



INTRACOM SA:

Από την Διοίκηση της

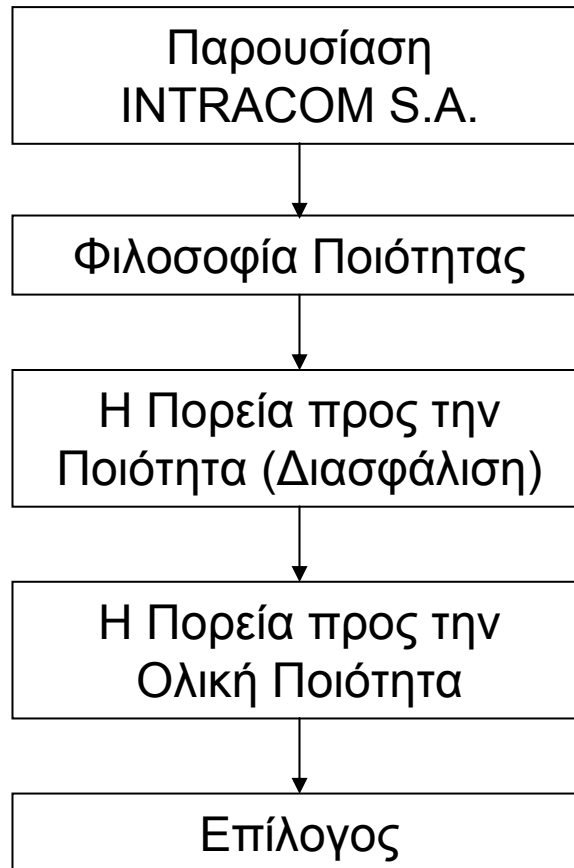
Ποιότητας στην

Ποιότητα της

Διοίκησης



Δομή Case Study INTRACOM





Η περίπτωση στην INTRACOM SA (1)

- Η INTRACOM ιδρύθηκε το 1977
- Το 1990 εισάγεται στο χρηματιστήριο Αθηνών
- Σε συνεργασία με τις θυγατρικές της εταιρίες, παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες στον ελληνικό δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, ενώ παράλληλα αναπτύσσεται δυναμικά και στο διεθνή χώρο
- Παράγει προϊόντα και παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες μελέτης, κατασκευής «με το κλειδί στο χέρι» και υποστήριξης πελατών στους ακόλουθους τομείς:
Δημόσια Δίκτυα Τηλεπικοινωνιών, Συστήματα Κοινόχρηστης Τηλεφωνίας, Λογισμικό Τηλεπικοινωνιακών Συστημάτων, Ολοκληρωμένα Επιχειρησιακά Δίκτυα, Συστήματα Λειτουργικής Υποστήριξης, Ψηφιακή Δορυφορική Τεχνολογία, Τερματικά και Συστήματα Πληροφορικής, Αμυντικά Συστήματα



Η περίπτωση στην INTRACOM SA (2)

- Στελεχώνεται από 2850 στελέχη υψηλής εξειδίκευσης, ενώ συνολικά ο Όμιλος INTRACOM απασχολεί 6500 άτομα.
- Τα προϊόντα της εταιρίας πωλούνται σήμερα σε περισσότερες από 40 χώρες
- Οι πωλήσεις την περίοδο 1995-1999 ξεπέρασαν το 1 δις €, ενώ οι προβλέψεις για την περίοδο 2000-2004 αναφέρονται σε ποσό μεγαλύτερο των 3 δις €.



Η Ποιότητα στην INTRACOM

- Είναι η πρώτη ελληνική εταιρία που πιστοποιήθηκε, το 1991, κατά τα διεθνή πρότυπα ISO 9001, AQAP 110 και AQAP 150.
- Στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εφαρμόζει το European Model for Business Excellence του EFQM



Η Πορεία Προς την Ποιότητα (1)

- 1988 – Απόφαση για δημιουργία ανεξάρτητου Τμήματος για τον Έλεγχο της Ποιότητας των Προϊόντων
- Αρχική πρόσληψη έμπειρου στελέχους – Ρυθμός προσλήψεων 1 άτομο/40 ημέρες, για δημιουργία ομοιογενούς κουλτούρας ποιότητας
- Παραγωγή Εγχειριδίου Ποιότητας όπου τεκμηριώνεται η διοίκηση ποιότητας, η πολιτική ποιότητας και το σύστημα ποιότητας της εταιρίας
- Διαγράμματα ροής εργασιών για κάθε έργο/προϊόν – Ανάπτυξη ειδικών συνοδευτικών εντύπων που συμπληρώνονται καθώς προχωράει η παραγωγή ενός προϊόντος ή η υλοποίηση ενός έργου.



Η Πορεία Προς την Ποιότητα (2)

- 1989 – Τίθεται ως στόχος η πιστοποίηση του συστήματος ποιότητας της εταιρίας κατά AQAP -1
- Ανάπτυξη του πρώτου συστήματος συλλογής και ανάλυσης στοιχείων από τους χώρους παραγωγής
- Το Μάρτιο του 1990 η Υπηρεσία Πολεμικής Βιομηχανίας πιστοποίησε το Σύστημα Ποιότητας της Εταιρίας σύμφωνα με το πρότυπο AQAP.
- Η πιστοποίηση οδήγησε σε αλλαγές στο Οργανόγραμμα και τη μετονομασία του Τμήματος Ελέγχου Ποιότητας σε Διεύθυνση Διασφάλισης Ποιότητας
- Μάιος-Νοέμβριος του 1990 παρατηρείται μείωση των αστοχιών κατά 38%
- Διαχωρίζονται οι διαδικασίες Q.C. και Q.A.
- Το δυναμικό της Διεύθυνσης Διασφάλισης Ποιότητας είναι πλέον 18 άτομα.



Η Πορεία Προς την Ποιότητα (3)

- Τίθεται νέος στόχος η πιστοποίηση κατά ISO 9001.
- Το 1991 η εταιρία πιστοποιείται από τον οργανισμό Bureau Veritas Quality International σύμφωνα με τις απαιτήσεις του διεθνούς προτύπου ISO 9001 και του ευρωπαϊκού EN29001
- Ο ολικός δείκτης ποιότητας κατά 70%
- Το δυναμικό της Διεύθυνσης Διασφάλισης Ποιότητας φτάνει πλέον τα 40 άτομα.
- Σύμφωνα με τις οδηγίες της ΕΕ γίνονται όλες οι απαραίτητες ενέργειες ώστε τα προϊόντα να φέρουν τη σήμανση CE.
- Δημιουργία εργαστηρίου διακρίβωσης μετρικού εξοπλισμού – Υπηρεσίες και προς τρίτους (ISO 9001 και EN 45001)



Η Πορεία προς την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (1)

- Η INTRACOM στα πλαίσια της προσπάθειάς της να εφαρμόσει τις αρχές της ΔΟΠ επέλεξε το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EMBE) που έχει εκπονηθεί από το EQFM.
- Το EMBE υποδηλώνει ότι η Ικανοποίηση των Πελατών, η Ικανοποίηση των Εργαζομένων και οι Επιδράσεις στην Κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω της Ηγεσίας, η οποία διευθύνει την Πολιτική και Στρατηγική, τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, τη Διοίκηση των Πόρων και των Διαδικασιών, οδηγώντας τελικά σε άριστα Επιχειρηματικά Αποτελέσματα



Η Πορεία προς την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (2)

- Το ΕΜΒΕ που αναπτύχθηκε σε πλαίσιο για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας δίνει τη δυνατότητα σε ένα οργανισμό να αυτοαξιολογηθεί.
- Η αυτοαξιολόγηση αποτελεί μια διαδικασία διαγνωστικού χαρακτήρα και επιτρέπει στην επιχείρηση να διαχωρίζει αποτελεσματικά περιοχές όπου είναι ισχυρή καθώς και περιοχές στις οποίες επιδέχεται βελτίωση.
- Ακόμα επιτρέπει τη συγκριτική αξιολόγηση επιδόσεων σε διάφορες περιοχές δραστηριοτήτων (benchmarking).



Η Πορεία προς την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (3)

Υλοποίηση της Αυτοαξιολόγησης

- Χρήση δομημένων ερωτηματολογίων
- Πλεονεκτήματα:
 - Καλή βάση ευαισθητοποίησης και ευρείας συμμετοχής
 - Μικρή επένδυση
 - Εύκολη προσαρμογή των ερωτήσεων στις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης
 - Είναι εύκολο και απλό στη χρήση
 - Μπορεί να δώσει αποτελέσματα ανά ιεραρχικό επίπεδο ή/και διεύθυνση
 - Έχει εύκολη απεικόνιση αποτελεσμάτων
 - Μπορεί να χρησιμοποιηθεί επαναληπτικά ως εργαλείο μέτρησης του ρυθμού βελτίωσης και υλοποίησης ενεργειών
- Μειονεκτήματα:
 - Απαντά με «τι» και όχι με «γιατί» για ότι συμβαίνει στην επιχείρηση.
 - Απαιτεί αρκετό χρόνο για την ολοκλήρωση της διαδικασίας
 - Απαιτεί προσοχή στο χειρισμό των προσδοκιών που θα ανακύψουν από την ευρεία συμπλήρωσή του μέσα στην επιχείρηση



Η Πορεία προς την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (4)

- Στη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης συμμετείχαν και οι 18 Διευθύνσεις της εταιρίας.
- Συμμετοχή 100% των ανωτέρων στελεχών (επίπεδο I), 100% των μεσαίων στελεχών (επίπεδο II) και 15% οι υπόλοιποι εργαζόμενοι
- Συνολικά μοιράστηκαν 397 ερωτηματολόγια από τα οποία τα 353 ήταν αξιοποιήσιμα για ανάλυση και εξαγωγή συμπερασμάτων.



Η Πορεία προς την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (5)

- Μερικά ενδεικτικά συμπεράσματα:
 - Διαφαίνεται μια ισχυρή ηγεσία
 - Υπάρχει σαφής Πολιτική και Στρατηγική
 - Υπάρχει ορθολογιστική διαχείριση των Πόρων
 - Δεν υπάρχει ενιαία γνώμη μεταξύ των εργαζομένων για το επίπεδο Ικανοποίησης Πελατών της επιχείρησης
 - Η Κοινωνική Εικόνα της Επιχείρησης αποτελεί οπωσδήποτε ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα
 - Η επιχείρηση επιδεικνύει πολύ καλά Οικονομικά Αποτελέσματα



Η Πορεία προς την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (6)

- Επόμενα Βήματα:

- Ενέργειες Βελτίωσης
- Επανάληψη Αυτοαξιολόγησης
- Προσέγγιση Workshop (για διαπίστωση των «γιατί»)



Η Πορεία προς την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (7)

Συγκριτική Αξιολόγηση (benchmarking)

- Competitive benchmarking
 - Η εταιρία X μελετά την εταιρία Y
 - Η εταιρία Y αγνοεί τη συμμετοχή της
- Cooperative benchmarking
 - Η εταιρία X μελετά την εταιρία Y
 - Η εταιρία Y συμμετέχει
- Collaborative benchmarking
 - Οι εταιρίες X & Y μελετούν η μία την άλλη
 - Οι X & Y συνεργάζονται για την κοινή βελτίωσή τους



Η Πορεία προς την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (8)

- Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης «Ποιότητας – Περιβάλλοντος – Υγιεινής & Ασφάλειας – Κοινωνικής Ευθύνης»:
 - ISO 9001:2000, *Quality Management System*
 - ISO 14001:1996, *Environmental Management System*
 - OHSAS 18001:1999, *Occupational Health & Safety Management System*
 - SA 8000:1997, *Social Accountability Management System*