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις που προβλέπονται από την ισχύουσα νομοθεσία,
- Τη διασφάλιση ενός επαρκώς υψηλού επιπέδου ασφάλειας και προστασίας δεδομένων,
- Την υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για την αποτελεσματική διαχείριση των υπηρεσιών πληροφορικής.
- Την αξίωση συμμετοχής του προσωπικού, των ανάδοχων και προμηθευτών στην επίτευξη των στόχων, σχετικά με την ποιότητα των εργασιών, την υγεία και την ασφάλεια, την ορθολογική διαχείριση της ενέργειας και την προστασία του περιβάλλοντος, με την εφαρμογή όλων των σχετικών κανονισμών και προγραμμάτων,
- Την προσπάθεια εξεύρεσης καινοτόμων προσεγγίσεων όσον αφορά στις λειτουργίες, προϊόντα και υπηρεσίες, την υιοθέτηση προληπτικών πρακτικών για τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και της ρύπανσης, τη βελτίωση της ενεργειακής επίδοσης και την αποφυγή πιθανών τραυματισμών και προβλημάτων υγείας του προσωπικού, των συνεργατών και του ευρύτερου κοινού,
- Την ενημέρωση του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου, του προσωπικού και των ενδιαφερόμενων μερών σχετικά με την ποιότητα, το περιβάλλον, την ενέργεια και την υγεία & ασφάλεια στην εργασία,
- Την προστασία του κοινού μέσω των βασικών αρχών και συστάσεων όπως αυτές αναφέρονται στη Πολιτική για την Η/Μ Ακτινοβολία, επιδιώκοντας τη διαφάνεια, την ενημέρωση, τη συμμετοχή και την προώθηση της επιστήμης,
- Την πλήρη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του Ενοποιημένου Συστήματος Διαχείρισης, αλλά και τη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του.



Διάγραμμα 19: Στρατηγική ομίλου ΟΤΕ

Πηγή: Ετήσιος απολογισμός ΟΤΕ 2016 (σελ. 20)

5.10.2 Ο ανθρώπινος παράγοντας- Από την γραφειοκρατική αντίληψη στην «πολιτοκεντρική»

Ο ΟΤΕ θέλοντας να πετύχει ποιότητα υπηρεσιών, υποστηρίζει ότι η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού είναι θέμα βούλησης, νοοτροπίας, κουλτούρας και εφαρμογής βασικών μεθόδων του σύγχρονου μάνατζμεντ. Τα δεδομένα αυτά σε συνδυασμό με την υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ, δημιουργούν τις προϋποθέσεις που απαιτούνται για την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και αξιοπιστίας.

Για να επιτύχει τα παραπάνω, ο ΟΤΕ ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα, τα οποία θα οδηγήσουν τον οργανισμό από την γραφειοκρατική αντίληψη (του δημοσίου), στην πολιτοκεντρική.

Τα βήματα αυτά είναι:

- Η αλλαγή του τρόπου σκέψης και δράσης του προσωπικού
- Η ανάδειξη του ομαδικού πνεύματος και της συνεργασίας σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας

- Η εισαγωγή μεθόδων εσωτερικής ανάπτυξης του ατόμου στα πρότυπα μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων
- Η πλήρης αξιοποίηση όλων των υλικών, άυλων και κυρίως ανθρώπινων πόρων
- Ο συνδυασμός των πόρων για την δημιουργία ικανοτήτων
- Η οριοθέτηση εφικτών στόχων με ταυτόχρονη κατανόηση από όλους του εμπλεκόμενους
- Η βελτιστοποίηση της ενημέρωσης των εργαζομένων μέσω τις καλύτερης πρόσβασης στις πληροφορίες
- Η εφαρμογή εσωτερικών ελέγχων ως μηχανισμών βελτίωσης και όχι ως μέσω εκφοβισμού

Η ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού στο πλαίσιο ενός προγράμματος μετασχηματισμού αποτελεί έναν από τους κύριους πυλώνες της στρατηγικής του Ομίλου ΟΤΕ για τη δημιουργία μιας σύγχρονης, δυναμικής, πελατοκεντρικής εταιρείας υψηλών επιδόσεων, με ηγετική θέση στην αγορά των τηλεπικοινωνιών.

Συνοπτικά ο ΟΤΕ θέλει να :

- Αναπτύξει τους ανθρώπους του και να τους δίνει ευκαιρίες να αναδειχθούν.
- Εναρμονιστεί και να βελτιώνει συνεχώς πολιτικές, διαδικασίες, ρόλους και συστήματα στην ενιαία οργανωτική δομή.
- Αναπτύξει τα ηγετικά χαρακτηριστικά και την ικανότητα διαχείρισης της αλλαγής των στελεχών του.
- Εξελίξει τις γνώσεις και να αναπτύξει σύγχρονες δεξιότητες για το ανθρώπινο δυναμικό του.
- Ανανεώνει το ανθρώπινο δυναμικό και εξορθολογίζει το κόστος του για να παραμένει ανταγωνιστικός.
- Ενισχύει και καλλιεργεί την αξία της συνεργασίας μεταξύ των επιχειρησιακών μονάδων, των εταιρειών και των χωρών του Ομίλου.

- Αναζητά και αναδεικνύει τα ταλέντα που θα αποτελέσουν τους ηγέτες του αύριο.

Κοινή Κουλτούρα & Εναρμονισμένες Πολιτικές

Ο ΟΤΕ έχει προχωρήσει στη λειτουργική ενοποίηση δραστηριοτήτων σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, συμβάλλοντας στην απλοποίηση των διαδικασιών, τη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και την ενίσχυση του πελατοκεντρικού χαρακτήρα και της ανταγωνιστικότητας του Ομίλου.

Ο μετασχηματισμός των εταιρειών με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο καθώς και η διαμόρφωση μιας νέας, ενιαίας εταιρικής κουλτούρας, αποτελεί τη βάση για την επίτευξη της στρατηγικής του ΟΤΕ σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού.

Ανανέωση & Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Προτεραιότητα αποτελεί η ανανέωση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, μέσα από:

- τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας,
- την ανάπτυξη σύγχρονων δεξιοτήτων για τους υφιστάμενους εργαζόμενους, μέσω προγραμμάτων επανακατάρτισης (re skilling), υψηλής εξειδίκευσης και νέων γνώσεων (up skilling), καθώς και με προγράμματα καινοτομίας και δημιουργικής σκέψης.

Πλαίσιο Λειτουργίας

Το βασικό πλαίσιο της Πολιτικής για τις Εργασιακές Σχέσεις Ομίλου ΟΤΕ στηρίζεται στο σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, τη δίκαιη εργασία, την έλλειψη διακρίσεων, την ίση μεταχείριση για άνδρες και γυναίκες και την καταπολέμηση της παιδικής ή αναγκαστικής εργασίας. Οι εργαζόμενοι καλύπτονται από συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

Επιπρόσθετα, η διασφάλιση ενός ασφαλούς και υγιούς περιβάλλοντος εργασίας για τους εργαζόμενους, τους πελάτες και τους συνεργάτες του, συνεχίζει να αποτελεί πρώτη προτεραιότητα για τον Όμιλο ΟΤΕ.

Το μοντέλο της ομάδας HR

Η Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού Ομίλου ΟΤΕ, λειτουργεί βάσει ενός μοντέλου αρμοδιοτήτων και ρόλων με την εξής δομή:

- HR Competency Centers - Κέντρα Ανάπτυξης, πολιτικών, συστημάτων και διαδικασιών του Ανθρώπινου Δυναμικού.
- HR Business Partners - Σημεία επαφής του ανθρώπινου δυναμικού με τις υπηρεσιακές μονάδες για την καταγραφή των αναγκών και την ανατροφοδότηση των "competency centers".
- HR Shared Services - Μονάδες για την άμεση και αποτελεσματική διαχείριση των υπηρεσιών του ανθρώπινου δυναμικού.

5.10.3 Στρατηγικό Πρόγραμμα

Ο ΟΤΕ μέσω του στρατηγικού του προγράμματος, επικεντρώνεται και επιδιώκει την διασφάλιση της οικονομικής ευρωστίας, και στην ενίσχυση της λειτουργικής απόδοσης μέσα από τον ψηφιακό μετασχηματισμό, έτσι ώστε βασιζόμενος στο τεχνολογικά προηγμένο τηλεπικοινωνιακό του δίκτυο, να μπορεί να προσφέρει αδιάλειπτα υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και μοναδική εμπειρία στον πελάτη.



Διάγραμμα 20: Βασικές τάσεις που διαμορφώνουν το επίκεντρο της στρατηγικής ΟΤΕ

Πηγή: Ετήσιος απολογισμός ΟΤΕ 2016 (σελ. 21)

Στόχος είναι να προσφέρει στον πελάτη μια μοναδική εμπειρία και να είναι η πρώτη επιλογή του για ολοκληρωμένες υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών.

Το Στρατηγικό Πρόγραμμα του Ομίλου ΟΤΕ περιλαμβάνει 6 πυλώνες, οι οποίοι συμβάλλουν καθοριστικά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του:

1. Ενίσχυση της Τεχνολογικής Υπεροχής των Δικτύων του ΟΤΕ

Βασίζει την τεχνολογική του υπεροχή στην ανάπτυξη Δικτύων Νέας Γενιάς. Απλοποιούνται και εκσυγχρονίζονται όλες οι υποδομές με κύρια προτεραιότητα την εισαγωγή της τεχνολογίας IP (IP Transformation), ενώ μεγιστοποιούνται οι τεχνολογικές συνέργειες Σταθερής και Κινητής αυξάνοντας την αποδοτικότητα των υποδομών και λειτουργιών.

-  **Επενδύουμε 1,5 δις € μέχρι το 2020**
Το 2017 κάνουμε τις υψηλότερες επενδύσεις που έχουμε κάνει ποτέ σε ετήσια βάση
-  Στη **Σταθερή** διπλασιάζουμε τις **VDSL** καμπίνες μας μέσα σε 8 μήνες, για ταχύτητες μέχρι 100Mbps με την τεχνολογία **Vectoring**
Στην **Κινητή**, επεκτείνουμε την κάλυψη **LTE (4G/4G+)**
-  Πραγματοποιούμε πιλοτικές δοκιμές **Fiber to the Home**, με τελικό στόχο να φτάσει η οπτική ίνα στο σπίτι
-  Ολοκληρώνουμε το επιδοτούμενο έργο **Αγροτικά Δίκτυα** παρέχοντας ευρυζωνικότητα σε πάνω από 2.200 απομακρυσμένες περιοχές της Ελλάδας
-  Απλοποιούμε και εκσυγχρονίζουμε όλες μας τις υποδομές και τα συστήματά μας, με την εισαγωγή της τεχνολογίας IP (**IP Transformation**)
-  Αξιοποιούμε **συνέργειες με τον Όμιλο DT** αναλαμβάνοντας έργα Τεχνολογίας και IT του Ομίλου και συμμετέχουμε στο πανευρωπαϊκό έργο **Pan IP** με σημαντικές λειτουργίες (data center, mVAS)

Εικόνα 2: Ενίσχυση της Τεχνολογικής Υπεροχής των Δικτύων του ΟΤΕ (Δράσεις)

2. Εμπειρία Πελάτη

Θέλει να προσφέρει μια ξεχωριστή εμπειρία στον πελάτη και να είναι η Νο1 επιλογή του για ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες. Τοποθετεί τον πελάτη στο επίκεντρο για τον τρόπο που σκέπτεται και ενεργεί ο όμιλος.



Επιδιώκουμε άριστη εξυπηρέτηση σε όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη:
Το καλύτερο Customer Care
Οι καλύτεροι Τεχνικοί στο Πεδίο
Οι πιο δυνατές αλυσίδες της αγοράς, τα καταστήματα COSMOTE και ΓΕΡΜΑΝΟΣ

Πρωθούμε το Digital Transformation:
Αναπτύσσουμε τα ψηφιακά μας κανάλια (e-Sales, e-Care, e-Bill)
Αναβαθμίζουμε την ψηφιακή εμπειρία στα καταστήματα
Συντομεύουμε περαιτέρω τις διαδικασίες για νέα σύνδεση και άρση βλάβης
Εισάγουμε στην Εξυπηρέτηση Πελατών νέες δυνατότητες ψηφιακής και προσωποποιημένης εξυπηρέτησης

Εικόνα 3: Εμπειρία Πελάτη (Δράσεις)

3. Νέες Πηγές Εσόδων

Δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε νέες υπηρεσίες με σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης. Αναζητά την καινοτομία και τις επιχειρηματικές ευκαιρίες συνάπτοντας συνεργασίες.



Εικόνα 4: Νέες Πηγές Εσόδων (Δράσεις)

4. Ηγετική Θέση στις Παραδοσιακές Υπηρεσίες

Εμπλουτίζονται τα πακέτα που προσφέρονται και δημιουργούνται νέα συνδυαστικά προϊόντα και υπηρεσίες FMC (Σταθερή Τηλεφωνία, Κινητή Τηλεφωνία, Ευρυζωνικότητα, TV), βελτιστοποιώντας παράλληλα το μοντέλο λειτουργίας των καναλιών πώλησης, για να διατηρεί την ηγετική του θέση στη σταθερή και κινητή τηλεφωνία.



Εικόνα 5: Ηγετική Θέση στις Παραδοσιακές Υπηρεσίες (Δράσεις)

5. Βελτιστοποίηση Λειτουργιών και Κόστους

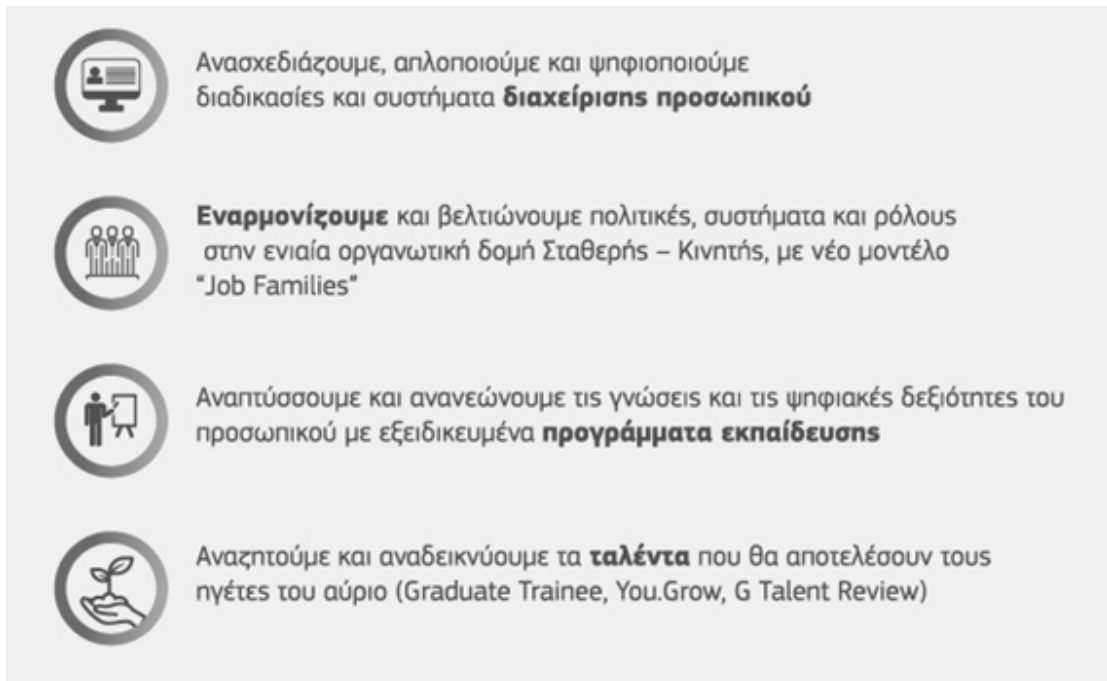
Βελτιώνει συστήματα και διαδικασίες και μειώνει τα κόστη για αποδοτικότερη λειτουργία, γεγονός που επιτρέπει να είναι ανταγωνιστικός και να επενδύει στην ανάπτυξη.



Εικόνα 6: Βελτιστοποίηση Λειτουργιών και Κόστους (Δράσεις)

6. Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού

Δημιουργεί κοινή κουλτούρα και εναρμονισμένες πολιτικές στην ενιαία οργάνωση σταθερής και κινητής. Αναπτύσσει τους ανθρώπους του και τους δίνει ευκαιρίες να αναδειχθούν.



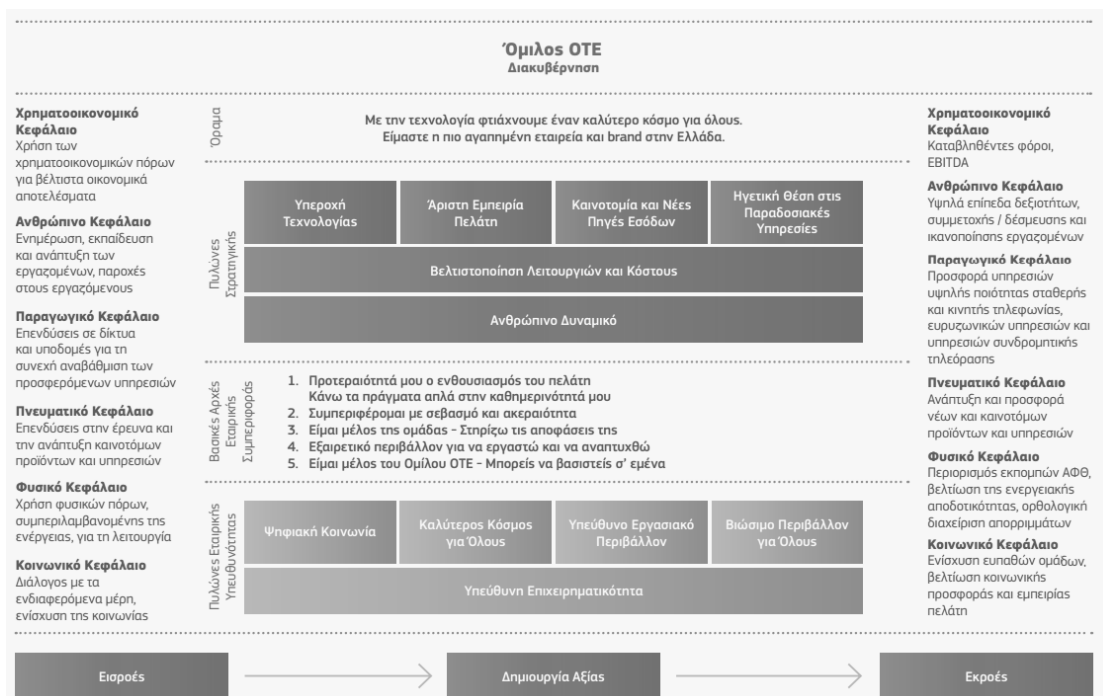
Εικόνα 7: Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού (Δράσεις)

5.10.4 Επιχειρηματικό μοντέλο

Το επιχειρηματικό μοντέλο του Ομίλου ΟΤΕ έχει στόχο τη δημιουργία αξίας για τους μετόχους του, αλλά και για τους πελάτες, την κοινωνία και τους εργαζόμενους.

Ο Όμιλος ΟΤΕ είναι με διαφορά ο μεγαλύτερος επενδυτής στις τηλεπικοινωνίες στη χώρα. Οι επενδύσεις του σε οπτικές ίνες και δίκτυα νέας γενιάς ξεπέρασαν τα 2 δις. € την τελευταία εξαετία, ενώ έχει ήδη εξαγγείλει για την επόμενη τετραετία επενδύσεις ύψους 1,5 δις. €, προς όφελος των πελατών του και της χώρας. Με τον πελάτη στο επίκεντρο και αξιοποιώντας την τεχνολογία και την καινοτομία, ο Όμιλος προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες επικοινωνίας και ψυχαγωγίας, συνεισφέρει ενεργά στην οικονομία και την κοινωνία, και δημιουργεί έναν καλύτερο κόσμο για όλους.

Η αποτελεσματική λειτουργία και η υψηλή ανταγωνιστικότητα του Ομίλου επιφέρουν θετικά οικονομικά αποτελέσματα, τα οποία του επιτρέπουν να επενδύσει εκ νέου στην επιχείρηση για τη δημιουργία περισσότερης αξίας για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.



Διάγραμμα 21: Όμιλος ΟΤΕ, Διακυβέρνηση

Πηγή: Ετήσιος απολογισμός ΟΤΕ 2016 (σελ. 128)

5.10.5 Καινοτομία

Ο ΟΤΕ δίνει μεγάλη έμφαση στην καινοτομία. Μέσα στο στρατηγικό του πλάνο έχει πρωταρχική θέση και σημασία. Θεωρεί ότι μέσα από την επίτευξη καινοτομίας θα επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ένα περιβάλλον στο οποίο εφαρμόζονται οι αρχές και τα συστήματα της ΔΟΠ, είναι το ιδανικότερο για την προώθηση και τη στήριξη της καινοτομίας, γιατί η βασική φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας είναι οι συνεχείς προσπάθειες βελτίωσης του συνόλου των δραστηριοτήτων και των πόρων ενός οργανισμού.

Ποιότητα είναι «το καλύτερο», Καινοτομία είναι «το διαφορετικό». Και τα δύο είναι απαραίτητα. Όταν μία επιχείρηση όπως ο ΟΤΕ είναι ο ηγέτης στον χώρο της, μέσω της διαδικασίας της ποιότητας οδηγείται στην παραγωγή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών που θα την βοηθήσουν μακροχρόνια να παραμείνει ηγέτης.

Ο ΟΤΕ :

Εφαρμόζει πιλοτικά προγράμματα εισαγωγής νέων τεχνολογιών:

- VDSL2 Vectoring: Η επίδραση του θορύβου που επιδρά αρνητικά στις ταχύτητες συγχρονισμού και μετάδοσης μειώνεται με την χρήση της τεχνολογίας Vectoring έχοντας ως αποτέλεσμα την επίτευξη ταχυτήτων πρόσβασης μέχρι τα 100 Mbps. Η τεχνολογία ήδη (μετά τις εργαστηριακές δοκιμές που έγιναν από τα Εργαστήρια του Ομίλου ΟΤΕ για λογαριασμό όλων των μελών του group DT) έχει εγκατασταθεί στο πεδίο και ήδη δοκιμάζεται πιλοτικά σε 6 σημεία/καμπίνες.
- Super Vectoring: Για την παροχή ταχυτήτων πρόσβασης μέχρι και 200-250 Mbps (πάνω από το δίκτυο χαλκού) σε μικρές αποστάσεις από τις καμπίνες του NGA, δοκιμάζεται η τεχνολογία Super Vectoring, γνωστή και ως Vplus. Είναι συμβατή με τα υφιστάμενη τεχνολογία VDSL2 και

συνεργάζεται με την τεχνολογία VDSL2 Vectoring που αυτή την στιγμή δοκιμάζεται πιλοτικά.

- Hybrid Access (Speed booster): Μετά από ανάπτυξη που κράτησε αρκετούς μήνες, είναι πλέονεμπορικό προϊόν που προσφέρεται στους πελάτες μας. Αν η ταχύτητα της σταθερής πρόσβασης (ADSL or VDSL) δεν επαρκεί, αυτή μπορεί να αυξηθεί με χρήση του δικτύου 3G/LTE της κινητής. Εφόσον οι συνθήκες το επιτρέπουν ταχύτητες πρόσβασης (συνδυασμός σταθερής και κινητής) μπορούν να φτάσουν τα 100 Mbps.
- G.fast: Η πιο πρόσφατη τεχνολογία πρόσβασης για το δίκτυο χαλκού που υπόσχεται ταχύτητες πρόσβασης μέχρι 1 Gbps!! για μικρά μήκη (κάτω από 250μ). Είναι τεχνολογία που προορίζεται για αρχιτεκτονικές Fiber to the Distribution Point (FDDp) ή Fiber to the Building (FTTB).
- Πιλοτικό FTTH: Ξεκίνησε και ήδη συνδέθηκαν οι πρώτοι πιλοτικοί χρήστες του δικτύου Fiber to the Home με τεχνολογία GPON. Οι ταχύτητες που μπορούν να επιτευχθούν είναι πάνω από 1 Gbps (1.000 Mbps), αλλά αυτή την στιγμή στο Πιλοτικό δίνονται συμμετρικές προσβάσεις 100 Mbps Up/Down.
- VoLTE & VoWiFi: Το αντίστοιχο του VoBB της σταθερής τηλεφωνίας, με παράλληλη επαύξηση της ευελιξία και της κάλυψης για την κινητή τηλεφωνία. Ήδη οι υποδομές έχουν εγκατασταθεί στα εργαστήρια του Ομίλου στο Ψαλίδι και έχουν πραγματοποιηθεί και οι πρώτες δοκιμαστικές κλήσεις.
- LTE TDD: Τεχνολογία ασύρματης σταθερής πρόσβασης που θα αντικαταστήσει την τεχνολογία WiMAX και θα προσφέρει τόσο μεγαλύτερες ταχύτητες πρόσβασης (σε περιοχές εκτός κάλυψης σταθερού δικτύου) αλλά και μεγαλύτερη σταθερότητα στις συνδέσεις και όλα τα παραπάνω με καλύτερες τιμές.
- IPv6/LW4o6: Με την εξάντληση των IPv4 Δ/νσεων όλες οι υπηρεσίες πρέπει να υλοποιηθούν ούτως ώστε να μπορούν να προσφερθούν πάνω από το IPv6 capable δίκτυο. Καθώς πολλοί πάροχοι υπηρεσιών, αλλά και πολλές συσκευές πελάτη ΔΕΝ υποστηρίζουν το πρωτόκολλο IPv6, η Cosmote εισάγει στο δίκτυο (μετά από εκτεταμένες δοκιμές και ανάπτυξη) -πρώτη στον όμιλο DT (και στον κόσμο)- το πρωτόκολλο

LW406 που επιτρέπει την απρόσκοπτη χρήση παλαιότερων συσκευών, αλλά και υπηρεσιών που χρησιμοποιούν μόνο το πρωτόκολλο IPv4 πάνω από το δίκτυο IPv6. Ταυτόχρονα δίνεται λύση και στο πρόβλημα την εξάντλησης των υφιστάμενων διαθέσιμων διευθύνσεων IPv4 του Ομίλου ΟΤΕ.

- Υπηρεσίες βασισμένες στο Cloud: όλο και περισσότερο επικρατεί η τάση της μετάβασης από υπηρεσίες που βασίζονται σε κατακευματισμένες υποδομές, σε ισοδύναμες και καλύτερες υπηρεσίες βασισμένες σε αρχιτεκτονική Cloud. Παραδείγματα αποτελούν οι τώρα σχεδιαζόμενες υπηρεσίες του Cloud PBX και Cloud VPN. Σε αυτή την περίπτωση το PBX (ιδιωτικό τηλεφωνικό κέντρο) του πελάτη υλοποιείται στο Cloud και διαχειρίζεται εύκολα και γρήγορα μέσω φιλικού User Interface. Η αξιοπιστία αυξάνεται και το κόστος αναβαθμίσεων και νέων υπηρεσιών ελαχιστοποιείται.

Έχει δυναμική συμμετοχή σε ερευνητικά προγράμματα:

Από το 2009, ο Όμιλος ΟΤΕ...

- Έχει συμμετάσχει σε περισσότερες από 250 προτάσεις ερευνητικών έργων.
- Έχει συμμετάσχει σε περισσότερα από 40 επιδοτούμενα ερευνητικά έργα.
- Έχει συμμετοχή σε περισσότερες από 100 τεχνικές δημοσιεύσεις σε έγκριτα διεθνή συνέδρια ή/και περιοδικά.
- Έχει διοργανώσει περισσότερα από 10 συνέδρια / ημερίδες.
- Έχει λάβει 5 διακρίσεις σε διαγωνισμούς.

Διαθέτει από τους πρώτους εμπορικά καινοτόμες υπηρεσίες:

Μέσα στο 2015...

- Πρώτοι στην Ελλάδα διαθέσαμε τις υπηρεσίες 4G+ με ταχύτητες πρόσβασης έως 375 Mbps
- Πρώτοι στην Ευρώπη και από τους πρώτους Παγκοσμίως, επιδείξαμε ταχύτητες πρόσβασης έως και 500 Mbps με συνδυασμό τεχνικών Carrier Aggregation (CA) και 256 QAM διαμόρφωσης (3CA FDD & 256 QAM)

- Πρώτοι στον κόσμο, επιδείξαμε την καινοτόμο τεχνολογία συνδυασμού των φασματικών περιοχών στα 1.8 GHz και 3.5 GHz (3CA – 20 MHz, LTE FDD @ 1,8 GHz & 20+20 MHz, LTE TDD @ 3.5 GHz)

5.11 Διαδικασίες ΟΤΕ

Διαδικασίες Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας

Ανάλυση & Καταγραφή Διαδικασιών

Αξιολόγηση Διαδικασιών Ενοποιημένων Συστημάτων Διαχείρισης

Σχεδιασμός Αξιολογήσεων Διαδικασιών

Αξιολόγηση Διαδικασιών

Πιστοποίηση Συστημάτων Διαχείρισης

Βελτιστοποίηση Διαδικασιών

Ανασκόπηση Ενοποιημένων Συστημάτων Διαχείρισης Ομίλου ΟΤΕ

Διαχείριση Ανάπτυξης Διαδικασιών Θυγατρικών Εξωτερικού

Διαδικασίες Συστήματος Υγείας & Ασφάλειας στην Εργασία

Σύστημα Διαχείρισης Υγείας & Ασφάλειας στην Εργασία

Διαχείριση Νομοθεσίας Συστημάτων Διαχείρισης

Εκτίμηση & Έλεγχος της Επικινδυνότητας

Ανάπτυξη Συστήματος Διαχείρισης Υγείας & Ασφάλειας

Παρακολούθηση & Μέτρηση Επίδοσης Συστήματος Υγείας & Ασφάλειας

Έλεγχοι Υγείας & Ασφάλειας

Διαβούλευση & Ενημέρωση για Θέματα Υγείας & Ασφάλειας

Διαχείριση Εργατικών Ατυχημάτων

Αξιολόγηση Διαδικασιών Ενοποιημένων Συστημάτων Διαχείρισης

Ανασκόπηση Ενοποιημένων Συστημάτων Διαχείρισης Ομίλου ΟΤΕ

Διαδικασίες Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

Διαχείριση Νομοθεσίας Συστημάτων Διαχείρισης

Ανάπτυξη Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

Διαχείριση Εσωτερικής Επικοινωνίας Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

Παρακολούθηση & Μέτρηση Επίδοσης Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης
Αξιολόγηση Διαδικασιών Ενοποιημένων Συστημάτων Διαχείρισης
Ανασκόπηση Ενοποιημένων Συστημάτων Διαχείρισης Ομίλου ΟΤΕ

Διαδικασίες Πολιτικής Επιχειρησιακής Συνέχειας

Πολιτική Επιχειρησιακής Συνέχειας Ομίλου
Στρατηγική Επιχειρησιακής Συνέχειας Ομίλου
Στρατηγική Επιχειρησιακής Συνέχειας Διεύθυνσης Logistics & Warehousing Ομίλου ΟΤΕ
Στρατηγική Επιχειρησιακής Συνέχειας Διεύθυνσης Εξυπηρέτησης Πελατών Σταθερής & Κινητής

Ο ΟΤΕ για κάθε διαδικασία έχει ορίσει πολιτικές οι οποίες βασίζονται στα πρότυπα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

5.11.1 Διαχείριση & Βελτιστοποίηση Διαδικασιών – e-TOM

Στον όμιλο ΟΤΕ, στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, έχει αναπτυχθεί και εφαρμόζεται ένα Εταιρικό Μοντέλο Διαδικασιών, το οποίο βασίζεται στο e-TOM με στόχο να προσφέρει την καλύτερη εμπειρία και ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών τεχνολογίας αιχμής σε κάθε εσωτερικό και εξωτερικό πελάτη. Έτσι αναλύονται, καταγράφονται και βελτιστοποιούνται συνεχώς οι διαδικασίες του ομίλου.

Με βάση το e-TOM (enhanced Telecom Operations Map), επιτυγχάνεται η οργάνωση και κατηγοριοποίηση των διαδικασιών του με δομημένο τρόπο, παρέχοντας έτσι καθοδήγηση στους εργαζόμενους όλου του ομίλου, σχετικά με τις λειτουργίες που εκτελούν ως μονάδες, αλλά και ως μια ενιαία ομάδα. Απώτερος σκοπός είναι, βάσει του e-TOM να υλοποιούνται "end-to-end" εταιρικές διεργασίες (value chains) οι οποίες προσθέτουν αξία στον πελάτη. Στα πλαίσια του Ενοποιημένου Συστήματος Διαχείρισης (Integrated Management System) (η βάση του οποίου είναι το Εταιρικό Μοντέλο Διαδικασιών, η συστηματική καταγραφή, αξιολόγηση και βελτιστοποίησή του),

έχουν επιτευχθεί ως σήμερα οι πιστοποιήσεις Διαχείρισης Ποιότητας (ISO 9001), Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ISO 14001), διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία (OHSAS 18001) και διαχείρισης Επιχειρησιακής Συνέχειας (ISO 22301). Το Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης εξελίσσεται συστηματικά, βάσει των αναγκών του ομίλου, για την υποστήριξη και ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, μέσω ενοποιημένων διαδικασιών.

Στα πλαίσια της ενοποιημένης διαχείρισης των συστημάτων, ο όμιλος διασφαλίζει και εξελίσσει συνεχώς την ποιότητα των υφιστάμενων διαδικασιών του, με σκοπό την επίτευξη των παρακάτω ενεργειών:

- Αποτελεσματικότερη και Αποδοτικότερη διαχείριση ανθρώπων και πόρων
- Συστηματική Αξιολόγηση και Βελτιστοποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών/ διεργασιών
- Διασφάλιση της συνεχούς συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις των προτύπων
- Ενοποίηση των διαδικασιών / διεργασιών
- Απλοποίηση των διαδικασιών / διεργασιών
- Κεντρικοποιημένη τεκμηρίωση στην οποία έχουν πρόσβαση όλοι οι εργαζόμενοι (Single point of access)

5.11.2 Ανάπτυξη Διαδικασιών

Ο τρόπος ανάπτυξης διαδικασιών επικεντρώνεται στην ιεραρχική ανάλυση και μοντελοποίηση των διαδικασιών με βάση το eTOM (enhanced Telecom Operations Map).

Το e-TOM αποτελεί ένα διεθνώς αναγνωρισμένο Μοντέλο Διαδικασιών για τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς. Με βάση αυτό, ο Όμιλος ΟΤΕ επιτυγχάνει την οργάνωση και κατηγοριοποίηση των διαδικασιών του με δομημένο τρόπο, προκειμένου να παρέχονται:

- συστηματική καθοδήγηση στους εργαζομένους αναφορικά με τις λειτουργίες που εκτελούν ως αυτόνομες μονάδες, αλλά και στο σύνολο τους ως μια ενιαία ομάδα,
- συστηματικές λύσεις για την υλοποίηση "end-to-end" επιχειρησιακών διεργασιών που προσθέτουν αξία στην εταιρεία.

Όλες οι διαδικασίες / διεργασίες / Πολιτικές εγκρίνονται από τους επικεφαλής των αρμόδιων Επιχειρησιακών Μονάδων σύμφωνα με τα όσα ορίζονται στην Πολιτική "Εγκρίσεις Εταιρικών Πολιτικών / Διεργασιών / Διαδικασιών".

5.11.3 Συντήρηση Διαδικασιών

Πέρα από την ανάπτυξη των Πολιτικών / Διεργασιών / Διαδικασιών, δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στη συντήρηση, επικαιροποίηση και τη συνεχή βελτιστοποίησή τους, ώστε να ανταποκρίνονται στις τρέχουσες πρακτικές. Στο πλαίσιο αυτό:

- ενσωματώνονται όλες οι νέες οργανωτικές αλλαγές,
- εντάσσονται τα νέα πληροφοριακά συστήματα,
- πραγματοποιούνται αναλύσεις σύμφωνα με βέλτιστες πρακτικές (Best Practices) και σημεία αναφοράς (Benchmarking) και εντοπίζονται σημεία βελτίωσης με βάση την ανωτέρω ανάλυση,
- εντάσσονται σημεία ελέγχου για την ελαχιστοποίηση των επιχειρηματικών κινδύνων,
- προτείνονται οι κατάλληλες τροποποιήσεις οι οποίες συμφωνούνται με τον Process Owner και τη Διοίκηση.

Όλες οι Εταιρικές Διαδικασίες είναι αναρτημένες στο Process Web.

Για τις νέες εγκεκριμένες Πολιτικές / Διεργασίες / Διαδικασίες / Οδηγίες Εργασίας ή τις αλλαγές στις υφιστάμενες αποστέλλεται συστηματικά το Process Newsletter μέσω email προς όλους τους εργαζόμενους της εταιρείας.

5.11.4 Μέτρηση και Βελτιστοποίηση Διαδικασιών

Στο πλαίσιο της συνεχούς βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των εταιρικών διαδικασιών, η Διεύθυνση Διαχείρισης & Βελτιστοποίησης Διαδικασιών Ομίλου ΟΤΕ:

- εντοπίζει σημεία προς βελτίωση,
- προτείνει κατάλληλες τροποποιήσεις,
- συλλέγει κατάλληλα δεδομένα αναφορικά με την εφαρμογή των υφιστάμενων διαδικασιών,
- ορίζει κρίσιμους δείκτες αποτελεσματικότητας (Process KPIs) για την παρακολούθηση των διαδικασιών,
- παρακολουθεί συστηματικά την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών, τις αξιολογεί και προτείνει τυχόν αναγκαίες διορθωτικές ενέργειες,
- συμφωνεί με την υπεύθυνη Επιχειρησιακή Μονάδα (Process Owner) την υλοποίηση των ανωτέρω προτάσεων βελτίωσης μέσω του εργαλείου Process I&D.

5.11.5 Εργαλεία Διαχείρισης και Βελτιστοποίησης Διαδικασιών

Για την επίτευξη της καλύτερης διαχείρισης και της βελτιστοποίησης των διαδικασιών, η εταιρεία μας έχει σχεδιάσει και χρησιμοποιεί σημαντικά εργαλεία Business Process Management.

ARIS Business Process Management Platform

Το εργαλείο ARIS (ARchitecture of Integrated Information Systems) αποτελεί το καλύτερο παγκοσμίως Business Process Management Tool για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την καταγραφή διαδικασιών. Το εργαλείο ARIS, προσφέρει ένα πρωτότυπο και φιλικό για το χρήστη περιβάλλον διασύνδεσης για το σχεδιασμό διαδικασιών μέσω διαγραμμάτων ροής.

Process Approval Portal

Είναι ένα workflow εργαλείο μέσω του οποίου τα στελέχη των αρμόδιων Επιχειρησιακών Μονάδων ανασκοπούν και εγκρίνουν όλες τις Πολιτικές /

Διεργασίες / Διαδικασίες / Οδηγίες Εργασίας που έχουν σχεδιαστεί από τα στελέχη της Διεύθυνσης Διαχείρισης & Βελτιστοποίησης Διαδικασιών Ομίλου ΟΤΕ σε συνεργασία με τις εμπλεκόμενες Επιχειρησιακές Μονάδες. Όταν ολοκληρωθεί η διαδικασία της έγκρισης μέσω του Process Approval workflow, οι Πολιτικές / Διεργασίες / Διαδικασίες / Οδηγίες Εργασίας αναρτώνται στο Process Web για να λάβουν γνώση όλοι οι εργαζόμενοι.

Process Newsletter

Το Process Newsletter αποστέλλεται συστηματικά μέσω email προς όλους τους εργαζόμενους ΟΤΕ και COSMΟΤΕ, ενημερώνοντάς τους για τις νέες εγκεκριμένες Πολιτικές / Διεργασίες / Διαδικασίες / Οδηγίες Εργασίας ή τις αλλαγές στις υφιστάμενες.

Process Web

Η εφαρμογή του Process Web αποτελεί το Portal των εταιρικών διαδικασιών ΟΤΕ - COSMΟΤΕ. Μέσω του Process Web, οι εργαζόμενοι έχουν εύκολη πρόσβαση σε όλες τις ισχύουσες Πολιτικές / Διεργασίες / Διαδικασίες σε μορφή διαγραμμάτων ροής (flow charts) ή/και περιγραφικού κειμένου.

Επιπλέον, δίνεται πρόσβαση σε όλα τα σχετικά έγγραφα (π.χ. εγχειρίδια, οδηγίες, έντυπα κλπ) και στα συστήματα που τα υποστηρίζουν.

Το Process Web είναι δυναμικό και εμπλουτίζεται διαρκώς.

Process I&D

Μέσα από την εφαρμογή Process I&D παρέχεται η δυνατότητα ενιαίας διαχείρισης, τόσο των αποκλίσεων από τα Συστήματα Διαχείρισης που εφαρμόζει ο Όμιλος ΟΤΕ (όπως ενδεικτικά το ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 27001, ISO 20000), όσο και των προτάσεων βελτίωσης όπως αυτές έχουν εγκριθεί / συμφωνηθεί κατά την ανάπτυξη / καταγραφή των διαδικασιών.

Για κάθε απόκλιση που αναγνωρίστηκε μετά από εσωτερική ή εξωτερική αξιολόγηση συμφωνούνται και καταγράφονται τα αίτια που οδήγησαν στην απόκλιση, το σχέδιο δράσης καθώς και το χρονοδιάγραμμα για την επίλυσή της.

Οι επικεφαλής επιχειρησιακών μονάδων σε επίπεδο Διεύθυνσης και Υποδιεύθυνσης, λαμβάνουν μέσω του Process I&D άμεσα γνώση των αποκλίσεων και των βελτιωτικών ενεργειών που αφορούν στην περιοχή αρμοδιότητάς τους. Σε «πραγματικό» χρόνο έχουν τη δυνατότητα έγκρισης ή τροποποίησής τους.

Η εφαρμογή αυτή παρέχει σημαντικά οφέλη, όπως την αυτοματοποίηση ενεργειών, περικοπή περιττών ενεργειών, εφαρμογή δειγματοληπτικών ελέγχων, κ.α., ενώ ελαχιστοποιεί την αποστολή ηλεκτρονικών μηνυμάτων.

Process Monitoring App

Μέσα από την εφαρμογή αυτή παρακολουθείται σε τακτική βάση η απόδοση των διαδικασιών μέσα από τη χρήση επιλεγμένων κρίσιμων δεικτών αποτελεσματικότητας (Process KPIs).

Με το Process Monitoring App επιτυγχάνεται ο έγκαιρος εντοπισμός των περιοχών προς βελτίωσης σε διαδικασίες, ενώ παρέχονται λεπτομερείς αναλύσεις δεδομένων που εστιάζουν σε κρίσιμες περιοχές.

Το εργαλείο αυτό παρέχει μια συνοπτική εικόνα των δεικτών απόδοσης στις σημαντικότερες διαδικασίες προς την Ανώτατη Διοίκηση. Επίσης, παρέχονται αναλυτικά στοιχεία για την απόδοση των διαδικασιών η οποία κοινοποιείται στα στελέχη της κάθε αρμόδιας επιχειρησιακής μονάδας (Process Owner).

5.11.6 Μηχανισμοί Ελέγχου

Εσωτερικός Έλεγχος

Ο Εσωτερικός Έλεγχος του Ομίλου ΟΤΕ είναι μια ανεξάρτητη λειτουργία που εποπτεύεται από την Επιτροπή Ελέγχου. Ο Εσωτερικός Έλεγχος προωθεί τη βελτίωση των λειτουργιών και στηρίζει τον Όμιλο στην επίτευξη των στόχων

του με την εφαρμογή μιας συστηματικής και πειθαρχημένης προσέγγισης επιδεικνύοντας τη δέουσα επαγγελματική επιμέλεια. Βάσει μιας διαδικασίας αξιολόγησης ετήσιων εταιρικών κινδύνων, η οποία εκτελείται σε στενή συνεργασία με τη διοίκηση και άλλες εμπλεκόμενες λειτουργίες, καθορίζεται το Ετήσιο Πλάνο Εσωτερικού Ελέγχου λαμβάνοντας υπόψη τους στρατηγικούς στόχους του Ομίλου. Με γνώμονα αυτό το Ετήσιο Πλάνο Εσωτερικού Ελέγχου, το οποίο εγκρίνει η Επιτροπή Ελέγχου, ο Εσωτερικός Έλεγχος αξιολογεί το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου του Ομίλου, προκειμένου να παρέχει διαβεβαίωση για την αποτελεσματικότητά του. Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι ένας πολύτιμος συνεργάτης στην υποστήριξη και περαιτέρω βελτίωση του ελεγκτικού περιβάλλοντος του Ομίλου. Η λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου διέπεται από τις διατάξεις του Νόμου 3016/2002 και την απόφαση 5/204/2000 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς (βάσει της ισχύουσας νομοθεσίας για εισηγμένες εταιρείες). Επιπλέον, οι πρακτικές του Εσωτερικού Ελέγχου είναι σύμφωνες με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Άσκηση του Εσωτερικού Ελέγχου, που έχει θεσπίσει το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, καθώς και με τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις εισηγμένες εταιρείες.

Εξωτερικός Έλεγχος

Οι νόμιμοι ελεγκτές είναι υπεύθυνοι για τον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων της εταιρείας.

Συστήματα διαχείρισης κανονιστικής συμμόρφωσης

Ο Όμιλος ΟΤΕ έχει υιοθετήσει Σύστημα Διαχείρισης Κανονιστικής Συμμόρφωσης (CMS) σε ό,τι αφορά τη συμμόρφωση της εταιρείας με την ισχύουσα νομοθεσία, καθώς και τις εσωτερικές πολιτικές και τους κώδικες (σε επίπεδο εταιρείας αλλά και Ομίλου), με στόχο την αποφυγή των κινδύνων και άλλων νομικών συνεπειών για την εταιρεία και τους εργαζομένους της

Η αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διαχείρισης Κανονιστικής Συμμόρφωσης εποπτεύεται από την Επιτροπή Κανονιστικής Συμμόρφωσης, Εταιρικών Κινδύνων και Εταιρικής Διακυβέρνησης Ομίλου ΟΤΕ, την Επιτροπή Ελέγχου και το Διοικητικό Συμβούλιο

5.12 Εφαρμογή πολιτικής ποιότητας στον οργανισμό

Ο ΟΤΕ ακολουθώντας την πολιτική ποιότητας, εφαρμόζει διεθνή πρότυπα και πρακτικές, σε όλες τις διαδικασίες και επίπεδα ιεραρχίας του, με σκοπό την επιχειρηματική αριστεία.

5.12.1 Εγχειρίδιο Ποιότητας

Το εγχειρίδιο ποιότητας ΟΤΕ έχει δημιουργηθεί σύμφωνα με τα πρότυπα του ISO 9001:2008, προκειμένου να:

- περιγράφει τον σκοπό του συστήματος διοίκησης ποιότητας
- καθορίζει την ποιοτική πολιτική της ομάδας ΟΤΕ και να περιγράφει τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την καθημερινή του εφαρμογή
- περιγράφει τις διαδικασίες της ομάδας ΟΤΕ, καθώς επίσης και οποιαδήποτε αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών
- παρέχει μια συνοπτική παρουσίαση της μεθόδου που χρησιμοποιείται για την κάλυψη των απαιτήσεων που τίθενται από τα Πρότυπα του ISO 9001:2008
- παρουσιάσει το εγχειρίδιο που καθιερώνεται για την εφαρμογή και τη συντήρηση του συστήματος ποιότητας του οργανισμού.

5.12.2 Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας

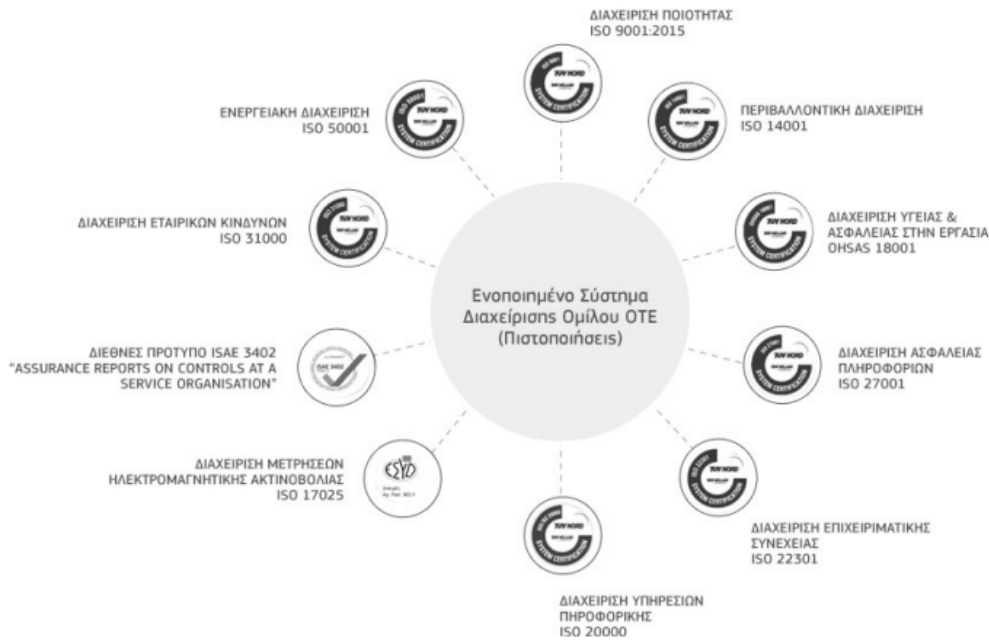
Ο ΟΤΕ καταγράφει, αξιολογεί συστηματικά και βελτιστοποιεί συνεχώς τις διαδικασίες του Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης (Integrated Management System), το οποίο βασίζεται στο μοντέλο Enhanced Telecom Operations Map (e-TOM).

Το Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης του Ομίλου αποτελείται από πιστοποιημένα συστήματα διαχείρισης που στοχεύουν στην επίτευξη εξαιρετικής εμπειρίας πελάτη μέσα από την παροχή υπηρεσιών και δικτύου τηλεπικοινωνιών υψηλής ποιότητας.

Βάση του Ολοκληρωμένου Συστήματος αποτελεί το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας (πιστοποιημένο κατά ISO 9001:2015), το οποίο και επεκτείνεται με τις πιστοποιήσεις συστημάτων διαχείρισης που αφορούν στο Περιβάλλον (κατά ISO 14001), στην Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία (κατά OHSAS 18001), στην Επιχειρησιακή Συνέχεια (κατά ISO 22301), στην Ασφάλεια Πληροφοριών (κατά ISO 27001), στη διαχείριση Εταιρικών Κινδύνων (κατά ISO 31000), στην παροχή υπηρεσιών πληροφορικής σε πελάτες (κατά ISO 20000) και στην Ενεργειακή Διαχείριση (κατά ISO 50001).

Στο Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης συμπεριλαμβάνονται και πιστοποιήσεις σύμφωνα με το Διεθνές Πρότυπο ISAE 3402 «Assurance Reports on Controls at a Service Organisation», του «International Auditing and Assurance Standards Board» για SOC 1 TYPE II & SOC 2 TYPE I & II, από Διεθνή Ελεγκτική Εταιρεία. Οι πιστοποιήσεις αφορούν στον κατάλληλο σχεδιασμό, στην αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών και του περιβάλλοντος ελέγχου των υπηρεσιών (ICT Services) που παρέχονται σε πελάτες. Πιστοποιημένο είναι και το Εργαστήριο Μετρήσεων Ηλεκτρομαγνητικής Ακτινοβολίας Περιβάλλοντος της COSMOTE κατά ISO 17025.

Τα διοικητικά στελέχη του Ομίλου ενημερώνονται συστηματικά από τους εκπροσώπους των Συστημάτων Διαχείρισης για τις δράσεις, τους στόχους και τα προγράμματα του Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης.



Διάγραμμα 22: Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης Ομίλου ΟΤΕ (Πιστοποιήσεις)

Πηγή: Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης ΟΤΕ 2016 (σελ. 31)

5.12.3 Συστήματα διαχείρισης ποιότητας

Ο ΟΤΕ εφαρμόζει συστήματα διαχείρισης ποιότητας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού

- ✓ **ISO 9001:2015:** Πιστοποίηση για τη Διαχείριση Ποιότητας

Πεδίο Εφαρμογής ΟΤΕ:

Σχεδιασμός, Ανάπτυξη και Εμπορική Διάθεση Προϊόντων και Υπηρεσιών Επικοινωνιών.

Σχεδιασμός, Υλοποίηση, Λειτουργία και Συντήρηση Δικτύων, Συστημάτων Επικοινωνιών και Υποδομών Πληροφορικής.

Υπηρεσίες Εξυπηρέτησης Πελατών.

Υποστηρικτικές Λειτουργίες.

Λειτουργία Καταστημάτων.

- ✓ **ISO 14001:2004:** Πιστοποίηση για την Περιβαλλοντική Διαχείριση

Πεδίο Εφαρμογής ΟΤΕ:

Σχεδιασμός, Ανάπτυξη και Εμπορική Διάθεση Προϊόντων και Υπηρεσιών
Επικοινωνιών

Σχεδιασμός, Υλοποίηση, Λειτουργία και Συντήρηση Δικτύων,
Συστημάτων Επικοινωνιών & Υποδομών Πληροφορικής
Υπηρεσίες Εξυπηρέτησης Πελατών
Υποστηρικτικές Λειτουργίες
Σχεδιασμός Λειτουργίας Καταστημάτων

- ✓ **OHSAS 18001:2017:** Πιστοποίηση για τη Διαχείριση Υγείας & Ασφάλειας στην Εργασία

Πεδίο Εφαρμογής ΟΤΕ:

Σχεδιασμός, Ανάπτυξη και Εμπορική Διάθεση Προϊόντων και Υπηρεσιών
Επικοινωνιών

Σχεδιασμός, Υλοποίηση, Λειτουργία και Συντήρηση Δικτύων,
Συστημάτων Επικοινωνιών & Υποδομών Πληροφορικής
Υπηρεσίες Εξυπηρέτησης Πελατών
Υποστηρικτικές Λειτουργίες
Σχεδιασμός Λειτουργίας Καταστημάτων

- ✓ **ISO 22301:2012:** Πιστοποίηση για τη Διαχείριση Επιχειρηματικής Συνέχειας.

Πεδίο Εφαρμογής ΟΤΕ:

Το σύστημα διαχείρισης επιχειρησιακής συνέχειας του ΟΤΕ σε σχέση με την παροχή σταθερών και κινητών υπηρεσιών, των προστιθεμένης αξίας υπηρεσιών, των υπηρεσιών TV, της διασύνδεσης, του χονδρικού εμπορίου, της διαβούλευσης, της ασφαλιστικής μεσιτείας, των διαδικασιών τηλεφωνικών κέντρων, των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, των κεντρικών υπηρεσιών κατάστασης, των υπηρεσιών κέντρων φιλοξενίας δεδομένων, και σχετικών σημείων επαφής πελατών για τις υπηρεσίες του ΟΤΕ στην Ελλάδα.

- ✓ **ISO 17025:2005:** Διαπίστευση για τη Διαχείριση Εργαστηρίου Μετρήσεων Η/Μ Ακτινοβολίας

- ✓ **ISAE 3402 (Type II) Assurance Reports on Controls at a Service Organisation**
Πεδίο Εφαρμογής ΟΤΕ:
Μεγάλος πελάτης της εταιρείας στον οποίο παρέχονται IT υπηρεσίες

5.12.4 Πιστοποιήσεις – Βραβεία:

Το Εταιρικό Μοντέλο Διαδικασιών και η συστηματική αξιολόγηση, καταγραφή και βελτιστοποίησή του αποτελούν τη βάση του Ενοποιημένου Συστήματος Διαχείρισης που εφαρμόζει ο Όμιλος ΟΤΕ (Integrated Management System) και με βάση το οποίο έχουν επιτευχθεί οι πιστοποιήσεις των ακόλουθων συστημάτων:

ISO 9001:2008

Όλες οι δραστηριότητες του ΟΤΕ και της COSMOTE είναι πιστοποιημένες κατά το πρότυπο ISO 9001, το οποίο αποτελεί το διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο για τη Διαχείριση Ποιότητας, παρέχοντας μεθοδικό και συστηματικό έλεγχο των επιχειρησιακών ενεργειών ώστε να εξασφαλίζεται συστηματικά η ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων του πελάτη.

OHSAS 18001:2007

Η πάγια δέσμευση της Εταιρείας ότι το πολυτιμότερο κεφάλαιό της είναι το Ανθρώπινο Δυναμικό της, αποδεικνύεται και με την πιστοποίηση του Συστήματος Υγείας και Ασφάλειας στην Εργασία. Η απόκτηση του πιστοποιητικού OHSAS 18001 εναρμονίζεται με τη συμμόρφωση της Εταιρείας ως προς τη νομοθεσία, τους σχετικούς κανονισμούς και τις πολιτικές / διαδικασίες του Συστήματος Διαχείρισης Υγείας & Ασφάλειας στην Εργασία το οποίο και εφαρμόζεται με στόχο την αντιμετώπιση των κινδύνων για την Υγεία και Ασφάλεια των Εργαζομένων και τη μείωση της επικινδυνότητας.

ISO 14001:2004

Η ευαισθησία της Εταιρείας για το περιβάλλον επισφραγίστηκε με την εφαρμογή του Προτύπου ISO 14001 το οποίο προδιαγράφει τις απαιτήσεις για τη δημιουργία Συστήματος για την Περιβαλλοντική Διαχείριση σε μια επιχείρηση. Επικεντρώνεται στην αναγνώριση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των δραστηριοτήτων της Εταιρείας με σκοπό την επιτυχή διαχείρισή τους και τη βελτίωση της επίδοσής της στον τομέα αυτό.

ISO 17025:2005

Η Εταιρεία διατηρεί εργαστήριο διαπιστευμένο για την διεξαγωγή ελέγχων Η/Μ Ακτινοβολίας.

ISO 27001:2013

Η σημασία που δίνει η Εταιρεία για την προστασία των πολύτιμων περιουσιακών στοιχείων που περιέχουν πληροφορίες καθώς και την αναγνώριση της κρισιμότητάς τους, επισφραγίστηκε με την εφαρμογή του Προτύπου ISO 27001, το οποίο προδιαγράφει τις απαιτήσεις για την Ασφαλή Διαχείριση της Πληροφορίας. Σκοπό έχει να εξασφαλίσει ότι η επιχείρηση έχει καθορίσει και εφαρμόζει επαρκείς και κατάλληλους ελέγχους που σχετίζονται με την εμπιστευτικότητα, ακεραιότητα και διαθεσιμότητα της πληροφορίας ώστε να προστατεύονται επαρκώς οι πληροφορίες και τα δεδομένα των «ενδιαφερόμενων μερών».

ISO 20000-1:2011

Στο πλαίσιο παροχής και διαχείρισης των υπηρεσιών πληροφορικής (ICT Services) και προκειμένου να διασφαλίζεται ότι ανταποκρίνονται συστηματικά στις ανάγκες των πελατών της, η εταιρεία προχώρησε στην απόκτηση της σχετικής πιστοποίησης ISO 20000 προκειμένου να παρέχει συστηματικά ένα ολοκληρωμένο σύστημα διεργασιών διαχείρισης για την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών στους πελάτες της. Η πιστοποίηση της εταιρείας κατά ISO/IEC 20000 παρέχει ένα εμπειριστατωμένο, αναγνωρισμένο και δοκιμασμένο σύστημα διαχείρισης, που επιτρέπει στην εταιρεία να προγραμματίσει, να διαχειριστεί, να παραδώσει, να παρακολουθήσει, να ανασκοπήσει και να βελτιώνει συστηματικά τις υπηρεσίες της.

ISO 22301:2012

Θεωρούμε καθήκον μας τη διατήρηση της αναπτυξιακής μας πορείας και τη διασφάλιση της απρόσκοπτης παροχής ποιοτικών τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, έχοντας παράλληλα την ικανότητα να ανταπεξέλθουμε σε έκτακτες συνθήκες. Το πρότυπο ISO 22301 είναι σχεδιασμένο, ώστε η Εταιρεία μας να συνεχίσει να παρέχει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, ακόμα και στην περίπτωση μη αναμενομένων συνθηκών, διασφαλίζοντας την αξία και την εταιρική φήμη της.

ISAE 3402 (Type II) Assurance Reports on Controls at a Service Organization

Η Εταιρεία είναι πιστοποιημένη με το SOC 1 TYPE II & SOC 2 Type I & II από διεθνή ελεγκτική Εταιρεία για τον κατάλληλο σχεδιασμό και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών και του περιβάλλοντος ελέγχου των υπηρεσιών Πληροφορικής (ICT Services) που παρέχονται σε πελάτη της, για το πληροφοριακό σύστημα τιμολόγησης, σύμφωνα με το Διεθνές Πρότυπο ISAE 3402 "Assurance Reports on Controls at a Service Organisation", του "International Auditing and Assurance Standards Board".

ISO 50000

Η πιστοποίηση του Συστήματος Διαχείρισης Ενέργειας κατά ISO 50001, αντανάκλα τη δέσμευση της εταιρείας για αποτελεσματική διαχείριση της ενέργειας με την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών εξοικονόμησης ενεργειακών πόρων.

ISO 31000

Η εταιρεία ανέπτυξε και εφαρμόζει για το σύνολο των δραστηριοτήτων της Ενιαία Μεθοδολογία στο πλαίσιο του πιστοποιημένου κατά ISO 31000, Συστήματος Διαχείρισης Εταιρικών Κινδύνων για την έγκαιρη αναγνώριση, αξιολόγηση και διαχείριση των Εταιρικών Κινδύνων.

Το ενοποιημένο σύστημα διαχείρισης εξελίσσεται συστηματικά βάσει των αναγκών των εταιρειών του Ομίλου ΟΤΕ για την υποστήριξη και ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.

Βραβείο **EFQM Committed to Excellence 2 αστέρων**, για την Επιχειρησιακή Μονάδα "Ασφάλειας και Υγείας Ανθρώπινου Δυναμικού Σταθερής & Κινητής" Ομίλου ΟΤΕ-COSMOTE.

Το 2002, ο ΟΤΕ βραβεύτηκε με το βραβείο «Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία», που απονέμεται τότε για πρώτη φορά στην Ελλάδα από την Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (Ε.Ε.Δ.Ε.). Το πιστοποιητικό αυτό απονέμεται σε επιχειρήσεις που εκπλήρωσαν με επιτυχία όλα τα κριτήρια του προγράμματος του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διαχείρισης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management-E.F.Q.M.), εκπρόσωπος του οποίου στην Ελλάδα είναι η Ε.Ε.Δ.Ε. Ο ΟΤΕ συμμετείχε στην κατηγορία των μεγάλων επιχειρήσεων με τη Γενική Διεύθυνση Περιφερειών όπου μετρήθηκε η αποτελεσματικότητά τους σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι, κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης, η απόδοση της επιχείρησης εξετάζεται στο σύνολό της: οικονομικά αποτελέσματα, πελάτες, ανθρώπινο δυναμικό και κοινωνικό σύνολο.

Οι ετήσιοι απολογισμοί του Εταιρικής Υπευθυνότητας για τα έτη 2006, 2007, 2008 και 2009 **πιστοποιήθηκαν όλοι με βάση τα διεθνή πρότυπα «G3» του GRI.**

Από το 2008, ο ΟΤΕ έχει συμπεριληφθεί στους **διεθνείς χρηματιστηριακούς δείκτες FTSE4Good**, που μετρούν την απόδοση των εταιρειών που ανταποκρίνονται στα διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα εταιρικής υπευθυνότητας.

Το 2010, ο ΟΤΕ έλαβε τη διάκριση **«Gold» στο Δείκτη Εταιρικής Υπευθυνότητας** και του απενεμήθη το **βραβείο Καλύτερης Εταιρείας στον τομέα Εταιρικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα.**

Στα πλαίσια της συστηματικής βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών στο τομέα Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ICT Services), ο όμιλος έχει πιστοποιηθεί με το SOC 1 TYPE II από διεθνή ελεγκτική Εταιρεία, για την αποτελεσματική και ελεγχόμενη λειτουργία των συστημάτων που υποστηρίζουν τις υπηρεσίες Πληροφορικής που παρέχονται σε πελάτη, αναφορικά με το πληροφοριακό σύστημα τιμολόγησης, και σύμφωνα με το Διεθνές Πρότυπο ISAE 3402 (Type II) "Assurance Reports on Controls at a Service Organisation", του "International Auditing and Assurance Standards Board".

2011, βραβεύονται τα τμήματα του ΟΤΕ «Διεύθυνση Οργάνωσης και Ποιότητας» & «Υποδιεύθυνση Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας» με το βραβείο «Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία», EFQM από την Ε.Ε.Δ.Ε.

5.13 Ηγετική θέση ΟΤΕ στις παραδοσιακές υπηρεσίες

Ο ΟΤΕ διατηρεί την ηγετική του θέση στην σταθερή και κινητή τηλεφωνία.

Κινητή τηλεφωνία: Διατήρησε την ηγετική του θέση σε ότι αφορά τα έσοδα από υπηρεσίες με μερίδιο >50%, εστιάζοντας κυρίως στην προάσπιση της πελατειακής βάσης και στην αυξανόμενη αξία που αυτό δημιουργεί. Η συρρίκνωση των εσόδων από τις υπηρεσίες, επιβραδύνθηκε κατά 2,2 ποσοστιαίες μονάδες (-1,5% το 2016 έναντι 3,7 το 2015), παρά την αυξανόμενη πίεση στο διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών. Αξιοποιώντας την πελατοκεντρική της στρατηγική, η εταιρία κατάφερε να διατηρήσει την ισχυρή ηγετική της θέση σε ότι αφορά τα έσοδα. (στοιχεία ετήσιου απολογισμού 2016, ΟΤΕ)

Σταθερή τηλεφωνία: Παρά τις έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις, και το απαιτητικό μακροπεριβάλλον, ο ΟΤΕ κατόρθωσε να διατηρήσει σταθερό στο 56%, το μερίδιό του στις γραμμές πρόσβασης, με περίπου 2,7 εκατ. Γραμμές λιανικής, αξιοποιώντας την πελατοκεντρική της στρατηγική και τις προσφορές

συνδυαστικών υπηρεσιών σταθερής – κινητής (FMC). (στοιχεία ετήσιου απολογισμού 2016, ΟΤΕ)

Τα έσοδα του ΟΤΕ το 2016 διαμορφώθηκαν σε επίπεδο ομίλου στα 3.908,1 δισ. ευρώ έναντι 3.902,4 δισ. ευρώ το 2015. Ο όμιλος έκλεισε το 2016 με δανεισμό ύψους 533,9 εκατ. ευρώ, μειωμένο κατά 37,9% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος.

ΟΜΙΛΟΣ ΟΤΕ	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Κύκλος εργασιών	6.319,8	6.407,3	5.958,9	5.482,8	5.038,3	4.680,3	4.054,1	3.918,4	3.902,9	3.908,1
Προσαρμοσμένο EBITDA	2.240,8	2.320,9	2.168,0	1.919,4	1.731,8	1.656,9	1.456,3	1.421,6	1.343	1.320,9
Ποσοστό % επί του κύκλου εργασιών	35.5%	36.2%	36.4%	35.0%	34.4%	35.4%	35.9%	36.3%	34,4%	33,8%

Πίνακας 1 : Έσοδα Κύκλος εργασιών ΟΤΕ 2007-2016

Πηγή: www.cosmote.gr

Ο ΟΤΕ καταφέρνει τα τελευταία χρόνια να επιτυχαίνει τον στόχο του, ο οποίος είναι να είναι ο ηγέτης των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα.

Ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος του Ομίλου ΟΤΕ , Μιχαήλ Τζαμάζ, αναφέρει και τονίζει ότι η στρατηγική του ομίλου, του επέτρεψε να πάει μπροστά τα τελευταία χρόνια και τον προετοιμάζει για τις επόμενες προκλήσεις.

Κεφάλαιο 6

Επίλογος

Συμπεράσματα

Ο ΟΤΕ, ως πρώην κρατικό μονοπώλιο, είχε κληρονομήσει βαριές δομές και διαδικασίες με συνέπεια να λειτουργεί με πολύ υψηλό κόστος, κάτι που είχε σαν αποτέλεσμα να μην είναι ανταγωνιστικός στο νέο περιβάλλον της απελευθερωμένης αγοράς. Μόνο το 2010 ο ΟΤΕ έχασε το 11% των πελατών του!

Με την ιδιωτικοποίησή του ο ΟΤΕ εισήγαγε της αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, και πάνω σε αυτές ξεκίνησε να δημιουργεί την Στρατηγική του.

Το 2011 επαναπροσδιορίζει το όραμά του, να είναι η κορυφαία εταιρεία τηλεπικοινωνιών στη ΝΑ Ευρώπη και θέτει πολύ συγκεκριμένες προτεραιότητες: θέλει ο ΟΤΕ να εκσυγχρονιστεί, να γίνει πιο αποτελεσματικός και να αποκτήσει μια απόλυτα πελατοκεντρική φιλοσοφία ενισχύοντας παράλληλα την τεχνολογική του υπεροχή. Αυτές οι προτεραιότητες αποτέλεσαν τη βάση του στρατηγικού προγράμματός του, που περιελάμβανε ένα συνεκτικό σύνολο συγκεκριμένων δράσεων σε όλο το φάσμα λειτουργίας της εταιρείας. Για να υλοποιηθεί και να πετύχει φρόντισε ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να δουν τη μεγάλη εικόνα και να αισθανθούν πως αποτελούν μέρος ενός σχεδίου, που ξεπερνούσε τα στενά όρια της κάθε Διεύθυνσης. Πιστεύει ότι η συνεργασία είναι το κλειδί της επιτυχίας.

Οι επιτυχίες δεν άργησαν να έρθουν: εκσυγχρονίζει τα συστήματά του, εισάγει εργαλεία αυτοματοποίησης και απλοποιεί εσωτερικές δομές και διαδικασίες. Αυτό δίνει τη δυνατότητα να μειώσει το εργασιακό κόστος με κοινωνικά

υπεύθυνο τρόπο (σχήματα εθελουσίας εξόδου) και χωρίς καμία ανανεώνει το προσωπικό και την κουλτούρα του, προσφέροντας εργασία σε ταλαντούχους νέους. Ταυτόχρονα μπόρεσε να μειώσει τις τιμές των προϊόντων του και να γίνει πιο ανταγωνιστικός. Θέτοντας την άριστη εμπειρία του πελάτη ως κεντρική προτεραιότητα, εκσυγχρόνισε τα καταστήματά του και βελτίωσε την εξυπηρέτηση σε όλα τα κανάλια επαφής με τους πελάτες, δίνοντας ιδιαίτερη προτεραιότητα στην βελτίωση των τεχνικών εργασιών του πεδίου. Προσέφερε καινοτόμα προϊόντα και υψηλές ταχύτητες (VDSL, 4G/4G+) και ανοίχτηκε σε νέες αγορές (τηλεόραση, λύσεις πληροφορικής, ηλεκτρονικό εμπόριο). Τέλος, προχώρησε στη λειτουργική ενοποίηση της οργάνωσης Σταθερής και Κινητής και λανσάραμε ένα κοινό brand για όλες τις υπηρεσίες του Ομίλου. Έτσι, πλέον προσέγγισε τον πελάτη με μια πρόταση υψηλής ποιότητας σε προσιτή τιμή στοχεύοντας στη μακροχρόνια σχέση μαζί του.

Παράλληλα με τον εσωτερικό μετασχηματισμό, υλοποιώντας μια σειρά ενεργειών μείωσης και ανανέωσης των δανειακών του υποχρεώσεων, διασφάλισε την υγιή οικονομική του θέση. Την τελευταία πενταετία, ο Όμιλος έχει μειώσει τον καθαρό δανεισμό του κατά περίπου 80%. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τα ασφαλή ταμειακά διαθέσιμα, τον τοποθετούν μεταξύ των πιο εύρωστων τηλεπικοινωνιακών παρόχων στην Ευρώπη. Και βέβαια δίνει τη δυνατότητα να επενδύσει στην ανάπτυξη δικτύων νέας γενιάς, διασφαλίζοντας την τεχνολογική υπεροχή του οργανισμού αλλά, το σημαντικότερο, δίνοντας στην Ελλάδα την ευκαιρία για μετάβαση στη νέα ψηφιακή εποχή.

«Αν υπάρχει κάποιος οργανισμός σήμερα, στη χώρα, που να μπορεί να δώσει, πέρα από κάθε αμφιβολία, θετικό περιεχόμενο στη λέξη “αλλαγή” αυτός είναι ο Όμιλος ΟΤΕ. Το μοντέλο μετασχηματισμού του ΟΤΕ μπορεί να αποτελέσει παράδειγμα και για άλλες εταιρείες/οργανισμούς.»

«Όπου υπάρχει η επιχειρηματική γενναιότητα να επιδιώκει κανείς αυτό που μοιάζει ακατόρθωτο, υπάρχει και ανάπτυξη» Έλενα Παπαδοπούλου, γενική διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού Ομίλου ΟΤΕ

Ο προσανατολισμός στην Ολική Ποιότητα σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων και λειτουργιών του ΟΤΕ, αποτελεί στρατηγική επιλογή και κεντρικό άξονα της πολιτικής του. Η ποιότητα για τον ΟΤΕ δεν περιορίζεται απλά στην προσφορά ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και σεβασμό στους καταναλωτές, τους εργαζόμενους και τους συνεργάτες του. Προτεραιότητα στο θέμα της προστασίας του περιβάλλοντος, την ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών, και τη δέσμευση στους μετόχους και τους πελάτες του για την επιτυχή και κερδοφόρο πορεία της εταιρίας.

Ο ΟΤΕ μέσω της στρατηγικής του ακολουθεί τα τέσσερα βασικά στοιχεία που συνθέτουν την διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ (Wheelen & Hunger, 2006 : 78) (Ανίχνευση Περιβάλλοντος (εξωτερικό – εσωτερικό), Διαμόρφωση Στρατηγικής, Υλοποίηση Στρατηγικής, Αξιολόγηση και Έλεγχος Στρατηγικής)

Εστιάζει στα βασικά χαρακτηριστικά που προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σύμφωνα με τον Wheelwright (Εστίαση στις ανάγκες πελατών, Ενίσχυση επιχειρηματικής αριστείας, Αντοχή και παραμονή της επιχείρησης ως αμίμητη από τους ανταγωνιστές, Έμφαση στα σημεία υπεροχής της επιχείρησης, Προώθηση ενός περιβάλλοντος συνεχούς βελτίωσης, Κατεύθυνση και έμπνευση ολόκληρου του οργανισμού).

Οι στρατηγικοί πυλώνες του ΟΤΕ, βασίζονται στους πυλώνες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

1. Ενίσχυση της Τεχνολογικής Υπεροχής των Δικτύων του ΟΤΕ
2. Εμπειρία Πελάτη
3. Νέες Πηγές Εσόδων
4. Ηγετική Θέση στις Παραδοσιακές Υπηρεσίες
5. Βελτιστοποίηση Λειτουργιών και Κόστους
6. Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο ΟΤΕ ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης, σε επιχειρηματικό επίπεδο, προσφέροντας ανώτερη ποιότητα στα προϊόντα και υπηρεσίες του. Από την διατύπωση της αποστολής του ομίλου *«Αποστολή του ΟΤΕ είναι να προσφέρει*

ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες υψηλού επιπέδου έτσι ώστε να αποτελεί την πρώτη επιλογή των πελατών στην Ελλάδα και τη Ν.Α Ευρώπη, καθώς και να ενεργεί ως «υπεύθυνος πολίτης», έτσι ώστε η παρουσία και η δράση του να προσθέτουν αξία σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη στις χώρες όπου δραστηριοποιείται.», φαίνεται ότι η διοίκηση δίνει έμφαση στην άρτια εξυπηρέτηση πελατών κατά τη διάρκεια της πώλησης αλλά και μετά την εξυπηρέτηση.

Μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του ΟΤΕ είναι η καλή φήμη που έχει και διατηρεί. Έχει δημιουργήσει πιστό καταναλωτικό κοινό με την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών του.

Για να πετύχει τον στόχο του ο ΟΤΕ έχει καθορίσει συστήματα σχεδιασμού, υλοποίησης, παρακολούθησης και συνεχούς βελτίωσης των δραστηριοτήτων του και έχει οργανώσει τη διαχείριση των πόρων του σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τους όρους των προτύπων ISO και OHSAS.

Μελετώντας το επιχειρηματικό μοντέλο του, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ακολουθεί την φιλοσοφία διοίκησης της ΔΟΠ, η οποία περιλαμβάνει της 8 βασικές αρχές οι οποίες αναφέρονται τόσο στο ρόλο της διοίκησης, όσο και στον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης και είναι οι εξής:

- Συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking)
- Σχεδιασμός προϊόντων
- Σχεδιασμός διαδικασιών
- Διαδικασίες προμηθειών
- Υπολογιστικά μέσα επίλυσης προβλημάτων
- Ικανοποίησης των πελατών
- Ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων
- Συνεχής προσπάθεια στην κατεύθυνση βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων

Ο ΟΤΕ μέσα από την στρατηγική του, απολαμβάνει οφέλη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, όπως:

- Διοικητικές ικανότητες
- Τεχνογνωσία εργαζομένων
- Εξωτερικές δεξιότητες συνεργασίας
- Δημιουργία ενός συλλογικού τρόπου σκέψης
- Οργανωσιακή δέσμευση
- Τόνωση της διεργασίας μάθησης του οργανισμού
- Ταχύτητα και ευελιξία στον σχεδιασμό νέων προϊόντων/υπηρεσιών
- Φήμη

Ο ΟΤΕ ακολουθεί το Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης, το οποίο λαμβάνει υπόψη όλες τις διεργασίες της επιχείρησης και αντιμετωπίζει όλες τις απαιτήσεις της ποιότητας, της προστασίας του περιβάλλοντος, της υγείας και ασφάλειας στην εργασία και άλλων απαιτήσεων με τρόπο ολοκληρωμένο ως ένα ενιαίο Σύστημα Διαχείρισης.

Παρατηρούμαι ότι:

Μέσω της πιστοποίησης **ISO 9001:2015**: «Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας – Απαιτήσεις», η στρατηγική του ΟΤΕ επικεντρώνεται στην:

- Ηγεσία
- Ανάλυση και διαχείριση των κινδύνων
- Στους στόχους, την μέτρηση και την διαχείριση αλλαγών
- Στην επικοινωνία και ευαισθητοποίηση
- Στον περιορισμό των απαιτήσεων της τεκμηρίωσης

Μέσω της πιστοποίησης **ISO 14001:2004** «Συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης - Απαιτήσεις και καθοδήγηση για τη χρήση του», η εταιρία θέτει τα κριτήρια και τις απαιτήσεις για ένα αποτελεσματικό Σύστημα Διαχείρισης του Περιβάλλοντος.

Η χρήση του παρέχει τη βεβαιότητα σε όλους τους εμπλεκόμενους (στελέχη, εργαζομένους, μετόχους, πιστωτές, πελάτες) ότι η συγκεκριμένη μονάδα τονίζει

την ευαισθησία της προς το φυσικό περιβάλλον, μετρώντας τις επιπτώσεις της δράσης της και παράλληλα υιοθετώντας μέτρα για την ελαχιστοποίηση αυτών.

Μέσω του μοντέλου **EFQM** ο ΟΤΕ προσπαθεί :

- Να συγκρίνει την εξέλιξή του σε σχέση με ένα επιχειρηματικό πρότυπο τελειότητας.
- Να αξιοποιήσει τις δυνατότητες που έχει για συνεχή βελτίωση.
- Να αναθεωρήσει και να προσαρμόσει το στρατηγικό του πρόγραμμα με βάση τις εξελίξεις και τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Να ενεργοποιήσει άτομα και ομάδες
- Να επιτύχει καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα.
- Να εφαρμόσει μεθόδους συγκριτικής προτυποποίησης - αξιολόγησης (benchmarking) ώστε να είναι σε θέση να συγκρίνει τα αποτελέσματά τους με αυτά άλλων επιτυχημένων επιχειρήσεων.

Ο ΟΤΕ είναι μέλος του E.F.Q.M. από το 2000, ενώ εφαρμόζει και το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, ένα στρατηγικό εργαλείο διοίκησης του ιδρύματος, που δημιουργήθηκε με σκοπό να συμβάλλει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων.

Με στόχο την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών, δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα σε θέματα ποιότητας. Τόσο σε επίπεδο εσωτερικής λειτουργίας με πιστοποιήσεις συμμόρφωσης σε Πρότυπα Ποιότητας, όσο και σε επίπεδο υπηρεσιών που παρέχει στους πελάτες του, με τον υπολογισμό και τη συστηματική παρακολούθηση βασικών Δεικτών Ποιότητας Υπηρεσιών.

Μέσω της μελέτης της στρατηγικής του ΟΤΕ, του επιχειρηματικού του μοντέλου, των διαδικασιών που εφαρμόζει σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας του, τα μοντέλα αριστείας αλλά και τις πιστοποιήσεις που κατέχει ή στοχεύει, επιβεβαιώνεται η συνεχής προσπάθειά του ομίλου να ακολουθεί πιστά την στρατηγική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και να εφαρμόζει διεθνή πρότυπα και πρακτικές, επιτυγχάνοντας επιχειρηματική αριστεία.

Επομένως, οι υφιστάμενες βραβεύσεις, πιστοποιήσεις και η συστηματική επέκτασή τους επιβεβαιώνουν τη συνεχή προσπάθειά του ομίλου να εφαρμόζει διεθνή πρότυπα και πρακτικές, ακολουθώντας πιστά την στρατηγική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Υπογραμμίζουν τη συνεχή δέσμευση του ΟΤΕ για διαρκή βελτίωση των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων μέσω τεκμηριωμένων διαδικασιών που υλοποιούνται με συστηματικό τρόπο.

Μέσα από την μελέτη περίπτωσης μίας επιχείρησης – ομίλου, ο οποίος έχει σαν πρωταρχικό μέλημά του και οδηγό την Στρατηγική του για επίτευξη Επιχειρηματικής Αριστείας, επιβεβαιώνεται ότι:

Για την διατήρηση του Ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σημαντικό ρόλο παίζει η αποτελεσματική και η αποδοτική εφαρμογή της ΔΟΠ σε μία επιχείρηση.

Η αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτεί υπομονή και μεγάλο χρονικό διάστημα αφού απαιτεί σημαντικές οργανωτικές αλλαγές στην κουλτούρα και στην νοοτροπία των εργαζομένων.

Η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας σε κάποιον οργανισμό, συνεπάγεται την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, την αύξηση της παραγωγικότητας, τη διάγνωση των αστοχιών, καθώς, επίσης, και την κατακόρυφη μείωση του κόστους.

Τα βραβεία ποιότητας, αποτελούν τον οδηγό για επίτευξη επιχειρηματικής αριστείας. Βοηθούν την επιχείρηση να εντοπίσει και μετρήσει τα επίπεδα αριστείας της, να εντοπίσει τις ευκαιρίες για βελτίωση και να πάρει τις απαραίτητες αποφάσεις για ενέργειες βελτιστοποίησης διαδικασιών.

Με την εφαρμογή κάποιου μοντέλου αριστείας, οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν βελτίωση ως προς : τις διεργασίες, τις σχέσεις με πελάτες- προμηθευτές, το μερίδιο αγοράς, τις πωλήσεις, τα κέρδη και σαφώς την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Επομένως ο ΟΤΕ μέσα από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως στρατηγική του ομίλου, επιτυγχάνει την επιχειρηματική αριστεία.

Αναλυτικά:

Η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής για την ποιότητα στον ΟΤΕ:

Μέσα σε ένα πολύ δύσκολο περιβάλλον λόγω:

- Οικονομικής κρίσης
- Δύσκολου ανταγωνισμού
- Ρυθμιστικών πιέσεων από την ΕΕΤΤ
- Δυσκολίες στην διαχείριση του προσωπικού όσον αφορά την νοοτροπία (από δημόσιο σε ιδιωτικό),

η υιοθέτηση του πλαισίου εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως στρατηγική στον όμιλο, από το 2009, οδήγησε σε μια σειρά από αλλαγές στις διεργασίες του μάνατζμεντ. και ενίσχυσε την ανταγωνιστική θέση της εταιρείας στην εγχώρια αγορά.

Ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος του ΟΤΕ, Μιχαήλ Τζαμάζ, τονίζει στον τελευταίο ετήσιο απολογισμό. Ότι : *«Η στρατηγική μας, μάς επέτρεψε να πάμε μπροστά τα τελευταία χρόνια.....»*

Ο αντίκτυπος της ΔΟΠ στις επιχειρηματικές επιδόσεις στον ΟΤΕ:

Στην περίπτωση του ΟΤΕ και όσο η ΔΟΠ επεκτεινόταν με την πάροδο του χρόνου σε ολόκληρο τον οργανισμό, είναι εμφανής ο θετικός αντίκτυπος της στρατηγικής αυτής στις επιχειρηματικές επιδόσεις του ομίλου, στα μεγάλα ποσοστά κερδών και στην διατήρηση της ηγετικής του θέσης στην εγχώρια αγορά.

Η καταλληλότητα των τεχνικών της ΔΟΠ που εφαρμόστηκαν :

Όπως προαναφέρθηκε ο ΟΤΕ έπειτα από την μετάβασή του από δημόσιο σε ιδιωτικό οργανισμό, μέσα σε ένα περιβάλλον οικονομικής κρίσης με αρκετά υψηλότερες τιμές από τον ανταγωνισμό λόγω ρυθμιστικών πιέσεων από την ΕΕΤΤ, με ένα μεγάλο ποσοστό προσωπικού με νοοτροπία δημοσίου σε ιδιωτικό πλέον οργανισμό, υπήρχαν μεγάλες πιθανότητες να χάσει μεγάλο μερίδιο της

αγοράς , να μειωθούν τα επίπεδα κερδών του, και να χάσει την ηγετική θέση που διατηρούσε στον τομέα του.

Τότε ήταν που έδωσε μεγάλη βάση στην υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως Στρατηγική του Ομίλου και εφαρμογή της σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ γινόταν σταδιακά όπου με την πάροδο του χρόνου οι αρχές της ΔΟΠ εφαρμοζόντουσαν σε όλο και υψηλότερα επίπεδα, οδηγώντας ταυτόχρονα και σε υψηλότερες επιδόσεις. Σύμφωνα με την προαναφερθείσα πορεία ο ΟΤΕ, με το πέρας του μονοπωλίου, μέσα από την Στρατηγική του κατάφερε όχι μόνο να επιβιώσει και να είναι ανταγωνιστικός, αλλά να είναι και να παραμένει ο ηγέτης των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα. Βέβαια, θα πρέπει να συνεχίσει να μαθαίνει, να βελτιώνει και να εφαρμόζει τεχνικές οι οποίες να είναι σύμφωνες με τις απαιτήσεις της αγοράς, των προϊόντων και της παραγωγής, έτσι ώστε στους δύσκολους ανταγωνιστικούς καιρούς να επιτυγχάνει τον στόχο του ο οποίος είναι να είναι ο ηγέτης των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα και γιατί όχι να πετύχει να γίνει το πρότυπο εταιρίας στην Ελληνική αγορά και όχι μόνο.

Βιβλιογραφία

Βιβλία - Άρθρα

Adebanjo D., "Tqm and business excellence: is there really a conflict?", *Measuring Business Excellence* 5,3 2001, pp. 37 - 40

Alic M., Rusjan B., "Contribution of the ISO 9001 internal audit to business performance", *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 27, No.8, 2010 p. 916-937

Ashton, C., "All change in awards", *Self-Assessment*, 1997, pp. 11-17

Asif M., Searcy, C., Garvare, R., Ahmad, N., "Including sustainability in business excellence models" *Total Quality Management & Business Excellence*, 22, 2011, p.773-786

Barney JB, "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management* 17: 99-120, 1991

Baaij M., Reinmoeller P., Nikolaj Niepce, "Sustained superior performance in changing environments: towards a synthesis and a research agenda", Published online in Wiley InterScience, *Strat. Change* 16: 87-95, 2007

Bhuiyan N., Baghel A., "An overview of continuous improvement: from the past to the present", *Management Decision*, Vol. 43, No. 5, 2005

Breja S.K., Banwet D.K., "Quality strategy for transformation: a case study". *The TQM Journal* Vol. 23 No. 1, 2011, pp. 5-20

Bowman C., Asch D, "Strategic Management", McMillan Education Ltd, 1987
Crosby P.B., "Quality is Free: The Art of Making Quality Certain", McGraw-Hill, New York, 1979

Chandler A., "Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise", *Journal of Management History*, Vol. 5 No. 8, 1999, pp. 516-531

Dahlgaard-Park, S.M. "The quality movement: Where are you going?" *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(5), 493-516, 2011

Dahlgaard-Park, S.M., Chen, C.K., Jang, J.Y., & Dahlgaard, J.J. "Diagnosing and prognosticating the quality movement - a review on the 25 years quality literature (1987-2011)". *Total Quality Management*, 24(1), 1-18, 2013

Dervitsiotis, K., "Building trust for excellence in performance and adaptation to change" *Total Quality Management*, 17, 2006, p.795-810

Dervitsiotis, K., "Navigating in turbulent environmental conditions for sustainable business excellence" *Total Quality Management*, 15, 2004, p. 807–827

Dimitriades Z. S., "Total involvement in quality management", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 6, No. 7/8, 2000, p. 117, 121

European Foundation for Quality Management. (1996). *Self-Assessment*. Brussels, Belgium. EFQM.

Feigenbaum, A.V., "Total Quality Control", 3rd edition, McGraw-Hill, New York, 1986

General Accounting Office. (1991). «Management practices: U.S. companies improve performance through quality efforts». Washington, D.C.: GAO.

Fiol, C. M. "Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage" *Journal of Management*, 17, 1991

Friesdorf W., Herrmann J., Mertins K., "Quality Management: Implementation of Quality Systems a Perspective of Developing Countries-India", 2008

Garvin D.A., "Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge", *The Free Press*, New York, 1988

Gore, A. (1993). "Creating a government that works better and costs less". *New York; Penguin Group*.

Greenley G., "Does Strategic Planning Improve Company Performance?", *Long Range Planning* 19, no. 2, April 1986

Hamzah A., S. Ho, "TQM Training for Small and Medium Industries in Malaysia", *Training for Quality*, Vol. 2 No. 2, *MCB University Press*, 1994

Hansson J., Klefsjo B, "A core value model for implementing total quality management in small organizations", *The TQM Magazine*, Vol. 15, No. 2, 2003, 73-74

Hardie N., Walsh P., "Towards a Better Understanding of Quality", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11, No. 4, 1994, p. 53

Ho S. K. M., "From TQM to business excellence, *Production Planning & Control*", 1999, Vol. 10, No. 1, p. 87

Hughes A., "An investigation of self-assessment and the Business Excellence Model using the teaching of Dr Edwards Deming", *MSc Dissertation*, Sheý eld Hallam University, Sheý eld, 1999

Ionică A., Băleanu V., Edelhauser E., Irimie S. "TQM and Business Excellence", *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 10(4), 2010, p. 125-134

Kaplan R.S. & Norton D.P., "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", *California Management Review*, 1996, Vol.39, No1, pp.53-79

Kaplan R.S. & Norton D.P., "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, 1992, pp. 71-79

Karapetrovic, S. and Willborn, W., "Generic audit of management systems: fundamentals", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 15 No. 6, 2000, pp. 279-94

Macdonald, J. "TQM – does it always work? Some reasons for disappointment", *Managing Service Quality*, Vol. 6, No. 5, 1996

Maloney W.F., "Strategic planning for human resource management in construction", *Journal of Management in Engineering*, Vol. 13 No. 3, pp. 49-56, 1997

Metaxasa I.N. & Koulouriotisa D.E., "A theoretical study of the relation between TQM, assessment and sustainable business excellence", *Total Quality Management*, 2014, Vol. 25, No. 5, p. 494–510

Miller D., "Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 1986, p. 233-249

Mintzberg H., "The fall and rise of strategic planning", *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 1, pp. 107-14, 1994

M.E Porter, *Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior Performance*, *The Free Press*, 1988

Parasuranam A., Zeithaml V. A., Berry L. L. (1988), "SERVQUAL A multiple –Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality"

Pekka V. E., Chatzikonstantinou P G., "Gaining Company's Sustained Competitive Advantage, Is Really a Necessary Precondition for Improved Organizational Performance? The Case of TQM", *European Research Studies*, Volume XII, Issue (3), 2009

Pesic, M.A., & Dahlgaard, J.J. "Using the balanced scorecard and the European Foundation for Quality Management excellence model as a combined roadmap for diagnosing and attaining excellence". *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5–6), 652–663, 2013

Piercy N. F., "What do you do to get customer focus in an organization?", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 13, No. 6, 1995

Powell T. C., "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 1, 1995, p. 15-37

Prajogo D. I. & Sohal A. S., "The relationship between organization strategy, total quality management and organization performance--the mediating role of TQM", *European Journal of Operational Research*, Volume: 168, Issue: 1, 2006, pp. 35-50

Prajogo D.I., Sohal A.S., "TQM and innovation: A literature review and research framework", *Technovation* 21, 2001, 539-558

Pun K. F., "A conceptual synergy model of strategy formulation for manufacturing", *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 24 No. 9, 2004

Recklies D., Beyond Porter – A Critique of the Critique of Porter, 2001 Reed R., Lemak D.J., Montgomery J.C., "Beyond process: TQM content and firm performance", *Academy of Management Review* 21, 1996, p 173-202

Reed R., Lemak D. J., Meroc N. P., "Total quality management and sustainable competitive advantage", *Journal of Quality Management* 5, 2000

Ruhli E., "The concept of hypercompetition - a new approach to strategic management in large multinational firms", *Strategic Change*, Vol. 6, 377- 390, 1997

Sebastianelli R., Tamimi N., "How product quality dimensions relate to defining quality", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, No. 4, 2002, p. 443-445

Singhal V. & Hendricks K., "The impact of Total Quality Management (TQM) on Financial Performance: Evidence from Quality Award Winners", DuPree College of Management Georgia – Institute of Technology & Richard Ivey School of Business – The University of Western Ontario, 2000

Singhal V. & Hendricks K., "Don't Count TQM Out, Evidence shows implementation pays off in a big way", *Quality Progress*, Vol. 32, No. 4, 1999, pp 35-42

Slack N. Chambers & Johnston R, «Διοίκηση Παραγωγής Προϊόντων και υπηρεσιών», 5η έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Κεφάλαιο 17 «Προγραμματισμός και έλεγχος ποιότητας», σελ. 674 – 683, 2010 (μετάφραση).

Sun, H., Hui, I.K., Tam, A.Y.K. and Frick, J. , "Employee involvement and quality management", *The TQM Magazine*, Vol. 12, No. 5, 2000, p. 350

Talha M., "Total Quality Management: an overview", *The Bottom Line Managing Library Finances*, Vol. 17, No. 1, 2004, p. 15-16

Talwar, B., "Business excellence models and the path ahead", *The TQM Journal* Vol. 23 No. 1, 2011 pp. 21-35

Temponi C., "Continuous improvement framework: implications for academia", *Quality Assurance in Education*, Vol. 13, No. 1, 2005

Tena A. B. E., Llusar J. C. B., Puig V. R., "Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: A resource-based view", *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 7&8, 2001, p. 932-938

Titus, V.K., Covin, J.G., & Slevin, D.P. "Aligning strategic processes in pursuit of firm Growth". *Journal of Business Research*, 64, 446-453, 2011

Tsiotras G., Gotzamani K., ISO 9000 as an entry key to TQM: "The case of Greek industry, *International Journal of Quality & Reliability Management*", Vol. 13 No. 4, 1996, p. 64-76

Ulrika Hellsten, Bengt Klefsjö, "TQM as a management system consisting of values, techniques and tools", *The TQM Magazine*, Vol. 12 Iss: 4, 2000, pp.238 - 244

Weaver, C. (1995). "Managing the four stages of TQM". *ASQC Quality Press*.

Wheelen T., Hunger D., "Concepts in Strategic Management and Business policy", Pearson Practice Hall, 2006

Αυλωνίτης Α. Σταμάτης, «Στοιχεία Ελέγχου & Διασφάλισης Ποιότητας», Εκδόσεις Έλλην, σελ. 18 - 20, και 87 - 90, 2003

Βασίλης Ν. Κέφης, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», 2η έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, Κεφάλαιο 1 «Βασικές Εισαγωγικές Έννοιες», σελ. 58 - 70, 2014

Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένος, 2002

Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α., "Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων: ανάλυση, βελτίωση, στρατηγικές", Νομική Βιβλιοθήκη, 2007

Δερβιτσιώτης Ν Κώστας «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Β' έκδοση, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ, Κεφάλαιο 2, «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)» σελ. 44 - 48.. 2005

Δερβιτσιώτης Κ.Ν., "Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας", Interbooks, 2001

Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης, "Ελληνικό Πρότυπο: Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας-Απαιτήσεις". Αθήνα: ΕΛΟΤ, 2000

Ζαβλάνος Μ. Μύρων, «Η Ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα», Εκδόσεις Σταμούλης, 2006

Κέφης Ν Βασίλης, «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Κριτική, 2014 σελ 63

Μποχώρης Γ. Α., “Επιχειρηματική Αριστεία - Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”, Γεώργιος Μποχώρης, 2012

Παπαδάκης Β.Μ. «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία», Τόμος Α' – Θεωρία, εκδόσεις Μπένου, 2007

Σιώμκος Γ. Ι., Czerpiel J. A., “Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ”, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 2007

Σιώμκος Γ. Ι., “Στρατηγικό Μάρκετινγκ”, Εκδόσεις Σταμούλη, 2004

Διαδίκτυο

https://www.cosmote.gr/mobile/content/el/attached_files/AMEA/COSMOTEMOBILE_DEIKTES.html

https://el.wikipedia.org/wiki/Διοίκηση_Ολικής_Ποιότητας

http://www.eett.gr/opencms/export/sites/default/admin/downloads/Informative_Documentation/EETT_Entypo_GR_salonia_low.pdf

<http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/6125/Alafouzos.pdf?sequence=2>

http://www.eett.gr/opencms/export/sites/default/admin/downloads/Informative_Documentation/Ta_dikaiomata_mas.pdf

https://el.wikipedia.org/wiki/Επτά_βασικά_εργαλεία_της_ποιότητας

http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/6958/1666_2_%CE%95%CE%9D%CE%9F%CE%A4%CE%97%CE%A4%CE%91%2011_COVER.pdf

<https://www.iso.org/>

http://www.sepe.gr/files/1/EITO/11thReport/pdf/11thReport_EITO-SEPE_web.pdf

<http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/4969/Lagoudaki.pdf?sequence=2>

<http://www.pharmacorner.gr/pharmacy-marketing/17264-μαρκετινγ.html>

Παράρτημα Α

A1. e-TOM - Διαδικασίες Ομίλου

Customer Relationship Management

- Διαχείριση Παραγγελιών Πελατών
- Διαχείριση Παραπόνων Πελατών
- Έλεγχος Παραγγελιοληψίας - Ενεργοποίησης
- Διερεύνηση Παραπόνων από Τηλεφωνικό Κέντρο (Front Office)
- Διευθέτηση Παραπόνου από 2ο Επίπεδο Διαχείρισης
- Διαχείριση Προβλημάτων Πελατών
- Διαχείριση Τιμολόγησης
- Διαχείριση Έκδοσης Τιμολογίων
- Εξυπηρέτηση Πελατών
- Πωλήσεις
- Υλοποίηση και Υποστήριξη Λειτουργίας CRM
- Έκδοση Νέας/ Τροποποίηση/ Ακύρωση Εγγυητικής Επιστολής ΟΤΕ/ COSMOTE
- Έκδοση Στατιστικών Αναφορών Λειτουργιών Εξυπηρέτησης Πελατών Σταθερής & Κινητής
- Έλεγχος Ποιότητας Παρεχόμενης Υπηρεσίας Τηλεφωνικών Κέντρων
- Ανανέωση Περιεχομένου Πληροφοριών Καταλόγου
- Δημιουργία Κωδικού - Τροποποίηση Στοιχείων Πελάτη / Αντιπροσώπων στο ERP
- Διαδικασίες Εξυπηρέτησης Πελατών Κινητής σε Κατάστημα
- Διαδικασίες Εξυπηρέτησης Πελατών Σταθερής & Κινητής σε Κατάστημα
- Διαδικασίες Εξυπηρέτησης Πελατών Σταθερής σε Κατάστημα
- Διαχείριση Intranet
- Διαχείριση Τιμοκαταλόγων Εμπορευσίμων Προϊόντων
- Εκπαίδευση Προσωπικού Εξυπηρέτησης Πελατών Σταθερής & Κινητής (Νέου / Υφιστάμενου)
- Λειτουργία Καταστήματος

- Παρακολούθηση Εγγυητικών Επιστολών ΟΤΕ/ COSMOTE
- Ποιοτική Αξιολόγηση Προσωπικού Τηλεφωνικών Κέντρων

Marketing & Διαχείριση Προϊόντων και Προσφορών

- Ανάπτυξη Νέων/ Τροποποίηση Υφιστάμενων Προϊόντων/ Υπηρεσιών Σταθερής, Κινητής & Τηλεόρασης
- Διαχείριση Απόσυρσης/ Διαγραφής Προϊόντος/ Υπηρεσίας Σταθερής, Κινητής & Τηλεόρασης
- Λανσάρισμα Προϊόντος/ Υπηρεσίας Σταθερής, Κινητής & Τηλεόρασης
- Διαχείριση Πιλοτικής Εφαρμογής Προϊόντος/ Υπηρεσίας Σταθερής, Κινητής & Τηλεόρασης
- Παρακολούθηση Προόδου Εργασιών Έργου Ανάπτυξης/ Τροποποίησης Προϊόντος/ Υπηρεσίας Σταθερής, Κινητής & Τηλεόρασης
- Σχεδιασμός Ιδέας Προϊόντος/ Υπηρεσίας Σταθερής, Κινητής & Τηλεόρασης
- Προώθηση και Επικοινωνία Προϊόντων και Προσφορών
- Ανάπτυξη Στοχευμένων Προωθητικών Ενεργειών

Ανάπτυξη & Διαχείριση Τεχνολογικής Υποδομής

- Υλοποίηση Αναβάθμισης / Διόρθωσης Λογισμικού Τεχνολογικής Υποδομής
- Αξιολόγηση Αναβάθμισης / Διόρθωσης Λογισμικού Τεχνολογικής Υποδομής
- Δοκιμαστικοί Έλεγχοι Λογισμικού Τεχνολογικής Υποδομής
- Πρώτη Εγκατάσταση Λογισμικού σε Κόμβο (FOA)
- Υλοποίηση Εγκατάστασης Λογισμικού Τεχνολογικής Υποδομής

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

- Διαχείριση Αδειών Ανθρώπινου Δυναμικού
- Διαχείριση Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού
- Ένταξη Νεοπροσλαμβανομένων
- Σχεδιασμός & Έγκριση Προγράμματος Ένταξης Νεοπροσλαμβανομένων
- Διεξαγωγή & Αξιολόγηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων
- Οργάνωση Εκπαιδύσεων Εργαζομένων

- Υποβολή Αιτήσεων Κάλυψης Εκπαιδευτικών Αναγκών

Διαχείριση Εταιρικής Αποτελεσματικότητας

- Διαχείριση Ακινήτων
- Αξιολόγηση Κατασκευαστικού Έργου
- Εκτέλεση Κατασκευαστικού Έργου
- Παραλαβή Κατασκευαστικού Έργου
- Προετοιμασία Υλοποίησης Κατασκευαστικού Έργου
- Σύσταση Διαδιευθυνσιακής Ομάδας Κατασκευαστικού Έργου
- Διαχείριση Διαδικασιών & Ποιότητας
- Ανάλυση & Καταγραφή Διαδικασιών
- Ανασκόπηση Ενοποιημένων Συστημάτων Διαχείρισης Ομίλου ΟΤΕ
- Αξιολόγηση Διαδικασιών Ενοποιημένων Συστημάτων Διαχείρισης
- Αξιολόγηση Διαδικασιών
- Σχεδιασμός Αξιολογήσεων Διαδικασιών
- Βελτιστοποίηση Διαδικασιών
- Διαχείριση Ανάπτυξης Διαδικασιών Θυγατρικών Εξωτερικού
- Πιστοποίηση Συστημάτων Διαχείρισης
- Διαχείριση Διοικητικών Υπηρεσιών
- Ένταξη Οχήματος στον Εταιρικό Στόλο και στο Στόλο Τεχνικών Οχημάτων (με Σύμβαση Χρηματοδοτικής Μίσθωσης)
- Δημιουργία & Μελέτη Αναφορών Συντήρησης Κτιριακών Εγκαταστάσεων
- Διαχείριση Αιτημάτων Έκτακτης Συντήρησης Αυτοκινήτων Εταιρικού Στόλου & Οχημάτων Τεχνικού Στόλου (με Σύμβαση Χρηματοδοτικής Μίσθωσης)
- Διαχείριση Αιτημάτων Ένταξης Αυτοκινήτων στον Εταιρικό Στόλο (Status Cars & Tool Cars)
- Διαχείριση Αιτημάτων Ένταξης Οχημάτων στο Στόλο Τεχνικών Οχημάτων
- Διαχείριση Αιτημάτων Υπηρεσιών Ακίνητης Περιουσίας (C.R.E.M.)
- Διαχείριση Αιτημάτων Χορήγησης Κοινόχρηστου Εταιρικού Αυτοκινήτου (Pool Car)

- Διαχείριση Καυσίμων, Υπηρεσιών Πλυσίματος & Λιπαντικών Εταιρικού Στόλου & Στόλου Τεχνικών Οχημάτων
- Δημιουργία Αναφορών Κατανάλωσης Καυσίμων Εταιρικών Αυτοκινήτων (Status Cars & Tool Cars)
- Προγραμματισμός Ετήσιας Τακτικής Συντήρησης Κτιριακών Εγκαταστάσεων
- Συντήρηση Κτιριακών Εγκαταστάσεων
- Σύστημα Διαχείρισης Υγείας & Ασφάλειας στην Εργασία
- Έλεγχοι Υγείας & Ασφάλειας
- Ανάπτυξη Συστήματος Διαχείρισης Υγείας & Ασφάλειας
- Διαβούλευση & Ενημέρωση για Θέματα Υγείας & Ασφάλειας
- Διαχείριση Εργατικών Ατυχημάτων
- Εκτίμηση & Έλεγχος της Επικινδυνότητας
- Παρακολούθηση & Μέτρηση Επίδοσης Συστήματος Υγείας & Ασφάλειας
- Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης
- Ανάπτυξη Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης
- Διαχείριση Εσωτερικής Επικοινωνίας Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης
- Παρακολούθηση & Μέτρηση Επίδοσης Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

Διαχείριση Εταιρικών Πληροφοριακών Συστημάτων

- Διαχείριση Αλλαγών Εταιρικών Πληροφοριακών Συστημάτων
- Προετοιμασία Release
- Υλοποίηση Αλλαγής σε Πληροφοριακό Σύστημα - CUSTOM Εσωτερικά ή/και Προμηθευτή ή COTS Εσωτερικά
- Υλοποίηση Νέων Εταιρικών Πληροφοριακών Συστημάτων
- Data Migration
- Ανάλυση Απαιτήσεων Χρηστών - CUSTOM
- Ανάλυση, Εγκατάσταση & Παραμετροποίηση Πληροφοριακού Συστήματος - COTS
- Ανάπτυξη Νέου Λογισμικού - CUSTOM
- Κλείσιμο Έργου Νέου Πληροφοριακού Συστήματος

- Μεταφορά Νέου Πληροφοριακού Συστήματος στο Παραγωγικό Περιβάλλον
- Συστημικές Δοκιμές (System Testing) Νέου Λογισμικού
- Σχεδιασμός Νέου Πληροφοριακού Συστήματος - CUSTOM
- Υποστήριξη Λειτουργίας Πληροφοριακών Συστημάτων
- Ανάκτηση Αντιγράφων Ασφαλείας (Restore)
- Δημιουργία Αντιγράφων Ασφαλείας (Backup)
- Εκτέλεση Προγραμματισμένων Εργασιών Συστημάτων (Job Scheduling)
- Καθορισμός Παραμέτρων Backup/ Restore
- Καθορισμός Παραμέτρων Μηχανισμών Ελέγχου Συστημάτων (Monitoring)
- Καθορισμός Παραμέτρων Προγραμματισμένων Εργασιών (Job Scheduling)
- Παρακολούθηση Λειτουργίας Συστημάτων (Monitoring)
- Υποστήριξη Χρηστών & Διαχείριση Συμβάντων Πληροφοριακών Συστημάτων
- Διαχείριση Συμβάντων 3ου Επιπέδου
- Μεταφορά Λύσης - Αλλαγής στο Παραγωγικό Περιβάλλον

Διαχείριση Εταιρικών Ρίσκων

- Διαχείριση Ασφάλισης
- Αποζημίωση Προγράμματος Ασφάλισης Κατά Παντός Κινδύνου
- Διαχείριση Επιχειρησιακής Συνέχειας (BCM)
- Διαχείριση Συμβάντων από Υπεύθυνους Κτιρίων (Building Incident Controllers - BICs)
- Ετοιμότητα & Απόκριση σε Καταστάσεις Έκτακτης Ανάγκης
- Πλάνα Ανάκαμψης Τηλεπικοινωνιακού Δικτύου από Ζημιές
- Πλάνο Διαχείρισης Επικοινωνίας Ομίλου ΟΤΕ
- Πλάνο Διαχείρισης Κρίσεων ΟΤΕ - COSMOTE
- Πλάνο Επιχειρησιακής Συνέχειας Ομίλου ΟΤΕ
- Πλάνο Πανδημίας
- Υποστήριξη Συστήματος Διαχείρισης Επιχειρησιακής Συνέχειας
- Διαχείριση Εταιρικών Κινδύνων

- Αξιολόγηση Εταιρικών Κινδύνων
- Διαχείριση Τηλεπικοινωνιακής Απάτης
- Διαχείριση Περιστατικού Απάτης Τηλεπικοινωνιακών Υπηρεσιών
- Εντοπισμός & Διαχείριση Συμβάντων Τηλεπικοινωνιακής Απάτης
- Καθορισμός Παραμέτρων Πληροφοριακού Συστήματος FRM
- Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών
- Έλεγχοι Ασφάλειας Πληροφοριών
- Έλεγχος Αρχείων Καταγραφής Πρόσβασης Χρηστών σε Κρίσιμα Συστήματα
- Έλεγχος Κατηγοριοποίησης Συστήματος / Έργου, Εγχειριδίων & Συμμόρφωσης με Απαιτήσεις Ασφαλείας
- Έλεγχος Ορθής Εφαρμογής της Πολιτικής Λογικής Πρόσβασης
- Έλεγχος Ορθότητας Δικαιωμάτων Απομακρυσμένης Πρόσβασης
- Απόκτηση Πρόσβασης στον Πηγαίο Κώδικα
- Δημιουργία & Τροποποίηση Προφίλ Χρήσης Συστημάτων
- Διαγραφή - Απόσυρση Υλικού & Λογισμικού Συστημάτων
- Διαχείριση Patches
- Διαχείριση Δικαιωμάτων Πρόσβασης σε Συστήματα μέσω IDM
- Εκχώρηση, Τροποποίηση, Κατάργηση Δικαιωμάτων Πρόσβασης σε Εταιρικά Πληροφοριακά Συστήματα
- Διαχείριση Εξαίρεσης, Επέκτασης ή Άρσης Εξαίρεσης από την Πολιτική Ασφάλειας
- Διαχείριση Συστήματος Προστασίας από Κακόβουλο Λογισμικό (Antivirus)
- Διαχείριση Φυσικής Πρόσβασης σε Εγκαταστάσεις ΟΤΕ/ COSMOTE
- Πολιτικές Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών
- Υποστήριξη Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών

Διαχείριση Λειτουργικών Σχέσεων με Προμηθευτές / Συνεργάτες

- Αξιολόγηση Προμηθευτών / Συνεργατών
- Ανάλυση Αποτελεσμάτων Αξιολόγησης Προμηθευτών
- Διενέργεια Αξιολόγησης Προμηθευτών
- Προετοιμασία Αξιολόγησης Προμηθευτών

- Διαχείριση Αγορών Προμηθευτών / Συνεργατών
- Έκδοση Παραγγελιών Προμηθειών στο SAP-ERP
- Αγορές μέσω Μικρού Ταμείου για το Δίκτυο Καταστημάτων ΟΤΕ & COSMOTE
- Διαχείριση Μικρών Αγορών
- Διαχείριση Τροφοδότησης / Ανατροφοδότησης Μικρών Ταμείων
- Διαχείριση Τροφοδότησης / Ανατροφοδότησης Μικρών Ταμείων Καταστημάτων
- Καταχώρηση & Έγκριση Αιτήσεων Προμήθειας στο SAP-ERP
- Παραλαβή Υπηρεσιών
- Διαχείριση Διεπαφών με Προμηθευτές / Συνεργάτες
- Ανάλυση & Αναφορά Διαχείρισης Επαφών & Αιτημάτων Αντιπροσώπων
- Διαχείριση Αιτημάτων Αντιπροσώπων
- Διαχείριση Εισερχόμενης Τηλεφωνικής Επικοινωνίας Αντιπροσώπων
- Διαχείριση Προβλημάτων Προμηθευτών / Συνεργατών
- Διευθέτηση Διαφορών με Προμηθευτές
- Διαχείριση Τιμολογίων Προμηθευτών/ Συνεργατών
- Έλεγχος & Έγκριση Εμπορικών Προμηθειών Αντιπροσώπων
- Καταχώρηση Τιμολογίων Προμηθευτών
- Πληρωμή Προμήθειας Εγγυητικών Επιστολών ΟΤΕ/ COSMOTE
- Προετοιμασία και Αποστολή Τιμολογίων Προμηθευτών Προς Καταχώρηση
- Φορολογική Διαχείριση Αλλοδαπού Προμηθευτή
- Υποστήριξη Λειτουργίας Προμηθευτών / Συνεργατών
- Άνοιγμα Τραπεζικών Λογαριασμών Εσωτερικού / Εξωτερικού
- Έκδοση Εταιρικής Πιστωτικής Κάρτας
- Δημιουργία / Τροποποίηση / Κατάργηση Κωδικών Υλικών, Υπηρεσιών & Εμπορευσίμων/ Παγίων (SAP Material Codes)
- Διαχείριση Web Banking
- Επιστροφή Εγγυητικής Επιστολής Τρίτου/ Επιστροφή Χρηματικής Εγγύησης
- Κλείσιμο Τραπεζικών Λογαριασμών Εσωτερικού / Εξωτερικού

- Παρακολούθηση Εγγυητικών Επιστολών Τρίτων
- Παραλαβή Εγγυητικής Επιστολής Τρίτου/ Είσπραξη Χρηματικής Εγγύησης

Διαχείριση Νομικών, Εταιρικών Θεμάτων & Σχέσεων

- Διαχείριση Εταιρικής Εικόνας, Επικοινωνίας και Σχέσεων με την Κοινωνία
- Διαχείριση Περιεχομένου Εταιρικού Intranet
- Διερεύνηση & Έγκριση Χορηγιών/ Δωρεών
- Υλοποίηση Χορηγιών/ Δωρεών
- Διανομή Εισιτηρίων/ Προσκλήσεων λόγω Χορηγίας
- Διαχείριση Νομικών & Ρυθμιστικών Θεμάτων
- Διαχείριση Εξουσιοδοτήσεων
- Διαχείριση Νομοθεσίας Συστημάτων Διαχείρισης
- Ενημέρωση και Τροποποίηση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας της Εταιρείας
- Παρακολούθηση - Ενσωμάτωση Νομικού & Ρυθμιστικού Πλαισίου

Διαχείριση Οικονομικών Θεμάτων & Παγίων

- Διαχείριση Logistics
- Ανακύκλωση Παγίων / Υλικών Δικτύου
- Εκποίηση Παγίων / Υλικών Δικτύου
- Εξαγωγή Υλικών από την Αποθήκη
- Παραλαβή Επιστρεφόμενου Τηλεπικοινωνιακού Εξοπλισμού
- Παραλαβή Νέων Υλικών στις Αποθήκες
- Μετακίνηση Υλικών στην Αποθήκη
- Φυσική Απογραφή Κεντρικών Αποθηκών
- Φυσική Απογραφή Λοιπών Αποθηκών
- Χαρακτηρισμός Παγίων Δικτύου / Υλικών σε Αποθήκες
- Διαχείριση Διαθεσίμων
- Κατάρτιση Μηνιαίου Operating Free Cash Flow
- Παρακολούθηση & Ενημέρωση Credit Ratings Χωρών και Αντισυμβαλλόμενων Μερών για τον Όμιλο ΟΤΕ

- Διαχείριση Λογιστηρίου
- Έκδοση Αναφορών Φορολογικών Στοιχείων
- Απόδοση Φόρου
- Δημιουργία / Τροποποίηση Λογαριασμών Γενικής Λογιστικής (GL)
- Λογιστική Συμφωνία Εγγυητικών Επιστολών
- Μηνιαία Συμφωνία Τραπεζικών Λογαριασμών (extrait με Γενική Λογιστική) Ομίλου ΟΤΕ
- Φυσική Απογραφή Εγγυητικών Επιστολών
- Διαχείριση Οικονομικών Αναφορών & Προγραμματισμού
- Δημιουργία Ετήσιας Έκθεσης Οικονομικών Καταστάσεων
- Κατάρτιση Ενοποιημένων Οικονομικών Καταστάσεων (σύμφωνα με τα IFRS)
- Επιβεβαίωση Ενδοεταιρικών Συναλλαγών με θυγατρικές
- Διαχείριση Παγίων
- Δημιουργία / Τροποποίηση Συντελεστών Απόσβεσης

Διαχείριση Προμηθειών / Συνεργασιών

- Διαχείριση sourcing
- Διαχείριση Προμηθευτικών Διαδικασιών BUY-IN J.V. για Συσκευές Κινητής/ Tablets
- Διαχείριση Προμηθευτικών Δραστηριοτήτων BuyIN πλην Συσκευών Κινητής/ Tablets
- Διενέργεια Διαγωνισμού
- Διενέργεια Διαπραγματεύσεων & Έγκριση Προμήθειας
- Διενέργεια Συλλογής Προσφορών
- Επιλογή Τρόπου Προμήθειας
- Διαχείριση Συμφωνιών με Προμηθευτές / Συνεργάτες

Λειτουργία Τεχνολογικής Υποδομής

- Υποστήριξη Τεχνολογικής Υποδομής

Λειτουργία Υπηρεσιών

Στρατηγικός & Εταιρικός Σχεδιασμός

- Στρατηγικός & Επιχειρησιακός Σχεδιασμός

A2. Πολιτικές για διαδικασίες Ομίλου

Customer Relationship Management

- Διαχείριση Διασφάλισης Εσόδων
- Διαχείριση Χρεοπιστώσεων Λογαριασμών Πελατών
- Πολιτική Διαχείρισης Εισπρακτικής Διαδικασίας και Διακανονισμών για Εκπρόθεσμες ή / και Επισφαλείς Απαιτήσεις

Marketing & Διαχείριση Προϊόντων και Προσφορών

- Απαξίωση Εμπορευμάτων - Μείωση Τιμής σε Επίπεδο Κάτω του Κόστους

Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

- Πολιτική Δανεισμού Εργαζομένων Ομίλου ΟΤΕ
- Πολιτική Εταιρικών Αυτοκινήτων
- Πολιτική Παροχών Ασφάλισης Κινδύνου και Συνταξιοδοτικών Προγραμμάτων
- Πολιτική Παροχών για τη Διευκόλυνση Μετακίνησης των Εργαζομένων που Απασχολούνται στο Κτίριο της Παιανίας
- Πολιτική Χορήγησης Θέσεων Στάθμευσης στο Διοικητικό Μέγαρο ΟΤΕ
- Πολιτική Χορήγησης Συνδέσεων Κινητής Τηλεφωνίας σε Εργαζομένους

Διαχείριση Εταιρικής Αποτελεσματικότητας

- Εγκρίσεις Εταιρικών Πολιτικών/ Διεργασιών/ Διαδικασιών
- Πολιτική για τα Ηλεκτρομαγνητικά Πεδία (EMF)
- Πολιτική Διαχείρισης Αλληλογραφίας
- Πολιτική Ενοποιημένων Συστημάτων Διαχείρισης Ομίλου ΟΤΕ
- Πολιτική Ηλεκτρονικών Εγκρίσεων
- Πολιτική Στόλου Τεχνικών Οχημάτων

Διαχείριση Εταιρικών Πληροφοριακών Συστημάτων

- Πολιτική Πληροφορικής

- Πολιτική Χορήγησης Εξοπλισμού Πληροφορικής

Διαχείριση Εταιρικών Ρίσκων

- Business Continuity Strategy for Customer Services Division OTE Group
- Business Continuity Strategy for Logistics & Warehousing OTE Group
- OTE/ COSMOTE Business Continuity Strategy
- Δεσμυτικοί Κανόνες Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων εντός του Ομίλου DT
- Κύριο Πρότυπο Ασφάλειας
- Κύριο Πρότυπο Ασφάλειας Ανθρώπινου Δυναμικού
- Κύριο Πρότυπο Ασφάλειας για τη Διαχείριση Πληροφοριών & Δεδομένων
- Κύριο Πρότυπο Ασφάλειας Συστημάτων
- Κύριο Πρότυπο Ερευνών Ασφάλειας
- Κύριο Πρότυπο Φυσικής Ασφάλειας
- Κώδικας Δεοντολογίας για τα Ανώτερα Στελέχη Οικονομικών Υπηρεσιών
- Κώδικας Δεοντολογίας Ομίλου OTE
- Πλάνο Διαχείρισης Κρίσεων OTE - COSMOTE
- Πλάνο Διαχείρισης Κρίσεων OTE - COSMOTE
- Πολιτική Ανάθεσης Υπηρεσιών στους Ορκωτούς Ελεγκτές Λογιστές
- Πολιτική Αποφυγής της Διαφθοράς και άλλων Συγκρούσεων Συμφερόντων
- Πολιτική για την Αποτροπή Σεξουαλικής Παρενόχλησης εντός του Ομίλου OTE
- Πολιτική Διαχείρισης Καταγγελιών
- Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνου Απάτης Τηλεπικοινωνιακών Υπηρεσιών
- Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων & Ασφάλισης
- Πολιτική Εξακρίβωσης Οικονομικής Απάτης
- Πολιτική Επιχειρησιακής Συνέχειας Ομίλου
- Πολιτική Ομίλου OTE για τη Συμμόρφωση στο Δίκαιο του Ελέθρου Ανταγωνισμού
- Πολιτική περί Αποδοχής και Προσφοράς Ωφελημάτων

- Πολιτική Προστασίας Προσώπων & Εκδηλώσεων

Διαχείριση Λειτουργικών Σχέσεων με Προμηθευτές / Συνεργάτες

- Κανονισμός Τεκμηρίωσης Τιμών Ενδοομιλικών Συναλλαγών Ομίλου ΟΤΕ
- Πολιτική Δαπανών
- Πολιτική Διαχείρισης Κυλικείων - Εστιατορίων

Διαχείριση Νομικών, Εταιρικών Θεμάτων & Σχέσεων

- Πολιτική Διοργάνωσης Εταιρικών Εκδηλώσεων
- Πολιτική Εκπροσώπησης Ομίλου ΟΤΕ σε ΜΜΕ & Άλλα Κρίσιμα Κοινά
- Πολιτική Εταιρικής Υπευθυνότητας Ομίλου ΟΤΕ
- Πολιτική περί Δωρεών
- Πολιτική περί μη Κατάχρησης Προνομιακών Πληροφοριών
- Πολιτική περί Χορηγιών

Διαχείριση Οικονομικών Θεμάτων & Παγίων

- Εκποίηση – Ανακύκλωση Υλικού, Εμπορεύματος ή Άλλου Περιουσιακού Στοιχείου

Διαχείριση Προμηθειών / Συνεργασιών

- Πολιτική Προμηθειών