

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Του ΠΑΝΑΓΙΩΤΗ ΧΟΥΝΤΑΛΑ

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ
ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2004

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

**Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα**

**Διπλωματική Εργασία
ΤΟΥ**

**ΠΑΝΑΓΙΩΤΗ Θ. ΧΟΥΝΤΑΛΑ
ΜΔΕ-ΟΠ/0234**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ
ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ**

Ιούλιος 2004

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποσκοπεί στο στρατηγικό σχεδιασμό της Ολοκληρωμένης Διεργασίας Εξυπηρέτησης Πελατών, έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα εργαλείο που θα εξασφαλίζει τη διαφανή αποτύπωση της λειτουργίας ενός καταστήματος επιχείρησης τηλεπικοινωνιών. Με τη χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου, σχηματίζεται μια σαφής εικόνα του καταστήματος, και, κατά συνέπεια, καθίσταται περισσότερο προσιτή η εστίαση στα συγκεκριμένα κρίσιμα σημεία της λειτουργίας του, που συνδέονται με την αντιμετώπιση των αδυναμιών που εντοπίζονται. Παράλληλα, διασφαλίζεται ότι οι αλλαγές, που επέρχονται ως αποτέλεσμα της αντιμετώπισης των αδυναμιών αυτών, εντάσσονται στη λειτουργία του καταστήματος ομαλά. Με αυτό τον τρόπο το εργαλείο αυτό συμβάλλει, ουσιαστικά, στη συνεχή βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας εξυπηρέτησης σε ένα κατάστημα τηλεπικοινωνιών.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της ολοκληρωμένης διεργασίας αναπτύσσεται στα ακόλουθα τέσσερα στάδια:

- Στάδιο 1: Μελέτη του καταστήματος και των απαιτήσεων λειτουργίας.
- Στάδιο 2: Καθορισμός της δομής και της διοίκησης του συστήματος.
- Στάδιο 3: Καθορισμός του αντικειμένου και των κρίσιμων σημείων των διεργασιών.
- Στάδιο 4: Κατάτμηση των διεργασιών σε διαδικασίες.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους συνέβαλαν στη συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας και ιδιαίτερα τον καθηγητή κ. Αθανάσιο Λαγοδήμο, ο οποίος ανέλαβε την επίβλεψή της. Με την ουσιαστική καθοδήγησή του, υποστήριξε έμπρακτα την όλη προσπάθεια και συνέβαλε καταλυτικά στην ολοκλήρωσή της. Επίσης, επιθυμώ να ευχαριστήσω τους καθηγητές κ. Σωτήριο Καρβούνη και κ. Αθανάσιο Κουρεμένο, για τη συμμετοχή τους στην εξέταση της εργασίας.

Καθοριστική υπήρξε και η συνδρομή στελεχών του Ο.Τ.Ε., για την άντληση στοιχείων που χρησιμοποιήθηκαν στην εργασία αυτή. Ιδιαίτερα, επιθυμώ να ευχαριστήσω τον κ. Βιταντζάκη Νικόλαο (Γενικό Διευθυντή Ποιότητας Ομίλου Ο.Τ.Ε.), τον κ. Νούσκαλη Θεόδωρο (Προϊστάμενο Υποδιεύθυνσης Καταστημάτων Ο.Τ.Ε.), τον κ. Φλώρο Κωνσταντίνο (Προϊστάμενο Υποδιεύθυνσης Ποιότητας Ο.Τ.Ε.), τον κ. Πασπαλιάρη Ευάγγελο (Στέλεχος Υποδιεύθυνσης Ποιότητας Ο.Τ.Ε.), τον κ. Κρομμύδα Σπυρίδωνα (Στέλεχος Υποδιεύθυνσης Καταστημάτων Ο.Τ.Ε.), τον κ. Αντωνόπουλο Δημήτριο (Προϊστάμενο Καταστήματος Ο.Τ.Ε. Αμαρουσίου) και την κ. Καρβούνη Αθηνά (Υπεύθυνη Πωλήσεων Υποκαταστήματος Ο.Τ.Ε. Κηφισιάς).

Τέλος, θα ήταν παράληψη να μην ευχαριστήσω όλους τους συμφοιτητές μου για όλα όσα ζήσαμε τα δύο τελευταία χρόνια.

Πίνακας Περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	II
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	III
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	IV
ΣΧΗΜΑΤΑ - ΠΙΝΑΚΕΣ	VII

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 Αντικείμενο της εργασίας	1
1.2 Σκοπός της εργασίας	3
1.3 Μεθοδολογία ερευνητικής προσέγγισης του θέματος	4
1.4 Δομή της εργασίας	5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	6
2.1 Εισαγωγή	6
2.2 Ορισμοί τηλεπικοινωνιών	6
2.3 Η σημασία των τηλεπικοινωνιών	8
2.4 Η ποιότητα στις τηλεπικοινωνίες	9
2.5 Οριοθέτηση της αγοράς τηλεπικοινωνιών	12
2.6 Οι τηλεπικοινωνίες σε διεθνές επίπεδο	12
2.7 Το τηλεπικοινωνιακό τοπίο στην Ελλάδα	14
2.8 Η απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιακών αγορών	15
2.9 Η παρούσα κατάσταση της ελληνικής αγοράς τηλεπικοινωνιών	18
2.9.1 Η αγορά σταθερής τηλεφωνίας στην Ελλάδα	18
2.9.2 Η αγορά κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα	22
2.10 Οι μελλοντικές τάσεις της ελληνικής αγοράς τηλεπικοινωνιών	25
2.10.1 Οι τάσεις στην αγορά σταθερής τηλεφωνίας	26
2.10.2 Οι τάσεις στην αγορά κινητής τηλεφωνίας	27
2.11 Ο ρόλος του καταστήματος επιχείρησης τηλεπικοινωνιών	30

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ	33
3.1 Εισαγωγή	33
3.2 Η έννοια της ποιότητας εξυπηρέτησης	33
3.3 Η σημασία της ποιότητας εξυπηρέτησης	37
3.4 Κρίσιμα σημεία ενός συστήματος εξυπηρέτησης πελατών	38
3.5 Η έννοια της διεργασίας	41
3.6 Κατηγοριοποίηση διεργασιών	45
3.7 Η έννοια της Διοίκησης Διεργασιών	47
3.8 Μεθοδολογία σχεδιασμού λειτουργίας	51
3.9 Τα πλεονεκτήματα της προσέγγισης που βασίζεται στις διεργασίες ...	52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	55
4.1 Εισαγωγή	55
4.2 Στάδιο 1: Μελέτη του καταστήματος και των απαιτήσεων λειτουργίας	55
4.3 Στάδιο 2: Καθορισμός της δομής και της διοίκησης του συστήματος	58
4.4 Στάδιο 3: Καθορισμός του αντικειμένου και των κρίσιμων σημείων των διεργασιών	58
4.5 Στάδιο 4: Κατάτμηση των διεργασιών σε διαδικασίες	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ	60
5.1 Εισαγωγή	60
5.2 Η αποστολή και οι στρατηγικοί στόχοι του καταστήματος	61
5.3 Η οργάνωση του καταστήματος	61
5.4 Οι ανάγκες των πελατών	64
5.5 Διαπιστώσεις σχετικά με τη λειτουργία του καταστήματος	65

5.6 Προτεινόμενη δομή της Ολοκληρωμένης Διεργασίας Εξυπηρέτησης	
Πελατών	67
5.7 Το αντικείμενο και τα κρίσιμα σημεία των διεργασιών	69
5.7.1 Διαχείριση τυποποιημένων απαιτήσεων πελατών	69
5.7.2 Υποστήριξη πελατών	71
5.7.3 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	73
5.7.4 Προμήθειες	73
5.7.5 Αποθήκευση	74
5.7.6 Συντήρηση υποδομών και εξοπλισμού	75
5.7.7 Διασφάλιση αναγκών υγιεινής και ασφάλειας	75
5.7.8 Διαχείριση συστήματος	76
5.8 Κατάτμηση των διεργασιών σε διαδικασίες	79
5.8.1 Διαχείριση τυποποιημένων απαιτήσεων πελατών	80
5.8.2 Υποστήριξη πελατών	82
5.8.3 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	82
5.8.4 Προμήθειες	84
5.8.5 Αποθήκευση	84
5.8.6 Συντήρηση υποδομών και εξοπλισμού	85
5.8.7 Διασφάλιση αναγκών υγιεινής και ασφάλειας	86
5.8.8 Διαχείριση συστήματος	87
5.9 Κρίσιμα σημεία για βελτίωση	88

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	92
6.1 Προλεγόμενα	92
6.2 Συμπεράσματα	92
6.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	94
 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	 96
 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΤΑ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	 107

Σχήματα - Πίνακες

ΣΧΗΜΑΤΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Σχήμα 2.1 : Μερίδια συνολικής κίνησης σε λεπτά για τη σταθερή τηλεφωνία	20
Σχήμα 2.2 : Μερίδια αγοράς επιχειρήσεων κινητής τηλεφωνίας στο σύνολο των χρηστών	24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Σχήμα 3.1 : Η μέτρηση της ποιότητας εξυπηρέτησης	36
Σχήμα 3.2 : Η εστίαση στις υπηρεσιακές μονάδες σε αντιπαράθεση με την εστίαση στις διεργασίες	43
Σχήμα 3.3 : Μοντέλο συστήματος διαχείρισης της ποιότητας βασισμένο σε διεργασίες	49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Σχήμα 5.1 : Η θέση του καταστήματος στο οργανόγραμμα	62
Σχήμα 5.2 : Η εσωτερική οργανωτική δομή του καταστήματος	63
Σχήμα 5.3 : Η δομή της Ολοκληρωμένης Διεργασίας Εξυπηρέτησης Πελατών	68

ΠΙΝΑΚΕΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Πίνακας 2.1 : Μερίδια συνολικής κίνησης σε λεπτά για τη σταθερή τηλεφωνία	20
Πίνακας 2.2 : Πελατειακή βάση επιχειρήσεων κινητής τηλεφωνίας	24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Πίνακας 3.1 : Η εστίαση στις υπηρεσιακές μονάδες σε αντιπαράθεση με την εστίαση στις διεργασίες	44
--	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Πίνακας 5.1 : Τα κρίσιμα σημεία των διεργασιών	77
Πίνακας 5.2 : Η συσχέτιση των διεργασιών με τις απαιτήσεις λειτουργίας του καταστήματος	78
Πίνακας 5.3 : Κατάλογος διαδικασιών	79

Εισαγωγή

1.1 Αντικείμενο της εργασίας

Μέσα στα πλαίσια της σύγχρονης επιχειρηματικής πραγματικότητας, κύριο χαρακτηριστικό της οποίας είναι ο διαρκώς αυξανόμενος ανταγωνισμός, οι πελάτες απαιτούν συνεχώς υψηλότερο επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι επιχειρήσεις, από την πλευρά τους, συνειδητοποιούν ότι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δε στηρίζεται πλέον τόσο στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν, όσο στην ποιότητα της εξυπηρέτησης που παρέχουν¹.

Στο παρελθόν, η προσπάθεια των επιχειρήσεων για την ανάπτυξή τους, μέσα σε ένα σχετικά στατικό περιβάλλον, επικεντρωνόταν στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ποιότητας των υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών. Ωστόσο, καθώς το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνταν γινόταν περισσότερο ευμετάβλητο, και κατά συνέπεια δύσκολα προβλέσιμο, η ανάπτυξη καινοτομιών έγινε επιβεβλημένη στρατηγική². Σύντομα, όμως, αποδείχθηκε ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αντιγράφονται γρήγορα και αποτελεσματικά και, επομένως, παύουν να αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στη σημερινή εποχή, οι παραπάνω πρακτικές καθίστανται απαραίτητες προϋποθέσεις, κυρίως για την επιβίωση παρά για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Το κρίσιμο στοιχείο, που διαφοροποιεί μια επιχείρηση στον ανταγωνισμό, είναι πλέον το είδος της εξυπηρέτησης που παρέχει στους πελάτες της³. Αυτή, ακριβώς, η εστίαση

¹ Zeithaml, Parasuraman and Berry (1990)

² Bounds, Yorks, Adams and Ranney (1994)

³ Johnson and Sirikit (2002)

στις ανάγκες του πελάτη είναι μια από τις βασικές αρχές, στις οποίες στηρίζεται η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας⁴. Είναι, συνεπώς, εύλογα σημαντικός ο ρόλος που αποκτά, ειδικά τα τελευταία χρόνια, η έννοια της εξυπηρέτησης πελατών για τη λειτουργία οποιασδήποτε επιχείρησης.

Το γεγονός αυτό γίνεται ιδιαίτερα αισθητό στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, το θεμέλιο λίθο της νέας οικονομίας. Μετά την απελευθέρωση της αγοράς στην Ελλάδα, την 1.1.2001, για τη σταθερή φωνητική τηλεφωνία και την εγκατάσταση δικτύων – είχε προηγηθεί η απελευθέρωση για το σύνολο των υπόλοιπων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών την 1.1.1996 – και σε συνδυασμό με την έντονη τεχνολογική πρόοδο, ο ανταγωνισμός οξύνθηκε σε εξαιρετικά υψηλό βαθμό⁵. Καθώς, μάλιστα, η καταναλωτική συμπεριφορά γίνεται περισσότερο ώριμη, η ποιότητα της εξυπηρέτησης προς τον πελάτη καθίσταται πλέον το κλειδί για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων του κλάδου⁶.

Το επίπεδο της παρεχόμενης εξυπηρέτησης για την τηλεπικοινωνιακή επιχείρηση, ωστόσο, προβάλλεται προς την αγορά, μέσω των καταστημάτων, στα οποία προσφέρονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της. Κατά συνέπεια, τόσο η λειτουργία των καταστημάτων, όσο και ο τρόπος που αυτά είναι οργανωμένα, αποτελούν ιδιαίτερα κρίσιμους παράγοντες της τελικά προσφερόμενης εξυπηρέτησης, και κατά προέκταση της απόκτησης και διατήρησης πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού.

Με δεδομένη την ποικιλία και την πολυπλοκότητα των ενεργειών που εκτελούνται σε ένα κατάστημα τηλεπικοινωνιών, καθώς και των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, απαιτείται να καθοριστεί ένα εργαλείο που θα εξασφαλίζει τη διαφανή αποτύπωση της λειτουργίας του, έτσι ώστε να εντοπίζονται με μεγαλύτερη ευχέρεια τα σημεία που επιδέχονται βελτίωση, αναφορικά με το επίπεδο εξυπηρέτησης που παρέχεται προς τους πελάτες. Το αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η δημιουργία του εργαλείου αυτού, μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού της λειτουργίας εξυπηρέτησης πελατών, με βάση τη φιλοσοφία της Διοίκησης Διεργασιών.

⁴ Evans and Lindsay (2002)

⁵ Τερροβίτης (2002)

⁶ Δ/ση Ποιότητας Ο.Τ.Ε. (1999)

1.2 Σκοπός της εργασίας

Πρωταρχικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός της Ολοκληρωμένης Διεργασίας Εξυπηρέτησης Πελατών, έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα εργαλείο που θα εξασφαλίζει τη διαφανή αποτύπωση της λειτουργίας ενός καταστήματος επιχείρησης τηλεπικοινωνιών. Επίσης, το εργαλείο αυτό, σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θα συμβάλλει συνολικά στη βελτίωση της προσφερόμενης ποιότητας εξυπηρέτησης.

Οι επιμέρους στόχοι της εργασίας είναι οι ακόλουθοι:

- Ο καθορισμός της δομής της Ολοκληρωμένης Διεργασίας Εξυπηρέτησης Πελατών, μέσω της καταγραφής των επιμέρους διεργασιών της, που καλύπτουν, στο σύνολό της, τη λειτουργία του καταστήματος.
- Η περιγραφή του αντικειμένου κάθε διεργασίας.
- Η αναγνώριση των κρίσιμων σημείων κάθε διεργασίας.
- Η συσχέτιση των διεργασιών με τις απαιτήσεις λειτουργίας του καταστήματος, είτε αυτές προέρχονται από το εσωτερικό, είτε από το εξωτερικό περιβάλλον.
- Η κατανομή των διεργασιών ανάλογα με το σημείο όπου υλοποιούνται (εξολοκλήρου εντός του καταστήματος ή εν μέρει στις κεντρικές διευθύνσεις της επιχείρησης).
- Ο καθορισμός του επιπέδου στην ιεραρχία, που έχει την ευθύνη για την υλοποίηση κάθε διεργασίας.
- Η κατάτμηση των διεργασιών σε διαδικασίες, οι οποίες θα υποστηρίξουν την εφαρμογή του συστήματος.

Η Ολοκληρωμένη Διεργασία Εξυπηρέτησης Πελατών θα σχεδιασθεί με βάση τη λειτουργία συγκεκριμένου καταστήματος τηλεπικοινωνιών. Με τη χρήση του εργαλείου αυτού, θα αναδειχθούν τα σημεία που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής, ως προς τη λειτουργία του καταστήματος. Η αναγνώριση των σημείων αυτών θα αποτελέσει την αφετηρία για τη βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης στο υπό εξέταση κατάστημα.

1.3 Μεθοδολογία ερευνητικής προσέγγισης του θέματος

Η φύση του θέματος υπέδειξε, ως την πλέον κατάλληλη μεθοδολογία διερεύνησής του, τη μελέτη ανάπτυξης του στρατηγικού σχεδιασμού της Ολοκληρωμένης Διεργασίας Εξυπηρέτησης Πελατών καταστήματος, σε μια επιχείρηση. Ως περισσότερο αντιπροσωπευτική επιχείρηση επιλέχθηκε ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών της Ελλάδος (Ο.Τ.Ε.), τα καταστήματα του οποίου είναι τα μοναδικά που προσφέρουν όλο το φάσμα των τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών. Η επιλεχθείσα μεθοδολογική προσέγγιση αναπτύσσεται σε τέσσερα στάδια:

- Στάδιο 1: Μελέτη του καταστήματος και των απαιτήσεων λειτουργίας
- Στάδιο 2: Καθορισμός της δομής και της διοίκησης του συστήματος
- Στάδιο 3: Καθορισμός του αντικειμένου και των κρίσιμων σημείων των διεργασιών
- Στάδιο 4: Κατάτμηση των διεργασιών σε διαδικασίες

Η ανάπτυξη της μεθοδολογίας στηρίχθηκε σε μη ποσοτική έρευνα, βασικά εργαλεία της οποίας αποτέλεσαν η δομημένη συνέντευξη ανοιχτού τύπου και η παρατήρηση διαδικασιών σε καταστήματα, όπου αυτό ήταν δυνατό. Συγκεκριμένα, αντλήθηκαν στοιχεία μέσω συνεντεύξεων, τόσο από το προσωπικό των καταστημάτων, όσο και από τα στελέχη των κεντρικών διευθύνσεων του Ο.Τ.Ε. Η άμεση, ανοικτή και δομημένη παρατήρηση των διαδικασιών πραγματοποιήθηκε στα καταστήματα Ο.Τ.Ε. Αμαρουσίου και Κηφισιάς, έτσι ώστε να εξασφαλισθεί η αποτύπωση της λειτουργίας ενός μεγάλου και ενός μικρότερου καταστήματος, αντίστοιχα.

Πολύτιμη, επίσης, στάθηκε η συνδρομή άλλων συμπληρωματικών εργαλείων, όπως η ανασκόπηση υπάρχοντος έντυπου υλικού και οι άτυπες συνεντεύξεις, που συνέβαλαν στην κατανόηση της λειτουργίας του καταστήματος. Τέλος, όπου κρίθηκε απαραίτητο, αξιοποιήθηκαν στοιχεία, που αντλήθηκαν από τη βιβλιογραφία.

1.4 Δομή της εργασίας

Η ανάπτυξη του θέματος ακολουθεί την εξής διάρθρωση:

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται θέματα που αφορούν τις τηλεπικοινωνίες, τον ευρύτερο χώρο, δηλαδή, μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται το υπό εξέταση κατάστημα. Συγκεκριμένα, παρατίθενται οι σχετικοί ορισμοί και ακολούθως πραγματοποιείται μια σύντομη αναφορά στη σημασία των τηλεπικοινωνιών και στο ρόλο της ποιότητας στον τηλεπικοινωνιακό χώρο. Επίσης, πραγματοποιείται ανάλυση της αγοράς των τηλεπικοινωνιών, με τον προσδιορισμό της παρούσας κατάστασης και των μελλοντικών τάσεων του κλάδου.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσεται το θεωρητικό πλαίσιο, πάνω στο οποίο στηρίζεται η διεκπεραίωση της εργασίας. Η θεωρητική βιβλιογραφική προσέγγιση περιλαμβάνει τη θεμελίωση των εννοιών της εξυπηρέτησης πελατών και της διεργασίας. Επίσης, καθορίζεται η μεθοδολογία σχεδιασμού μιας λειτουργίας, με βάση τη Διοίκηση Διεργασιών, και ακολούθως καταδεικνύονται τα πλεονεκτήματα της προσέγγισης αυτής.

Στο τέταρτο κεφάλαιο πραγματοποιείται η λεπτομερής περιγραφή της μεθοδολογίας σχεδιασμού της διεργασίας εξυπηρέτησης πελατών καταστήματος.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός της ολοκληρωμένης διεργασίας εξυπηρέτησης πελατών καταστήματος επιχείρησης τηλεπικοινωνιών, σύμφωνα με τη μεθοδολογία που αναπτύχθηκε κατά το προηγούμενο κεφάλαιο. Επίσης, αναδεικνύονται τα σημεία που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής για τη βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης του υπό εξέταση καταστήματος.

Στο έκτο κεφάλαιο διατυπώνονται τα τελικά συμπεράσματα και γίνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα σε διάφορα, συσχετιζόμενα με το θέμα, πεδία.

Τηλεπικοινωνίες

2.1 Εισαγωγή

Ο σχεδιασμός της ολοκληρωμένης διεργασίας εξυπηρέτησης πελατών, στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, αναφέρεται σε ένα κατάσταση επιχείρησης τηλεπικοινωνιών. Επιβάλλεται, συνεπώς, να γίνει κατανοητό, εξ αρχής, τι νοείται τηλεπικοινωνία και ποιες είναι δυνατό να θεωρηθούν ως τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις. Επιπλέον, κρίνεται σκόπιμο να πραγματοποιηθεί μια σύντομη αναφορά στη σημασία των τηλεπικοινωνιών και ακολούθως να αναδειχθεί ο ρόλος της ποιότητας στον τηλεπικοινωνιακό χώρο.

Επίσης, μέσω της ανάλυσης της αγοράς των τηλεπικοινωνιών, θα αντληθούν χρήσιμα συμπεράσματα, σχετικά με την παρούσα κατάσταση και τις μελλοντικές τάσεις του κλάδου. Με αυτό τον τρόπο, θα προσδιορισθούν τα χαρακτηριστικά του ευρύτερου περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται το κατάστημα τηλεπικοινωνιών.

2.2 Ορισμοί τηλεπικοινωνιών

Η παρουσίαση των σχετικών με τις τηλεπικοινωνίες ορισμών, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες της εργασίας, περιορίζεται αποκλειστικά σε εκείνους που περιστρέφονται γύρω από την έννοια των τηλεπικοινωνιών και της τηλεπικοινωνιακής επιχείρησης.

*Τηλεπικοινωνία*¹: Η μετάδοση, εκπομπή ή λήψη σημείων, σημάτων, γραπτού κειμένου, εικόνων, ήχων ή πληροφοριών κάθε είδους, που πραγματοποιείται με ενσύρματα, οπτικά, ραδιοηλεκτρικά ή άλλα ηλεκτρομαγνητικά συστήματα.

*Τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις*²: Οι οργανισμοί τηλεπικοινωνιών, οι φορείς παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, οι φορείς εγκατάστασης, λειτουργίας ή εκμετάλλευσης τηλεπικοινωνιακών δικτύων.

Περισσότερο αναλυτικά, τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις θεωρούνται οι εξής:

*Οργανισμοί τηλεπικοινωνιών*³: Οι δημόσιοι ή ιδιωτικοί φορείς, καθώς και οι θυγατρικές που ελέγχουν, στους οποίους το κράτος χορηγεί ειδικά ή αποκλειστικά δικαιώματα για την εγκατάσταση, λειτουργία και εκμετάλλευση δημόσιου τηλεπικοινωνιακού δικτύου και, κατά περίπτωση, την παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών.

*Φορείς παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών*⁴: Τα φυσικά ή νομικά πρόσωπα, τα οποία παρέχουν στο κοινό τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, υπό καθεστώς ελεύθερου ανταγωνισμού με βάση την άδεια ή δήλωση ή έγκριση.

*Φορείς εγκατάστασης - συντήρησης τηλεπικοινωνιακού τερματικού εξοπλισμού*⁵: Τα φυσικά ή νομικά πρόσωπα, στα οποία έχει χορηγηθεί άδεια σύνδεσης με το δημόσιο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο και συντήρησης τηλεπικοινωνιακού τερματικού εξοπλισμού, υπό καθεστώς ελεύθερου ανταγωνισμού.

Για την κατανόηση του περιεχομένου των παραπάνω ορισμών, είναι απαραίτητη η αποσαφήνιση των όρων:

*Τηλεπικοινωνιακό Δίκτυο*⁶: Ο εξοπλισμός μετάδοσης και, κατά περίπτωση, ο εξοπλισμός μεταγωγής και άλλοι πόροι που επιτρέπουν τη μεταφορά σημάτων μεταξύ συγκεκριμένων τερματικών σημείων, μέσω καλωδίων, ραδιοσημάτων, οπτικών ή άλλων ηλεκτρομαγνητικών μέσων.

¹ Άρθρο 1§2 περ. Α' του ν.2246/94

² Άρθρο 1§2 περ. ΣΤ' του ν.2246/94, τροποποιημένο κατά 96/19/ΕΚ (Ν. 2578/98)

³ Άρθρο 1§2 περ. Β' του ν.2246/94, τροποποιημένο κατά 96/19/ΕΚ (Ν. 2578/98)

⁴ Άρθρο 1§2 περ. Δ' του ν.2246/94

⁵ Άρθρο 1§2 περ. Ε' του ν.2246/94

⁶ Άρθρο 1§2 περ. Ζ' του ν.2246/94, τροποποιημένο κατά 96/19/ΕΚ (Ν. 2578/98)

*Τηλεπικοινωνιακές Υπηρεσίες*⁷: Οι υπηρεσίες που συνίστανται, εν όλω ή εν μέρει, στη μετάδοση και δρομολόγηση σημάτων στο δημόσιο τηλεπικοινωνιακό δίκτυο με μεθόδους τηλεπικοινωνιών και οι δορυφορικές υπηρεσίες, εξαιρουμένων των παρεχομένων προς το κοινό υπηρεσιών ραδιοφωνικών και τηλεοπτικών εκπομπών. Στις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες υπάγεται και η μεταφορά ραδιοφωνικών ή τηλεοπτικών προγραμμάτων με τα πάσης φύσεως δίκτυα (επίγεια, υποβρύχια, δορυφορικά).

*Τηλεπικοινωνιακός Τερματικός Εξοπλισμός*⁸: Κάθε εξοπλισμός προοριζόμενος να συνδεθεί αμέσως ή εμμέσως με τερματικό σημείο (απόληξη) τηλεπικοινωνιακού δικτύου με σκοπό τη μετάδοση, την επεξεργασία ή τη λήψη πληροφοριών. Το σύστημα σύνδεσης του τηλεπικοινωνιακού τερματικού εξοπλισμού με το δίκτυο μπορεί να είναι ενσύρματο, ασύρματο, οπτικό ή άλλου είδους ηλεκτρομαγνητικό σύστημα. Ως Τηλεπικοινωνιακός Τερματικός Εξοπλισμός νοείται, επίσης, ο εξοπλισμός επίγειων δορυφορικών σταθμών. Στην κατηγορία αυτή δεν περιλαμβάνονται οι δέκτες ραδιοφωνίας και τηλεοράσεως.

*Χρήστες*⁹: Οι τελικοί χρήστες τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, τηλεπικοινωνιακού τερματικού εξοπλισμού και οι φορείς παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων και των οργανισμών τηλεπικοινωνιών, σε περιπτώσεις όπου οι τελευταίοι έχουν αναλάβει την παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών που παρέχονται ή μπορεί να παρασχεθούν και από άλλους, υπό καθεστώς ελεύθερου ανταγωνισμού.

2.3 Η σημασία των τηλεπικοινωνιών

Οι τηλεπικοινωνίες, σήμερα, αποτελούν μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις και έναν από τους βασικούς παράγοντες ανάπτυξης των αγορών¹⁰. Σύμφωνα με τελευταίες μελέτες, συνεισφέρουν τα μέγιστα στην οικονομία, συμβάλλουν στην εξοικονόμηση δεκάδων χιλιάδων θέσεων εργασίας και κυρίως διαθέτουν

⁷ Άρθρο 1§2 περ. Β' του ν.2246/94, τροποποιημένο κατά 94/46/ΕΚ (Π.Δ. 212/97)

⁸ Άρθρο 1§2 περ. ΙΑ' του ν.2246/94, τροποποιημένο κατά 94/46/ΕΚ (Π.Δ. 212/97)

⁹ Άρθρο 1§2 περ. ΙΔ' του ν.2246/94

¹⁰ Strategic International K.Kataras S.A. (1999)

την ευελιξία να επιβιώνουν ακόμα και στις δυσκολότερες περιόδους. Με εξειδικευμένα και ταλαντούχα στελέχη, ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών μπορεί να χαρακτηριστεί ως ο ταχύτερα αναπτυσσόμενος, αφήνοντας πολύ πίσω, πλέον, άλλους τομείς παραδοσιακούς και μη, όπως η ενέργεια, ο τουρισμός, η βιομηχανία κλπ¹¹.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου πρωτοστατούν στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην καθημερινή ζωή, στην εκπαίδευση, στις επαγγελματικές δραστηριότητες και στα κοινωνικά θέματα. Επιπλέον, μόνο από τις αδειοδοτήσεις, τα έσοδα του κράτους ανέρχονται σε ένα δισ. ευρώ, ενώ η απελευθέρωση της αγοράς τηλεπικοινωνιών συμβάλλει στη διαμόρφωση και σταδιακή ολοκλήρωση της κοινωνίας της πληροφορίας, χωρίς αποκλεισμούς και εξαιρέσεις¹².

Τα επόμενα χρόνια, όχι μόνο δε θα επιφέρουν μείωση του πρωταγωνιστικού ρόλου των τηλεπικοινωνιών, αλλά ο τομέας αυτός θα επεκταθεί περισσότερο, με τη συγχώνευση και άλλων τομέων, και θα κυριαρχήσει ως ένας υπερτομέας της επικοινωνίας που θα καλύπτει, θα λειτουργεί και θα αποτελεί το νευρικό σύστημα της κοινωνίας της πληροφορίας¹³.

2.4 Η ποιότητα στις τηλεπικοινωνίες

Τις δεκαετίες που πέρασαν, οι πιεστικές ανάγκες για παροχή βασικών τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και ο μονοπωλιακός χαρακτήρας του Ο.Τ.Ε. δεν άφησαν πολλά περιθώρια για σκέψη και προβληματισμό, γύρω από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών¹⁴. Σε μια εποχή που η ποιότητα ήταν μια αφηρημένη έννοια και δεν αποτελούσε, όπως σήμερα, στρατηγική για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, υπήρξαν, με ατομικές πρωτοβουλίες, κάποιες εστίες ποιότητας, χωρίς αυτές να υπάγονται σε μια ενιαία επιχειρηματική πολιτική ποιότητας και, κατά συνέπεια, να μην επιφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα¹⁵. Η μέτρησή της γινόταν με δείκτες

¹¹ Οικονομικός Ταχυδρόμος (2002)

¹² ό.π.

¹³ Αργυρόπουλος (1998)

¹⁴ Σκαρτσιούνης (1998)

¹⁵ Βιταντζάκης (1999)

που μετρούσαν την ποσότητα των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και διευκολύνσεων. Αργότερα, προσδιορίστηκαν οι πρώτοι αμιγείς δείκτες ποιότητας, που βασίζονταν κυρίως στην αποδοτικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες και στις μετρήσεις και εκτιμήσεις των εκδηλούμενων αντιδράσεων των πελατών¹⁶.

Η σημερινή τηλεπικοινωνιακή αγορά απαιτεί προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας σε ανταγωνιστικές τιμές. Καθημερινά, οι νέες τεχνολογίες καθορίζουν την εξέλιξη των υπηρεσιών και των τηλεπικοινωνιακών προϊόντων, ενώ παράλληλα νέα προϊόντα και υπηρεσίες κάνουν δυναμικά την εμφάνισή τους. Όμως, όσο και αν διευρύνεται ο κύκλος των προσφερόμενων παροχών και όσο και αν μεγαλώνει το εύρος των πελατών μιας επιχείρησης, άλλο τόσο πρέπει να αυξάνει και η ποιότητα των υπηρεσιών που διατίθενται¹⁷. Αυτή είναι η οδός, μέσω της οποίας θα επιτευχθεί ο στόχος της ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών, στόχος ο οποίος αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία¹⁸.

Ειδικά, λοιπόν, στα θέματα τηλεπικοινωνιών, η ανάγκη για ποιότητα γίνεται επιτακτική¹⁹. Με τον όρο ποιότητα τηλεπικοινωνιών νοείται γενικά η ικανότητα των τηλεπικοινωνιακών δικτύων και συστημάτων για την παροχή διευκολύνσεων και υπηρεσιών, που ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών – συνδρομητών. Υπό την έννοια αυτή, η διασφάλιση της ποιότητας των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, είναι το σύνολο των δράσεων και δεσμεύσεων που αποσκοπούν στην παροχή υπηρεσιών, που χαρακτηρίζονται από το βέλτιστο συνδυασμό επιδόσεων και κόστους²⁰.

Τηλεπικοινωνιακά προϊόντα και προσφερόμενες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, χωρίς ποιότητα, δεν είναι δυνατόν να επιβιώσουν στην ελεύθερη αγορά και να την κρατήσουν οικονομικά υγιή. Σήμερα, όλες οι τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις καταβάλλουν τεράστιες προσπάθειες για να βελτιώσουν την ποιότητα των αγαθών και να μειώσουν το κόστος παραγωγής

¹⁶ Βιταντζάκης (1998)

¹⁷ Διοίκηση Ο.Τ.Ε. (1998)

¹⁸ Αυλωνίτης (1998)

¹⁹ Σκαρπέλης (1998)

²⁰ Βασιλαράς (1998)

τους²¹. Οι προσπάθειες αυτές, επικεντρώνονται στη χρησιμοποίηση υψηλής στάθμης προδιαγραφών για τη σχεδίαση των προϊόντων και των υπηρεσιών, στη χρησιμοποίηση σύγχρονων μεθόδων παραγωγής και στον προσανατολισμό της συμπεριφοράς των υπαλλήλων προς τον πελάτη²².

Οι παράγοντες που, ουσιαστικά, υποχρεώνουν μια τηλεπικοινωνιακή επιχείρηση να επιδιώκει τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών είναι οι ακόλουθοι²³:

- Ο ανταγωνισμός, ο οποίος εξασφαλίζει στους καταναλωτές τη δυνατότητα να επιλέξουν την καλύτερη ποιότητα με την αντίστοιχα καλύτερη τιμή.
- Το ρυθμιστικό πλαίσιο, που μπορεί να επιβάλει, ιδιαίτερα εκεί που δε λειτουργεί πλήρως ο ανταγωνισμός, συγκεκριμένους δείκτες ποιότητας (παραδείγματα αποτελούν οι οδηγίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής 62/95, 33/97 και 10/98, σχετικά με την ποιότητα των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και 263/91 και 13/98, σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων).
- Η τεχνολογία, η οποία παρέχει δυνατότητες τέτοιες, που υποχρεώνει τις τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις να βελτιώνουν συνεχώς την προσφερόμενη ποιότητα.

Ωστόσο, η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών στον τηλεπικοινωνιακό χώρο, δεν είναι μια απλή υπόθεση, καθώς απαιτείται να μετασχηματιστούν οι τεχνικές δυνατότητες σε επικοινωνιακές χρησιμότητες (utilities) και να παρασχεθούν ως τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες. Το γεγονός αυτό γίνεται ακόμα δυσκολότερο όταν γίνεται αναφορά σε δυνατότητες προϊόντων σύγχρονης τεχνολογίας²⁴, όπως είναι η πλειονότητα των τηλεπικοινωνιακών προϊόντων που διατίθενται σήμερα. Όσο μεγαλύτερες είναι οι δυνατότητες που προσφέρουν τα προϊόντα αυτά, τόσο μεγαλύτερη είναι η πολυπλοκότητα της διαδικασίας μετασχηματισμού τους σε χρησιμότητες.

²¹ Σταρίδας (1998)

²² Λαμπρινόπουλος (1999)

²³ ό.π.

²⁴ Γρυλλάκης (1998)

Είναι απαραίτητο, τέλος, να προστεθεί ότι πέραν της έννοιας της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας καθαυτής, στις τηλεπικοινωνίες, η ποιότητα περιλαμβάνει και τη διάσταση της ασφάλειας των δεδομένων που μεταφέρουν, της εχεμύθειας και της ελεγχόμενης πρόσβασης²⁵.

2.5 Οριοθέτηση της αγοράς τηλεπικοινωνιών

Η αγορά των τηλεπικοινωνιών έχει δυο συνιστώσες:

- σταθερή, και
- κινητή τηλεφωνία.

Οι κλάδοι των εμπορικών αντιπροσώπων κινητής ή σταθερής τηλεφωνίας και του τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού δεν καλύπτονται, καθώς διαθέτουν διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα ο κλάδος εμπορικών αντιπροσώπων ακολουθεί περισσότερο τις τάσεις του εμπορίου, ενώ ο κλάδος του τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού αναφέρεται περισσότερο σε επιχειρήσεις ηλεκτρολογικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού. Τέλος, ο χώρος της παροχής υπηρεσιών Internet και e-business τοποθετείται στον κλάδο της πληροφορικής²⁶.

2.6 Οι τηλεπικοινωνίες σε διεθνές επίπεδο

Κατά τη διάρκεια των τριάντα τελευταίων ετών, οι τηλεπικοινωνίες γνώρισαν μεγάλες αλλαγές, κάθε μια από τις οποίες άφησε τη δική της εποχή στον κλάδο. Ξεκινώντας από την επανάσταση της ψηφιακής τεχνολογίας στη δεκαετία του '70, η εξέλιξη των τηλεπικοινωνιών έχει φτάσει σήμερα σε ένα ακόμα μεταβατικό στάδιο, από τη δεύτερη προς την τρίτη γενιά της ασύρματης επικοινωνίας²⁷.

Ωστόσο, ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών, μετά από μια σειρά ετών με υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, παρουσίασε σαφείς ενδείξεις μη αποδοτικής λειτουργίας

²⁵ Θεοφανόπουλος (1998)

²⁶ Kantor Capital A.E. (2002)

²⁷ Negroponte (2003)

από το 1999²⁸. Η κρίση του κλάδου εμφανίστηκε αρχικά στις Η.Π.Α., όπου τα τεράστια ποσά που δαπανήθηκαν για τη δημιουργία των παναμερικανικών δικτύων, σε συνδυασμό με τη μεγάλη άνοδο των μετοχών στα τέλη της προηγούμενης δεκαετίας, δημιούργησαν σημαντικά προβλήματα στις επιχειρήσεις. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, ο τελικός καταναλωτής να μην πεισθεί για την ωριμότητα ή και την αναγκαιότητα των νέων, προηγμένων υπηρεσιών, καθιστώντας τη ζήτηση αναιμική και τα τρέχοντα επίπεδα χρεών δυσβάσταχτα για τις περισσότερες επιχειρήσεις²⁹. Οι καθημερινές αποκαλύψεις οικονομικών σκανδάλων και οι χρεοκοπίες σε επιχειρήσεις όπως η WorldCom, η Global Crossing και η Qwest, καθώς και οι περισσότερες από 500.000 απολύσεις από επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών, επιδείνωσαν την κρίση και οδήγησαν τον κλάδο σε ιδιαίτερα δυσχερή κατάσταση³⁰. Στην προσπάθειά τους να ανακάμψουν, οι Η.Π.Α. έχουν ήδη στραφεί στην ανάπτυξη δικτύων μικρότερου εύρους επενδύσεων και τοπικού χαρακτήρα³¹.

Από την άλλη πλευρά, ούτε οι ευρωπαϊκές τηλεπικοινωνίες κατάφεραν τελικά να οδηγήσουν τις εξελίξεις και να διαδραματίσουν το ρόλο για τον οποίο προορίζονταν από τους επιχειρηματικούς και πολιτικούς κύκλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης³². Επιχειρηματικοί κολοσσοί όπως η KPN, η British Telecom και η Deutsche Telecom, είναι υπερχρεωμένες και οι διεθνείς οργανισμοί είτε έχουν υποβαθμίσει την πιστοληπτική ικανότητά τους, είτε τους απειλούν για κάτι τέτοιο. Η περίπτωση της France Telecom έχει και ευρύτερες προεκτάσεις, καθώς για πρώτη φορά καλλιεργήθηκε ένα ιδιαίτερα έντονο κλίμα εναντίον των ιδιωτικοποιήσεων. Η ισπανική Telephonica, από τη δική της πλευρά, αντιμετωπίζει επιπλέον προβλήματα, λόγω της έντονης παρουσίας της στη Λατινική Αμερική, εκεί όπου οι οικονομίες των χωρών απειλούνται με πτώχευση³³.

²⁸ Kantor Capital A.E. (2001)

²⁹ Χρήμα (2002)

³⁰ Kantor Capital A.E. (2001)

³¹ Τριανταφυλλίδης (2003α)

³² ό.π.

³³ Χρήμα (2002)

Τα αίτια της υπερχρέωσης βρίσκονται στην πολιτική των ευρωπαϊκών τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων να επενδύσουν πολύ μεγάλα ποσά σε νέες τεχνολογίες, με αποτέλεσμα να φορτωθούν με δάνεια πολύ υψηλότερα από αυτά που επιθυμούσαν. Ο φόβος ότι θα έμεναν πίσω, χάνοντας το τρένο του ανταγωνισμού, τους ώθησε σε ακρότητες που πληρώνουν ακόμα. Ένα δεύτερο πρόβλημα προέκυψε από την υπερεκτίμηση των προοπτικών της ζήτησης. Οι επιχειρήσεις, παρασυρόμενες από την ανάπτυξη που παρατηρήθηκε κατά την προηγούμενη δεκαετία, ανέμεναν αλματώδεις ρυθμούς αύξησης της ζήτησης, ενώ αντίθετα η αγορά παρουσίασε τάσεις σταθεροποίησης, λόγω και των επιπτώσεων που προέκυψαν από την οικονομική επιβράδυνση των τελευταίων ετών. Επίσης, ορισμένες καθυστερήσεις στην προώθηση νέων τεχνολογιών καθυστέρησαν, συνεπακόλουθα, την είσοδο των νέων προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά, και, κατά συνέπεια, την είσπραξη εσόδων για τις τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις³⁴. Ειδικά η Ευρωπαϊκή Ένωση, καλείται να αντιμετωπίσει επιπλέον και τα εσωτερικά πολιτικά της προβλήματα, η υπέρβαση των οποίων είναι πρωταρχική προϋπόθεση για την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών εντός των συνόρων της³⁵.

Δεδομένων, λοιπόν, των παραπάνω αδυναμιών σε Η.Π.Α. και Ευρώπη, η Ιαπωνία έχει πλέον αναλάβει τον πρωταγωνιστικό ρόλο, σε διεθνές επίπεδο, στις τηλεπικοινωνίες, ακολουθώντας ένα μοντέλο ανάπτυξης, μέσω της παροχής πληθώρας υπηρεσιών³⁶.

2.7 Το τηλεπικοινωνιακό τοπίο στην Ελλάδα

Η πτώση του κλάδου τηλεπικοινωνιών παγκοσμίως δε θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστη και την Ελλάδα³⁷, καθώς σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία η κρίση δεν είναι δυνατό να σταματήσει στα σύνορα της χώρας³⁸.

³⁴ Χρήμα (2002)

³⁵ Τριανταφυλλίδης (2003α)

³⁶ ό.π.

³⁷ Kantor Capital A.E. (2001)

³⁸ Χρήμα (2002)

Ωστόσο, παρά τους κλυδωνισμούς που παρατηρήθηκαν σε όλη την Ευρώπη και τις Η.Π.Α., η ελληνική αγορά έδειξε αξιοσημείωτη ανθεκτικότητα και διατήρησε σε σημαντικό βαθμό τη θετική της εικόνα³⁹.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών δεν εμφανίζουν τις δομικές αδυναμίες των ανταγωνιστών τους σε Ευρώπη και Αμερική και παρουσιάζονται σε σαφώς υγιέστερη χρηματοοικονομική κατάσταση σε σύγκριση με αυτούς⁴⁰. Κατά συνέπεια, τουλάχιστον οι μεγάλοι παίκτες των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα, δεν αντιμετωπίζουν πρόβλημα βιωσιμότητας. Τα κέρδη, φυσικά, δεν αυξάνονται όπως στο παρελθόν, αλλά οπωσδήποτε είναι υψηλά, και τα περιθώρια κέρδους παραμένουν σε ιδιαίτερα ικανοποιητικά επίπεδα. Το κυριότερο, όμως, είναι ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών διαθέτουν μεγάλη δανειοληπτική ικανότητα, με δεδομένο ότι απέφυγαν τις παγίδες της περιόδου 1999-2000, όταν οι ξένες επιχειρήσεις υπερχρεώθηκαν⁴¹.

Η ισχυρή οικονομική θέση των ελληνικών επιχειρήσεων, ωστόσο, είναι, κατά ένα μεγάλο ποσοστό, αποτέλεσμα συγκυρίας. Η καθυστέρηση της απελευθέρωσης των τηλεπικοινωνιών είχε ως αποτέλεσμα τη διεξαγωγή συνετών επιχειρηματικών κινήσεων στην ανάπτυξη δικτύων και την απόκτηση αδειών κινητής τηλεφωνίας τρίτης γενιάς⁴².

2.8 Η απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιακών αγορών

Η απελευθέρωση του τηλεπικοινωνιακού τοπίου εκδηλώθηκε αρχικά στις Η.Π.Α. και την Ιαπωνία. Στην Ευρώπη όλες οι μεγάλες τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις αποτελούσαν κρατικά μονοπώλια μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '70. Ακολούθησαν οι μαζικές ιδιωτικοποιήσεις της δεκαετίας του '80 και των αρχών της δεκαετίας του '90, οι οποίες διαμόρφωσαν τη σημερινή εικόνα⁴³.

³⁹ Kantor Capital A.E. (2002)

⁴⁰ Kantor Capital A.E. (2001)

⁴¹ Χρήμα (2002)

⁴² ό.π.

⁴³ ό.π.

Η απελευθέρωση ήταν η φυσική κατάληξη των μεγάλων δυνατοτήτων ανάπτυξης, που είχαν οι τηλεπικοινωνίες μετά την τεχνολογική έκρηξη από τις αρχές της δεκαετίας του '80, αλλά δεν μπορούσαν να αναπτυχθούν στα πλαίσια των περιορισμένων, από τις κεντρικές κυβερνήσεις, προϋπολογισμών των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών⁴⁴. Έτσι, η απελευθέρωση των αγορών, επιτρέπει σήμερα την υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών και την ανάπτυξη αποδοτικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας με χαμηλό κόστος⁴⁵.

Η παγκόσμια εμπειρία δείχνει ότι σε όλες τις χώρες, που απελευθέρωσαν τις τηλεπικοινωνίες τους, διαπιστώθηκαν τα εξής φαινόμενα⁴⁶:

- επιταχύνθηκε η μεγέθυνση της συνολικής τηλεπικοινωνιακής αγοράς και η διαδικτύωση των πληροφοριακών συστημάτων μεταξύ τους, και
- μειώθηκε δραστικά το ποσοστό συμμετοχής των πρώην κρατικών μονοπωλίων στη διαμόρφωση της συνολικής αγοράς με παράλληλη δραστική μείωση των τιμολογίων.

Η Ελλάδα, είναι υποχρεωμένη να τηρεί τους κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ως μέλος της, και να εναρμονίζει την εθνική νομοθεσία με την ευρωπαϊκή. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, στο τέλος του 2000 εκδόθηκε ο νέος νόμος από το Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών για την οργάνωση και λειτουργία των τηλεπικοινωνιών (ν. 2867/2000, ΦΕΚ Α' 273, 19/12/2000). Βασική αρχή του νόμου είναι η ελεύθερη άσκηση όλων των τηλεπικοινωνιακών δραστηριοτήτων, δηλαδή εκείνων που σχετίζονται με τα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα, τις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες και την εμπορία, κατασκευή και διακίνηση του τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού. Σημαντική εξέλιξη αποτελεί, παράλληλα, και το γεγονός ότι η αδειοδότηση βασίζεται, πλέον, σε λιγότερο χρονοβόρες και περισσότερο ευέλικτες διαδικασίες, σύμφωνα πάντα με τις αρχές της διαφάνειας, της αντικειμενικότητας και της ίσης μεταχείρισης⁴⁷.

⁴⁴ Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών (2003)

⁴⁵ Βερελής (2003)

⁴⁶ Capital Link, Inc. (2003)

⁴⁷ ICAP (2001)

Οι ανάγκες αποτελεσματικής, ευέλικτης και εξειδικευμένης διοίκησης που προκύπτουν από μια τέτοια απελευθερωμένη αγορά, καλύπτονται από το νέο νόμο, με την ενίσχυση του ρόλου της Εθνικής Ρυθμιστικής Αρχής, δηλαδή της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (Ε.Ε.Τ.Τ.)⁴⁸. Οι ρόλοι του Υπουργείου Μεταφορών και Επικοινωνιών και της ρυθμιστικής αρχής είναι απολύτως διακριτοί. Το Υπουργείο νομοθετεί, εφαρμόζοντας τις πολιτικές αποφάσεις, θεσπίζοντας κατ' αυτό τον τρόπο τους απαιτούμενους κανόνες και περιορισμούς, έτσι ώστε ο ελεύθερος ανταγωνισμός να πραγματοποιείται ομαλά και προς όφελος του κοινωνικού συνόλου⁴⁹. Από την άλλη πλευρά, η Ε.Ε.Τ.Τ. είναι υπεύθυνη για την εποπτεία των δραστηριοτήτων επιχειρήσεων παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στο κοινό, όπως επίσης και για την παρακολούθηση και συμμόρφωσή τους με τους όρους των αδειών τους και των άλλων κανονισμών περί τηλεπικοινωνιών⁵⁰.

Ο νέος νόμος εφαρμόστηκε, ουσιαστικά, το 2001 και για πρώτη φορά στην Ελλάδα λειτούργησε η αγορά τηλεπικοινωνιών υπό καθεστώς πλήρους απελευθέρωσης. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τις αδειοδοτήσεις, θα μπορούσε να χαρακτηρίσει το έτος αυτό σαν το κομβικό σημείο των δομικών αλλαγών στην ελληνική αγορά⁵¹.

Η πλήρης κατάργηση των μονοπωλιακών χαρακτηριστικών της αγοράς είχε άμεσα οικονομικά αποτελέσματα, αφενός για τους καταναλωτές, οι οποίοι ωφελήθηκαν, και συνεχίζουν να ωφελούνται, από τη μείωση των τιμολογίων και, αφετέρου, για την εθνική οικονομία η οποία ενισχύθηκε από τα σημαντικά έσοδα που προέκυψαν, μέσω των διαδικασιών αδειοδότησης των νέων τηλεπικοινωνιακών φορέων⁵².

⁴⁸ ICAP (2001)

⁴⁹ Βερελής (2003)

⁵⁰ ICAP (2001)

⁵¹ Kantor Capital A.E. (2001)

⁵² Οικονομικός Ταχυδρόμος (2002)

2.9 Η παρούσα κατάσταση της ελληνικής αγοράς τηλεπικοινωνιών

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών βρίσκεται σε ένα στάδιο έντονων αλλαγών, που θα επηρεάσουν τη γενικότερη εικόνα στο μέλλον. Οι τεχνολογικές εξελίξεις, η ισχυρή θέση που έχουν οι επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών στην ελληνική αγορά, η σχετικά υγιής χρηματοοικονομική κατάσταση του κλάδου, συγκριτικά με την υπόλοιπη Ευρώπη, και οι νέες επιχειρηματικές προσπάθειες δημιουργούν ένα εξαιρετικά ενδιαφέρον σκηνικό μέσα στο οποίο αναμένονται ανακατατάξεις και αυξημένος ανταγωνισμός. Η περίοδος των υπέρογκων κερδών έχει ολοκληρώσει τον κύκλο της και η κινητικότητα που υπάρχει επιβάλλει εγρήγορση και προσεκτικές επιχειρηματικές κινήσεις⁵³.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες, ωφελημένος ουσιαστικά εμφανίζεται ο καταναλωτής, στον οποίο πλέον προσφέρονται πολλές δυνατότητες, καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών, χαμηλότερες τιμές και, επιπλέον, η ευθύνη της επιλογής⁵⁴.

2.9.1 Η αγορά σταθερής τηλεφωνίας στην Ελλάδα

Ειδικότερα, όσον αφορά στη σταθερή τηλεφωνία, μετά την πλήρη απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα, από το 2001, υπήρξαν πολλές επιχειρήσεις, πλην του Ο.Τ.Ε., οι οποίες δραστηριοποιήθηκαν στο χώρο για να παρέχουν υπηρεσίες στο ευρύ κοινό ή στις επιχειρήσεις, δηλαδή αστική, υπεραστική και διεθνή τηλεφωνία, καθώς και κλήσεις προς κινητά τηλέφωνα. Επιχειρήσεις παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών υπήρχαν και πριν την απελευθέρωση, αλλά οι υπηρεσίες τους αφορούσαν κυρίως ειδικές κατηγορίες πελατών (κλειστές ομάδες χρηστών, εταιρικά δίκτυα κλπ.)⁵⁵. Αντίθετα, σήμερα, όλοι ανεξαιρέτως οι Έλληνες έχουν τη δυνατότητα επιλογής, ανάμεσα σε αρκετές επιχειρήσεις, για το σύνολο των υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας⁵⁶. Οι επιχειρήσεις αυτές, οι οποίες έχουν λάβει τη

⁵³ Kantor Capital A.E. (2002)

⁵⁴ Γιακουμάκης (2003)

⁵⁵ Ενημέρωση Ο.Τ.Ε. (2003)

⁵⁶ Κινητά Νέα (2002)

σχετική άδεια παροχής υπηρεσιών από την κανονιστική αρχή, την Ε.Ε.Τ.Τ., καλούνται εναλλακτικοί - ως προς τον Ο.Τ.Ε. - φορείς τηλεπικοινωνιών⁵⁷.

Οι περισσότεροι εναλλακτικοί φορείς τηλεπικοινωνιών ξεκίνησαν τη δραστηριοποίησή τους στην ελληνική αγορά σταθερής τηλεφωνίας από το πρώτο τρίμηνο του 2002, διεκδικώντας και κερδίζοντας μερίδια αγοράς, και η πορεία τους μπορεί να χαρακτηριστεί άκρως ικανοποιητική⁵⁸. Στα πρώτα τους βήματα οι νέες επιχειρήσεις σταθερής τηλεφωνίας έχουν ήδη καταφέρει να καλύψουν τις ανάγκες των μεγάλων επιχειρήσεων, γεγονός ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς η αγορά των εταιρικών πελατών είναι η πλέον προσοδοφόρα του κλάδου⁵⁹.

Παρά το γεγονός ότι, σύμφωνα με τους αναλυτές, η αγορά δεν αντέχει το σύνολο των προσπαθειών, εκτιμάται ότι από τα σχήματα αυτά θα προκύψουν ισχυρές δυνάμεις στον κλάδο⁶⁰. Τα κριτήρια που μπορούν να εξασφαλίσουν την επιβίωση ενός εναλλακτικού φορέα τηλεπικοινωνιών είναι τα εξής:

- η ύπαρξη κεφαλαίων και εναλλακτικής προς τον Ο.Τ.Ε. υποδομής⁶¹,
- το καλό προϊόν⁶²,
- το ανθρώπινο δυναμικό⁶³,
- οι νέες υπηρεσίες⁶⁴,
- η εκμετάλλευση των ευκαιριών από συγκεκριμένες κατηγορίες πελατών⁶⁵,
- η καινοτόμος στρατηγική⁶⁶.

Σχετικά με τα μερίδια αγοράς των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα της σταθερής τηλεφωνίας, κάθε επιχείρηση ανακοινώνει τα δικά της αποτελέσματα, ανάλογα με το κριτήριο που την παρουσιάζει στην πλέον ευνοϊκή θέση. Η Ε.Ε.Τ.Τ. έχει ήδη αναλάβει να καθορίσει το κριτήριο που θα

⁵⁷ Ενημέρωση Ο.Τ.Ε. (2003)

⁵⁸ Μακρυμανωλάκης (2003)

⁵⁹ Χρήμα (2002)

⁶⁰ ό.π.

⁶¹ Τζωρτζάκης (2003)

⁶² Akram (2003)

⁶³ Παπαναγιώτου (2003)

⁶⁴ Σαβούρης (2003)

⁶⁵ Πηλιούνης (2003)

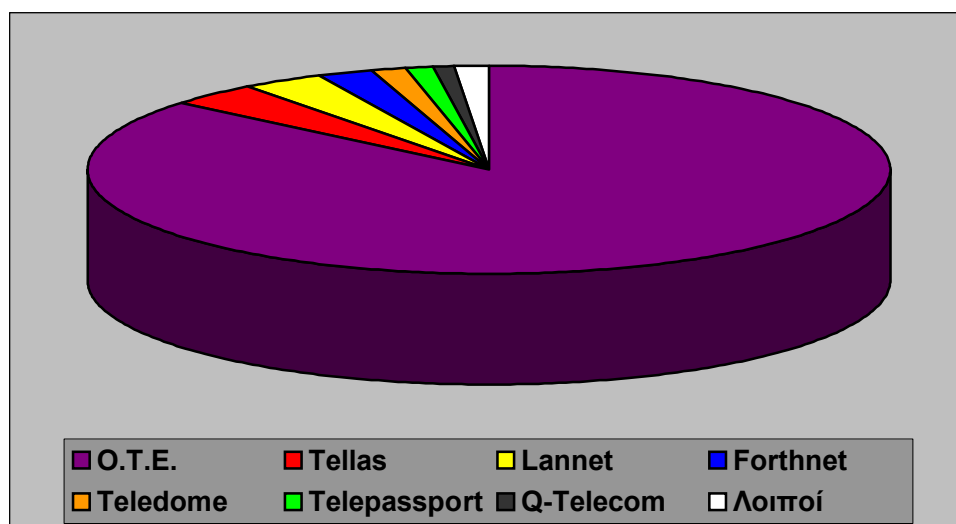
⁶⁶ Δημητρόπουλος (2003)

αποτελέσει τη βάση υπολογισμού τους και εντός του 2004 θα προβεί στις πρώτες ανακοινώσεις. Με αυτό τον τρόπο, θα διασφαλιστεί η αξιοπιστία και η αντικειμενικότητα των σχετικών αποτελεσμάτων, τα οποία θα μπορούν πλέον να γίνουν άμεσα συγκρίσιμα μεταξύ των επιχειρήσεων.

Ενδεικτικά, στον Πίνακα 2.1 και στο Σχήμα 2.1, παρουσιάζονται τα μερίδια αγοράς, με κριτήριο τη συνολική κίνηση σε λεπτά, των σημαντικότερων τηλεπικοινωνιακών φορέων, στο τέλος του 2003.

Τηλεπικοινωνιακός φορέας	Μερίδια συνολικής κίνησης σε λεπτά
Ο.Τ.Ε.	86,2%
Tellas	3,6%
Lannet	3,2%
Forthnet	2,4%
Teledome	1,3%
Telepassport	1,2%
Q-Telecom	0,6%
Λοιποί	1,5%

Πίνακας 2.1 : Μερίδια συνολικής κίνησης σε λεπτά για τη σταθερή τηλεφωνία
(Πηγή: Διεύθυνση Μάρκετινγκ Ο.Τ.Ε.)



Σχήμα 2.1 : Μερίδια συνολικής κίνησης σε λεπτά για τη σταθερή τηλεφωνία
(Πηγή: Διεύθυνση Μάρκετινγκ Ο.Τ.Ε.)

Τα βασικά πλεονεκτήματα, που προβάλλουν οι νέοι παίκτες της σταθερής τηλεφωνίας στην προσπάθειά τους να αποσπάσουν μερίδιο αγοράς από τον Ο.Τ.Ε., είναι τα ακόλουθα⁶⁷:

- Φθηνότερες τιμές στη σταθερή τηλεφωνία
- Φθηνότερες τιμές σε συγκεκριμένους προορισμούς (διεθνή, κινητά)
- Χρέωση ανά δευτερόλεπτο
- Μηναίο Λογαριασμό και δυνατότητα εξόφλησής του μέσω διαδικτύου
- Προγράμματα και πακέτα προσαρμοσμένα στις απαιτήσεις των πελατών
- Επιπλέον εκπτώσεις στους εταιρικούς πελάτες
- Προσωπική πώληση και τεχνική υποστήριξη
- Αναλυτικό λογαριασμό
- 24ωρη εξυπηρέτηση

Ο εναλλακτικός φορέας με τις περισσότερες δυνατότητες, κυρίως οικονομικές, να βρεθεί στη δεύτερη θέση της αγοράς μετά τον Ο.Τ.Ε., είναι η τηλεπικοινωνιακή επιχείρηση της Δ.Ε.Η., η Tellas. Ξεκίνησε τη λειτουργία της στις αρχές Φεβρουαρίου 2003, με μια ισχυρή επικοινωνιακή εκστρατεία και διευρυμένο εμπορικό δίκτυο, που περιλαμβάνει τα καταστήματα της ΔΕΗ και των ΕΛΤΑ. Ο στόχος της είναι να προσελκύσει το 17% της αγοράς σταθερής τηλεφωνίας μέχρι το 2006 και οι, δεκαετούς ορίζοντα, επενδύσεις της θα ανέλθουν στα 650 εκατ. ευρώ⁶⁸.

Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, σταθερή επιδίωξη του Ο.Τ.Ε. παραμένει ο πλήρης εκσυγχρονισμός του δικτύου του, ώστε να αντιμετωπίσει επιτυχώς τον εντεινόμενο ανταγωνισμό. Τα τελευταία χρόνια έχει ακολουθήσει ένα πρόγραμμα αναβάθμισης του δικτύου του, με σκοπό να προσφέρει ταχύτερες και πιο αξιόπιστες υπηρεσίες. Έχουν γίνει σημαντικές επενδύσεις προς την πλήρη ψηφιοποίηση του δικτύου, ενώ βρίσκεται σε εξέλιξη πρόγραμμα επενδύσεων σε ευρυζωνικές συνδέσεις, προκειμένου να γίνει δυνατή η αποτελεσματική μεταφορά φωνής, εικόνας και δεδομένων. Ο Ο.Τ.Ε. έχει κάνει, επίσης, σημαντικές επενδύσεις σε νέα καλώδια οπτικών ινών, καθώς

⁶⁷ Δ/ση Μάρκετινγκ Ο.Τ.Ε. (2003)

⁶⁸ Μακρυμανωλάκης (2003)

και σε ψηφιακές μικροκυματικές ζεύξεις, για την αναβάθμιση των υπηρεσιών σε περιοχές με μεγάλη κίνηση. Το μεγάλο όπλο του Ο.Τ.Ε. παραμένει, αναμφίβολα, το ισχυρό δίκτυο που διαθέτει, η εκμετάλλευση του οποίου και η επινοικίασή του από τρίτους θα μπορέσει να αυξήσει σημαντικά τα έσοδά του. Η πλεονεκτική αυτή θέση του Ο.Τ.Ε. προκύπτει από το γεγονός ότι οι επενδύσεις για τη δημιουργία ενός δικτύου του μεγέθους του Ο.Τ.Ε. είναι τεράστιες και φαντάζει πολύ δύσκολο για την πραγματοποίησή του από οποιοδήποτε ανταγωνιστή του⁶⁹.

2.9.2 Η αγορά κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα

Από την έναρξη της εμπορικής λειτουργίας της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, έχει περάσει ήδη μια περίοδος δέκα ετών, η οποία μπορεί να χαρακτηριστεί ως επανάσταση, καθώς ανέτρεψε το παλιό σκηνικό και δημιούργησε ένα νέο πλαίσιο επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων, δίχως γεωγραφικούς και χρονικούς περιορισμούς. Παράλληλα, διαμόρφωσε ένα νέο επιχειρηματικό τοπίο, το οποίο ανέδειξε νέες δυνάμεις και έδωσε ιδιαίτερη ώθηση στην ελληνική οικονομία, κατά την τελευταία δεκαετία του 20ου αιώνα⁷⁰.

Η ανάπτυξη της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα ακολούθησε εξαιρετικά εντυπωσιακούς ρυθμούς, καθώς μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα βρέθηκε να έχει ποσοστό διείσδυσης συγκρίσιμο με αντίστοιχα χωρών της Δυτικής Ευρώπης που είχαν αναπτυχθεί νωρίτερα⁷¹. Η πολύ καλή κατάσταση της ελληνικής αγοράς, καταδεικνύεται και από εκθέσεις διεθνών οργανισμών, που υποστηρίζουν ότι το πλαίσιο κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα είναι το καλύτερο της Ευρώπης και υπογραμμίζουν τα πολύ υψηλά περιθώρια κέρδους των επιχειρήσεων⁷².

⁶⁹ Χρήμα (2002)

⁷⁰ Τριανταφυλλίδης (2003β)

⁷¹ Kantor Capital A.E. (2002)

⁷² Χρήμα (2002)

Η επιτυχία της κινητής τηλεφωνίας οφείλεται στο γεγονός ότι ανταποκρίθηκε, με τις υπηρεσίες της, στην κάλυψη συγκεκριμένων και έντονων αναγκών των χρηστών για άμεση και δίχως περιορισμούς επικοινωνία⁷³.

Κατά τα πρώτα έξι χρόνια της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, η αγορά αποτελούνταν από δύο μόνο παίκτες, την Panafon και την Telestet, με την Panafon να έχει ένα μέσο όρο μεριδίου αγοράς 54%. Το 1998 έκανε την είσοδό της στην αγορά και η Cosmote, που κατάφερε, κυρίως με μία χαμηλή τιμολογιακή πολιτική και αξιοποιώντας τη μοναδική θέση της μητρικής της εταιρίας, του Ο.Τ.Ε., να αποκτήσει γρήγορα σημαντικό μερίδιο αγοράς, καταλαμβάνοντας την πρώτη θέση⁷⁴. Εκτός από τους υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, η Cosmote έχει κατακτήσει και σειρά σημαντικών διακρίσεων, οι οποίες την κατατάσσουν μεταξύ των τριών καλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου σε πανευρωπαϊκό επίπεδο⁷⁵.

Η Panafon, τον Ιανουάριο του 2002, μετονομάστηκε σε Vodafone, γεγονός που της έδωσε μία νέα δυναμική⁷⁶, σε συνδυασμό και με την απόφαση της μητρικής βρετανικής εταιρίας να γίνει η Ελλάδα η πρώτη χώρα, μετά τη Βρετανία, στην οποία δημιουργείται ιδιόκτητη αλυσίδα καταστημάτων⁷⁷. Το δρόμο της Panafon ακολούθησε δύο χρόνια αργότερα και η Telestet, η οποία απέκτησε την επωνυμία της ιταλικής μητρικής της εταιρίας, TIM.

Στις τρεις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν στον κλάδο, προστέθηκε πρόσφατα και η Q-Telecom, η οποία τον Ιούνιο 2002 ξεκίνησε την εμπορική της δραστηριότητα στον τομέα παροχής κινητών υπηρεσιών 2ης γενιάς⁷⁸.

Τα μερίδια αγοράς των τεσσάρων επιχειρήσεων, που δραστηριοποιούνται στην αγορά κινητής τηλεφωνίας, παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.2 και στο Σχήμα 2.2, και αναφέρονται στον αριθμό των χρηστών κατά το τέλος του 2003⁷⁹.

⁷³ Κορινάκης (2003α)

⁷⁴ Kantor Capital A.E. (2002)

⁷⁵ Οικονομικός Ταχυδρόμος (2002)

⁷⁶ Δελτίο τύπου Vodafone (2003)

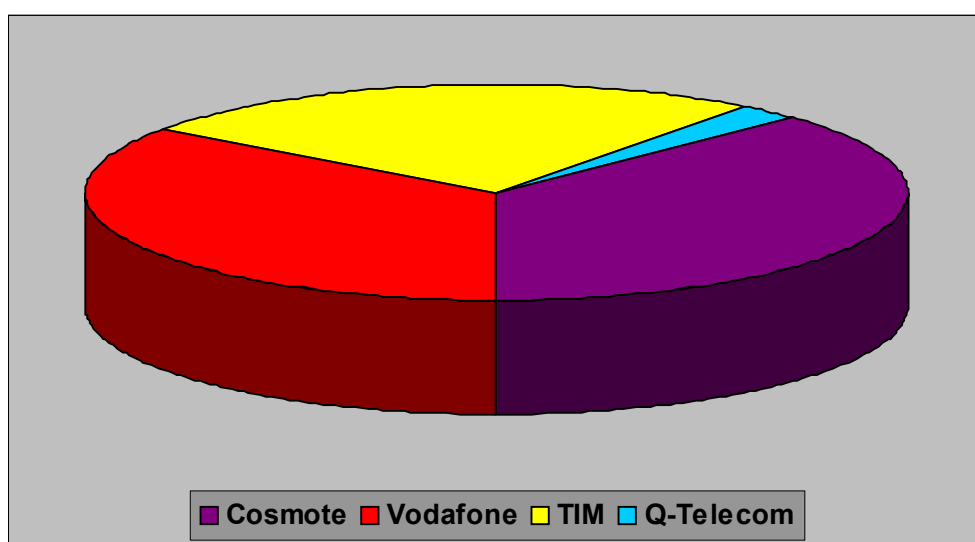
⁷⁷ Οικονομικός Ταχυδρόμος (2002)

⁷⁸ E.E.T.T. (2002)

⁷⁹ Κινητή Τηλεφωνία και Τηλεπικοινωνίες (2003)

Δίκτυο Κινητής Τηλεφωνίας	Σύνολο	Συμβόλαια	Καρτοκινητή
Cosmote	37,3%	44,9%	33,5%
Vodafone	34,8%	31%	36,6%
TIM	25,3%	23,3%	26,3%
Q-Telecom	2,6%	0,8%	3,6%

Πίνακας 2.2 : Πελατειακή βάση επιχειρήσεων κινητής τηλεφωνίας
(Πηγή: Κινητή Τηλεφωνία και Τηλεπικοινωνίες, Δεκέμβριος 2003)



Σχήμα 2.2 : Μεριδία αγοράς επιχειρήσεων κινητής τηλεφωνίας
στο σύνολο των χρηστών
(Πηγή: Κινητή Τηλεφωνία και Τηλεπικοινωνίες, Δεκέμβριος 2003)

Είναι, ωστόσο, σαφές ότι εκείνο που ενδιαφέρει τα δίκτυα κινητής τηλεφωνίας είναι η ποιοτική συνδρομητική βάση, και όχι τόσο η ποσοτική⁸⁰, και ένα ασφαλές κριτήριο για τη μέτρησή της αποτελεί ο δείκτης ARPU (Average Revenue per User), ο οποίος υπολογίζει το μέσο έσοδο ανά συνδρομητή⁸¹.

⁸⁰ Info-com (2003)

⁸¹ Kantor Capital A.E. (2001)

2.10 Οι μελλοντικές τάσεις της ελληνικής αγοράς τηλεπικοινωνιών

Το περιβάλλον των τηλεπικοινωνιών αλλάζει ραγδαία και απαιτεί ανάλογες ικανότητες προσαρμογής. Οι τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα πρέπει να προσαρμοστούν στη νέα πραγματικότητα και να αναζητήσουν συμμαχίες, οι οποίες θα τους επιτρέψουν να συνεχίσουν να είναι ανταγωνιστικές⁸².

Τελικά, η αγορά θα ισορροπήσει, με σταδιακή μείωση των παικτών, αύξηση της συγκέντρωσης και εξισορρόπηση του δυναμικού. Σε αυτά τα πλαίσια, εκτιμάται ότι τέσσερα χαρακτηριστικά θα ενισχύσουν τη βιωσιμότητα και θα προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών στο μέλλον⁸³:

- η οικονομική ευρωστία,
- η σχέση με τους καταναλωτές και ειδικά η πρόσβαση σε αυτούς,
- η παροχή υπηρεσιών πραγματικής αξίας, και
- η καλλιέργεια premium brands που θα στηρίξουν αυξημένες χρεώσεις.

Σε κάθε περίπτωση οι προοπτικές του τηλεπικοινωνιακού κλάδου είναι ευοίωνες⁸⁴. Στα αμέσως επόμενα χρόνια αναμένονται περαιτέρω επενδύσεις, νέες θέσεις εργασίας, χαμηλότερο κόστος επικοινωνίας, καλύτερη ποιότητα και μεγαλύτερη ποσότητα υπηρεσιών⁸⁵.

Λογικά, συνεπώς, οι εκτιμήσεις των αναλυτών συγκλίνουν στο συμπέρασμα ότι η ανάπτυξη του κλάδου, στο σύνολό του, θα συνεχισθεί, με χαμηλότερους ωστόσο ρυθμούς, και με περισσότερη έμφαση στα θεμελιώδη μεγέθη και τη στρατηγική των επιχειρήσεων τηλεπικοινωνιών⁸⁶.

⁸² Βερελής (2003)

⁸³ Kantor Capital A.E. (2001)

⁸⁴ Χρήμα (2002)

⁸⁵ Βερελής (2003)

⁸⁶ Kantor Capital A.E. (2001)

2.10.1 Οι τάσεις στην αγορά σταθερής τηλεφωνίας

Περνώντας πλέον στο τέταρτο έτος απελευθέρωσης της αγοράς σταθερής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, θεσμικά ζητήματα, όπως αυτό της αδεσμοποίησης πρόσβασης στον τοπικό βρόχο, πρέπει να επιλυθούν, προκειμένου οι εναλλακτικοί φορείς να έχουν απ' ευθείας πρόσβαση στους πελάτες τους⁸⁷. Αυτό, ακριβώς, το θέμα της αποδεσμοποίησης του τοπικού βρόχου, αποτελεί το κλειδί για τη μετατροπή κάθε τηλεπικοινωνιακού φορέα σε πάροχο και είναι το επόμενο βήμα για την εξέλιξη της αγοράς⁸⁸.

Η αδεσμοποίητη πρόσβαση στον τοπικό βρόχο (Unbundled access to the Local Loop) αφορά την αποσυσχέτιση του ακραίου συνδρομητικού δικτύου (τοπικός βρόχος) από την υπηρεσία που παρέχεται μέσω αυτού (π.χ. Φωνητική Τηλεφωνία). Με αυτό τον τρόπο ο τοπικός βρόχος παύει να χρησιμοποιείται από τον Ο.Τ.Ε. και είναι διαθέσιμος σε όλους τους κατάλληλα αδειοδοτημένους τηλεπικοινωνιακούς φορείς για την παροχή υπηρεσιών. Η αδεσμοποίητη πρόσβαση στον τοπικό βρόχο, δηλαδή, δίνει τη δυνατότητα σε τηλεπικοινωνιακούς φορείς, οι οποίοι δεν έχουν δικό τους δίκτυο πρόσβασης, να χρησιμοποιήσουν τον υπάρχοντα τοπικό βρόχο του συνδρομητή, που εκείνη τη στιγμή ήταν συνδεδεμένος στο τηλεφωνικό δίκτυο του Ο.Τ.Ε., και να παρέχουν υπηρεσίες, όχι μόνο φωνητικής τηλεφωνίας, αλλά και άλλες υπηρεσίες όπως πρόσβαση υψηλής ταχύτητας στο Internet. Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, οποιοσδήποτε χρήστης θα μπορεί να σταματήσει να είναι συνδρομητής σταθερής τηλεφωνίας του Ο.Τ.Ε., ο οποίος είναι ο ιδιοκτήτης του δικτύου, προκειμένου να πάρει υπηρεσίες από άλλη τηλεπικοινωνιακή επιχείρηση⁸⁹.

Στο βαθμό που δεν έχει υλοποιηθεί η αδεσμοποίητη πρόσβαση στον τοπικό βρόχο, η ωρίμανση της ελληνικής αγοράς σταθερής τηλεφωνίας δε μπορεί παρά να κρίνεται ανεπαρκής⁹⁰. Το θέμα αυτό, κατά συνέπεια, είναι το μεγάλο «αγκάθι» στην αγορά, καθώς είναι άρρηκτα δεμένο και με την ανάπτυξη των

⁸⁷ Γεωργατζής (2003)

⁸⁸ Οικονομίδης (2003)

⁸⁹ Ενημέρωση Ο.Τ.Ε. (2003)

⁹⁰ Παπαδόπουλος Παν. (2003)

ευρυζωνικών υπηρεσιών⁹¹, η παροχή των οποίων εξασφαλίζεται μέσω του πλήρους αδεσμοποίητου τοπικού βρόχου. Μεγάλη ώθηση στην ανάπτυξη της αγοράς θα δοθεί όταν υπάρξει και η δυνατότητα παροχής των υπηρεσιών αυτών μέσω μεριζόμενης πρόσβασης⁹².

Οι ευρυζωνικές συνδέσεις, δηλαδή ουσιαστικά το xDSL, είναι συνδέσεις μεγάλης χωρητικότητας και υψηλής ταχύτητας και παρέχουν τη δυνατότητα μεταφοράς πληροφοριών μεγάλου εύρους ζώνης (broadband), σε κατοικίες και σε μικρές επιχειρήσεις, μέσω των κοινών τηλεφωνικών καλωδίων⁹³. Με τις νέες αυτές δυνατότητες, ανοίγονται προοπτικές ανάπτυξης νέων εφαρμογών, όπως τα πολυμέσα, τα οποία έχουν υψηλότερες απαιτήσεις σε ταχύτητα μεταφοράς δεδομένων, αλλά και σε ποιότητα υπηρεσίας⁹⁴.

Οι ευρυζωνικές συνδέσεις, λοιπόν, είναι το επόμενο μεγάλο στοίχημα της αγοράς. Συνεχώς περισσότερες επιχειρήσεις σταθερής τηλεφωνίας θα αρχίσουν να μπαίνουν δυναμικά στη διεκδίκηση μεγάλου μεριδίου της ευρυζωνικής πίτας⁹⁵. Συνολικά, αναμένεται η τεχνολογία DSL να επικρατήσει για τα επόμενα 3-4 χρόνια, γνωρίζοντας παράλληλα ραγδαία εξέλιξη σε επίπεδο ταχύτητας⁹⁶.

Τέλος, όσον αφορά στα μερίδια της αγοράς σταθερής τηλεφωνίας, οι εκτιμήσεις αναφέρουν ότι ο Ο.Τ.Ε. θα απολέσει μέσα στην επόμενη τριετία ένα ποσοστό της τάξης του 25%⁹⁷.

2.10.2 Οι τάσεις στην αγορά κινητής τηλεφωνίας

Η άφιξη της τρίτης γενιάς κινητής τηλεφωνίας, σε εμπορικό επίπεδο, αναμένεται να αποτελέσει το μεγάλο στοίχημα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην αγορά, τόσο σε επίπεδο επαρκούς

⁹¹ Μαμαλέτος (2003)

⁹² Παπαδόπουλος Παντ. (2003)

⁹³ ICAP (2001)

⁹⁴ Χρήμα (2002)

⁹⁵ Γεωργατζής (2003)

⁹⁶ Κατσογιάννης (2003)

⁹⁷ Γεωργατζής (2003)

τηλεπικοινωνιακής κάλυψης των μεγάλων αστικών κέντρων, όσο και σε επίπεδο marketing και λανσαρίσματος των νέων υπηρεσιών⁹⁸.

Οι εφαρμογές της τρίτης γενιάς κινητής τηλεφωνίας δοκιμάστηκαν πιλοτικά στην Ελλάδα εντός του 2003, ωστόσο εμπορικά διαθέσιμες θα είναι τους πρώτους μήνες του 2004. Σημαντικοί παράγοντες προς αυτή την κατεύθυνση θα αποτελέσουν η διαθεσιμότητα και η τιμή των τερματικών συσκευών, που, σε μεγάλο βαθμό, θα κρίνουν και το ρυθμό μετάβασης των χρηστών από τη δεύτερη προς την τρίτη γενιά. Στρατηγική, πάντως, και των τριών δικτύων που έχουν τη σχετική άδεια (Cosmote, Vodafone και Teletet) είναι να τις λανσάρουν εμπορικά την άνοιξη του 2004, έτσι ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις που θα προκύψουν από την Ολυμπιάδα της Αθήνας⁹⁹.

Η επερχόμενη τρίτη γενιά, ως τεχνολογία, θα προσδώσει την απαιτούμενη ποιότητα και χωρητικότητα στα δίκτυα προκειμένου να διατηρήσουν την ανάπτυξη στις υπηρεσίες δεδομένων¹⁰⁰. Η είσοδος της τεχνολογίας κινητής τηλεφωνίας τρίτης γενιάς αναμένεται να γίνει σταδιακά και θα βασιστεί στην ποιοτική βελτίωση και τον εμπλουτισμό περιεχομένου των υφιστάμενων υπηρεσιών¹⁰¹. Έτσι, αρχικά θα παρέχονται παραπλήσιες υπηρεσίες με αυτές που προσφέρονται σήμερα, ποιοτικά ανώτερες ωστόσο, καθώς θα υπάρχει δυνατότητα γρήγορης πρόσβασης στο internet, υπηρεσιών MMS με μεγαλύτερες ταχύτητες από τις σημερινές, υψηλής ποιότητας ήχου στις φωνητικές κλήσεις κλπ. Στη συνέχεια, όσο η τεχνολογία θα ωριμάζει και οι χρήστες θα εξοικειώνονται περισσότερο, αλλά και θα υπάρχει μεγαλύτερη διαθεσιμότητα συσκευών, θα εμφανιστούν και άλλες περισσότερο εντυπωσιακές εφαρμογές, όπως για παράδειγμα φωνητική κλήση με ταυτόχρονη μετάδοση εικόνας¹⁰².

Ωστόσο, το βασικό συστατικό επιτυχίας για τα δίκτυα κινητής τηλεφωνίας δεν είναι η τεχνολογία καθ' αυτή, αλλά οι υπηρεσίες με περιεχόμενο¹⁰³. Επικερδής

⁹⁸ Γεωργατζής (2003)

⁹⁹ ό.π.

¹⁰⁰ Παπαγιαννόπουλος (2003α)

¹⁰¹ Χαραλαμπίδης (2003β)

¹⁰² Παπαγιαννόπουλος (2003β)

¹⁰³ Χαραλαμπίδης (2003α)

θα είναι η επιχείρηση που θα προσφέρει στους χρήστες-πελάτες υπηρεσίες με πραγματική αξία σε ανταγωνιστικές τιμές¹⁰⁴.

Λογικά, λοιπόν, ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων, τα τελευταία χρόνια, μεταφέρεται στο πεδίο της εμπορικής διάθεσης πρωτοποριακών υπηρεσιών που δίνουν πρόσθετη αξία στο κινητό τηλέφωνο, μετατρέποντάς το σε αναπόσπαστο καθημερινό εργαλείο κάθε ανθρώπου¹⁰⁵.

Το μενού υπηρεσιών, συνεπώς, θα αποτελέσει, και για το άμεσο μέλλον, το σημαντικότερο πεδίο μάχης. Με δεδομένο ότι πρόθεση των επιχειρήσεων κινητής τηλεφωνίας είναι να αυξήσουν τα εκτός ομιλίας έσοδά τους, τα οπτικοποιημένα μενού υπηρεσιών αναμένεται να αποτελέσουν το όχημά τους για την αύξηση των εσόδων τους. Εξάλλου, η προοπτική των Ολυμπιακών Αγώνων και των επισκεπτών που θα έρθουν στην Ελλάδα, έχει θέσει σε εγρήγορση τις επιχειρήσεις, οι οποίες επιδιώκουν να δημιουργήσουν ένα οικείο περιβάλλον υπηρεσιών για αυτούς¹⁰⁶. Συγκεκριμένα, μέσα από ένα εύχρηστο μενού εικονιδίων, ο χρήστης θα εισάγεται σε ένα νέο περιβάλλον υπηρεσιών ενημέρωσης, ψυχαγωγίας, μηνυμάτων, πολυμέσων και βίντεο¹⁰⁷.

Ενώ, όμως, η μάχη των μενού υπηρεσιών θα κορυφώνεται, οι επιχειρήσεις θα έχουν να αντιμετωπίσουν έναν επιπλέον «πονοκέφαλο»¹⁰⁸. Με τη φορητότητα αριθμού, που αναμένεται να ξεκινήσει σύντομα στην ελληνική αγορά, ο τηλεφωνικός αριθμός θα ανήκει πλέον στο συνδρομητή. Θα μπορεί, συνεπώς, ο τελευταίος να αλλάξει δίκτυο κινητής τηλεφωνίας και να μεταφέρει τον αριθμό του με απλές διαδικασίες. Έτσι, είναι πιθανό να υπάρξει μια κινητικότητα από τους χρήστες εκείνους που θα ήθελαν να δοκιμάσουν τις υπηρεσίες ενός άλλου δικτύου, καθώς δε θα υπάρχει πλέον ο ανασταλτικός παράγοντας της αλλαγής του αριθμού τους¹⁰⁹. Αν και δεν αναμένεται να υπάρξουν δραματικές αλλαγές στη συνδρομητική βάση των επιχειρήσεων, είναι βέβαιο ότι ο ανταγωνισμός θα στραφεί, από την προσέλκυση νέων

¹⁰⁴ Μπρουμίδης (2003)

¹⁰⁵ Κομινάκης (2003β)

¹⁰⁶ Γεωργατζής (2003)

¹⁰⁷ Παπαγιαννόπουλος (2003β)

¹⁰⁸ Γεωργατζής (2003)

¹⁰⁹ Λιούπτης (2003)

συνδέσεων, η οποία βάσει των σημερινών ποσοστών διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα καθίσταται αντισυμβαμική, στη διακράτηση των υπαρχόντων συνδρομητών¹¹⁰.

Πρέπει, τέλος, να τονιστεί ότι οι Ολυμπιακοί Αγώνες της Αθήνας αποτελούν μια δοκιμασία για τα ελληνικά δίκτυα, καθώς θα κληθούν να εξυπηρετήσουν, ομαλά και χωρίς προβλήματα, ένα μεγάλο αριθμό επισκεπτών, από τους οποίους θα αποκομίσουν πολλά έσοδα από περιαγωγή¹¹¹, την υπηρεσία, δηλαδή, που παρέχει τη δυνατότητα στους χρήστες να χρησιμοποιούν δίκτυο διαφορετικό από αυτό του οποίου είναι συνδρομητές.

Ωστόσο, οι επενδύσεις που απαιτούνται για να εξασφαλίσουν την εύρυθμη λειτουργία των δικτύων εν μέσω των αυξημένων απαιτήσεων που θα προκύψουν κατά τη διάρκεια των Αγώνων, θα χρησιμοποιηθούν και για τη μετέπειτα υποστήριξη των νέων δικτύων τρίτης γενιάς¹¹². Με αυτό τον τρόπο, τόσο οι τηλεπικοινωνιακές υποδομές, όσο και η επιπρόσθετη εξειδικευμένη γνώση που θα έχει αποκτηθεί από τους Ολυμπιακούς Αγώνες, θα αφήσουν πολύτιμη παρακαταθήκη για το μέλλον¹¹³.

2.11 Ο ρόλος του καταστήματος επιχείρησης τηλεπικοινωνιών

Η ανάλυση της αγοράς κατέδειξε ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα έχει ενταθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, μετά και την απελευθέρωση της αγοράς σταθερής τηλεφωνίας. Οι εκτιμήσεις, σχετικά με τις τάσεις της αγοράς, αναφέρουν ότι το φαινόμενο αυτό θα συνεχισθεί, και θα λάβει ακόμα μεγαλύτερες διαστάσεις στο άμεσο μέλλον. Δεδομένων των συνθηκών αυτών, επιβάλλεται πλέον να τεθεί, ως πρώτη προτεραιότητα κάθε επιχείρησης του κλάδου, η εστίαση στην ολική εξυπηρέτηση του πελάτη.

¹¹⁰ Γεωργατζής (2003)

¹¹¹ ό.π.

¹¹² Παπαγιαννόπουλος (2003β)

¹¹³ Χαραλαμπίδης (2003β)

Η εικόνα ολόκληρης της τηλεπικοινωνιακής επιχείρησης, ωστόσο, προβάλλεται προς την αγορά, μέσω των καταστημάτων της. Σε αυτά προσφέρονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της, παρέχεται η αντίστοιχη πληροφόρηση, εξοφλούνται οι λογαριασμοί των πελατών της και παρέχεται τεχνική υποστήριξη για οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει μετά την πώληση. Είναι, κατά συνέπεια, σαφές ότι το επίπεδο εξυπηρέτησης, που παρέχεται στα καταστήματα αυτά, αντικατοπτρίζει την προσφερόμενη εξυπηρέτηση ολόκληρης της επιχείρησης.

Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τις συνεχώς υψηλότερες απαιτήσεις των πελατών, έχει οδηγήσει σήμερα όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών να αναγνωρίσουν τη σημασία ανάπτυξης της δικής τους εξειδικευμένης αλυσίδας καταστημάτων, δικαιολογώντας ταυτόχρονα τη σημαντική επένδυση που απαιτεί η πολιτική αυτή. Η ενοποίηση των δικτύων πωλήσεων οφείλεται στη βούληση της διοίκησης κάθε επιχείρησης να ελέγχει περισσότερο άμεσα και αποτελεσματικά, και με σαφώς μικρότερο κόστος, το επίπεδο της προσφερόμενης εξυπηρέτησης, καθώς και τις πωλήσεις των προϊόντων και υπηρεσιών της¹¹⁴.

Στα καταστήματα αυτά, παρατηρείται μια πολύ σημαντική συνέργεια, καθώς ο πελάτης είναι σε θέση να γνωρίζει με τον καλύτερο τρόπο, έχοντας απευθείας επαφή, τι μπορεί να του προσφέρει κάθε επιχείρηση. Η επιχείρηση από την άλλη πλευρά μαθαίνει άμεσα τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της πελατειακής βάσης και καθίσταται κατ' αυτό τον τρόπο περισσότερο ικανή στην πρόβλεψη των νέων τάσεων της αγοράς¹¹⁵.

Είναι απαραίτητο να διευκρινισθεί, στο σημείο αυτό, ότι ως πελάτες του καταστήματος θεωρούνται τόσο οι οικιακοί, όσο και οι ελεύθεροι επαγγελματίες και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η εξυπηρέτηση των μεγαλύτερων επιχειρηματικών πελατών, λόγω της σπουδαιότητάς της, κρίνεται σκόπιμο να εμπίπτει στις αρμοδιότητες των ειδικών τηλεπικοινωνιακών συμβούλων, οι οποίοι δραστηριοποιούνται ανεξάρτητα από τη λειτουργία του καταστήματος.

¹¹⁴ Οικονομικός Ταχυδρόμος (2002)

¹¹⁵ Connecting (2003)

Από τα παραπάνω, συνάγεται ότι η δυνατότητα της επιχείρησης να παραμένει ανταγωνιστική, μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας εξυπηρέτησης προς τους πελάτες της, είναι άρρηκτα εξαρτημένη από τη λειτουργία του δικτύου καταστημάτων της. Η διαφανής αποτύπωση της λειτουργίας των καταστημάτων καθίσταται, συνεπώς, ένα ζήτημα ιδιαίτερα κρίσιμο για τη διαπίστωση των δυσλειτουργιών και των σημείων που επιδέχονται βελτίωση, ως προς την παρεχόμενη εξυπηρέτηση.

Εξυπηρέτηση Πελατών και Διεργασίες

3.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο αναπτύσσεται, μέσω βιβλιογραφικής προσέγγισης, το θεωρητικό πλαίσιο, πάνω στο οποίο θα στηριχθεί η διεκπεραίωση της εργασίας. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, κρίνεται σκόπιμο να οριστούν και να θεμελιωθούν έννοιες που κατέχουν κυρίαρχη θέση σε αυτή.

Αρχικά, επιχειρείται η θεωρητική οριοθέτηση της έννοιας της ποιότητας εξυπηρέτησης, τονίζοντας παράλληλα την αναγκαιότητα και τη σημασία της. Επίσης, αναδεικνύονται τα σημεία που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής, μέσα σε ένα σύστημα εξυπηρέτησης πελατών.

Στη συνέχεια, θεμελιώνεται η έννοια της Διεργασίας, καθώς και της Διοίκησης Διεργασιών. Επιπλέον, καθορίζεται η μεθοδολογία σχεδιασμού μιας λειτουργίας, με βάση τη Διοίκηση Διεργασιών, και τέλος καταδεικνύονται τα πλεονεκτήματα της προσέγγισης αυτής.

3.2 Η έννοια της ποιότητας εξυπηρέτησης

Μέσα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η επιδίωξη της ποιότητας στην εξυπηρέτηση θεωρείται θεμελιώδης στρατηγική. Σήμερα, η προσφορά προϊόντων υψηλών προδιαγραφών δεν είναι επαρκής πρακτική, καθώς οι επιχειρήσεις, στα πλαίσια της νέας οικονομίας, ανταγωνίζονται σε ένα πολύ ευρύτερο πεδίο. Ένα εξαιρετικό προϊόν δεν αποτελεί πλέον το εισιτήριο για κυριαρχία στην παγκόσμια αγορά, αλλά απλά το τίμημα που επιτρέπει την

είσοδο στον ανταγωνισμό¹. Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων απαιτεί την παροχή ενός πακέτου, που θα περιλαμβάνει ένα συνδυασμό προϊόντων και υπηρεσιών². Η ποιότητα αυτού του προσφερόμενου πακέτου προσδιορίζεται, τόσο από την ποιότητα του προϊόντος, όσο και από την ποιότητα της εξυπηρέτησης³.

Η ανάγκη ιδιαίτερης έμφασης στην ποιότητα της εξυπηρέτησης πελατών προκύπτει από το γεγονός ότι για πολλές ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, τα τελευταία χρόνια, οι προδιαγραφές των προϊόντων τους έχουν βελτιωθεί και βρίσκονται σε συγκρίσιμα επίπεδα, καθώς δεν παρουσιάζουν μεγάλες, αντιληπτές στον αγοραστή, διαφορές σε βασικούς δείκτες, όπως της λειτουργικής απόδοσης ή της αξιοπιστίας⁴. Η εξυπηρέτηση πελατών, επομένως, επωμίζεται, κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό, το βάρος για τη διαφοροποίηση μεταξύ επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου⁵.

Στα περισσότερα συστήματα παροχής υπηρεσιών, ο πελάτης έχει μια σειρά επαφών σε διαδοχικές θέσεις εργασίας της επιχείρησης. Η εξυπηρέτησή του ολοκληρώνεται από τον τρόπο που διεκπεραιώνεται η απαιτούμενη συναλλαγή σε κάθε θέση και το σύνολο των θέσεων επαφής με τον πελάτη ορίζει τη χρησιμοποιούμενη από την επιχείρηση διαδικασία. Η ποιότητα της παρεχόμενης εξυπηρέτησης εξαρτάται από το σωρευτικό αποτέλεσμα των εντυπώσεων που ο πελάτης αποκομίζει σε κάθε σημείο επαφής του με την επιχείρηση. Προσδιορίζεται, δηλαδή, από το βαθμό ικανοποίησής του, μετά την ολοκλήρωση του κύκλου εξυπηρέτησής του⁶.

Ο παραπάνω δείκτης επηρεάζεται από τη διαφορά μεταξύ της ίδιας αντίληψης που διαμορφώνει ο πελάτης για την ποιότητα της εξυπηρέτησης που του έχει παρασχεθεί, και του επιπέδου των προσδοκιών που είχε για την αναμενόμενη εξυπηρέτησή του από την επιχείρηση⁷.

¹ Johnson and Sirikit (2002)

² Chase and Garvin (1989)

³ Whiteley (1992)

⁴ Δερβιτσιώτης (1997)

⁵ Johnson and Sirikit (2002)

⁶ Δερβιτσιώτης (1997)

⁷ Zeithaml, Parasuraman and Berry (1990)

Η αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα εξυπηρέτησης που έχει λάβει διαμορφώνεται με γνώμονα τις ακόλουθες διαστάσεις⁸:

- Αξιοπιστία. Αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να υλοποιεί τις υποσχέσεις της, σχετικά με την παρεχόμενη υπηρεσία, με εγκυρότητα και ακρίβεια.
- Βαθμός ανταπόκρισης. Σχετίζεται με την προθυμία του προσωπικού της επιχείρησης να βοηθήσει τους πελάτες και να προσφέρει την αναμενόμενη υπηρεσία σε ελάχιστο χρόνο.
- Αίσθηση αυτοπεποίθησης. Αναφέρεται στην ικανότητα του προσωπικού επαφής να εμπνέει εμπιστοσύνη και σιγουριά στους πελάτες, συνδυάζοντας ευγένεια, σεβασμό και κατοχή των απαραίτητων γνώσεων για την παροχή της υπηρεσίας.
- Ενσυναίσθηση. Αφορά τη δυνατότητα της επιχείρησης να παρέχει εξατομικευμένη προσοχή και να δείχνει ενδιαφέρον για τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε πελάτη.
- Υλικά στοιχεία. Περιλαμβάνουν στοιχεία που σχετίζονται με την απόδοση και εμφάνιση του προσωπικού επαφής, του τεχνολογικού εξοπλισμού, των φυσικών εγκαταστάσεων και των διάφορων επικοινωνιακών μέσων.

Από την άλλη πλευρά, οι παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο προσδοκιών του πελάτη για την αναμενόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης είναι οι ακόλουθοι⁹:

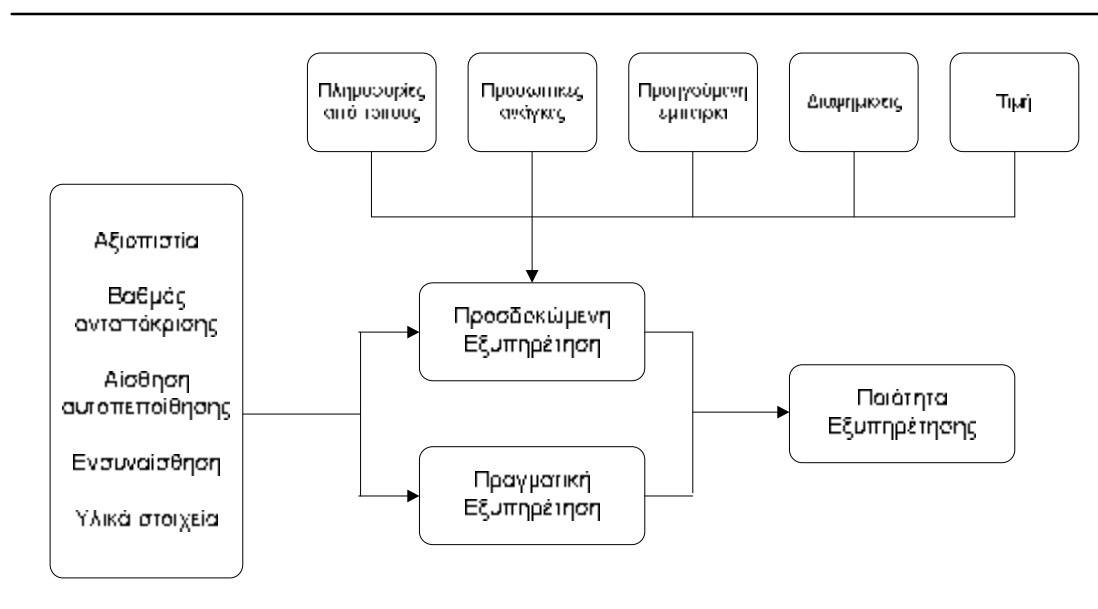
- Οι πληροφορίες που λαμβάνει από τρίτους
- Οι προσωπικές του ανάγκες
- Η πείρα του από προηγούμενη χρήση της υπηρεσίας
- Η εικόνα που έχει διαμορφώσει από τις διαφημίσεις
- Η τιμή που πληρώνει.

⁸ Zeithaml, Parasuraman and Berry (1990)

⁹ ό.π.

Προκειμένου να ικανοποιήσουν και να υπερβούν τις προσδοκίες των πελατών τους, είναι πρωταρχική ανάγκη για τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν πλήρως όλα τα κρίσιμα χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν, τα οποία συνεισφέρουν περισσότερο στην προστιθέμενη αξία της παρεχόμενης εξυπηρέτησης¹⁰. Αν, τελικά, η ίδια αντίληψη του πελάτη δεν ξεπεράσει ή τουλάχιστον προσεγγίσει το επίπεδο των προσδοκιών του, τότε δημιουργείται ένα κενό, το οποίο οι επιχειρήσεις καλούνται να καλύψουν με στρατηγικές που επηρεάζουν είτε τις αντιλήψεις, είτε τις προσδοκίες, ή ακόμα και τις δύο παραμέτρους ταυτόχρονα¹¹.

Όσον αφορά στη μέτρηση της ποιότητας εξυπηρέτησης, τα τελευταία χρόνια ερευνητές προσπάθησαν να συγχωνεύσουν τις αντιλήψεις και τις προσδοκίες των πελατών σε ένα ενιαίο μέτρο. Με τον τρόπο αυτό, παρακάμφθηκαν προβλήματα αξιοπιστίας και πολυπλοκότητας, που παρουσιάζονταν κατά τον υπολογισμό της διαφοράς τους, μετά από ξεχωριστή αποτίμηση του καθενός¹². Η μέτρηση της ποιότητας εξυπηρέτησης παρουσιάζεται στο Σχήμα 3.1.



Σχήμα 3.1 : Η μέτρηση της ποιότητας εξυπηρέτησης

(Πηγή: Zeithaml V.A., Parasuraman A. and Berry L.L., 1990)

¹⁰ Evans and Lindsay (2002)

¹¹ Zeithaml, Parasuraman and Berry (1990)

¹² Brown, Churchill and Peter (1993)

3.3 Η σημασία της ποιότητας εξυπηρέτησης

Η ποιότητα εξυπηρέτησης, που παρέχει μια επιχείρηση, αποτελεί συστατικό στοιχείο και προάγγελο της ικανοποίησης των πελατών της¹³, η οποία, με τη σειρά της, καθορίζει το βαθμό ανταγωνιστικότητάς της¹⁴. Συγκεκριμένα, η προσφορά υψηλής ποιότητας εξυπηρέτησης οδηγεί τις επιχειρήσεις σε αυξημένη κερδοφορία και συμβάλλει στη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις αγορές που δραστηριοποιούνται¹⁵.

Σχετικά με την ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποκτά στρατηγική σημασία. Όταν η αντίληψη του πελάτη για την προσφερόμενη ποιότητα υπερβαίνει συστηματικά το επιθυμητό επίπεδο προσδοκιών του, τότε είναι δυνατό για μια επιχείρηση να κατοχυρώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της στην αγορά, διαμορφώνοντας μια σταθερή και αδιαμφισβήτητη υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών της. Όταν αυτή η κατοχυρωμένη ποιοτική υπεροχή διατηρείται για μεγάλο χρονικό διάστημα, παρατηρείται το φαινόμενο οι πελάτες να δείχνουν τέτοιο βαθμό αφοσίωσης, ώστε να παύουν να αξιολογούν άλλους ανταγωνιστές για το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία¹⁶. Αυτή, ακριβώς, η αφοσίωση είναι ο πλέον σημαντικός παράγοντας, που οδηγεί σε μακροχρόνια οικονομική ευρωστία¹⁷.

Επιπλέον, έχει τεκμηριωθεί εμπειρικά και η θετική συσχέτιση μεταξύ της ποιότητας της εξυπηρέτησης που αντιλαμβάνεται ο πελάτης και της κερδοφορίας της επιχείρησης που την προσφέρει¹⁸. Σε βραχυχρόνια βάση, η παροχή εξαιρετικής εξυπηρέτησης αποφέρει αυξημένα κέρδη μέσω επιβολής προνομιακών τιμών, έως και 8% επιπλέον¹⁹, ενώ μακροχρόνια οδηγεί στην ανάπτυξη, μέσω αύξησης του μεριδίου αγοράς²⁰. Αυτά τα αποτελέσματα επιφέρουν οικονομίες κλίμακας που συγκρατούν το κόστος στα επίπεδα των

¹³ Wang and Lo (2002)

¹⁴ Δερβιτσιώτης (1997)

¹⁵ Hampton (1993)

¹⁶ Δερβιτσιώτης (1997)

¹⁷ Reichheld and Sasser (1990)

¹⁸ Phillips, Chang and Buzzell (1983)

¹⁹ Gale (1994)

²⁰ Buzzell and Gale (1987)

ανταγωνιστών, παρά το γεγονός ότι απαιτούνται αυξημένες επενδύσεις σε τεχνολογία, έρευνα αγοράς, εκπαίδευση προσωπικού, μετρήσεις αποδοτικότητας και συστήματα ανταμοιβών²¹. Αντίθετα, η χαμηλή ποιότητα εξυπηρέτησης προσθέτει κόστος σε μια επιχείρηση, καθώς δεσμεύει σημαντικούς πόρους, υλικούς και ανθρώπινους, για τη διόρθωση προβλημάτων και λαθών²².

3.4 Κρίσιμα σημεία ενός συστήματος εξυπηρέτησης πελατών

Σήμερα, θεωρείται ασφαλής ο ισχυρισμός ότι η εξυπηρέτηση πελατών αφορά όλες ανεξαιρέτως τις επιχειρήσεις, καθώς με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, όλες αλληλεπιδρούν με πελάτες. Κατά συνέπεια, όλες έρχονται αντιμέτωπες με τις απαιτήσεις τους για κάποιο αποδεκτό επίπεδο εξυπηρέτησης²³.

Βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία ενός συστήματος εξυπηρέτησης πελατών, αποτελεί η διαμόρφωση μιας επιχειρηματικής κουλτούρας εστιασμένης στον πελάτη και η συστηματική στήριξη της κουλτούρας αυτής από τη διοίκηση²⁴. Έχει υποστηριχθεί ότι η σημασία που προσδίδεται στη φιλοσοφία της εξυπηρέτησης πελατών αντανακλάται στο αντίστοιχο τμήμα μιας επιχείρησης. Το επίπεδο δέσμευσης της διοίκησης στην εξυπηρέτηση πελατών επηρεάζει άμεσα τη θέση του τμήματος στο οργανόγραμμά της. Η ανάπτυξη υψηλού προφίλ εξυπηρέτησης εξασφαλίζει για το τμήμα άμεση σχέση αναφοράς στην ανώτατη διοίκηση²⁵. Εναλλακτικά, είναι δυνατό να συμπεριλαμβάνεται σε κάποια άλλη κεντρική διεύθυνση, συνήθως στην Εμπορική Διεύθυνση²⁶.

Ιδιαίτερα σημαντικός, για ένα σύστημα εξυπηρέτησης πελατών, είναι ο ρόλος του προσωπικού που το στελεχώνει, καθώς οι πελάτες εκτιμούν το επίπεδο

²¹ Buzzell and Gale (1987)

²² Zeithaml, Parasuraman and Berry (1990)

²³ Eppinette and Inman (1997)

²⁴ Garver and Gagnon (2002)

²⁵ Lancioni R. (1995)

²⁶ Lapidus and Schibrowsky (1994)

της εξυπηρέτησης κυρίως μέσα από την ποιότητα της ανθρώπινης επαφής²⁷. Η άμεση, συνήθως, επαφή του πελάτη με το προσωπικό που τον εξυπηρετεί δημιουργεί πολύ μεγαλύτερη πίεση για σωστή εξυπηρέτηση από την πρώτη φορά. Αυτό επιβάλλει διαφορετικές προδιαγραφές τόσο στην αξιολόγηση και επιλογή του προσωπικού, όσο και στην κατάλληλη εκπαίδευσή του²⁸. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα του προσωπικού, κατά συνέπεια, αποτελεί σημαντική παράμετρο, για τη βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης μιας επιχείρησης και την αύξηση της ικανοποίησης και αφοσίωσης των πελατών της²⁹. Οι επιχειρήσεις πρέπει να εξοπλίζουν το προσωπικό τους, πρωταρχικά, με εξειδικευμένες γνώσεις, που αφορούν τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν. Επιπλέον, πρέπει να του παρέχουν την κατάλληλη εκπαίδευση, ώστε να είναι ικανό να ανταποκρίνεται άριστα σε οποιαδήποτε αλληλεπίδραση με τους πελάτες³⁰. Ενδεικτικά, ορισμένα θέματα που θα πρέπει να περιλαμβάνει η εκπαίδευση είναι η ανάπτυξη ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων, τηλεφωνικών δεξιοτήτων ή ικανοτήτων αποκρίσεων σε ερωτήσεις³¹. Αξίζει, ωστόσο, να τονιστεί ότι η εκπαίδευση αναπτύσσει άτομα, μόνο όταν αυτά έχουν πειστεί ότι επιθυμούν να εκπαιδευτούν³². Σημαντικό στοιχείο που αφορά το προσωπικό είναι, επίσης, και η παροχή κινήτρων, καθώς είναι απαραίτητο να υπάρχει ένα σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβών που θα επιβραβεύει τους εργαζόμενους που προσανατολίζουν τη συμπεριφορά τους στην ικανοποίηση των πελατών³³.

Μια από τις πλέον κρίσιμες λειτουργίες του συστήματος εξυπηρέτησης πελατών, είναι η διαχείριση των παραπόνων. Τα παράπονα είναι η φυσική συνέπεια κάθε διαδικασίας εξυπηρέτησης, καθώς το λάθος είναι ένα αναπόφευκτο χαρακτηριστικό της ανθρώπινης προσπάθειας και, κατά προέκταση, και της παροχής υπηρεσιών³⁴. Δεν είναι, ωστόσο, καθαυτή η εκάστοτε ανεπάρκεια, από την οποία απορρέει ένα παράπονο, η κύρια αιτία

²⁷ Evans and Lindsay (2002)

²⁸ Δερβιτσιώτης (1997)

²⁹ McColl-Kennedy, Janet and White (1997)

³⁰ Avkiran (1999)

³¹ Potter-Brotman (1994)

³² Σπανός και Δημητρίου (1997)

³³ Martin (1993)

³⁴ Boshoff (1997)

που οδηγεί στη δυσαρέσκεια των πελατών, καθώς πολλοί από αυτούς αποδέχονται το γεγονός ότι ένα σφάλμα είναι δυνατό να προκύψει, με αποτέλεσμα να μην τους παρασχεθεί η αναμενόμενη εξυπηρέτηση. Η ανταπόκριση της επιχείρησης σε αυτή την ανεπάρκεια είναι περισσότερο πιθανό, τελικά, να επηρεάζει την ικανοποίηση του πελάτη³⁵. Κατά συνέπεια, εκεί που θα πρέπει να δίδεται ιδιαίτερη προσοχή είναι η άμεση και με ευγενικό τρόπο επίλυση ενός προβλήματος που αντιμετωπίζει ένας πελάτης, η οποία είναι πιθανό να τον οδηγήσει σε υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης, ακόμα και από πελάτες που δεν έχουν αντιμετωπίσει κανένα πρόβλημα³⁶. Θέμα καθοριστικής σημασίας, λοιπόν, αποτελεί η εφαρμογή ενός συστήματος συλλογής, επεξεργασίας και αντιμετώπισης των παραπόνων, καθώς αυτά υποδεικνύουν τις αδυναμίες των διεργασιών μιας επιχείρησης³⁷. Όσο συχνότερα εμφανίζονται παράπονα, που μπορούν να αποδοθούν σε μια συγκεκριμένη διεργασία, τόσο μεγαλύτερη είναι η προτεραιότητα για τη βελτίωσή της³⁸. Για να αναγνωριστούν τα αίτια των παραπόνων, είναι απαραίτητο να καταγραφούν και να αναλυθούν τα αντίστοιχα προβλήματα, από τα οποία απορρέουν. Χρησιμοποιώντας αυτές τις πληροφορίες, οι επιχειρήσεις είναι δυνατό να προβούν στις απαραίτητες στρατηγικές αλλαγές, με αποτέλεσμα να εξαλειφθούν ή να μειωθούν οι πηγές δημιουργίας των προβλημάτων και να δημιουργηθούν ενιαίες κατευθυντήριες γραμμές σε όλες τις ενέργειες, σχετικά με τη βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης. Με αυτό τον τρόπο θα εξασφαλιστεί ότι τα συγκεκριμένα προβλήματα όχι μόνο θα αντιμετωπιστούν άμεσα, αλλά και δε θα παρουσιαστούν στο μέλλον³⁹.

Η αξιολόγηση του συστήματος εξυπηρέτησης είναι μια ακόμα σημαντική λειτουργία, η οποία εν τούτοις στηρίζεται σε αρκετά υποκειμενικά στοιχεία που είναι πιο δύσκολα στη μέτρηση, όπως η ευγένεια⁴⁰. Ωστόσο, ο καθορισμός δεικτών επίδοσης, με την απαραίτητη αρωγή στατιστικών τεχνικών, είναι δυνατό να εξασφαλίσει ότι η συστηματική μέτρηση των στοιχείων αυτών θα

³⁵ Johnston (2001)

³⁶ Turpin (1995)

³⁷ Lapidus and Schibrowsky (1994)

³⁸ Σπανός και Δημητρίου (1997)

³⁹ Lapidus and Schibrowsky (1994)

⁴⁰ Δερβιτσιώτης (1997)

οδηγήσει σε συμπεράσματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από κάθε επιχείρηση για την αξιολόγηση και βελτίωση των εσωτερικών της διεργασιών⁴¹. Χρήσιμες πληροφορίες για τη διοίκηση μπορούν να αντληθούν και από την τεχνική της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) που είναι μια γνήσια προσπάθεια εκμάθησης και προσαρμογής των καλύτερων διαδικασιών, σε αρμονία με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης⁴².

Ο τεράστιος όγκος πληροφοριών που διακινείται μέσα σε ένα σύστημα εξυπηρέτησης πελατών, σε συνδυασμό με την πάγια απαίτηση των πελατών για άμεση εξυπηρέτηση, καθιστούν, ταυτόχρονα, και την τεχνολογία πληροφοριοδότησης (IT) αποφασιστικό παράγοντα για τη λειτουργία του συστήματος. Η μετατροπή δεδομένων σε χρήσιμες πληροφορίες είναι απαραίτητο να γίνεται με ιδανικό τρόπο, ώστε να διευκολύνεται ο πελάτης στις συναλλαγές του με την επιχείρηση⁴³.

Η αντιμετώπιση των παραπάνω θεμάτων, που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση πελατών, δε θα πρέπει να περιορίζεται στα πλαίσια της λειτουργίας ενός αυτόνομου τμήματος, όπως υπαγορεύει η στενή κάθετη λογική του παραδοσιακού μανάτζμεντ. Κάθε σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να λειτουργεί μέσα από αλληλένδετες διεργασίες που καταργούν και υπερβαίνουν τα όρια των υπηρεσιακών μονάδων⁴⁴. Όμοια, και η λειτουργία ενός συστήματος εξυπηρέτησης πελατών κρίνεται απαραίτητο να μεταφραστεί σε διεργασίες, που τέμνουν τα παραδοσιακά υπηρεσιακά όρια.

3.5 Η έννοια της διεργασίας

Πρόσφατες έρευνες απέδειξαν ότι, μέσα στους επιχειρηματικούς κύκλους, η έννοια της διεργασίας δεν είναι απολύτως ξεκάθαρη⁴⁵. Κάθε δραστηριότητα που χρησιμοποιεί πόρους και υφίσταται διαχείριση για να καταστήσει δυνατή

⁴¹ Carney (1996)

⁴² Δερβιτσιώτης (1997)

⁴³ Evans and Lindsay (2002)

⁴⁴ Σκαρπέλης (1998)

⁴⁵ Pritchard and Armistead (1999), Belmiro, Gardiner, Simmons and Rentes (2000)

τη μετατροπή εισερχομένων σε εξερχόμενα, μπορεί να θεωρηθεί ως μια διεργασία⁴⁶.

Η διεργασία, λοιπόν, ουσιαστικά είναι μια σειρά σαφώς καθορισμένων ενεργειών⁴⁷, που αναγνωρίζονται υποκειμενικά, και υφίστανται διαχείριση με ένα τρόπο ολιστικό και συστημικό⁴⁸. Αυτές οι ενέργειες εμπλέκονται στο μετασχηματισμό εισροών, στις οποίες περιλαμβάνονται φυσικές εγκαταστάσεις, υλικά, κεφάλαιο, εξοπλισμός, άνθρωποι και ενέργεια, σε εκροές, δηλαδή προϊόντα ή υπηρεσίες⁴⁹. Συχνά, τα εξερχόμενα από μια διεργασία αποτελούν άμεσα τα εισερχόμενα στην επόμενη διεργασία⁵⁰. Ο μηχανισμός μετατροπής πρέπει να λειτουργεί έτσι ώστε όλοι οι διαθέσιμοι πόροι της επιχείρησης να χρησιμοποιούνται κατά τρόπο αξιόπιστο, επαναλαμβανόμενο και συνεπή, για να επιτευχθεί το προβλεπόμενο και επιθυμητό αποτέλεσμα⁵¹. Βασικός στόχος της μετατροπής είναι να προσθέσει αξία στην αρχική μορφή της εισροής⁵², ούτως ώστε η διεργασία να γίνει κάτι για το οποίο ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει⁵³.

Ο παραδοσιακός τρόπος θεώρησης μιας επιχείρησης πραγματοποιείται με την επισκόπηση της κάθετης ιεραρχικής της δομής, όπως παρουσιάζεται στο οργανόγραμμά της⁵⁴. Η προσέγγιση αυτή τείνει να διαχωρίζει την επιχείρηση σε κάθετες υπηρεσιακές μονάδες και να απομονώνει τα τμήματά της, καθιστώντας δύσκολη τη μεταξύ τους επικοινωνία⁵⁵. Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι εστιάζουν τις προσπάθειές τους σε επιμέρους τμηματικούς στόχους, γεγονός που αποπροσανατολίζει τη διοίκηση από τον κοινό στόχο της ικανοποίησης των πελατών⁵⁶.

⁴⁶ ISO 9004:2000

⁴⁷ Talwar (1993)

⁴⁸ Biazzo and Bernardi (2003)

⁴⁹ Evans and Lindsay (2002)

⁵⁰ ISO 9004:2000

⁵¹ Zairi (1997)

⁵² Armistead and Rowland (1996)

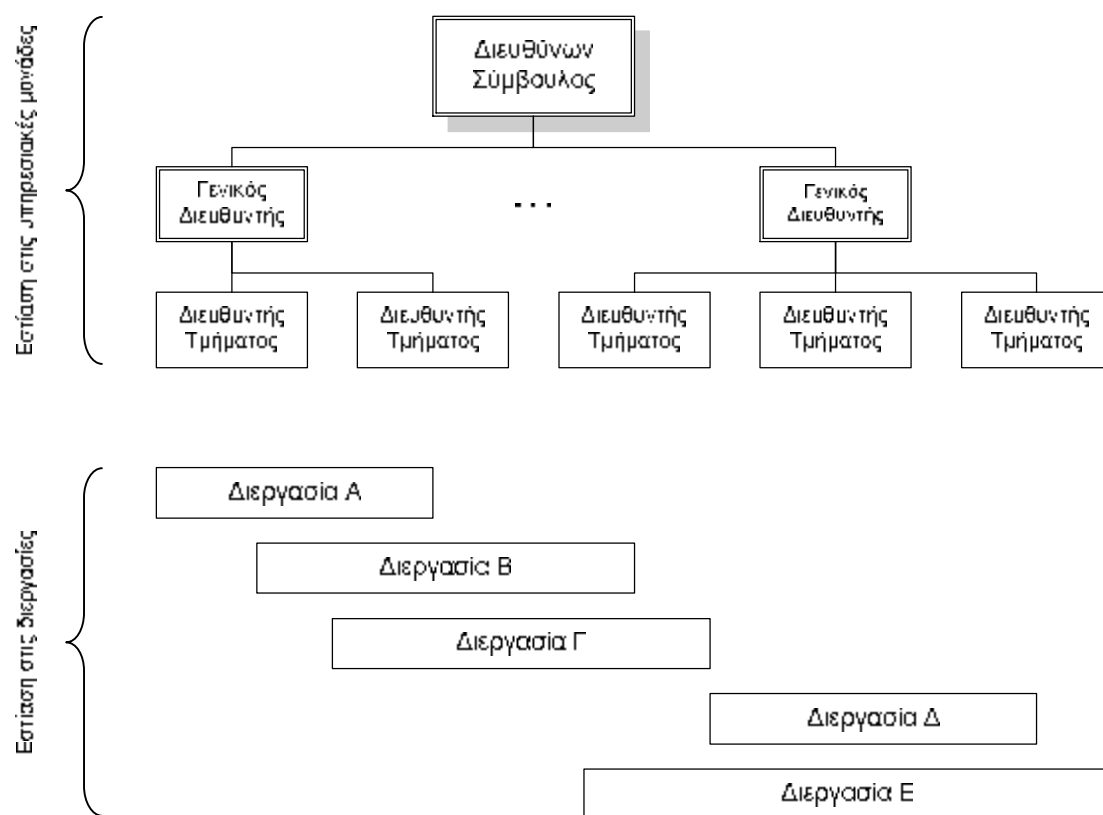
⁵³ Homa (1995)

⁵⁴ Evans and Lindsay (2002)

⁵⁵ Edson and Shannahan (1991)

⁵⁶ Rummler and Brache (1995)

Αντίθετα, η προσέγγιση που βασίζεται στις διεργασίες παρακάμπτει αυτούς τους φραγμούς και οδηγεί σε μια περισσότερο εστιασμένη προς τον πελάτη κατεύθυνση⁵⁷. Άλλωστε, ολόκληρη η δραστηριότητα μιας επιχείρησης πραγματοποιείται διατμηματικά, σε οριζόντιο επίπεδο, και όχι ιεραρχικά⁵⁸. Εύλογα, λοιπόν, οι επιχειρήσεις σήμερα έχουν αναγνωρίσει την ανάγκη να απομακρυνθούν από την παραδοσιακή, βασισμένη στις υπηρεσιακές μονάδες, προσέγγιση, και να στραφούν προς τη διοίκηση, μέσω σαφώς καθορισμένων και εστιασμένων στους πελάτες διεργασιών⁵⁹. Η διαφορά μεταξύ των δύο προσεγγίσεων γίνεται περισσότερο ευδιάκριτη με τη βοήθεια του Σχήματος 3.2 και του Πίνακα 3.1, που ακολουθεί.



Σχήμα 3.2 : Η εστίαση στις υπηρεσιακές μονάδες, σε αντιπαράθεση με την εστίαση στις διεργασίες (Πηγή: Evans J.R. and Lindsay W.M., 2002)

⁵⁷ McAdam (1996)

⁵⁸ Evans and Lindsay (2002)

⁵⁹ Zairi (1997)

	<i>Εστίαση στις υπηρεσιακές μονάδες</i>	<i>Εστίαση στις διεργασίες</i>
Μονάδα εργασίας	Τμήμα	Ομάδα
Περιγραφή εργασίας	Στενά οριοθετημένη	Ευρεία
Κριτήρια μέτρησης	Περιορισμένα	Μεταξύ διεργασιών
Εστίαση	Στο διευθυντή	Στον πελάτη
Αμοιβές	Βάσει εργασιών	Βάσει αποτελεσμάτων
Ρόλος του μάνατζερ	Εποπτικός	Εκπαιδευτικός
Πρόσωπο κλειδί	Διευθυντής Τμήματος	Ιδιοκτήτης Διεργασίας
Κουλτούρα	Ανταγωνισμός	Συνεργασία

*Πίνακας 3.1 : Η εστίαση στις υπηρεσιακές μονάδες,
σε αντιπαράθεση με την εστίαση στις διεργασίες
(Πηγή: Hammer M., 2002)*

Ορισμένες διεργασίες είναι δυνατό να περιλαμβάνονται εξ ολοκλήρου μέσα σε μια υπηρεσιακή μονάδα⁶⁰. Γενικά, όμως, η διεργασία είναι από τη φύση της διατμηματική, καθώς εκτείνεται πέρα από τη συνηθισμένη κάθετη ιεραρχική δομή της επιχείρησης⁶¹.

Έχει παρατηρηθεί, ακόμα και ανάμεσα σε έμπειρα στελέχη, μια τάση σύγχυσης του όρου της διεργασίας με τον όρο της διαδικασίας. Η διαδικασία είναι ο προκαθορισμένος τρόπος εκτέλεσης μιας διεργασίας. Από τον ορισμό αυτό συνάγεται μια ιεραρχική σχέση μεταξύ των δύο εννοιών, καθώς η διαδικασία παρέχει κάποιες λεπτομέρειες σχετικά με μια διεργασία, ωστόσο

⁶⁰ Conti (1993)

⁶¹ Lee and Dale (1998)

αποτελεί μόνο ένα, σχετικά μικρό, τμήμα της συνολικής εικόνας της διεργασίας. Πέρα από τη σχέση τους, η θεμελιώδης διαφορά ανάμεσα στις δύο έννοιες συνίσταται στην ιδιότητα της διεργασίας να αποτελεί μηχανισμό μετατροπής εισροών που καταλήγει σε ένα αποτέλεσμα - εκροή, ενώ αντίθετα η διαδικασία είναι απλά οι οδηγίες που παρέχονται σχετικά με τον τρόπο ή τη σειρά που πρέπει να γίνεται η εργασία, αναφέρεται δηλαδή σε μια ροή ή ακολουθία ενεργειών⁶². Για τη διασφάλιση της επαναληψιμότητας και της τυποποίησης των ενεργειών αυτών, κρίνεται απαραίτητη η τεκμηρίωση των διαδικασιών. Με τον τρόπο αυτό, διασφαλίζεται, παράλληλα, και η αποτελεσματική επικοινωνία, τόσο ενδομηματικά, όσο και διαμηματικά⁶³.

Οι διαδικασίες, συνεπώς, καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο υλοποιούνται οι διεργασίες, με βάση τις δεδομένες οργανωτικές δομές. Κλείνουν, δηλαδή, το κενό που δημιουργείται μεταξύ της οργάνωσης και των διεργασιών. Αξίζει, τέλος, να σημειωθεί ότι μια διεργασία συνήθως αναλύεται σε περισσότερες από μία διαδικασίες, ενώ και από την άλλη πλευρά μια διαδικασία είναι δυνατό να αναφέρεται σε περισσότερες από μία διεργασίες⁶⁴.

3.6 Κατηγοριοποίηση διεργασιών

Ο τυπικός διαχωρισμός των διεργασιών περιλαμβάνει δύο βασικές κατηγορίες:

- τις κύριες και
- τις υποστηρικτικές.

Οι διεργασίες που συνεισφέρουν άμεσα στη δημιουργία των τελικά προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, προσθέτοντάς τους σταδιακά αξία, μέσα από τα διαδοχικά τους βήματα, ορίζονται ως κύριες⁶⁵. Αποτελούν τους πλέον κρίσιμους παράγοντες για την ικανοποίηση των πελατών, και έχουν

⁶² Wade (2001)

⁶³ Λαγοδήμος (2004)

⁶⁴ ό.π.

⁶⁵ Rummler and Brache (1995)

γενικά πολύ σημαντική επιρροή στους στρατηγικούς στόχους των επιχειρήσεων, γεγονός που υποχρεώνει τις τελευταίες να αντιμετωπίζουν με ιδιαίτερη προσοχή το σχεδιασμό τους⁶⁶.

Η δεύτερη βασική κατηγορία περιλαμβάνει τις διεργασίες που υποστηρίζουν τις κύριες, παρέχοντάς τους την κατάλληλη υποδομή. Οι υποστηρικτικές διεργασίες, παρά το γεγονός ότι είναι απαραίτητες για την επιβίωση της επιχείρησης, γενικά δεν προσθέτουν ευθέως αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία⁶⁷. Παραδείγματα υποστηρικτικών διεργασιών αποτελούν η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ή η οικονομική και τεχνολογική υποστήριξη⁶⁸.

Ένας γενικός διαχωρισμός μεταξύ των δύο κατηγοριών είναι ότι σκοπός των κύριων διεργασιών είναι να ικανοποιούν ανάγκες εξωτερικών πελατών, ενώ, αντίθετα, οι υποστηρικτικές καθοδηγούνται, κυρίως, από τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών. Επομένως, το κριτήριο που καθορίζει το κατά πόσο μια διεργασία θεωρείται βασική ή υποστηρικτική, εξαρτάται από τις ανάγκες τις οποίες ικανοποιεί σε μια επιχείρηση. Ως λογική συνέπεια, παρατηρείται το φαινόμενο, βασικές διεργασίες μιας επιχείρησης να αποτελούν υποστηρικτικές διεργασίες για άλλες, ή και το αντίθετο⁶⁹.

Πλην των κύριων και των υποστηρικτικών, οι διεργασίες είναι δυνατό να ταξινομηθούν και σε μια τρίτη κατηγορία, τις διοικητικές, αν αυτό κρίνεται απαραίτητο, λαμβάνοντας υπόψη τη φύση και τις ανάγκες κάθε επιχείρησης. Οι διοικητικές διεργασίες αναφέρονται στη σειρά ενεργειών της διοίκησης για τη συνολική διαχείριση της επιχείρησης⁷⁰ και περιλαμβάνουν θέματα λήψης αποφάσεων και επικοινωνίας⁷¹.

⁶⁶ Evans and Lindsay (2002)

⁶⁷ ό.π.

⁶⁸ Armistead and Machin (1997)

⁶⁹ Evans and Lindsay (2002)

⁷⁰ Rummler and Brache (1995)

⁷¹ Armistead and Machin (1997)

3.7 Η έννοια της Διοίκησης Διεργασιών

Ο στόχος της ευθυγράμμισης των διεργασιών της επιχείρησης με τους στρατηγικούς στόχους και τις ανάγκες των πελατών, επιτυγχάνεται μέσω της Διοίκησης Διεργασιών⁷². Παρά το γεγονός ότι ο συγκεκριμένος όρος αποτελεί πλέον μέρος του λεξιλογίου πολλών επιχειρήσεων⁷³, η χρήση της έννοιας δεν έχει πραγματικά διεισδύσει σε αυτές και η επικρατούσα επιχειρηματική πρακτική ως τώρα έχει δείξει ότι ταυτίζεται απλά με δομικές αλλαγές ή χρήση προτύπων όπως αυτά των σειρών ISO-9000 και ISO-14000⁷⁴.

Η Διοίκηση Διεργασιών είναι μια συστηματική και δομημένη προσέγγιση που υιοθετείται από τις επιχειρήσεις για το σχεδιασμό και τη διαχείριση των ενεργειών, που είναι απαραίτητες προκειμένου να επιτευχθεί ένα υψηλό επίπεδο επίδοσης σε μια διεργασία και να αναγνωριστούν ευκαιρίες για βελτίωση του επιπέδου ποιότητας και της λειτουργικής απόδοσης, με απώτερο στόχο την ικανοποίηση του πελάτη⁷⁵.

Στα πλαίσια αυτής της φιλοσοφίας, περιλαμβάνεται ο σχεδιασμός, ο έλεγχος και η βελτίωση των κρίσιμων διεργασιών της επιχείρησης. Ο σχεδιασμός εστιάζει στην πρόληψη ενδεχόμενων αστοχιών και προβλημάτων, διασφαλίζοντας ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών και ότι οι διεργασίες παραγωγής και διανομής επιτυγχάνουν υψηλά επίπεδα επιδόσεων. Η ουσία του ελέγχου είναι η διατήρηση του προκαθορισμένου επιπέδου επίδοσης των διεργασιών, με τον εντοπισμό και την εξάλειψη των αποκλίσεων λειτουργίας από τα προκαθορισμένα όρια. Η βελτίωση είναι η μετάβαση της επίδοσης των διεργασιών σε νέα υψηλότερα επίπεδα⁷⁶.

Έχει τονισθεί ότι η επιτυχημένη υλοποίηση της φιλοσοφίας της Διοίκησης Διεργασιών απαιτεί την αλλαγή της κουλτούρας της επιχείρησης, εγχείρημα που αποδεικνύεται ιδιαίτερα δύσκολο, καθώς μεγάλο εμπόδιο αποτελούν οι

⁷² Lee and Dale (1998)

⁷³ Armistead, Pritchard and Machin (1999)

⁷⁴ Zairi (1997)

⁷⁵ Evans and Lindsay (2002)

⁷⁶ ό.π.

μηχανισμοί αντίστασης στις αλλαγές⁷⁷. Κλειδί για την υλοποίηση της νέας κουλτούρας αποτελεί η ικανότητα κατανόησης των αλλαγών και των επιπτώσεών τους, που αφορούν όλες τις διαστάσεις της επιχείρησης (εργαζόμενους, πηγές, διεργασίες και πελάτες)⁷⁸.

Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας αναγνωρίζονται ευρέως, σήμερα, ως σημεία εκκίνησης και θεμελιώδους σημασίας συστατικά για την εφαρμογή μιας κουλτούρας βασισμένης στις διεργασίες⁷⁹. Συγκεκριμένα, το νέο πρότυπο της σειράς ISO-9000 ενθαρρύνει την εφαρμογή ενός συστήματος διεργασιών μέσα σε μια επιχείρηση, όταν αναπτύσσεται, τίθεται σε εφαρμογή και βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, ούτως ώστε να αυξηθεί η ικανοποίηση των πελατών, μέσω της ικανοποίησης των απαιτήσεων τους. Όταν μέσα σε ένα σύστημα διαχείρισης της ποιότητας χρησιμοποιείται μια τέτοια προσέγγιση, δίδεται έμφαση στη σπουδαιότητα⁸⁰:

- της κατανόησης και της ικανοποίησης των απαιτήσεων,
- της ανάγκης να εξετάζονται οι διεργασίες με όρους προστιθέμενης αξίας,
- της λήψης αποτελεσμάτων της επίδοσης των διεργασιών και της αποτελεσματικότητας, και
- της διαρκούς βελτίωσης των διεργασιών βάσει αντικειμενικής μέτρησης.

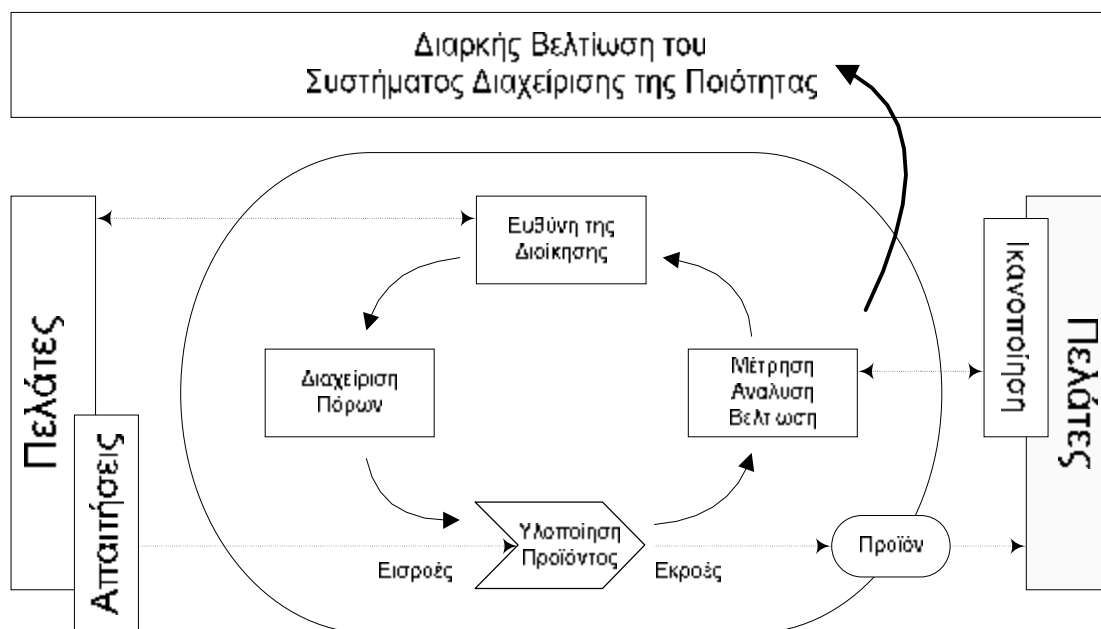
Το μοντέλο ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, βασισμένο σε διεργασίες, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000, παρουσιάζεται στο Σχήμα 3.3.

⁷⁷ Corrigan (1996)

⁷⁸ Van Rensburg (1998)

⁷⁹ Zairi (1997)

⁸⁰ ISO 9004:2000



Σχήμα 3.3 : Μοντέλο συστήματος διαχείρισης της ποιότητας
 βασισμένο σε διεργασίες

(Πηγή: Biazzo S. and Bernardi G., 2003)

Η εφαρμογή της Διοίκησης Διεργασιών από μια επιχείρηση επιτυγχάνεται, όταν ακολουθήσει συγκεκριμένα βήματα προς την κατεύθυνση αυτή. Μια προσέγγιση, που εστιάζει στη διαχείριση σχεδίων βελτίωσης των διεργασιών, αναλύεται στα ακόλουθα βήματα⁸¹:

1. Προετοιμασία, η οποία αναφέρεται στον καθορισμό των κρίσιμων για την επιτυχία παραγόντων και των βασικών στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει, επίσης, τον ανασχεδιασμό της οργανωτικής δομής της, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να καταστεί συμβατή με τη Διοίκηση Διεργασιών.
2. Επιλογή διεργασιών, αναγνώριση, δηλαδή, των διεργασιών που θα αναλυθούν και θα βελτιωθούν.
3. Περιγραφή, που καταλήγει σε συμφωνία σε ένα κοινό ορισμό της διεργασίας, με την τεκμηρίωση των ροών των εργασιών.

⁸¹ Elzinga, Horak, Chung-Yee and Bruner (1995)

4. Ποσοτικοποίηση, κατά την οποία πραγματοποιείται ο ορισμός της διεργασίας σε όρους κόστους, ποιότητας και απόδοσης σε ταχύτητα.
5. Επιλογή ευκαιριών για βελτίωση, σύμφωνα με κριτήρια προηγούμενης γνώσης της διεργασίας, πληροφοριών σχετικών με τους κρίσιμους για την επιτυχία παράγοντες και τους στόχους της επιχείρησης.
6. Εφαρμογή βελτιώσεων που έχουν ήδη επιλεγεί.

Μια συμπληρωματική προσέγγιση, η οποία εστιάζει στη συστηματική παρακολούθηση των επιδόσεων, από τις οποίες μπορούν να ξεκινήσουν συγκεκριμένες ενέργειες για σταδιακή ή ριζική βελτίωση, αναπτύσσεται στα εξής στάδια⁸²:

1. Αναγνώριση των πελατών και των προμηθευτών για κάθε διεργασία, των απαιτήσεων των πελατών, των κρίσιμων διεργασιών, των σημείων μέτρησης και των κύκλων ανατροφοδότησης.
2. Ορισμός των σημείων μέτρησης της επίδοσης της διεργασίας, που αποτελούν τα κριτήρια επίδοσης, προσανατολισμένων πάντα στις απαιτήσεις των πελατών.
3. Καθορισμός των στόχων επίδοσης για τη διεργασία.
4. Ανάθεση υπευθυνοτήτων για την επίτευξη των στόχων επίδοσης.
5. Ανάπτυξη σχεδίων δράσης για την επίτευξη των στόχων.
6. Ανάπτυξη μέτρων, στόχων, σχεδίων και ανάθεση υπευθυνοτήτων για όλες τις υποδιεργασίες.
7. Εφαρμογή των διεργασιών.
8. Μέτρηση επιδόσεων και σύγκρισή τους με στόχους.
9. Χρήση των πληροφοριών σχετικά με τις επιδόσεις, με σκοπό να αναγνωριστούν περιοχές που επιδέχονται βελτίωση, να εκτελεστούν οι ενέργειες συνεχούς βελτίωσης, να εκσυγχρονιστούν τα σχέδια δράσης, να προσαρμοστούν οι στόχοι επίδοσης και να επανασχεδιαστούν οι διεργασίες.

⁸² Sinclair and Zairi (1995)

3.8 Μεθοδολογία σχεδιασμού λειτουργίας⁸³

Η μεθοδολογία σχεδιασμού μιας λειτουργίας, με βάση τη φιλοσοφία της Διοίκησης Διεργασιών, αναπτύσσεται στα ακόλουθα τέσσερα βασικά στάδια:

α. Μελέτη της επιχείρησης και των απαιτήσεων λειτουργίας. Στόχος του πρώτου αυτού προπαρασκευαστικού σταδίου είναι η διαμόρφωση μιας αρχικής εικόνας για την επιχείρηση και το περιβάλλον, μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, συγκεντρώνονται τα στοιχεία που θα χρησιμοποιηθούν στα επόμενα στάδια και αφορούν τα γενικά χαρακτηριστικά και την εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης, την πολιτική και τους στρατηγικούς στόχους της, καθώς και το εξωτερικό περιβάλλον και τις απαιτήσεις που προέρχονται από αυτό.

β. Καθορισμός της δομής και της διοίκησης του συστήματος. Στόχος του δεύτερου σταδίου είναι ο καταρτισμός ενός καταλόγου με τις διεργασίες της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη μεθοδολογία εστιάζει στην πλαισίωση των κύριων και υποστηρικτικών διεργασιών με τις συστημικές διεργασίες. Οι συστημικές διεργασίες αναφέρονται στον τρόπο κατά τον οποίο σχεδιάζονται και υλοποιούνται οι αλλαγές, που επιβάλλονται είτε από το εσωτερικό, είτε από το εξωτερικό περιβάλλον. Με τις συστημικές διεργασίες διασφαλίζεται η ομαλή προσαρμογή του συστήματος στις νέες συνθήκες, η διατήρηση της αποτελεσματικότητάς του, ως προς την επίτευξη του σκοπού του, και η συνεχής βελτίωσή του.

γ. Σχεδιασμός και τυποποίηση διεργασιών. Κατά το τρίτο στάδιο καθορίζεται η μορφή των διεργασιών, αφού ενσωματωθούν σε αυτές οι προδιαγραφές που θέτει η επιχείρηση. Επίσης, καθορίζονται τα σημεία επαφής μεταξύ των διεργασιών και αναγνωρίζονται οι ανάγκες για τυποποίηση.

δ. Τεκμηρίωση συστήματος. Το τελευταίο αυτό στάδιο αναφέρεται στην κατάτμηση των διεργασιών σε διαδικασίες, οι οποίες τεκμηριώνονται μέσω κατάλληλων εγγράφων, έτσι ώστε να διασφαλίζεται μια κοινή βάση επικοινωνίας και συνεννόησης για όλους τους εμπλεκόμενους.

⁸³ Μιχαηλίδου (2002)

3.9 Πλεονεκτήματα της προσέγγισης που βασίζεται στις διεργασίες

Μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας, όπως το European Foundation for Quality Management's "Business Excellence" Model (EFQM) και το Performance Excellence Framework for the Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), αποδίδουν ένα θεμελιώδους σημασίας ρόλο στις διεργασίες, όσον αφορά στην αξιολόγηση της προόδου των επιχειρήσεων προς την Ολική Ποιότητα. Το μοντέλο του EFQM περιέχει ένα ξεχωριστό τομέα αξιολόγησης που τιτλοφορείται «διεργασίες», ο οποίος ασχολείται με τη διοίκηση όλων των ενεργειών της επιχείρησης που δημιουργούν αξία. Ο τομέας αυτός εξετάζει τους τρόπους, κατά τους οποίους οι διεργασίες αναγνωρίζονται, υλοποιούνται και επανασχεδιάζονται, αν κρίνεται απαραίτητο, προκειμένου να διασφαλίσουν τη διαρκή βελτίωση στην αποδοτικότητα της επιχείρησης. Στο θεωρητικό μοντέλο του MBNQA, το κριτήριο «Διοίκηση Διεργασιών» εξετάζει τις κρίσιμες διεργασίες που αφορούν το σχεδιασμό και την παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών, άλλες διεργασίες στις οποίες δεν εμπλέκονται προϊόντα και υπηρεσίες, όπως η διοίκηση πληροφοριών, και υποστηρικτικές διεργασίες, όπως χρηματοοικονομικά και λογιστικά, διοίκηση φυσικών εγκαταστάσεων, νομικές υπηρεσίες και διαχείριση ανθρώπινων πόρων⁸⁴.

Ο ρόλος των διεργασιών, να αντικατοπτρίζουν ολόκληρη τη λειτουργία μιας επιχείρησης, φανερώνει τη μεγάλη σημασία τους. Οι διεργασίες, συνδέοντας όλες τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης, συντελούν αποφασιστικά στην καλύτερη κατανόηση όλου του συστήματος λειτουργίας της⁸⁵. Κάτω από αυτό το πρίσμα, είναι προφανές ότι η αποδοτικότητα της επιχείρησης καθορίζεται από την αποδοτικότητα των διεργασιών της⁸⁶. Οι τεκμηριωμένες διεργασίες, άλλωστε, διασφαλίζουν την πειθαρχία, τη συνέπεια και την επαναληψιμότητα των ποιοτικών επιδόσεων⁸⁷.

Η σαφής εικόνα ολόκληρης της επιχείρησης που σχηματίζεται μέσω της απεικόνισης όλων των διεργασιών της, βοηθά και τους εργαζόμενους της να ξεκαθαρίσουν πλήρως όλες τις διαστάσεις της εργασίας τους και να

⁸⁴ Biazzo and Bernardi (2003)

⁸⁵ Evans and Lindsay (2002)

⁸⁶ Rummler and Brache (1995)

⁸⁷ Zairi (1997)

αποκτήσουν επίγνωση της σπουδαιότητάς της. Με αυτό τον τρόπο έρχονται εύκολα σε θέση να διαπιστώσουν πώς οι εκροές του ενός γίνονται εισροές για τον άλλο και να κατανοήσουν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διεργασιών⁸⁸.

Επίσης, στα πλαίσια της Διοίκησης Διεργασιών, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι καθίστανται υπεύθυνοι να σχεδιάζουν την εργασία τους, να επιθεωρούν τις εκροές τους και να επανασχεδιάζουν τα συστήματα εργασίας, με σκοπό να τα βελτιώσουν⁸⁹. Η εκχώρηση τέτοιας έκτασης ενδυνάμωσης, οδηγεί τους εργαζόμενους να εμπιστεύονται τις ικανότητές τους, καθώς και να εξελίσσονται μέσω της δικής τους πρωτοβουλίας, χωρίς να υποχρεώνονται να ακολουθούν παθητικά και άκριτα τις οδηγίες που δέχονται από τρίτους⁹⁰.

Ένα σύστημα διοίκησης με βάση τις διεργασίες, επιπρόσθετα, παρουσιάζει ένα ευρύ φάσμα επιλογών για βελτίωση⁹¹, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση περισσότερο στην πρόληψη λαθών, παρά στη διόρθωση εκ των υστέρων⁹². Εξάλλου, πολλές από τις μεγαλύτερες ευκαιρίες βελτίωσης της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης βρίσκονται στις οργανωσιακές διασυνδέσεις, στις σχέσεις δηλαδή μεταξύ των υπηρεσιακών μονάδων⁹³. Στην περιοχή αυτή, η προσέγγιση που βασίζεται στις διεργασίες εξασφαλίζει εύκολη πρόσβαση και επιτρέπει τη διαχείριση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των τμημάτων, σε αντίθεση με την παραδοσιακή προσέγγιση που τείνει να απομονώνει τα τμήματα και να διαχωρίζει τις εργασίες τους⁹⁴.

Αλλαγές είναι δυνατό να υπεισέλθουν ανά πάσα στιγμή στους κανονισμούς της επιχείρησης, στις απαιτήσεις των επιθεωρήσεων, στον τρόπο διαχείρισης των πηγών κλπ., απαιτώντας έτσι ένα σύστημα διοίκησης ικανό να προσαρμόζεται εύκολα σε αυτές⁹⁵. Ο προσανατολισμός των προσεγγίσεων του παραδοσιακού μανάτζμεντ στο προϊόν, παρουσίαζε ακαμψία, που χαρακτηριζόταν από μια ιδιαίτερη έλλειψη προσαρμοστικότητας σε

⁸⁸ Tsim ,Yeung and Leung (2002)

⁸⁹ De Toro and McCabe (1997)

⁹⁰ Bawden and Zuber-Skerritt (2002)

⁹¹ De Toro and McCabe (1997)

⁹² Evans and Lindsay (2002)

⁹³ ό.π.

⁹⁴ Garvin (1998)

⁹⁵ Smith (2003)

μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η Διοίκηση Διεργασιών αναγνωρίζεται ως μια αποτελεσματική προσέγγιση για τη διαχείριση αλλαγών στις επιχειρήσεις, γεγονός που αποκτά ιδιαίτερη σημασία στο σημερινό περιβάλλον αβεβαιότητας, καθώς βοηθά στην αντιμετώπιση των γρήγορων και μη προβλέψιμων αλλαγών⁹⁶.

Τέλος, η σημασία των διεργασιών, καταδεικνύεται και από το νευραλγικό ρόλο που φέρουν, ως μέσα ικανοποίησης των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών⁹⁷.

⁹⁶ Bawden and Zuber-Skerritt (2002)

⁹⁷ Anjard (1998)

Μεθοδολογική Προσέγγιση

4.1 Εισαγωγή

Η μεθοδολογία, πάνω στην οποία θα στηριχθεί η έρευνα, στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, βασίζεται στο στρατηγικό σχεδιασμό μιας λειτουργίας, με βάση τη Διοίκηση Διεργασιών¹. Στο παρόν κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί η αναλυτική περιγραφή της μεθοδολογίας σχεδιασμού της διεργασίας εξυπηρέτησης πελατών καταστήματος επιχείρησης τηλεπικοινωνιών. Ως περισσότερο αντιπροσωπευτική επιχείρηση επιλέχθηκε ο Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών της Ελλάδος (Ο.Τ.Ε.), τα καταστήματα του οποίου είναι τα μοναδικά που προσφέρουν όλο το φάσμα των τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών, και όχι μέρος αυτών, όπως συμβαίνει στα καταστήματα των υπόλοιπων επιχειρήσεων τηλεπικοινωνιών. Η επιλεγείσα μεθοδολογία έρευνας αναπτύσσεται στα ακόλουθα τέσσερα στάδια.

4.2 Στάδιο 1: Μελέτη του καταστήματος και των απαιτήσεων λειτουργίας

Κατά το πρώτο στάδιο της μεθοδολογίας, πραγματοποιείται η μελέτη του καταστήματος και των απαιτήσεων λειτουργίας του, είτε αυτές προέρχονται από το εσωτερικό, είτε από το εξωτερικό περιβάλλον. Στόχος του σταδίου αυτού είναι η διαμόρφωση μιας αρχικής εικόνας για το κατάστημα τηλεπικοινωνιών και για το ευρύτερο περιβάλλον, μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται, στα πλαίσια αυτού του σταδίου, χρησιμοποιούνται στα επόμενα στάδια, καθώς αποτελούν την

¹ βλ. § 3.8

απαραίτητη εισροή για το στρατηγικό σχεδιασμό της Ολοκληρωμένης Διεργασίας Εξυπηρέτησης Πελατών.

Συγκεκριμένα, αρχικά, συγκεντρώνονται στοιχεία που αφορούν την αποστολή και τους στρατηγικούς στόχους του καταστήματος. Τα στοιχεία αυτά αποτελούν τις απαιτήσεις που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και των ίδιων των καταστημάτων της. Η αποστολή και οι στόχοι των καταστημάτων του Ο.Τ.Ε. καθορίζονται σε ανώτατο επίπεδο από τη Διεύθυνση Δικτύου Καταστημάτων και εγκρίνονται από τη Γενική Διεύθυνση του οργανισμού. Η πληροφόρηση σχετικά με την αποστολή και τους στόχους αντλήθηκε μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου του δικτύου καταστημάτων Ο.Τ.Ε. «Ανανέωση και Παρουσία». Επιπλέον, για την ιεράρχηση των παραπάνω στόχων αξιοποιήθηκαν πληροφορίες, που αντλήθηκαν μέσω δομημένων συνεντεύξεων κλειστού τύπου από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της Διεύθυνσης Δικτύου Καταστημάτων του Ο.Τ.Ε.

Στη συνέχεια, συγκεντρώνονται στοιχεία σχετικά με την οργάνωση του καταστήματος. Αυτά τα στοιχεία αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένα τα καταστήματα, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, περιγράφεται τόσο η θέση των καταστημάτων στο οργανόγραμμα της επιχείρησης, όσο και η εσωτερική οργανωτική δομή κάθε καταστήματος. Μετά από σχετικές προτάσεις της Διεύθυνσης Δικτύου Καταστημάτων του Ο.Τ.Ε., η οριστική μορφή της οργανωτικής δομής προσδιορίζεται από τη Διεύθυνση Οργάνωσης, η οποία υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων. Τα σχετικά στοιχεία αντλήθηκαν, επίσης, μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου του δικτύου καταστημάτων Ο.Τ.Ε. «Ανανέωση και Παρουσία». Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε έρευνα μέσω άμεσης, ανοικτής και δομημένης παρατήρησης σε καταστήματα, με στόχο την άντληση επιπρόσθετων πληροφοριών σχετικά με την εσωτερική οργάνωση των καταστημάτων. Η παρατήρηση πραγματοποιήθηκε στο κατάστημα Ο.Τ.Ε. Αμαρουσίου, το οποίο θεωρείται αντιπροσωπευτικό για μεγάλα καταστήματα, και στο υποκατάστημα Ο.Τ.Ε. Κηφισιάς, που θεωρείται αντιπροσωπευτικό για μικρότερα καταστήματα.

Ακολουθώς, συγκεντρώνονται στοιχεία, που αφορούν τις ανάγκες των πελατών, και αποτελούν τις απαιτήσεις που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον του καταστήματος. Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, δεν ήταν δυνατό να πραγματοποιηθεί εξειδικευμένη έρευνα αγοράς για την άντληση των στοιχείων αυτών. Αντίθετα, αξιοποιήθηκαν πληροφορίες, οι οποίες περιλαμβάνονται στην έρευνα αγοράς «Βαρόμετρο Ικανοποίησης», που διενεργεί η Διεύθυνση Ποιότητας Ο.Τ.Ε. και αναφέρεται στη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών για συγκεκριμένες ανάγκες τους. Επιπρόσθετα, αναγνωρίστηκαν, μέσω συνεντεύξεων ανοικτού τύπου, ορισμένες ανάγκες των πελατών, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των προϊσταμένων των καταστημάτων και των στελεχών της Διεύθυνσης Δικτύου Καταστημάτων. Συμπληρωματικά, όσον αφορά στην αναγνώριση των δευτερογενών αναγκών των πελατών, αξιοποιήθηκαν στοιχεία που αντλήθηκαν από τη βιβλιογραφία και συγκεκριμένα εκείνα που αναφέρονται στους παράγοντες που προσδιορίζουν την ποιότητα εξυπηρέτησης του πελάτη².

Η πλέον σημαντική εκροή του πρώτου σταδίου της μεθοδολογίας προέρχεται από την ανάδειξη των ισχυρών και των ασθενών σημείων της υφιστάμενης λειτουργίας των καταστημάτων Ο.Τ.Ε. Μέσω συνεντεύξεων ανοικτού τύπου από το προσωπικό των καταστημάτων και από τα στελέχη της Διεύθυνσης Δικτύου Καταστημάτων, αναδείχθηκαν τόσο τα ισχυρά σημεία, όσο και τα προβλήματα που σχετίζονται με τη λειτουργία των καταστημάτων. Επίσης, πάνω σε αυτή την κατεύθυνση, αξιοποιήθηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς «Βαρόμετρο Ικανοποίησης», από την οποία προέκυψαν ανάλογα συμπεράσματα. Τέλος καταγράφηκαν ορισμένες προσωπικές διαπιστώσεις, που στηρίχθηκαν στην αντιστοιχία, ή μη, των διακηρυγμένων στόχων με τη λειτουργία του καταστήματος, όπως αυτή αναλύθηκε μετά από άμεση, ανοικτή και δομημένη παρατήρηση στα καταστήματα Αμαρουσίου και Κηφισιάς. Τα στοιχεία, που αντλήθηκαν από τις προαναφερθείσες πηγές, ανέδειξαν τα σημεία, στα οποία δίδεται έμφαση, κατά την ανάπτυξη των επόμενων σταδίων του σχεδιασμού της Ολοκληρωμένης Διεργασίας Εξυπηρέτησης Πελατών.

² βλ. § 3.2

4.3 Στάδιο 2: Καθορισμός της δομής και της διοίκησης του συστήματος

Κατά το δεύτερο στάδιο της μεθοδολογίας, καταρτίζεται ο κατάλογος με τις διεργασίες, που καλύπτουν, στο σύνολό της, τη λειτουργία της εξυπηρέτησης πελατών καταστήματος. Επίσης, οι διεργασίες αυτές κατανέμονται ανάλογα με το σημείο όπου υλοποιούνται (εξολοκλήρου εντός του καταστήματος ή εν μέρει στις κεντρικές διευθύνσεις της επιχείρησης), ενώ παράλληλα καθορίζεται και το επίπεδο στην ιεραρχία που έχει την ευθύνη για την υλοποίηση κάθε διεργασίας.

Για τη διεκπεραίωση των στόχων του σταδίου αυτού, πραγματοποιήθηκαν μεγάλης έκτασης άτυπες συνεντεύξεις με τους άμεσα εμπλεκόμενους σε κάθε περίπτωση, που είχαν ως στόχο την καλύτερη κατανόηση του τρόπου λειτουργίας του καταστήματος. Οι πληροφορίες, που αντλήθηκαν μέσω των άτυπων συνεντεύξεων, έθεσαν τις βάσεις για την έρευνα που ακολούθησε και είχε τη μορφή άμεσης, ανοικτής και δομημένης παρατήρησης στα καταστήματα Ο.Τ.Ε. Αμαρουσίου και Κηφισιάς. Για τη συμπλήρωση της πληροφόρησης, ειδικά σε σημεία όπου δεν ήταν δυνατό να πραγματοποιηθεί άμεση παρατήρηση, διενεργήθηκαν δομημένες συνεντεύξεις ανοικτού τύπου με τους εμπλεκόμενους σε κάθε διεργασία. Ειδικά για τις συστημικές διεργασίες, αντλήθηκαν στοιχεία και από τη βιβλιογραφία³, τα οποία προσαρμόστηκαν κατάλληλα, για να καλύψουν τις ανάγκες της παρούσας εργασίας.

4.4 Στάδιο 3: Καθορισμός του αντικειμένου και των κρίσιμων σημείων των διεργασιών

Με βάση τον κατάλογο διεργασιών, που καταρτίστηκε στο προηγούμενο στάδιο της μεθοδολογίας, πραγματοποιείται στο παρόν στάδιο η συνοπτική περιγραφή του αντικειμένου κάθε διεργασίας. Επιπλέον, αναγνωρίζονται τα κρίσιμα σημεία κάθε διεργασίας, στα οποία απαιτείται τυποποίηση και τεκμηρίωση. Στα πλαίσια του σταδίου αυτού, επίσης, συσχετίζονται οι διεργασίες με τις απαιτήσεις λειτουργίας, είτε του εσωτερικού, είτε του

³ βλ. § 3.8

εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όπως αυτές προσδιορίστηκαν κατά το πρώτο στάδιο της μεθοδολογίας.

Οι δομημένες συνεντεύξεις ανοικτού τύπου, σε συνδυασμό με την άμεση, ανοικτή και δομημένη παρατήρηση, αποτέλεσαν τα κύρια ερευνητικά εργαλεία για τη διεκπεραίωση των παραπάνω στόχων του τρίτου σταδίου. Επιπλέον, για την αναγνώριση των κρίσιμων σημείων κάθε διεργασίας αξιοποιήθηκαν στοιχεία, που αναδείχθηκαν μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, και συγκεκριμένα εκείνα που αναφέρονται στα κρίσιμα σημεία ενός συστήματος εξυπηρέτησης πελατών⁴.

4.5 Στάδιο 4: Κατάτμηση των διεργασιών σε διαδικασίες

Το τέταρτο στάδιο της μεθοδολογίας αναφέρεται στην ανάπτυξη των διαδικασιών, που υποστηρίζουν την εφαρμογή του συστήματος, παρέχοντας τις απαιτούμενες λεπτομέρειες διαφόρων ενεργειών που περιλαμβάνονται σε αυτό. Οι διαδικασίες αναπτύσσονται με βάση την κατάτμηση των διεργασιών, όπως αυτές έχουν καθορισθεί στα προηγούμενα στάδια της μεθοδολογίας. Η κατάτμηση των διεργασιών πραγματοποιείται σε πρώτο επίπεδο με βάση τα στάδια του κύκλου PDCA (Plan - Do - Check - Act), και σε δεύτερο επίπεδο με βάση το περιεχόμενο κάθε διεργασίας.

Για την ανάπτυξη των διαδικασιών, αξιοποιήθηκαν πληροφορίες που αντλήθηκαν, και στην περίπτωση αυτή, μέσω δομημένων συνεντεύξεων ανοικτού τύπου, καθώς και ανοικτών και δομημένων παρατηρήσεων στα καταστήματα Ο.Τ.Ε.

⁴ βλ. § 3.4

Στρατηγικός Σχεδιασμός Διεργασίας

5.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο πραγματοποιείται ο στρατηγικός σχεδιασμός της Ολοκληρωμένης Διεργασίας Εξυπηρέτησης Πελατών καταστήματος επιχείρησης τηλεπικοινωνιών, σύμφωνα με τη μεθοδολογία που αναπτύχθηκε κατά το προηγούμενο κεφάλαιο.

Αρχικά, πραγματοποιείται η μελέτη του υπό εξέταση καταστήματος Ο.Τ.Ε. και των απαιτήσεων λειτουργίας του. Συγκεκριμένα, προσδιορίζεται η αποστολή, οι στρατηγικοί στόχοι και η οργάνωση του καταστήματος, ενώ αναγνωρίζονται και οι απαιτήσεις των πελατών του. Επιπλέον, αναδεικνύονται τα ισχυρά και τα ασθενή σημεία της υφιστάμενης λειτουργίας του.

Στη συνέχεια, καταρτίζεται ο κατάλογος με τις διεργασίες, που καλύπτουν, στο σύνολό της, τη λειτουργία του καταστήματος, οι οποίες κατανέμονται ανάλογα με το σημείο όπου υλοποιούνται. Επίσης, καθορίζεται το επίπεδο στην ιεραρχία, που έχει την ευθύνη για την υλοποίηση κάθε διεργασίας.

Ακολουθεί η συνοπτική περιγραφή του αντικειμένου των διεργασιών, ενώ παράλληλα αναγνωρίζονται τα κρίσιμα σημεία για κάθε μια. Επιπλέον, οι διεργασίες συσχετίζονται με τις απαιτήσεις λειτουργίας του καταστήματος και ακολούθως, αναπτύσσονται οι διαδικασίες, που υποστηρίζουν την εφαρμογή του συστήματος, με βάση την κατάτμηση των προαναφερθέντων διεργασιών.

Τέλος, με βάση το στρατηγικό σχεδιασμό της διεργασίας, αναδεικνύονται τα σημεία, στα οποία θα μπορούσαν να επέλθουν βελτιώσεις, σε σχέση με την υφιστάμενη κατάσταση του υπό εξέταση καταστήματος.

5.2 Η αποστολή και οι στρατηγικοί στόχοι του καταστήματος

Το κατάστημα τηλεπικοινωνιών Ο.Τ.Ε. έχει ως κύρια αποστολή να λειτουργεί ως πρότυπο στην τηλεπικοινωνιακή αγορά, έτσι ώστε να αποτελεί πάντα την πρώτη επιλογή του πελάτη, προβάλλοντας, παράλληλα, με τον καλύτερο τρόπο, την εικόνα ολόκληρης της επιχείρησης.

Οι επιμέρους στρατηγικοί στόχοι, που αποτελούν τις απαιτήσεις λειτουργίας του καταστήματος από το εσωτερικό του περιβάλλον, περιλαμβάνουν:

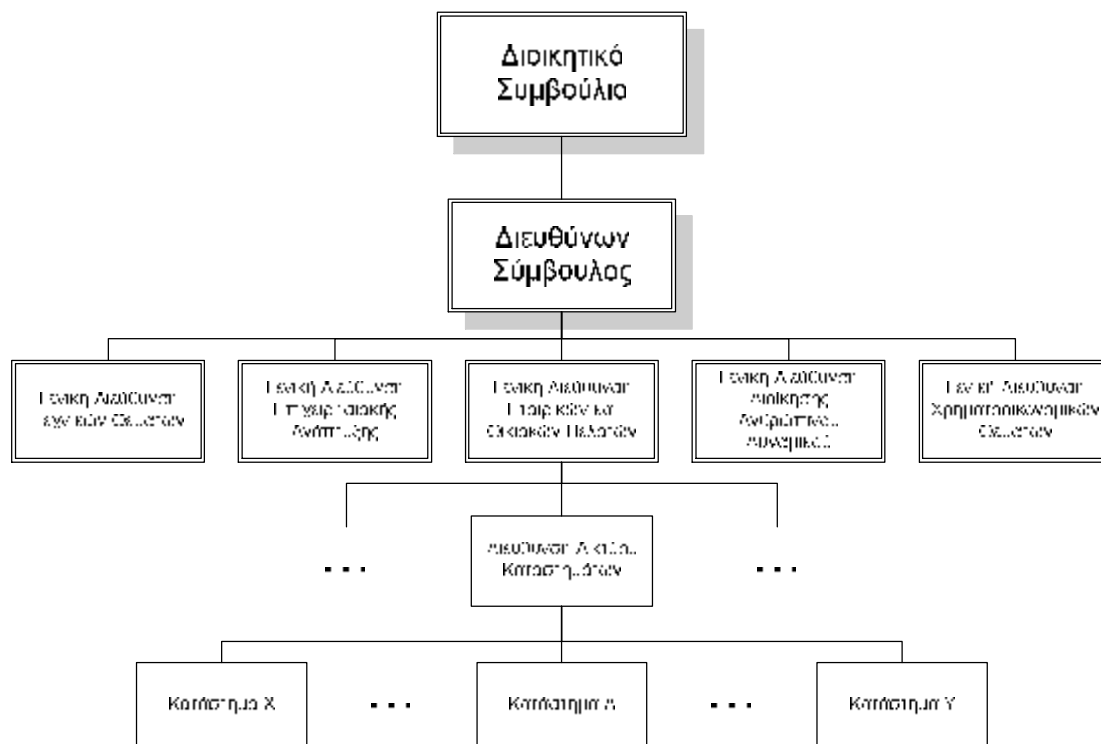
- Την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών
- Την ταχεία διεκπεραίωση των αιτημάτων των πελατών
- Τη «μονοσημειακή» εξυπηρέτηση των πελατών
- Την ανάπτυξη κατάλληλης επικοινωνίας με τους πελάτες
- Την ευαισθητοποίηση του προσωπικού σε θέματα ποιότητας εξυπηρέτησης
- Την ομαλή προσαρμογή του καταστήματος στις νέες συνθήκες
- Την τήρηση όλων των νομοθετικών και κανονιστικών απαιτήσεων

5.3 Η οργάνωση του καταστήματος

Για την επίτευξη των προαναφερθέντων στόχων, απαιτείται η κατάλληλη οργάνωση από την πλευρά του καταστήματος.

Το κατάστημα Ο.Τ.Ε. υπάγεται στη Διεύθυνση Δικτύου Καταστημάτων, η οποία καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας του και το υποστηρίζει, εξασφαλίζοντας τους κατάλληλους πόρους. Μέσω της διεύθυνσης αυτής διεκπεραιώνονται όλες οι ενέργειες που αφορούν το κατάστημα και απαιτούν την εμπλοκή των κεντρικών διευθύνσεων του οργανισμού, όπως η εκπαίδευση του προσωπικού ή οι προμήθειες των προϊόντων προς πώληση. Η Διεύθυνση Δικτύου Καταστημάτων αποτελεί, δηλαδή, το συνδετικό κρίκο μεταξύ του καταστήματος και των υπόλοιπων διευθύνσεων του οργανισμού.

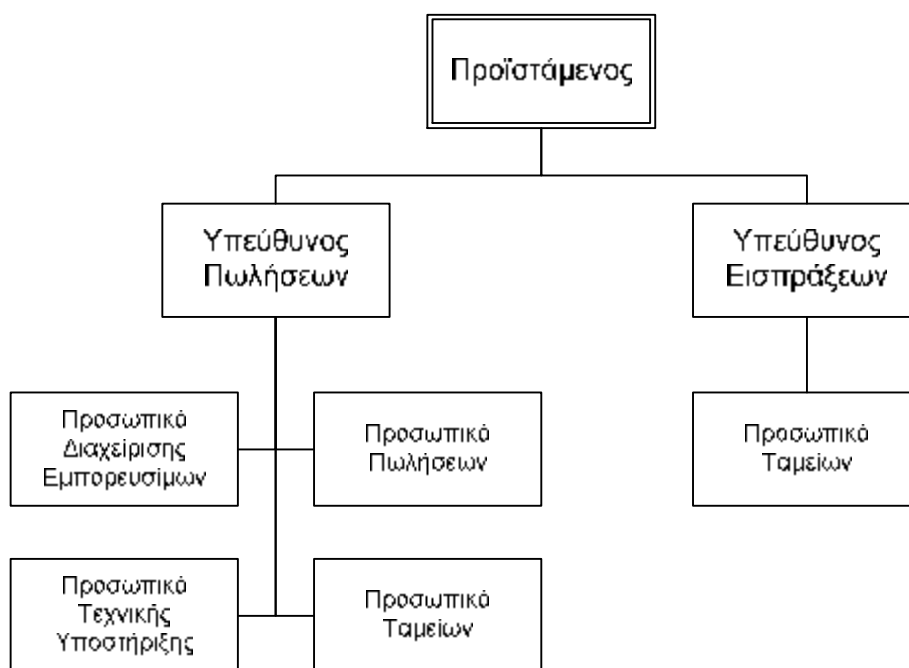
Η θέση του καταστήματος στο οργανόγραμμα του Ο.Τ.Ε. παρουσιάζεται στο Σχήμα 5.1.



Σχήμα 5.1 : Η θέση του καταστήματος στο οργανόγραμμα

Όσον αφορά στην εσωτερική οργανωτική δομή του καταστήματος, ο προϊστάμενός του είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση των πόρων και την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Έχοντας στη διάθεσή του το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό και τις κατάλληλες υποδομές, θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι ικανοποιούνται, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, όλες οι απαιτήσεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Οι απαιτήσεις των πελατών του καταστήματος αφορούν αφενός πληροφόρηση, διάθεση και τεχνική υποστήριξη για τα παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες και αφετέρου εξόφληση λογαριασμών. Με βάση τις δύο αυτές κύριες κατηγορίες αιτημάτων είναι οργανωμένη η εσωτερική διάρθρωση του καταστήματος, όπως παρουσιάζεται στο Σχήμα 5.2.



Σχήμα 5.2 : Η εσωτερική οργανωτική δομή του καταστήματος

Ο ρόλος των υπευθύνων πωλήσεων και εισπράξεων είναι εποπτικός. Είναι δυνατό όμως, ιδιαίτερα σε ώρες αιχμής, να αναλάβουν οι ίδιοι να ενισχύσουν το προσωπικό πωλήσεων και ταμείων αντίστοιχα, όταν αυτό δεν επαρκεί για να εξυπηρετήσει τους πελάτες.

Ο υπεύθυνος πωλήσεων αντικαθιστά τον προϊστάμενο, όταν ο τελευταίος βρίσκεται εκτός καταστήματος, ενώ όλοι οι υφιστάμενοί του, ανεξάρτητα από την καθαυτή αρμοδιότητά τους, έχουν λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση, έτσι ώστε να διαχειρίζονται τα αιτήματα των πελατών ως πωλητές. Με αυτό τον τρόπο, όταν το προσωπικό πωλήσεων δεν επαρκεί για να εξυπηρετήσει τους πελάτες, με εντολή του υπεύθυνου πωλήσεων, αναλαμβάνει το ρόλο του πωλητή οποιοσδήποτε υφιστάμενός του είναι διαθέσιμος.

Αξίζει, τέλος, να σημειωθεί ότι το προσωπικό ταμείων διακρίνεται σε εκείνο που είναι αρμόδιο για την είσπραξη του αντιτίμου για πώληση προϊόντων ή παροχή υπηρεσιών, το οποίο υπάγεται στον υπεύθυνο πωλήσεων, και σε εκείνο που είναι αρμόδιο για την είσπραξη λογαριασμών, το οποίο υπάγεται στον υπεύθυνο εισπράξεων.

5.4 Οι ανάγκες των πελατών

Όπως διαφαίνεται από τη διακήρυξη της αποστολής του, η εστίαση προς τον πελάτη αποτελεί σημαντική προτεραιότητα για το κατάστημα. Κατά συνέπεια, είναι λογικό επακόλουθο οι στόχοι του να συνδέονται, σε μεγάλο βαθμό, με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών του.

Οι ανάγκες των πελατών του καταστήματος είναι δυνατό να διακριθούν σε πρωτογενείς, που αναφέρονται στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχονται στο κατάστημα¹, και σε δευτερογενείς, που αναφέρονται στην ποιότητα εξυπηρέτησης.

Όσον αφορά στις πρωτογενείς ανάγκες, αυτές περιλαμβάνουν:

- Τη λήψη νέων υπηρεσιών σταθερής ή κινητής τηλεφωνίας και υπηρεσιών διαδικτύου, ή την αναβάθμιση υφιστάμενων
- Την αγορά τηλεπικοινωνιακού τερματικού εξοπλισμού και καρτών
- Την εξόφληση των λογαριασμών
- Την ενημέρωση σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει το κατάστημα, το κόστος τους, τον τρόπο πληρωμής, τα πακέτα προσφορών και τις νέες υπηρεσίες
- Την τεχνική υποστήριξη προϊόντων, σε προβλήματα που προκύπτουν μετά την πώληση
- Την αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων τους

Από την άλλη πλευρά, οι δευτερογενείς ανάγκες των πελατών περιλαμβάνουν:

- Την ελαχιστοποίηση του χρόνου αναμονής για την εξυπηρέτησή τους
- Την αντιμετώπιση των αιτημάτων τους από ειδικευμένο προσωπικό, με υψηλή κατάρτιση, που θα εξασφαλίζει την κατάλληλη διαχείρισή τους

¹ Η αναλυτική περιγραφή των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρονται στο κατάστημα περιλαμβάνεται στο Παράρτημα.

- Την επαφή με προσωπικό πρόθυμο να τους εξυπηρετήσει, με ευγένεια και σεβασμό
- Τη διεκπεραίωση όλων των συναλλαγών τους με «μονοσημειακή» επαφή, μέσα, δηλαδή, σε ένα μόνο κατάστημα
- Την αισθητική ικανοποίησή τους από την εμφάνιση του καταστήματος

5.5 Διαπιστώσεις σχετικά με τη λειτουργία του καταστήματος

Αρχικά, θα πρέπει να γίνει σαφές ότι το κατάστημα δε λειτουργεί αυτόνομα, αλλά, αντίθετα, σε πολλές ενέργειες, που αφορούν τη λειτουργία του, εμπλέκονται, άμεσα, διάφορες κεντρικές διευθύνσεις του οργανισμού. Η επικοινωνία του καταστήματος με τις διευθύνσεις αυτές πραγματοποιείται μέσω της Διεύθυνσης Δικτύου Καταστημάτων, γεγονός που διευκολύνει, σε μεγάλο βαθμό, τη διεκπεραίωση των ενεργειών αυτών.

Αναφορικά με την εσωτερική οργάνωση του καταστήματος, θετικό στοιχείο αποτελεί η ευελιξία που επιδεικνύει το προσωπικό, ως προς τους ρόλους που αναλαμβάνει. Αυτή η ευελιξία εξασφαλίζει ότι, σε ώρες αιχμής, όλο το προσωπικό μπορεί να απασχολείται είτε με τη διαχείριση των αιτημάτων των πελατών, είτε με την εξόφληση των λογαριασμών τους.

Ωστόσο, φαίνεται ότι δεν έχει δοθεί η απαιτούμενη έμφαση στον τομέα της συστηματικής διαχείρισης των αλλαγών, εντός του καταστήματος. Δεδομένων, μάλιστα, των ραγδαίων εξελίξεων, που παρατηρούνται στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών σε όλα τα επίπεδα, η ανάγκη για ομαλή προσαρμογή της λειτουργίας του καταστήματος στις εκάστοτε νέες συνθήκες καθίσταται επιτακτική.

Σχετικά με τις προδιαγραφές των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, είναι γεγονός ότι βρίσκονται σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα. Ωστόσο, αυτό δεν αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού, καθώς και τα αντίστοιχα προϊόντα και υπηρεσίες των υπόλοιπων τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων δεν παρουσιάζουν μεγάλες, αντιληπτές στον πελάτη, διαφορές.

Κατά συνέπεια, τα σημεία, στα οποία θα πρέπει να δοθεί έμφαση, είναι περισσότερο εκείνα που σχετίζονται με την ποιότητα της παρεχόμενης εξυπηρέτησης προς τον πελάτη και λιγότερο εκείνα που σχετίζονται με το σχεδιασμό των προϊόντων και υπηρεσιών.

Συγκεκριμένα, υπάρχει η ανάγκη να μειωθεί ο χρόνος αναμονής των πελατών, καθώς και ο χρόνος εξυπηρέτησής τους, είτε πρόκειται για τη διαχείριση των αιτημάτων τους, είτε για την εξόφληση των λογαριασμών τους. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η ευελιξία που παρουσιάζει το προσωπικό του καταστήματος έχει περιορίσει σημαντικά το συγκεκριμένο πρόβλημα, το οποίο, ωστόσο, εξακολουθεί να υφίσταται κατά τις ώρες αιχμής. Καθυστερήσεις παρατηρούνται συχνά και κατά την τεχνική υποστήριξη που παρέχεται στο κατάστημα.

Όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό του καταστήματος, φαίνεται να ανταποκρίνεται, σε μεγάλο βαθμό, στο ρόλο του. Σε ικανοποιητικά επίπεδα βρίσκεται η κατάρτισή του, που εξασφαλίζει την έγκυρη πληροφόρηση προς τους πελάτες, την ορθή κατανόηση και διαχείριση των αιτημάτων τους και την άρση των βλαβών που παρουσιάζονται μετά την πώληση. Βελτιώσεις, ωστόσο, επιδέχεται η συμπεριφορά του, ως προς την επίδειξη προθυμίας, ευγένειας και ιδιαίτερου ενδιαφέροντος προς κάθε πελάτη.

Η μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών, η οποία διενεργείται με ευθύνη της Διεύθυνσης Ποιότητας του Ο.Τ.Ε., συμβάλλει σημαντικά στην ανάδειξη των αδυναμιών του καταστήματος, ως προς την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών των πελατών. Δεν υπάρχει, όμως, η δυνατότητα ανίχνευσης αναγκών που δεν περιλαμβάνονται στη συγκεκριμένη έρευνα. Επιπλέον, δεν αξιοποιείται προς αυτή την κατεύθυνση, η πληροφόρηση που θα μπορούσε να αντληθεί από τη διαχείριση των παραπόνων των πελατών. Η αντιμετώπιση των παραπόνων περιορίζεται σε περιπτώσεις υπερβολικής χρέωσης των λογαριασμών ή τηλεφωνικών οχλήσεων, ενώ τα παράπονα, που αφορούν άμεσα την εξυπηρέτηση των πελατών εντός του καταστήματος, δεν αντιμετωπίζονται συστηματικά, καθώς δεν έχει δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στον τομέα αυτό.

Η διαθεσιμότητα των παρεχόμενων προϊόντων, εντός του καταστήματος, είναι ένα ακόμα ζήτημα, στο οποίο θα πρέπει να δοθεί έμφαση. Κατά διαστήματα, παρατηρείται ανεπάρκεια ορισμένων εμπορευμάτων, γεγονός που υποχρεώνει τους πελάτες να τα αναζητήσουν σε άλλο κατάστημα. Με αυτό τον τρόπο δεν εκπληρώνεται η δέσμευση, και ταυτόχρονα απαίτηση των πελατών, για «μονοσημειακή» εξυπηρέτηση.

Τέλος, στα ισχυρά σημεία κάθε καταστήματος Ο.Τ.Ε. περιλαμβάνεται η τοποθέτησή τους σε εμπορικά σημεία, ενώ σε γενικές γραμμές ικανοποιητική κρίνεται, από αισθητικής πλευράς, και η εμφάνιση των φυσικών εγκαταστάσεων και του προσωπικού.

5.6 Προτεινόμενη δομή της Ολοκληρωμένης Διεργασίας Εξυπηρέτησης Πελατών

Η Ολοκληρωμένη Διεργασία Εξυπηρέτησης Πελατών περιλαμβάνει δύο κύριες επιμέρους διεργασίες, οι οποίες καθορίζουν άμεσα το βαθμό επίτευξης της αποστολής του καταστήματος:

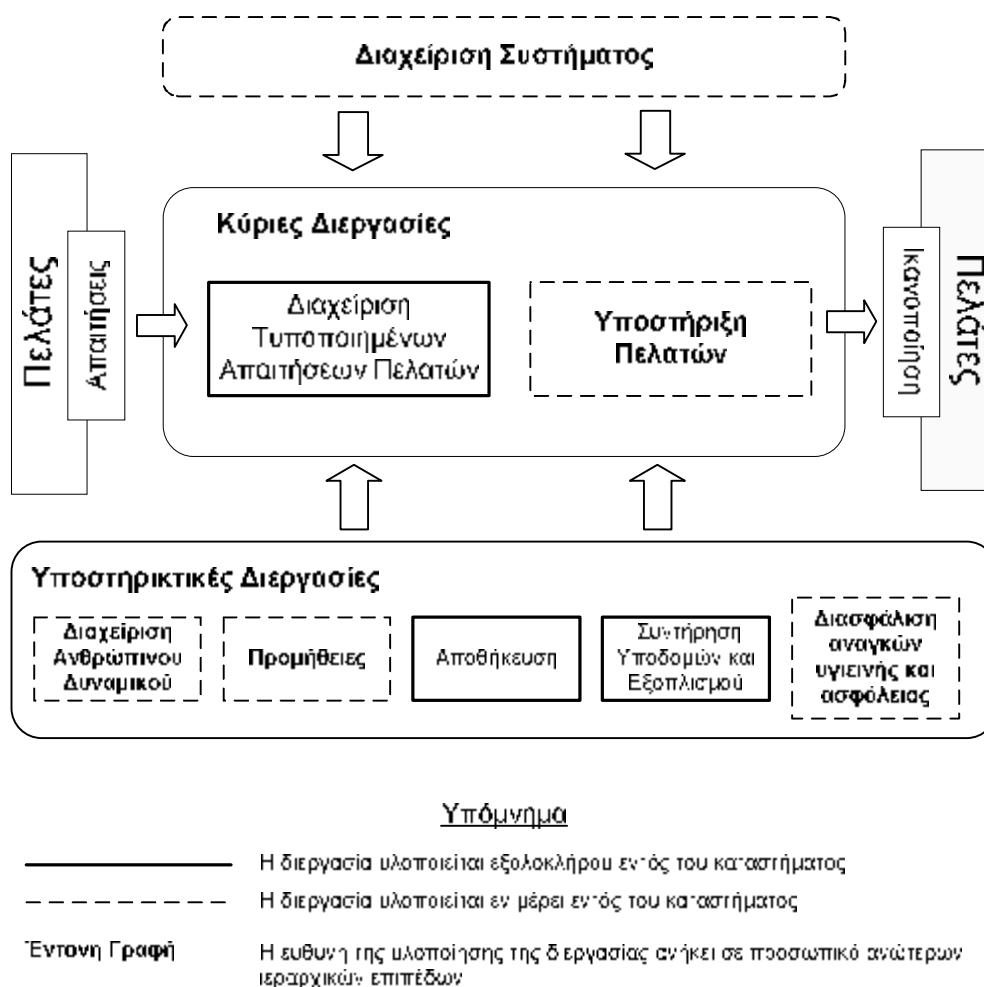
- Διαχείριση τυποποιημένων απαιτήσεων πελατών, οι οποίες αναφέρονται σε θέματα ενημέρωσης, παροχής υπηρεσιών, πώλησης προϊόντων και εξόφλησης λογαριασμών.
- Υποστήριξη πελατών, η οποία αφορά την τεχνική υποστήριξη προϊόντων, τη διαχείριση παραπόνων και τη μέτρηση ικανοποίησης των πελατών.

Οι υποστηρικτικές διεργασίες, που παρέχουν την κατάλληλη υποδομή στις κύριες, είναι οι εξής:

- Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Προμήθειες
- Αποθήκευση
- Συντήρηση Υποδομών και Εξοπλισμού
- Διασφάλιση Αναγκών Υγιεινής και Ασφάλειας

Οι προαναφερθείσες κύριες και υποστηρικτικές διεργασίες πλαισιώνονται από τη διεργασία Διαχείριση Συστήματος, η οποία αναφέρεται στο σχεδιασμό και την εφαρμογή αλλαγών και διασφαλίζει, για τη λειτουργία του καταστήματος, την ομαλή προσαρμογή της στις αλλαγές, τη διατήρηση της αποτελεσματικότητάς της και τη συνεχή βελτίωσή της.

Η δομή της Ολοκληρωμένης Διεργασίας Εξυπηρέτησης Πελατών παρουσιάζεται στο Σχήμα 5.3. Στο ίδιο σχήμα παρουσιάζεται η κατανομή των προαναφερθέντων διεργασιών, ανάλογα με το σημείο όπου υλοποιούνται, ενώ ταυτόχρονα αναγνωρίζονται οι διεργασίες, για την υλοποίηση των οποίων έχει την ευθύνη προσωπικό ανώτερων ιεραρχικών επιπέδων.



Σχήμα 5.3 : Η δομή της Ολοκληρωμένης Διεργασίας Εξυπηρέτησης Πελατών

5.7 Το αντικείμενο και τα κρίσιμα σημεία των διεργασιών

Στο σημείο αυτό, θα πραγματοποιηθεί η συνοπτική περιγραφή του αντικειμένου και η αναγνώριση των κρίσιμων σημείων κάθε διεργασίας.

Ωστόσο, πρώτα, είναι απαραίτητο να διευκρινισθεί ότι η διαχείριση των διεργασιών επιβάλλεται να διέπεται από τη φιλοσοφία PDCA (Plan - Do - Check - Act). Αυτό είναι ένα από τα πλέον σημαντικά κριτήρια της ανάπτυξης της συγκεκριμένης μεθοδολογίας. Για κάθε διεργασία θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι προγραμματίζεται κατάλληλα, υπό την έννοια ότι καθορίζονται οι απαιτούμενοι πόροι, υλοποιείται σύμφωνα με τον προγραμματισμό και ελέγχεται ως προς την ορθότητα τόσο του προγραμματισμού, όσο και της υλοποίησής της. Αν από τον έλεγχο προκύψει η αναγκαιότητα να επέλθουν αλλαγές σε μια ή περισσότερες διεργασίες, απαιτείται να διασφαλισθεί η ομαλή προσαρμογή όλου του συστήματος στις αλλαγές αυτές. Το ρόλο της διαχείρισης των αλλαγών, έτσι ώστε να διασφαλισθεί η ομαλή προσαρμογή του συστήματος, αναλαμβάνουν οι συστημικές διεργασίες. Πρέπει, επίσης, να προστεθεί ότι η κρισιμότητα καθενός από τα τέσσερα αυτά στάδια του κύκλου PDCA, διαφέρει από διεργασία σε διεργασία.

5.7.1 Διαχείριση τυποποιημένων απαιτήσεων πελατών

Η παρούσα διεργασία σχετίζεται με την υποδοχή του πελάτη και τη διαχείριση των τυποποιημένων αιτημάτων του από το προσωπικό του καταστήματος. Ο σκοπός της διεργασίας είναι να διασφαλισθεί ότι η εξυπηρέτηση που παρέχεται στον πελάτη από την είσοδό του στο κατάστημα ως τη διεκπεραίωση των αιτημάτων του, θα προσεγγίζει ή θα ξεπερνά τις προσδοκίες του. Τα τυποποιημένα αιτήματα των πελατών περιλαμβάνουν την ενημέρωση σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει το κατάστημα, την παροχή νέων υπηρεσιών ή την αναβάθμιση υφιστάμενων, την πώληση προϊόντων, την εξόφληση λογαριασμών και την παραλαβή και παράδοση προϊόντων προς επισκευή. Είναι προφανές, ότι η διεργασία αυτή

αποτελεί το βασικό πυρήνα της λειτουργίας του καταστήματος, κατά συνέπεια θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή σε διάφορα κρίσιμα σημεία της.

Ένα ιδιαίτερα κρίσιμο θέμα, που προσανατολίζεται στην επίτευξη του σκοπού της παρούσας διεργασίας, αποτελεί η ελαχιστοποίηση του χρόνου αναμονής του πελάτη από τη στιγμή που θα εισέλθει στο κατάστημα ως την πρώτη επαφή του με το αρμόδιο προσωπικό για τη διαχείριση των αιτημάτων του. Για την επίτευξη του στόχου αυτού, από την πλευρά του καταστήματος, θα πρέπει να εξασφαλισθεί η επάρκεια τόσο των πωλητών, όσο και του τερματικού εξοπλισμού που απαιτείται για τη διεκπεραίωση κάθε αιτήματος.

Το δεύτερο κρίσιμο σημείο της διεργασίας αναφέρεται στην αναγκαιότητα να κατευθύνεται ο πελάτης στο σωστό σημείο του καταστήματος για τη διαχείριση του αιτήματός του. Η επίτευξη του στόχου αυτού, προϋποθέτει την ακριβή αναγνώριση της ανάγκης του πελάτη από το προσωπικό επαφής, και την ταυτοποίηση της ανάγκης αυτής με το αντίστοιχο προϊόν ή υπηρεσία που ενδείκνυται για την κάλυψή της.

Ένα ακόμα κρίσιμο σημείο, που αφορά την παρούσα διεργασία, αναφέρεται στην παροχή έγκυρης και ολοκληρωμένης ενημέρωσης, σχετικά με οποιοδήποτε θέμα σχετίζεται με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται στο κατάστημα, όπως για τα χαρακτηριστικά τους, το κόστος τους, τους τρόπους πληρωμής, τις προσφορές κλπ. Η ενημέρωση αυτή θα πρέπει να προσανατολίζεται στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Για την εξασφάλιση της εγκυρότητας και της πληρότητας της ενημέρωσης, απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η υψηλή κατάρτιση του προσωπικού.

Εκτός από την ελαχιστοποίηση του χρόνου αναμονής, είναι σημαντικό να περιορισθεί και ο χρόνος που απαιτείται για την καθαυτή διεκπεραίωση κάθε αιτήματος. Πάνω σε αυτή την κατεύθυνση, είναι απαραίτητο να απλοποιηθούν, κατά το δυνατό, όλες οι σχετικές διαδικασίες, όπως για παράδειγμα η διαχείριση αιτημάτων πώλησης προϊόντων και υπηρεσιών ή η εξόφληση των λογαριασμών.

Η συμπεριφορά του προσωπικού προς τους πελάτες αποτελεί ένα ακόμα κρίσιμο ζήτημα, στο οποίο θα πρέπει να δοθεί προσοχή. Η αντιμετώπιση του

πελάτη με ευγένεια και προθυμία, προϋποθέτει την εστίαση της εκπαίδευσης του προσωπικού και σε θέματα ποιότητας εξυπηρέτησης, ανεξάρτητα από την κατάρτισή τους σε θέματα που αφορούν τα παρεχόμενα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

5.7.2 Υποστήριξη πελατών

Η παρούσα διεργασία αναφέρεται στην υποστήριξη που παρέχεται στους πελάτες του καταστήματος, όταν προκύπτει θέμα μη ικανοποίησής τους. Ο σκοπός της διεργασίας είναι η διευθέτηση των σχετικών προβλημάτων που παρουσιάζονται και η άμεση ικανοποίηση των πελατών. Η δυσαρέσκεια για οποιοδήποτε θέμα, μπορεί να αφορά είτε συγκεκριμένο πελάτη, που εκφράζεται μέσω της υποβολής παραπόνου, είτε ένα τμήμα πελατών, που εκφράζεται συνήθως μέσω της μέτρησης του βαθμού ικανοποίησής τους.

Σε κάθε περίπτωση, η δυσαρέσκεια που εκφράζεται από έναν ή περισσότερους πελάτες, μπορεί να ταξινομηθεί σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη αναφέρεται στην ίδια τη λειτουργία του καταστήματος και περιλαμβάνει θέματα όπως η ελλιπής πληροφόρηση, η απρεπής συμπεριφορά του προσωπικού, η μεγάλη αναμονή ή η αργοπορία στη διεκπεραίωση των αιτημάτων. Η διευθέτηση των συγκεκριμένων προβλημάτων αφορά το ίδιο το κατάστημα και πραγματοποιείται μέσα σε αυτό. Η δεύτερη κατηγορία αφορά τα προσφερόμενα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Πρέπει να σημειωθεί, στο σημείο αυτό, ότι οι βλάβες που παρουσιάζονται σε προϊόντα, αντιμετωπίζονται στα πλαίσια της τεχνικής υποστήριξης. Αντίθετα, στα πλαίσια της διαχείρισης των παραπόνων, αντιμετωπίζονται θέματα μη ικανοποίησης των πελατών, που σχετίζονται με τις χαμηλές προδιαγραφές των προϊόντων ή των υπηρεσιών, το υψηλό κόστος τους, τις ανεπαρκείς προσφορές κλπ. Ωστόσο, τα προβλήματα αυτά δεν αφορούν άμεσα το κατάστημα, κατά συνέπεια ο ρόλος του περιορίζεται στη διαβίβασή τους, με σαφήνεια και κατάλληλη ομαδοποίηση, στις κεντρικές διευθύνσεις του οργανισμού.

Ένα ιδιαίτερα κρίσιμο σημείο της παρούσας διεργασίας, είναι η εξεύρεση των κατάλληλων διεξόδων για την ικανοποίηση του πελάτη. Μετά την υποβολή

ενός παραπόνου, είναι σημαντικό να πραγματοποιηθούν, άμεσα, όλες οι ενέργειες, που απαιτούνται για τη διευθέτηση του εκάστοτε προβλήματος. Με δεδομένο ότι τα προβλήματα που παρουσιάζονται, συνήθως, έχουν μη τυποποιημένη μορφή, για την επίτευξη του προαναφερθέντος στόχου απαιτείται, από την πλευρά του καταστήματος, υψηλό επίπεδο ευελιξίας.

Σημαντικό θέμα, το οποίο επίσης απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή, αποτελεί η διευκόλυνση του πελάτη στην υποβολή του παραπόνου του. Κάθε δυσαρεστημένος πελάτης θα πρέπει να ενθαρρύνεται, και όχι να αποτρέπεται, να εκφράσει τη δυσαρέσκειά του. Μόνο με αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στο προσωπικό του καταστήματος να διαχειρισθεί κατάλληλα το συγκεκριμένο παράπονο και να ικανοποιήσει τον πελάτη.

Επιπλέον, η απόκριση προς τον πελάτη, όταν αυτός υποβάλλει ένα παράπονο, και η ενημέρωσή του σχετικά με την αντιμετώπιση του προβλήματος που ανέφερε, αποτελεί ένα ακόμα κρίσιμο σημείο της διεργασίας αυτής. Κάθε πελάτης αναμένει από το προσωπικό του καταστήματος να κατανοήσει τις αιτίες του παραπόνου του και να το αντιμετωπίσει κατάλληλα. Ο τρόπος που θα ανταποκριθεί το προσωπικό σε αυτή την απαίτηση, έχει καθοριστική σημασία ως προς την τελική ικανοποίηση του πελάτη.

Όσον αφορά στη μέτρηση ικανοποίησης των πελατών, κρίσιμα θέματα αποτελούν ο σαφής καθορισμός των στόχων της έρευνας και η εξασφάλιση της αξιοπιστίας της μέτρησης. Πάνω σε αυτή την κατεύθυνση, θα πρέπει να δίδεται ιδιαίτερη προσοχή στον κατάλληλο σχεδιασμό του ερωτηματολογίου της έρευνας και στη διαδικασία συλλογής των στοιχείων.

Επίσης, θα πρέπει να λαμβάνουν την κατάλληλη επεξεργασία τόσο τα αποτελέσματα της μέτρησης ικανοποίησης πελατών, όσο και τα παράπονα που υποβάλλονται στο κατάστημα, έτσι ώστε να αντλούνται χρήσιμα συμπεράσματα και να εντοπίζονται τα ερεθίσματα για αλλαγές, που οδηγούν σε βελτιώσεις.

5.7.3 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Η παρούσα διεργασία αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του καταστήματος. Ο σκοπός της διεργασίας είναι να στελεχωθεί το κατάστημα με το κατάλληλο προσωπικό, έτσι ώστε να είναι σε θέση να καλύπτει τις ανάγκες των πελατών του. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τις προσλήψεις, την ένταξη, την προετοιμασία και την αξιολόγηση του προσωπικού.

Η εξασφάλιση της κάλυψης των αναγκών του καταστήματος σε ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα κρίσιμο θέμα, που σχετίζεται άμεσα με τη δυνατότητά του να καλύψει τις ανάγκες των πελατών του. Είναι απαραίτητο να ανιχνεύονται έγκαιρα οι ανάγκες του καταστήματος και να πραγματοποιούνται νέες προσλήψεις, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η επάρκειά του σε προσωπικό.

Κρίσιμα ζητήματα για την παρούσα διεργασία, αποτελούν η κατάλληλη ένταξη του προσωπικού στο κατάστημα, καθώς και η προετοιμασία του, μέσω της εκπαίδευσής του, έτσι ώστε να είναι ικανό να αντεπεξέλθει στο ρόλο του. Η εκπαίδευση θα πρέπει να εξασφαλίζει αφενός την υψηλή κατάρτιση του προσωπικού, και αφετέρου την ευαισθητοποίησή του σε θέματα ποιότητας εξυπηρέτησης.

Η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί ένα ακόμα κρίσιμο ζήτημα. Οι στόχοι του καταστήματος θα πρέπει να επιμερίζονται στο προσωπικό του, το οποίο πρέπει να αξιολογείται δίκαια, με βάση την επίτευξη των στόχων αυτών. Με προσανατολισμό στην επίτευξη των στόχων, θα πρέπει να καθορίζονται και τα αντίστοιχα κίνητρα προς το προσωπικό.

5.7.4 Προμήθειες

Η παρούσα διεργασία αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται οι προμήθειες των υλικών που χρησιμοποιούνται στο κατάστημα. Ο σκοπός της διεργασίας είναι η εξασφάλιση της διαθεσιμότητας όλων των απαιτούμενων υλικών για τη λειτουργία του καταστήματος. Τα υλικά

που προμηθεύεται το κατάστημα περιλαμβάνουν τα είδη προς πώληση (τηλεπικοινωνιακές κάρτες και τερματικός εξοπλισμός), τα ανταλλακτικά προϊόντων, το διαφημιστικό υλικό και άλλα αναλώσιμα υλικά.

Η αξιολόγηση και η επιλογή των προμηθευτών για όλα τα υλικά πραγματοποιείται στις κεντρικές διευθύνσεις του οργανισμού. Το κρίσιμο σημείο, στο οποίο θα πρέπει να δοθεί έμφαση στα πλαίσια της παρούσας διεργασίας, είναι η έγκαιρη και ακριβής παραγγελία των απαιτούμενων υλικών από τις αποθήκες του οργανισμού, για την κάλυψη των αναγκών του καταστήματος.

5.7.5 Αποθήκευση

Η παρούσα διεργασία αναφέρεται στον τρόπο κατά τον οποίο παραλαμβάνονται, ελέγχονται, αποθηκεύονται, χορηγούνται και παρακολουθούνται τα υλικά που χρησιμοποιούνται στο κατάστημα. Ο σκοπός της διεργασίας είναι η φύλαξη των υλικών και η παρακολούθηση του ύψους των αποθεμάτων τους εντός του καταστήματος.

Ένα κρίσιμο σημείο της διεργασίας αφορά τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν, έτσι ώστε να διασφαλισθεί η ασφαλής φύλαξη των υλικών στην αποθήκη του καταστήματος. Στα πλαίσια των μέτρων αυτών, θα πρέπει να καθορίζονται και τα θέματα που αναφέρονται στην πρόσβαση του αρμόδιου προσωπικού προς την αποθήκη.

Ο έλεγχος των υλικών κατά την παραλαβή τους, είναι ένα ακόμα κρίσιμο σημείο, της διεργασίας, μέσω του οποίου πρέπει να διασφαλίζεται η ποιότητα των αποθεμάτων που εισέρχονται στην αποθήκη.

Επίσης, είναι ιδιαίτερα σημαντικό το θέμα της παρακολούθησης του ύψους των αποθεμάτων. Η διακίνηση υλικών από και προς την αποθήκη θα πρέπει να παρακολουθείται, έτσι ώστε το προσωπικό του καταστήματος να είναι σε θέση οποιαδήποτε στιγμή να γνωρίζει ακριβώς τα υλικά που είναι διαθέσιμα.

5.7.6 Συντήρηση υποδομών και εξοπλισμού

Η παρούσα διεργασία αναφέρεται στον τρόπο κατά τον οποίο προγραμματίζονται, υλοποιούνται και ελέγχονται οι εργασίες επισκευής και συντήρησης των υποδομών και του εξοπλισμού του καταστήματος. Ο σκοπός της διεργασίας είναι η διασφάλιση της επαρκούς λειτουργίας των υποδομών και του εξοπλισμού που χρησιμοποιούνται στα πλαίσια της λειτουργίας του καταστήματος. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δίδεται στην επισκευή και τη συντήρηση του εξοπλισμού που αφορά τα πληροφοριακά συστήματα, η συμβολή του οποίου είναι εξαιρετικά σημαντική για την παρεχόμενη εξυπηρέτηση.

Η έγκαιρη διάγνωση των προβλημάτων που παρουσιάζονται στις υποδομές ή στον εξοπλισμό του καταστήματος είναι ένα σημείο ιδιαίτερα σημαντικό για την παρούσα διεργασία. Είναι απαραίτητο, κατά συνέπεια, να πραγματοποιούνται οι σχετικοί έλεγχοι, στα πλαίσια της τακτικής συντήρησης των υποδομών και του εξοπλισμού, σύμφωνα με τις προδιαγραφές του κατασκευαστή.

Επίσης, κρίσιμο είναι και το θέμα της ταχείας αποκατάστασης των βλαβών που εντοπίζονται στον εξοπλισμό του καταστήματος, έτσι ώστε να επαναλειτουργεί το συντομότερο δυνατό και να συμβάλλει στην κάλυψη των αναγκών των πελατών.

5.7.7 Διασφάλιση αναγκών υγιεινής και ασφάλειας

Η παρούσα διεργασία σχετίζεται με τη δημιουργία των απαραίτητων προϋποθέσεων για την ασφαλή λειτουργία του καταστήματος. Το κρίσιμο σημείο της διεργασίας, είναι η ανάπτυξη των καθορισμένων από τη νομοθεσία ενεργειών που προσανατολίζονται στην ασφαλή λειτουργία του καταστήματος και την αντιμετώπιση ενδεχόμενων προβλημάτων που προέρχονται από τη χρήση της τεχνολογίας.

5.7.8 Διαχείριση συστήματος

Η παρούσα διεργασία αναφέρεται στο σχεδιασμό, την εφαρμογή και την παρακολούθηση των αλλαγών, που αφορούν τη λειτουργία του καταστήματος και επιβάλλονται είτε από το εσωτερικό, είτε από το εξωτερικό περιβάλλον του. Ο σκοπός της διεργασίας είναι να διασφαλισθεί η ομαλή προσαρμογή της λειτουργίας του καταστήματος στις αλλαγές αυτές.

Αλλαγές στη λειτουργία του καταστήματος είναι δυνατό να ενεργοποιηθούν από τη μεταβολή της οργανωτικής δομής του, από την εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, από την ένταξη νέου εξοπλισμού, από την ανάγκη αντιμετώπισης δυσλειτουργιών που έχουν εντοπισθεί ή από την ανάγκη προσαρμογής στο διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον.

Όπως έχει αναφερθεί, ο τρόπος λειτουργίας του καταστήματος καθορίζεται από τη Διεύθυνση Δικτύου Καταστημάτων του οργανισμού. Κατά συνέπεια και η διαχείριση των αλλαγών που αφορούν το κατάστημα εντάσσεται στις αρμοδιότητες της προαναφερθείσας διεύθυνσης. Αναφορικά με τη συγκεκριμένη διεργασία, εντός του καταστήματος, θα πρέπει να δίδεται ιδιαίτερη προσοχή σε δύο σημεία.

Το πρώτο κρίσιμο θέμα σχετίζεται με τον εντοπισμό των σημείων όπου παρουσιάζεται δυσλειτουργία. Σε αυτή την περίπτωση, θα πρέπει να ενημερώνεται άμεσα η Διεύθυνση Δικτύου Καταστημάτων, η οποία αναλαμβάνει το σχεδιασμό και την προετοιμασία εφαρμογής της απαιτούμενης αλλαγής. Το δεύτερο κρίσιμο σημείο αφορά την παρακολούθηση της εφαρμογής της αλλαγής, έτσι ώστε να διασφαλίζεται ότι πραγματικά υλοποιείται με τον τρόπο που έχει σχεδιαστεί.

Τα κρίσιμα σημεία των προαναφερθέντων διεργασιών παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 5.1. Ακολούθως, στον Πίνακα 5.2 παρουσιάζεται η συσχέτιση των διεργασιών αυτών με τις απαιτήσεις λειτουργίας του καταστήματος, όπως προσδιορίστηκαν κατά το πρώτο στάδιο της μεθοδολογίας.

ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ	ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΗΜΕΙΑ
Διαχείριση τυποποιημένων απαιτήσεων πελατών	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ελαχιστοποίηση του χρόνου αναμονής ▪ Καθοδήγηση του πελάτη στο σωστό σημείο ▪ Παροχή έγκυρης και ολοκληρωμένης ενημέρωσης ▪ Περιορισμός του χρόνου διεκπεραίωσης των αιτημάτων ▪ Επίδειξη ευγένειας και προθυμίας
Υποστήριξη πελατών	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εξεύρεση κατάλληλων διεξόδων για την ικανοποίηση του πελάτη ▪ Διευκόλυνση στην υποβολή παραπόνου ▪ Απόκριση σε παράπονο ▪ Σαφής καθορισμός των στόχων και εξασφάλιση της αξιοπιστίας της μέτρησης ικανοποίησης των πελατών ▪ Κατάλληλη επεξεργασία των αποτελεσμάτων της μέτρησης ικανοποίησης πελατών και των παραπόνων
Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Κάλυψη των αναγκών του καταστήματος σε ανθρώπινο δυναμικό ▪ Ένταξη και προετοιμασία του προσωπικού ▪ Αξιολόγηση του προσωπικού
Προμήθειες	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έγκαιρη και ακριβής παραγγελία για την κάλυψη των αναγκών του καταστήματος
Αποθήκευση	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ασφαλής φύλαξη των υλικών ▪ Έλεγχος των υλικών κατά την παραλαβή ▪ Παρακολούθηση του ύψους των αποθεμάτων
Συντήρηση υποδομών και εξοπλισμού	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έγκαιρη διάγνωση προβλημάτων ▪ Ταχεία αποκατάσταση βλαβών
Διασφάλιση αναγκών υγιεινής και ασφάλειας	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ανάπτυξη των καθορισμένων από τη νομοθεσία ενεργειών για την ασφαλή λειτουργία του καταστήματος
Διαχείριση συστήματος	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εντοπισμός των σημείων όπου παρουσιάζεται δυσλειτουργία ▪ Παρακολούθηση εφαρμογής αλλαγών

Πίνακας 5.1 : Τα κρίσιμα σημεία των διεργασιών

Διεργασίες	Διαχείριση τυποποιημένων απαιτήσεων πελατών	Υποστήριξη πελατών	Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού	Προμήθειες	Αποθήκευση	Συντήρηση υποδομών και εξοπλισμού	Διασφάλιση αναγκών υγιεινής και ασφάλειας	Διαχείριση συστήματος
Απαιτήσεις								
Λήψη υπηρεσιών	●		○			○		
Αγορά προϊόντων	●		○	●	●	○		
Εξόφληση λογαριασμών	●		○			○		
Ενημέρωση	●		○					
Τεχνική υποστήριξη προϊόντων	●		○	○	○	○		
Διαχείριση παραπόνων		●	○					
Ελαχιστοποίηση χρόνου αναμονής	●		●					
Ταχεία διεκπεραίωση αιτημάτων	●		○		○			
Καταρισμένο προσωπικό			●					
Προβιμμία - ευγένεια προσωπικού			●					
Κατάλληλη επικοινωνία με πελάτες	○	●	○					
Μονοσημιακή επαφή	○			●	○			
Αισθητική κανοποίηση						●		
Προσαρμογή σε νέες συνθήκες								●
Τήρηση νομοθετικών απαιτήσεων							●	

● Υψηλός Βαθμός Συσχέτισης

○ Χαμηλός Βαθμός Συσχέτισης

Πίνακας 5.2 : Η συσχέτιση των διεργασιών με τις απαιτήσεις λειτουργίας του καταστήματος

5.8 Κατάτμηση των διεργασιών σε διαδικασίες

Διεργασίες	Διαδικασίες
Διαχείριση τυποποιημένων απαιτήσεων πελατών	Υποδοχή πελατών
	Ενημέρωση πελατών
	Διαχείριση αιτημάτων παροχής υπηρεσιών
	Διαχείριση αιτημάτων πώλησης προϊόντων
	Εξόφληση λογαριασμών
	Παραλαβή / Παράδοση προϊόντων προς επισκευή
Υποστήριξη πελατών	Τεχνική υποστήριξη προϊόντων
	Διαχείριση παραπόνων
	Μέτρηση ικανοποίησης πελατών
Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	Προγραμματισμός αναγκών σε προσωπικό
	Επιλογή και ένταξη προσωπικού
	Προγραμματισμός εκπαίδευσης προσωπικού
	Υλοποίηση και αξιολόγηση εκπαίδευσης προσωπικού
	Τακτική αξιολόγηση προσωπικού
Προμήθειες	Προγραμματισμός προμηθειών
	Υλοποίηση και έλεγχος προμηθειών
Αποθήκευση	Παραλαβή και έλεγχος υλικών
	Αποθήκευση υλικών
	Διαχείριση μη συμμορφώσεων
	Παρακολούθηση αποθεμάτων
Συντήρηση υποδομών και εξοπλισμού	Προγραμματισμός συντήρησης
	Υλοποίηση και έλεγχος συντήρησης
	Διαχείριση πληροφοριακών συστημάτων
Διασφάλιση αναγκών υγιεινής και ασφάλειας	Ορθή πρακτική εργασιών
	Αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών
Διαχείριση συστήματος	Εσωτερικές επιθεωρήσεις
	Συνεχής παρακολούθηση λειτουργίας
	Τακτικός απολογισμός δράσης
	Σχεδιασμός αλλαγών λειτουργίας
	Λειτουργική ετοιμότητα αλλαγών λειτουργίας
	Εφαρμογή και παρακολούθηση αλλαγών λειτουργίας
	Χρήση νέων εγγράφων τεκμηρίωσης

Πίνακας 5.3 : Κατάλογος διαδικασιών

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό, για την εφαρμογή του συστήματος, να διασφαλισθεί, για όλους τους εμπλεκόμενους σε κάθε διεργασία, μια κοινή βάση επικοινωνίας και συνεννόησης. Για το σκοπό αυτό, απαιτείται η ανάπτυξη τεκμηριωμένων διαδικασιών, έτσι ώστε να καθορισθεί ο τρόπος με τον οποίο υλοποιούνται οι διεργασίες. Με τις διαδικασίες θα κλείσει το κενό που δημιουργείται μεταξύ της οργανωτικής δομής και των διεργασιών και θα ολοκληρωθεί η εικόνα της λειτουργίας του καταστήματος.

Οι διαδικασίες του συστήματος θα αναπτυχθούν με βάση την κατάτμηση των προαναφερθέντων διεργασιών. Η κατάτμηση των διεργασιών πραγματοποιείται σε πρώτο επίπεδο με βάση τα στάδια του κύκλου PDCA (Plan - Do - Check - Act), και σε δεύτερο επίπεδο με βάση το περιεχόμενο κάθε διεργασίας. Για την κατάλληλη τεκμηρίωση του συστήματος, προτείνεται η κατάτμηση των διεργασιών στις ακόλουθες διαδικασίες:

5.8.1 Διαχείριση τυποποιημένων απαιτήσεων πελατών

Υποδοχή πελατών

Αναφέρεται στην πρώτη επαφή του πελάτη με το προσωπικό, κατά την είσοδό του στο κατάστημα. Περιλαμβάνει την αρχική αναγνώριση της ανάγκης του πελάτη και την καθοδήγησή του στο σημείο του καταστήματος όπου πρόκειται να εξυπηρετηθεί. Επίσης, στα πλαίσια της παρούσας διαδικασίας, καθορίζεται ο τρόπος αντιμετώπισης του πελάτη, όταν δεν υπάρχει διαθέσιμος πωλητής για να τον εξυπηρετήσει άμεσα.

Ενημέρωση πελατών

Αναφέρεται στον τρόπο, με τον οποίο παρέχεται στους πελάτες η ενημέρωση για οποιοδήποτε θέμα αφορά το κατάστημα. Στα θέματα αυτά, ενδεικτικά, περιλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, το κόστος τους, οι τρόποι πληρωμής και τα πακέτα προσφορών. Πηγές ενημέρωσης του πελάτη αποτελούν το εξειδικευμένο προσωπικό, τα πληροφοριακά συστήματα ή το έντυπο διαφημιστικό υλικό.

Διαχείριση αιτημάτων παροχής υπηρεσιών

Αναφέρεται στον τρόπο, με τον οποίο παρέχονται στους ενδιαφερόμενους πελάτες νέες υπηρεσίες ή αναβάθμιση υφιστάμενων υπηρεσιών από το προσωπικό πωλήσεων του καταστήματος. Οι υπηρεσίες αυτές αφορούν τη σταθερή και κινητή τηλεφωνία, καθώς και τις επικοινωνίες διαδικτύου. Η παρούσα διαδικασία περιλαμβάνει τη συμπλήρωση της αίτησης παροχής υπηρεσιών, την επικοινωνία με τις αρμόδιες υπηρεσίες για την ενεργοποίηση της ζητούμενης υπηρεσίας και την εξόφληση των υπηρεσιών με χρέωση.

Διαχείριση αιτημάτων πώλησης προϊόντων

Αναφέρεται στον τρόπο, με τον οποίο πραγματοποιείται η πώληση των προϊόντων στους εκάστοτε πελάτες του καταστήματος. Στα προϊόντα περιλαμβάνεται ο τερματικός εξοπλισμός, που υποστηρίζει τις υπηρεσίες τόσο της σταθερής, όσο και της κινητής τηλεφωνίας, καθώς και οι τηλεπικοινωνιακές κάρτες. Η παρούσα διαδικασία περιλαμβάνει τον έλεγχο του προϊόντος προς πώληση και τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται η εξόφλησή του.

Εξόφληση λογαριασμών

Αναφέρεται στον τρόπο, με τον οποίο εισπράττονται οι λογαριασμοί τηλεφωνικών συνδιαλέξεων, σταθερής ή κινητής τηλεφωνίας, από το προσωπικό ταμείου στο κατάστημα. Στην παρούσα διαδικασία, πλην της καθαυτής εξόφλησης των λογαριασμών, περιλαμβάνεται και ο τρόπος προσέλευσης των πελατών στις θέσεις ταμείου.

Παραλαβή / Παράδοση προϊόντων προς επισκευή

Αναφέρεται στην παραλαβή του τερματικού εξοπλισμού, που επιστρέφεται από τους πελάτες στο κατάστημα λόγω βλάβης. Επίσης, στα πλαίσια της παρούσας διαδικασίας περιλαμβάνεται και ο τρόπος κατά τον οποίο ειδοποιούνται οι πελάτες για την άρση της βλάβης και ακολούθως παραδίδεται σε αυτούς ο τερματικός εξοπλισμός που έχει επισκευασθεί.

5.8.2 Υποστήριξη πελατών**Τεχνική υποστήριξη προϊόντων**

Αναφέρεται στον προγραμματισμό και την παρακολούθηση υλοποίησης της αντιμετώπισης βλάβης τερματικού εξοπλισμού, που έχει επιστραφεί στο κατάστημα από τους πελάτες. Περιλαμβάνει την αναγνώριση της βλάβης, την εκτίμηση της σοβαρότητάς της και την αποκατάστασή της από το αρμόδιο προσωπικό. Επίσης, περιλαμβάνονται οι ενέργειες που αναφέρονται στην αποστολή του τερματικού εξοπλισμού σε εξωτερικό εξουσιοδοτημένο αντιπρόσωπο, αν αυτό απαιτείται για την αποκατάσταση της βλάβης.

Διαχείριση παραπόνων

Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται η διαχείριση των παραπόνων των πελατών. Συγκεκριμένα, καθορίζεται ο τρόπος με τον οποίο τα παράπονα λαμβάνονται, διερευνώνται τα αίτιά τους και αντιμετωπίζονται. Στα πλαίσια της διαδικασίας αυτής περιλαμβάνεται, επίσης, και η ενημέρωση των πελατών, σχετικά με την αντιμετώπιση των παραπόνων, καθώς και η επεξεργασία τους ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Μέτρηση ικανοποίησης πελατών

Αναφέρεται στο σχεδιασμό, την εφαρμογή και τον έλεγχο ενός συστήματος αξιολόγησης, βάσει του οποίου μετράται ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών του καταστήματος. Συγκεκριμένα, στην παρούσα διαδικασία περιλαμβάνεται ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου της έρευνας, ο καθορισμός του τρόπου διεξαγωγής της και η επεξεργασία των αποτελεσμάτων της.

5.8.3 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού**Προγραμματισμός αναγκών σε προσωπικό**

Αναφέρεται στον καθορισμό των αναγκών του καταστήματος για πρόσληψη νέου προσωπικού. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες ανίχνευσης των αναγκών για προσλήψεις, μέσω παρακολούθησης σχετικών

στατιστικών δεδομένων, με προσανατολισμό στην εύρυθμη λειτουργία του καταστήματος.

Επιλογή και ένταξη προσωπικού

Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο επιλέγεται το προσωπικό για τη στελέχωση του καταστήματος. Περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες από την κοινοποίηση της προκήρυξης αναζήτησης προσωπικού, έως την υπογραφή των συμβάσεων εργασίας με εκείνους που τελικά αξιολογήθηκαν ως οι πλέον κατάλληλοι για την κάλυψη των θέσεων. Επίσης, περιλαμβάνει τον τρόπο κατά τον οποίο εντάσσεται ομαλά στη λειτουργία του καταστήματος το νέο προσωπικό.

Προγραμματισμός εκπαίδευσης προσωπικού

Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο προγραμματίζεται η εκπαίδευση για το προσωπικό του καταστήματος. Στα πλαίσια της παρούσας διαδικασίας, καθορίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι οποίες ακολούθως συσχετίζονται με τα υφιστάμενα εκπαιδευτικά προγράμματα. Επίσης, σχεδιάζονται νέα προγράμματα εκπαίδευσης, αν αυτό κρίνεται απαραίτητο. Η κατάρτιση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων περιλαμβάνει τον καθορισμό των γνωστικών αντικειμένων, του τόπου και του χρόνου διεξαγωγής, των συμμετεχόντων εκπαιδευόμενων και των εκπαιδευτών.

Υλοποίηση και αξιολόγηση εκπαίδευσης προσωπικού

Αναφέρεται στον τρόπο κατά τον οποίο υλοποιούνται τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχουν καταρτισθεί. Επίσης, στην παρούσα διαδικασία περιλαμβάνεται και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης προς το προσωπικό εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση αναφέρεται στην κατάρτιση του προσωπικού, αναφορικά με όλες τις δραστηριότητες του καταστήματος, έτσι ώστε κάθε υπάλληλος να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται επιτυχώς στο ρόλο του.

Τακτική αξιολόγηση προσωπικού

Αναφέρεται στον τρόπο κατά τον οποίο καθορίζονται οι στόχοι, βάσει των οποίων αξιολογείται το προσωπικό του καταστήματος, ανά τακτά χρονικά

διαστήματα. Οι στόχοι συνδέονται με τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης και είναι δυνατό να αναφέρονται σε ύψος πωλήσεων, μείωση του κόστους, ικανοποίηση πελατών, μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης κλπ.

5.8.4 Προμήθειες

Προγραμματισμός προμηθειών

Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο καθορίζονται οι ανάγκες για προμήθειες. Ο σκοπός της διαδικασίας είναι να διασφαλισθεί η διαθεσιμότητα των απαιτούμενων υλικών για τη λειτουργία του καταστήματος. Τα υλικά αυτά περιλαμβάνουν τα είδη προς πώληση (τηλεπικοινωνιακές κάρτες και προϊόντα), τον τερματικό εξοπλισμό, τα ανταλλακτικά του εξοπλισμού, τα έγγραφα (αιτήσεις, συμβόλαια), το διαφημιστικό υλικό, και άλλα αναλώσιμα υλικά.

Υλοποίηση και έλεγχος προμηθειών

Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται και παρακολουθούνται οι προμήθειες των απαιτούμενων υλικών για το κατάστημα. Περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που σχετίζονται με τις παραγγελίες των υλικών αυτών από τις αποθήκες της επιχείρησης, για την κάλυψη των καθορισμένων αναγκών του καταστήματος.

5.8.5 Αποθήκευση

Παραλαβή και έλεγχος υλικών

Αναφέρεται στην παραλαβή και τον έλεγχο των απαιτούμενων υλικών για τη λειτουργία του καταστήματος. Περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες παραλαβής των προμηθειών, για τις οποίες έχει γίνει σχετική παραγγελία από τις αποθήκες της επιχείρησης προς το κατάστημα. Στις ενέργειες αυτές συμπεριλαμβάνεται και ο έλεγχος των προμηθειών τόσο ως προς την ποσότητά τους, αν συμφωνεί με το δελτίο παραγγελίας, όσο και ως προς την ποιότητά τους, αν πληροί τις συμφωνηθείσες προδιαγραφές.

Αποθήκευση υλικών

Αναφέρεται στον τρόπο κατά τον οποίο αποθηκεύονται στο κατάστημα τα υλικά που παραλαμβάνονται. Περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που σχετίζονται με την ένταξη των προμηθειών στην αποθήκη του καταστήματος και τα μέτρα που απαιτούνται, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η φύλαξή τους.

Διαχείριση μη συμμορφώσεων

Αναφέρεται στον τρόπο κατά τον οποίο αντιμετωπίζονται περιπτώσεις, όπου διαπιστώνονται μη συμμορφώσεις των προϊόντων προς πώληση με τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί. Μη συμμορφώσεις είναι δυνατό να διαπιστωθούν είτε κατά την παραλαβή των προϊόντων, είτε κατά τη φύλαξή τους εντός του καταστήματος. Σε κάθε περίπτωση καθορίζονται οι ενέργειες που απαιτούνται για την άμεση αντικατάσταση των προϊόντων αυτών.

Παρακολούθηση αποθεμάτων

Αναφέρεται στον τρόπο κατά τον οποίο παρακολουθείται η εσωτερική διακίνηση των υλικών της αποθήκης. Συγκεκριμένα, η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τον τρόπο ενημέρωσης του σχετικού πληροφοριακού συστήματος κάθε φορά που εισέρχεται ή εξέρχεται ένα υλικό από την αποθήκη του καταστήματος, έτσι ώστε να είναι διαθέσιμη, όταν απαιτείται, η πληροφόρηση σχετικά με το ύψος των αποθεμάτων κάθε υλικού.

5.8.6 Συντήρηση υποδομών και εξοπλισμού

Προγραμματισμός συντήρησης

Αναφέρεται στον προγραμματισμό των εργασιών συντήρησης του εξοπλισμού και των υποδομών του καταστήματος. Σκοπός της παρούσας διαδικασίας είναι η διασφάλιση της εύρυθμης και ασφαλούς λειτουργίας τους, η οποία αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την παροχή εξυπηρέτησης υψηλών προδιαγραφών.

Υλοποίηση και έλεγχος συντήρησης

Αναφέρεται στον τρόπο κατά τον οποίο υλοποιούνται οι προγραμματισμένες εργασίες συντήρησης του εξοπλισμού και των υποδομών του καταστήματος. Επίσης, περιλαμβάνει τις ενέργειες που απαιτούνται για τον έλεγχο της προόδου υλοποίησης των εργασιών αυτών.

Διαχείριση πληροφοριακών συστημάτων

Αναφέρεται στη διαχείριση του εξοπλισμού που αφορά τα πληροφοριακά συστήματα, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία του. Η συμβολή των πληροφοριακών συστημάτων στην παρεχόμενη εξυπηρέτηση είναι ιδιαίτερα σημαντική, γεγονός που υπογραμμίζει την ανάγκη τυποποίησης και τεκμηρίωσης της διαχείρισής τους. Η διαχείριση αναφέρεται τόσο στο χειρισμό του εξοπλισμού, όσο και στις ενέργειες επισκευής του σε περίπτωση βλάβης.

5.8.7 Διασφάλιση αναγκών υγιεινής και ασφάλειας

Ορθή πρακτική εργασιών

Αναφέρεται στην τήρηση κανόνων ορθής πρακτικής, αναφορικά με όλες τις εργασίες του καταστήματος. Ο σκοπός της παρούσας διαδικασίας είναι να διασφαλισθεί ότι οι εργασίες που πραγματοποιούνται στα πλαίσια της λειτουργίας του καταστήματος, εκτελούνται σύμφωνα με τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί, έτσι ώστε να αποφεύγονται σφάλματα ή παραλήψεις.

Αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών

Αναφέρεται στο σχεδιασμό των ενεργειών, που κρίνονται απαραίτητες για την αντιμετώπιση έκτακτων συμβάντων. Επίσης, στην παρούσα διαδικασία περιλαμβάνεται ο καθορισμός της ειδικής σήμανσης εντός του καταστήματος, η έκδοση των σχετικών οδηγιών, καθώς και η κοινοποίησή τους στο προσωπικό.

5.8.8 Διαχείριση συστήματος

Εσωτερικές Επιθεωρήσεις

Αναφέρεται στον τρόπο, με τον οποίο διενεργούνται οι εσωτερικές επιθεωρήσεις στο κατάστημα. Σκοπός της διαδικασίας είναι η συνεχής διασφάλιση της αποτελεσματικότητας του συστήματος. Στα πλαίσια της παρούσας διαδικασίας περιλαμβάνεται ο προγραμματισμός των επιθεωρήσεων, η υλοποίησή τους, καθώς και ο απολογισμός των αποτελεσμάτων τους.

Συνεχής παρακολούθηση λειτουργίας

Αναφέρεται στον τρόπο, με τον οποίο παρακολουθούνται οι λειτουργικές επιδόσεις των διεργασιών. Σκοπός της διαδικασίας είναι ο έλεγχος και η επαλήθευση της ικανότητας και της αποτελεσματικότητας των διεργασιών, καθώς και η έγκαιρη και αποτελεσματική αντιμετώπιση των παρεκκλίσεων από τους προκαθορισμένους στόχους.

Τακτικός απολογισμός δράσης

Αναφέρεται στον τρόπο κατά τον οποίο πραγματοποιείται ο απολογισμός της δραστηριότητας του καταστήματος, σε συνάρτηση με τους στόχους που έχουν τεθεί από τη διοίκηση του οργανισμού. Στις ενέργειες της παρούσας διαδικασίας περιλαμβάνεται η συγκέντρωση των σχετικών στοιχείων και η ενημέρωση της διοίκησης.

Σχεδιασμός αλλαγών λειτουργίας

Αναφέρεται στον τρόπο, με τον οποίο πραγματοποιείται ο σχεδιασμός των αλλαγών, που αποσκοπούν στη βελτίωση της λειτουργίας του καταστήματος ή στην προσαρμογή του στις νέες συνθήκες. Κατά τη διαδικασία αυτή καθορίζεται το περιεχόμενο της αλλαγής, καθώς και οι απαιτήσεις σε νέα έγγραφα και αρχεία.

Λειτουργική ετοιμότητα αλλαγών λειτουργίας

Αναφέρεται στην προετοιμασία του συστήματος για την εφαρμογή των αλλαγών. Περιλαμβάνει την εξασφάλιση και την προετοιμασία λειτουργίας της

απαιτούμενης υποδομής (νέος εξοπλισμός), την εκπαίδευση του προσωπικού, αν αυτό κρίνεται απαραίτητο, και τον καθορισμό ημερομηνίας κοινής έναρξης για την εφαρμογή της αλλαγής.

Εφαρμογή και παρακολούθηση αλλαγών λειτουργίας

Αναφέρεται στον καθορισμό των αρμοδιοτήτων και των ενεργειών, που απαιτούνται, για την ομαλή ενσωμάτωση των αλλαγών, που έχουν σχεδιασθεί, στο σύστημα. Στην παρούσα διαδικασία περιλαμβάνεται, επίσης, η αρχική παρακολούθηση της εφαρμογής της νέας ή τροποποιημένης δραστηριότητας του καταστήματος.

Χρήση νέων εγγράφων τεκμηρίωσης

Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο τεκμηριώνονται οι αλλαγές λειτουργίας με τη δημιουργία νέων εγγράφων. Στα πλαίσια της παρούσας διαδικασίας, οριστικοποιούνται και εγκρίνονται τα νέα έγγραφα, ακολούθως αποστέλλονται σε όλους τους εμπλεκόμενους και καθορίζονται οι υπευθυνότητες για την τήρησή τους.

5.9 Κρίσιμα σημεία για βελτίωση

Η συγκεκριμένη μεθοδολογία, που αναπτύχθηκε με βάση τη λειτουργία ενός καταστήματος Ο.Τ.Ε., αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο εντοπισμού των σημείων, στα οποία θα πρέπει να δοθεί προσοχή, έτσι ώστε να βελτιωθεί η παρεχόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης στο κατάστημα αυτό.

Από τη μια πλευρά, η μελέτη των απαιτήσεων λειτουργίας του ανέδειξε τα κύρια θέματα, στα οποία παρουσιάζονται αδυναμίες, αναφορικά με την υφιστάμενη λειτουργία του. Από την άλλη πλευρά, η διαφανής αποτύπωση της λειτουργίας του, με βάση τις διεργασίες, κατέληξε στην αναγνώριση των κρίσιμων σημείων, τα οποία καθορίζουν το επίπεδο της παρεχόμενης ποιότητας εξυπηρέτησης. Με αυτό τον τρόπο, καθίσταται πλέον περισσότερο προσιτή η εστίαση σε συγκεκριμένα κρίσιμα σημεία, με προσανατολισμό την αντιμετώπιση των αδυναμιών που έχουν εντοπιστεί.

Σχετικά με την αντιμετώπιση του προβλήματος της αναμονής του πελάτη για την εξυπηρέτησή του, απαιτείται, αρχικά, η ανίχνευση των αναγκών του καταστήματος σε προσωπικό και σε τερματικό εξοπλισμό, που απαιτείται για τη διεκπεραίωση κάθε αιτήματος. Αν η αναμονή είναι αναπόφευκτη, κατά τις ώρες αιχμής, είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθούν συγκεκριμένες ενέργειες που θα μπορούσαν να περιορίσουν τη δυσαρέσκεια του πελάτη. Συγκεκριμένα, κατά την είσοδό του στο κατάστημα, στην περίπτωση που όλοι οι πωλητές είναι απασχολημένοι, ο πελάτης θα πρέπει να πληροφορείται άμεσα για τον πιθανό χρόνο αναμονής του και, αν επιθυμεί, να λαμβάνει έντυπο υλικό για να ενημερώνεται, εν τω μεταξύ, για οποιοδήποτε προϊόν ή υπηρεσία διατίθεται στο κατάστημα. Η δυσαρέσκεια για την αναμονή κατά την εξόφληση των λογαριασμών θα μπορούσε, επίσης, να περιορισθεί αν χρησιμοποιούνταν αριθμοί προτεραιότητας, που θα ανέστελλαν το φαινόμενο του συνωστισμού μπροστά από το ταμείο, ενώ παράλληλα θα έδιναν τη δυνατότητα στον πελάτη να αξιοποιήσει το χρόνο αναμονής του σύμφωνα με την επιθυμία του.

Ο χρόνος αναμονής για την εξυπηρέτηση των πελατών εξαρτάται άμεσα και από το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την ολοκλήρωση της εξυπηρέτησής τους. Η μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των αιτημάτων αποτελεί, κατά συνέπεια, ένα ακόμα πρόβλημα που χρήζει αντιμετώπισης.

Για τον περιορισμό του χρόνου διεκπεραίωσης των αιτημάτων, απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η διασύνδεση των διαφόρων πληροφοριακών συστημάτων του καταστήματος μεταξύ τους. Αν ο πελάτης εκδηλώσει το ενδιαφέρον του για λήψη υπηρεσιών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας ταυτόχρονα, ο πωλητής είναι αναγκασμένος να καταχωρεί τα στοιχεία του σε κάθε αίτηση ξεχωριστά. Επίσης, κατά τη διαδικασία της εξόφλησης, ο υπάλληλος ταμείου είναι υποχρεωμένος να καταχωρεί τα στοιχεία του πελάτη εκ νέου στο πληροφοριακό σύστημα, που χειρίζεται ο ίδιος, για τη δημιουργία του παραστατικού πώλησης. Οι ενέργειες αυτές δημιουργούν περισσότερο φόρτο εργασίας για τον πωλητή και τον υπάλληλο ταμείου και, επιπλέον, καθυστερήσεις στη διαδικασία λήψης των υπηρεσιών από τον πελάτη.

Όσον αφορά στις καθυστερήσεις που παρατηρούνται κατά την παροχή της τεχνικής υποστήριξης, θα μπορούσαν να περιορισθούν, αν οι απλές περιπτώσεις προβλημάτων επιλύονταν αμέσως μετά τη σχετική εκτίμηση του προβλήματος. Σε αυτές τις περιπτώσεις, θα μπορούσαν να αποφευχθούν οι χρονοβόρες διαδικασίες παραλαβής του τερματικού εξοπλισμού και της φύλαξης του στην αποθήκη και η εξυπηρέτηση του πελάτη θα ήταν άμεση.

Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει, επίσης, να δοθεί στον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών κατά τη διαδικασία κατάρτισης των προγραμμάτων εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να δοθεί έμφαση, όχι μόνο στα θέματα που αφορούν τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρονται, αλλά και σε θέματα που αφορούν την αλληλεπίδραση του προσωπικού με τον πελάτη. Με αυτό τον τρόπο θα μπορούσε να επιτευχθεί η ευαισθητοποίηση του προσωπικού σε θέματα ποιότητας εξυπηρέτησης, γεγονός που θα περιόριζε τη διαπιστωμένη αδυναμία, σχετικά με την υφιστάμενη συμπεριφορά του. Αντίστοιχα, και η αξιολόγηση και επιβράβευση του προσωπικού θα μπορούσε να περιλαμβάνει και θέματα ποιότητας εξυπηρέτησης και να μη σχετίζεται αποκλειστικά με την επίτευξη των στόχων πωλήσεων.

Σημαντικές βελτιώσεις επιδέχεται και το θέμα της άντλησης πληροφοριών, μέσω της κατάλληλης επικοινωνίας με τους πελάτες. Πάνω σε αυτή την κατεύθυνση, απαιτείται ριζικός ανασχεδιασμός της διεργασίας που αφορά τη διαχείριση των παραπόνων. Η εστίαση σε όλα τα κρίσιμα σημεία της συγκεκριμένης διεργασίας αποτελεί την απαραίτητη προϋπόθεση για την ικανοποίηση της σχετικής απαίτησης των πελατών. Επιπλέον, απαιτείται ανασχεδιασμός του ερωτηματολογίου έρευνας της μέτρησης ικανοποίησης πελατών, έτσι ώστε να ενσωματωθεί σε αυτό και ο στόχος ανίχνευσης νέων αναγκών και όχι απλά να μετράται η ικανοποίηση σε συγκεκριμένες, προκαθορισμένες ανάγκες.

Η ανεπάρκεια που παρατηρείται σε ορισμένα εμπορεύματα, εντός του καταστήματος, αποτελεί ένα ακόμα θέμα προς αντιμετώπιση. Η εφαρμογή ενός οργανωμένου συστήματος πρόβλεψης αναγκών σε προμήθειες, θα εξασφάλιζε, σε μεγάλο βαθμό, ανά πάσα στιγμή, τη διαθεσιμότητα

οποιοδήποτε προϊόντος. Ακόμα και σε περιπτώσεις όπου θα παρουσιαζόταν έλλειψη σε συγκεκριμένο προϊόν, θα ήταν δυνατή η ακριβής εκτίμηση του χρόνου, κατά τον οποίο αυτό θα ήταν διαθέσιμο στο μέλλον, γεγονός που θα συνέβαλλε στην καλύτερη ενημέρωση του πελάτη.

Για τη βελτίωση ή την προσαρμογή της υφιστάμενης παρεχόμενης εξυπηρέτησης, στο υπό εξέταση κατάστημα, απαιτούνται, όπως αναφέρθηκε, σημαντικές αλλαγές σε ορισμένες δραστηριότητές του. Κρίνεται απαραίτητη, συνεπώς, η ύπαρξη ενός μηχανισμού που θα διασφαλίζει την ομαλή ένταξη των αλλαγών που διαπιστώθηκαν, όπως και εκείνων που θα διαπιστωθούν στο μέλλον, στη λειτουργία του καταστήματος. Η ύπαρξη του μηχανισμού αυτού εξασφαλίζεται, μέσω της ένταξης της διεργασίας «Διαχείριση Συστήματος» στην Ολοκληρωμένη Διεργασία Εξυπηρέτησης Πελατών. Ωστόσο, για να εξασφαλισθεί η αποτελεσματική υλοποίηση της συγκεκριμένης διεργασίας, απαιτείται η ανάθεση των σχετικών αρμοδιοτήτων σε προσωπικό ανώτερων ιεραρχικών επιπέδων. Συγκεκριμένα, προτείνεται η διεύρυνση του ρόλου του προϊστάμενου του καταστήματος, έτσι ώστε να περιλαμβάνει θέματα όπως ο εντοπισμός των σημείων όπου παρουσιάζονται δυσλειτουργίες και η σχετική ενημέρωση της Διεύθυνσης Δικτύου Καταστημάτων. Επίσης, στα πλαίσια της συγκεκριμένης διεργασίας, ο προϊστάμενος θα πρέπει να παρακολουθεί την εφαρμογή των αλλαγών εντός του καταστήματος, έτσι ώστε να διασφαλίζεται ότι πραγματικά υλοποιούνται με τον τρόπο που έχουν σχεδιαστεί.

Συμπεράσματα - Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

6.1 Προλεγόμενα

Πρωταρχικός στόχος της παρούσας εργασίας ήταν ο στρατηγικός σχεδιασμός της ολοκληρωμένης διεργασίας εξυπηρέτησης πελατών καταστήματος σε επιχείρηση τηλεπικοινωνιών. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στη μεθοδολογία, βάσει της οποίας πραγματοποιήθηκε ο σχεδιασμός της διεργασίας. Στο παρόν κεφάλαιο συνοψίζονται τα αντλούμενα συμπεράσματα από την εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθοδολογίας και ακολούθως εντοπίζονται θέματα που προσφέρονται για περαιτέρω έρευνα.

6.2 Συμπεράσματα

Οι τηλεπικοινωνίες αποτελούν, στη σύγχρονη εποχή, το θεμέλιο λίθο της οικονομίας. Συνεισφέρουν στα έσοδα των κρατών, δημιουργούν σημαντικό αριθμό θέσεων εργασίας, πρωτοστατούν στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών και συμβάλλουν στη διαμόρφωση και σταδιακή ολοκλήρωση της κοινωνίας της πληροφορίας.

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών μπορεί να χαρακτηριστεί ως ο ταχύτερα αναπτυσσόμενος, αφήνοντας πολύ πίσω, πλέον, άλλους τομείς όπως η ενέργεια, ο τουρισμός ή η βιομηχανία. Ωστόσο, μετά την απελευθέρωση της αγοράς στην Ελλάδα, ο ανταγωνισμός οξύνθηκε σε εξαιρετικά υψηλό βαθμό. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τα νέα δεδομένα που δημιουργεί η τεχνολογική ανάπτυξη, αλλά και το ρυθμιστικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις του κλάδου, έχει επιβάλλει τη θέσπιση

υψηλής στάθμης προδιαγραφών για τη σχεδίαση των τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών. Εύλογα, λοιπόν, οι προδιαγραφές των προϊόντων και των υπηρεσιών του συνόλου των σύγχρονων επιχειρήσεων τηλεπικοινωνιών έχουν βελτιωθεί, και βρίσκονται σε συγκρίσιμα επίπεδα, καθώς δεν παρουσιάζουν μεγάλες, αντιληπτές στον πελάτη, διαφορές.

Ο ανταγωνισμός, επομένως, έχει μεταφερθεί σε ένα πολύ ευρύτερο πεδίο από την προσφορά εξαιρετικής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών. Στη σημερινή εποχή, για την εξασφάλιση της αφοσίωσης του πελάτη, απαιτείται η συστηματική υπέρβαση του επιθυμητού επιπέδου των προσδοκιών του. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της αδιάλειπτης προσφοράς υψηλής ποιότητας εξυπηρέτησης, η οποία επωμίζεται, πλέον κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό, το βάρος για τη διαφοροποίηση μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου και καθίσταται το κλειδί για την ανάπτυξή τους.

Η εικόνα ολόκληρης της τηλεπικοινωνιακής επιχείρησης, ωστόσο, προβάλλεται προς την αγορά, μέσω των καταστημάτων, στα οποία προσφέρονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της. Είναι, κατά συνέπεια, σαφές ότι το επίπεδο εξυπηρέτησης, που παρέχεται στα καταστήματα αυτά, αντικατοπτρίζει την προσφερόμενη εξυπηρέτηση ολόκληρης της επιχείρησης.

Από τα παραπάνω, συνάγεται ότι η δυνατότητα της επιχείρησης να παραμένει ανταγωνιστική, μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας εξυπηρέτησης προς τους πελάτες της, είναι άρρηκτα εξαρτημένη από τη λειτουργία του δικτύου καταστημάτων της. Η συνεισφορά της παρούσας εργασίας, συνίσταται στην ανάπτυξη ενός εργαλείου, που συμβάλλει στη συνεχή βελτίωση της λειτουργίας των καταστημάτων, με βασικό προσανατολισμό τη βελτίωση του επιπέδου της παρεχόμενης εξυπηρέτησης προς τους πελάτες του.

Η προτεινόμενη μεθοδολογία ανάπτυξης του συγκεκριμένου εργαλείου κινείται σε δύο άξονες. Από τη μία πλευρά, μελετώνται οι απαιτήσεις λειτουργίας του καταστήματος, είτε αυτές προέρχονται από το εσωτερικό, είτε από το εξωτερικό περιβάλλον του, και παράλληλα εντοπίζονται οι κύριες αδυναμίες, αναφορικά με την υφιστάμενη λειτουργία του. Από την άλλη πλευρά,

αναγνωρίζονται τα κρίσιμα σημεία της λειτουργίας του καταστήματος, τα οποία καθορίζουν το επίπεδο της παρεχόμενης ποιότητας εξυπηρέτησης.

Η αναγνώριση των κρίσιμων σημείων, προϋποθέτει τη διαφανή αποτύπωση της λειτουργίας του καταστήματος, η οποία διασφαλίζεται με τη συνδρομή της φιλοσοφίας της Διοίκησης Διεργασιών. Με δεδομένη την ποικιλία και την πολυπλοκότητα των ενεργειών που εκτελούνται σε ένα κατάστημα τηλεπικοινωνιών, καθώς και των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, η προσέγγιση μέσω των διεργασιών αποτελεί το ιδανικό μέσο για το σχηματισμό μιας σαφούς εικόνας της λειτουργίας του καταστήματος στο σύνολό της.

Με τη χρήση του εργαλείου, που αναπτύχθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, καθίσταται πλέον περισσότερο προσιτή η εστίαση στα συγκεκριμένα κρίσιμα σημεία της λειτουργίας του καταστήματος, που συνδέονται με την αντιμετώπιση των αδυναμιών που εντοπίζονται. Παράλληλα, εξασφαλίζεται ότι οι αλλαγές, που επέρχονται ως αποτέλεσμα της αντιμετώπισης των αδυναμιών αυτών, εντάσσονται στη λειτουργία του καταστήματος ομαλά. Με αυτό τον τρόπο, είναι δυνατό να διασφαλισθεί η συνεχής βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας εξυπηρέτησης στο υπό εξέταση κατάστημα τηλεπικοινωνιών.

6.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Στην παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε η ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού της Ολοκληρωμένης Διεργασίας Εξυπηρέτησης Πελατών, με στόχο να αποτελέσει ένα εργαλείο που θα συνεισφέρει στη βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας εξυπηρέτησης σε ένα κατάστημα τηλεπικοινωνιών.

Παρά το γεγονός ότι η προτεινόμενη μεθοδολογία σχεδιάστηκε με βάση πραγματικά στοιχεία, δε διερευνήθηκε η υλοποίησή της μέσα σε ένα πραγματικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Ωστόσο, η απώτερη φιλοδοξία της εργασίας είναι να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο από κάθε επιχείρηση τηλεπικοινωνιών, που ενδιαφέρεται να επανασχεδιάσει και να βελτιώσει το

σύστημα εξυπηρέτησης πελατών στα καταστήματά της. Κρίνεται, συνεπώς, σκόπιμη η εφαρμογή της μεθοδολογίας σχεδιασμού ολοκληρωμένης διεργασίας, που έχει περιγραφεί στα πλαίσια της εργασίας, σε πρακτικό επίπεδο.

Η σημαντικότερη προέκταση, επομένως, της παρούσας εργασίας θα ήταν μια μελέτη περίπτωσης που θα μπορούσε να αποφέρει ιδιαίτερα χρήσιμα συμπεράσματα, όπως τα οφέλη και τις δυσκολίες που προκύπτουν από την εφαρμογή της μεθοδολογίας, καθώς και την αποτελεσματικότητά της σε σχέση με την ικανοποίηση των πελατών.

Σε θεωρητικό επίπεδο, θα μπορούσαν να διερευνηθούν, επιπρόσθετα, θέματα που περιλαμβάνουν:

- Την υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού για την καλύτερη δυνατή προσαρμογή του στις απαιτήσεις του προτεινόμενου εργαλείου.
- Τη σύγκριση του προτεινόμενου εργαλείου με ένα σύστημα που βασίζεται σε κάποιο πρότυπο (πχ. της σειράς ISO) ή ένα μοντέλο αυτοαξιολόγησης (πχ. το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM).

Βιβλιογραφία

- Akram S. - Διευθύνων Σύμβουλος Algonet (2003), “Ετήσιο Συνέδριο info-com - Νέοι Ορίζοντες «Δέκα χρόνια ανάπτυξης της τηλεπικοινωνιακής αγοράς»”, *info-com*, 6(Σεπτέμβριος), 8-18.
- Anjard R. (1998), “Process Mapping: A Valuable Tool for Construction Management and other Professionals”, *Facilities*, 16(3), 79-81.
- Armistead C.G. and Machin S. (1997), “Implications of Business Process Management for Operations Management”, *International Journal of Operations and Production Management*, 17(9), 886-898.
- Armistead C.G. and Rowland A.P. (1996), *Managing Business Processes – BPR and Beyond*, John Wiley and Sons, Chichester, Great Britain.
- Armistead C.G., Pritchard J.P. and Machin S. (1999), “Strategic Business Process Management for Organizational Effectiveness”, *Long Range Planning*, 32(1), 96-106.
- Avkiran N.K. (1999), “Quality Customer Service Demands Human Contact”, *International Journal of Bank Marketing*, 17(2), 61-74.
- Bawden R. and Zuber-Skerritt O. (2002), “The Concept of Process Management”, *The Learning Organization: An International Journal*, 9(3), 132-139.
- Belmiro T.R., Gardiner P.D., Simmons J.E.L. and Rentes A.F. (2000), “Are BPR Practitioners Really Addressing Business Processes?”, *International Journal of Operations and Production Management*, 20(10), 1183-1202.
- Biazzo S. and Bernardi G. (2003), “Process Management Practices and Quality Systems Standards: Risks and Opportunities of the New ISO 9001 Certification”, *Business Process Management Journal*, 9(2), 149-169.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Boshoff C.R. (1997), “An Experimental Study of Service Recovery Options”, *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), 110-130.
- Bounds G., Yorks L., Adams M. and Ranney G. (1994), *Beyond Total Quality Management: Towards the Emerging Paradigm*, McGraw-Hill, New York.
- Brown T.J., Churchill G.A. and Peter J.P. (1993), “Improving the Measurement of Service Quality”, *Journal of Retailing*, 69(1), 127-139.
- Buzzell R.D. and Gale B.T. (1987), *The PIMS principles: Linking Strategy to Performance*, Free Press, New York.
- Capital Link Inc. (2003), “Ανταγωνισμός και Προοπτικές”, <http://www.capitallink.com>.
- Carney S. (1996), “Westminster City Council: Improving Quality through Complaint Management”, *Managing Service Quality*, 6(4), 20-22.
- Chase R.B. and Garvin D.A. (1989), “The Service Factory”, *Harvard Business Review*, 67(4), 61-69.
- Connecting (2003), “Αφιέρωμα Αλυσίδες Καταστημάτων”, 3(Μάρτιος), 44-51.
- Conti T. (1993), *Building Total Quality: A Guide for Management*, Chapman and Hall, London.
- Corrigan S. (1996), “Human and Organizational Aspects of Business Process Re-engineering”, *Warwick Manufacturing Group - Institute of Work Psychology*, <http://bprc.warwick.ac.uk/shef-summ.html>.
- De Toro I. and McCabe T. (1997), “How to Stay Flexible and Elude Fads”, *Quality Progress*, 30(3), 55-60.
- Edson J. and Shannahan R. (1991), “Managing Quality Across Barriers”, *Quality Progress*, 24(2), 45-47.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Elzinga D.J., Horak T., Chung-Yee L. and Bruner C. (1995), “Business Process Management: Survey and Methodology”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(2), 119-127.
- Eppinette M. and Inman R.A. (1997), “Expert Systems and the Implementation of Quality Customer Service”, *Journal of Industrial Management and Data Systems*, 97(2), 63-68.
- Evans J.R. and Lindsay W.M. (2002), *The Management and Control of Quality*, South-Western, Ohio.
- Gale B.T. (1994), *Managing Customer Value: Creating Quality and Service that Customer can See*, Free Press, New York.
- Garver M.S. and Gagnon G.B. (2002), “Seven Keys to Improving Customer Satisfaction Programs”, *Business Horizons*, 45(5), 35-42.
- Garvin D.A. (1998), “The Processes of Organization and Management”, *Sloan Management Review*, 39(4), 33-50.
- Hammer M. (2002), “Process Management and the Future of Six Sigma”, *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 26-32.
- Hampton G. (1993), “Gap Analysis of College Student Satisfaction as a Measure of Professional Service Quality”, *Journal of Professional Service Marketing*, 9(1), 115-128.
- Homa P. (1995), “Business Process Re-engineering: Theory and Evidence-based Practices”, *Business Process Management Journal*, 1(3), 10-30.
- ICAP (2001), *Κλαδική Μελέτη: Σταθερή και κινητή τηλεφωνία*.
- Info-com (2003), “Ετήσιο Συνέδριο info-com - Νέοι Ορίζοντες «Δέκα χρόνια ανάπτυξης της τηλεπικοινωνιακής αγοράς»”, 6(Σεπτέμβριος), 8-18.
- ISO 9004:2000 Διεθνές Πρότυπο, *Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας: Κατευθυντήριες οδηγίες για βελτιώσεις της επίδοσης*.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Johnson W.C. and Sirikit A. (2002), “Service Quality in the Thai Telecommunication Industry: A Tool for Achieving a Sustainable Competitive Advantage”, *Journal of Management Decision*, 40(7), 693-701.
- Johnston R. (2001), “Linking Complaint Management to Profit”, *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), 60-69.
- Kantor Capital A.E. - Σύμβουλοι Επιχειρήσεων (2001), *Εξελίξεις του κλάδου των τηλεπικοινωνιών*.
- Kantor Capital A.E. - Σύμβουλοι Επιχειρήσεων (2002), *Επισκόπηση ελληνικής αγοράς τηλεπικοινωνιών*.
- Lancioni R. (1995), “The Reporting Relationship of Customer Service: Where does it Belong in an Industrial Company?”, *Industrial Marketing Management*, 24(1), 19-26.
- Lapidus R.S. and Schibrowsky J.A. (1994), “Aggregate Complaint Analysis: A Procedure for Developing Customer Service Satisfaction”, *Journal of Services Marketing*, 8(4), 50-60.
- Lee R.G. and Dale B.G. (1998), “Business Process Management: A Review and Evaluation”, *Business Process Management Journal*, 4(3), 214-225.
- Martin W.B. (1993), *Quality customer service*, Crisp Publications Inc., Menlo Park, California.
- McAdam R. (1996), “An Integrated Business Improvement Methodology to Refocus Business Improvement Efforts”, *Business Process Management Journal*, 2(1), 63-71.
- McColl-Kennedy J., Janet R. and White T. (1997), “Service Provider Training Programs at Odds with Customer Requirements in Five-star Hotels”, *Journal of Services Marketing*, 11(4), 249-264.
- Negroponte N. (2003), “Being Wireless”, *Telecoms Observatory 2003*, 9th Edition, Strategic International K.Kataras S.A., 20-22.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Phillips L.W., Chang D.R. and Buzzell R.D. (1983), "Product Quality, Cost Position and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses", *Journal of Marketing*, 47(2), 26-44.
- Potter-Brotman J. (1994), "The New Role of Service in Customer Retention", *Managing Service Quality*, 4(4), 53-56.
- Pritchard J.P. and Armistead C.G. (1999), "Business Process Management: Lessons from European Business", *Business Process Management Journal*, 5(1), 10-32.
- Reichheld F.F. and Sasser W.E. (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Rummler G.A. and Brache A.P. (1995), *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Sinclair D. and Zairi M. (1995), "Effective Process Management Through Performance Measurement: Part 3 - An Integrated Model of Total Quality-based Performance Measurement", *Business Process Management Journal*, 1(3), 50-65.
- Smith H. (2003), "Business Process Management - the Third Wave: Business Process Modeling Language (BPML) and its Pi-calculus Foundations", *Information and Software Technology*, 45(15), 1065-1069.
- Strategic International K.Kataras S.A. (1999), *Ο Ολοκληρωμένος Οδηγός για το Χρήστη Τηλεπικοινωνιών*, 5η έκδοση.
- Talwar R. (1993), "Business Re-engineering - A Strategy-driven Approach", *Long Range Planning*, 26(6), 22-40.
- Tsim Y.C., Yeung V.W.S. and Leung E.T.C. (2002), "An Adaptation to ISO 9001:2000 for Certified Organizations", *Managerial Auditing Journal*, 17(5), 245-250.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Turpin D.V. (1995), “Japanese Approaches to Customer Satisfaction: Some Best Practices”, *Long Range Planning*, 28(3), 84-90.
- Van Rensburg A. (1998), “A Framework for Business Process Management”, *Computers and Industrial Engineering*, 35(1-2), 217-220.
- Wade J. (2001), “Comments on the Definition of Process, Procedure and Work Instruction”, *The Business Improvement Network*, <http://www.bin.co.uk/PPWI.pdf>.
- Wang Y. and Lo H.P. (2002), “Service Quality, Customer Satisfaction and Behavior Intentions: Evidence from China's Telecommunication Industry”, *Journal of policy, regulation and strategy for telecommunications*, 4(6), 50-60.
- Whiteley R.C. (1992), *The Customer-driven Company: Moving from Talk to Action*, Addison-Wesley, Massachusetts.
- Zairi M. (1997), “Business Process Management: a Boundaryless Approach to Modern Competitiveness”, *Business Process Management Journal*, 3(1), 64-80.
- Zeithaml V.A., Parasuraman A. and Berry L.L. (1990), *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, New York.
- Αργυρόπουλος Γ. - Γενικός Διευθυντής Τηλεπικοινωνιακού Συστήματος Ο.Τ.Ε. (1998), “Τηλεπικοινωνίες και Ποιότητα”, *Τηλέ - Διμηνιαίο περιοδικό του Ο.Τ.Ε.*, 36(Οκτώβριος), 5.
- Αυλωνίτης Γ. - Διευθυντής Μεταγωγής Ο.Τ.Ε. (1998), “Η Αναγκαιότητα Διασφάλισης της Ποιότητας των Τηλεπικοινωνιών”, *Τηλέ - Διμηνιαίο περιοδικό του Ο.Τ.Ε.*, 36(Οκτώβριος), 13.
- Βασιλαράς Ι. - Προϊστάμενος Διεύθυνσης Μετάδοσης Ο.Τ.Ε. (1998), “Ποιότητα Τηλεπικοινωνιών”, *Τηλέ - Διμηνιαίο περιοδικό του Ο.Τ.Ε.*, 36(Οκτώβριος), 22-23.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βερελής Χ. - Υπουργός Μεταφορών και Επικοινωνιών (2003), “Η Απελευθέρωση της Αγοράς των Τηλεπικοινωνιών”, *Επικοινωνίες εν τάχει - Ενημερωτικό δελτίο της ΕΕΤΤ*, 2(Μάρτιος), 4-5.
- Βιπαντζάκης Ν. - Προϊστάμενος Διεύθυνσης Ποιότητας Ο.Τ.Ε. (1998), “Η Μέτρηση της Ποιότητας στις Τηλεπικοινωνιακές Επιχειρήσεις και Οργανισμούς”, *Τηλέ - Διμηνιαίο περιοδικό του Ο.Τ.Ε.*, 36(Οκτώβριος), 39-42.
- Βιπαντζάκης Ν. - Προϊστάμενος Διεύθυνσης Ποιότητας Ο.Τ.Ε. (1999), “Η Ποιότητα στον Ο.Τ.Ε.”, *Τηλέ - Διμηνιαίο περιοδικό του Ο.Τ.Ε.*, 40(Δεκέμβριος), 8-11.
- Γεωργατζής Γ. - Αρχισυντάκτης info-com (2003), “Τηλεπικοινωνίες: Τι θα δούμε το 2004...”, *info-com*, 9(Δεκέμβριος), 14-20.
- Γιακουμάκης Ε. - Πρόεδρος ΕΕΤΤ (2003), “Μήνυμα Προέδρου”, *Επικοινωνίες εν τάχει - Ενημερωτικό δελτίο της ΕΕΤΤ*, 2(Μάρτιος), 2.
- Γρυλλάκης Μ. - Διευθυντής Εμπορικής Ανάπτυξης Ο.Τ.Ε. (1998), “Η Ποιότητα των Τηλεπικοινωνιακών Προϊόντων και Υπηρεσιών”, *Τηλέ - Διμηνιαίο περιοδικό του Ο.Τ.Ε.*, 36(Οκτώβριος), 24-25.
- Δ/ση Δικτύου Καταστημάτων Ο.Τ.Ε. (2004), *Επιχειρηματικό σχέδιο του δικτύου καταστημάτων Ο.Τ.Ε. «Ανανέωση και Παρουσία»*.
- Δ/ση Μάρκετινγκ και Δ/ση Δικτύου Καταστημάτων Ο.Τ.Ε. (2003), *Εμπορικός Αναπροσανατολισμός*.
- Δ/ση Μάρκετινγκ Ο.Τ.Ε. (2003), *Ανταγωνισμός Σταθερής Τηλεφωνίας από τους Εναλλακτικούς Παρόχους*.
- Δ/ση Ποιότητας Ο.Τ.Ε. (1999), *Επιχειρησιακή Πολιτική Ποιότητας*, Ενημερωτική Έκδοση ΟΤΕ.
- Δ/ση Ποιότητας Ο.Τ.Ε. (2003), *Βαρόμετρο Ικανοποίησης*.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Δελτίο τύπου Vodafone (2003), “1993-2003: Δέκα χρόνια Vodafone - Δέκα χρόνια πρωτοπορίας στην κινητή επικοινωνία”, 1 Ιουλίου, <http://www.vodafone.gr>.
- Δερβιτσιώτης Κ.Ν. (1997), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Αθήνα.
- Δημητρόπουλος Δ. - Αντιπρόεδρος ΕΕΤΤ (2003), “Ετήσιο Συνέδριο info-com - Νέοι Ορίζοντες «Δέκα χρόνια ανάπτυξης της τηλεπικοινωνιακής αγοράς»”, *info-com*, 6(Σεπτέμβριος), 8-18.
- Διοίκηση Ο.Τ.Ε. (1998), “Ο.Τ.Ε.: Ο κόσμος της Ποιότητας”, *Τηλέ - Διμηνιαίο περιοδικό του Ο.Τ.Ε.*, 36(Οκτώβριος), 1.
- Ε.Ε.Τ.Τ. (2002), *Έκθεση πεπραγμένων*.
- Ενημέρωση Ο.Τ.Ε. (2003), “Ενημέρωση για θέματα ανταγωνισμού”, <http://infoweb.ote.gr>.
- Θεοφανόπουλος Π. - Διευθύνων Σύμβουλος ΕΛΟΤ (1998), “Ποιότητα ante portas”, *Τηλέ - Διμηνιαίο περιοδικό του Ο.Τ.Ε.*, 36(Οκτώβριος), 11.
- Κατσογιάννης Γ. - Εμπορικός Διευθυντής Can (2003), “Τηλεπικοινωνίες: Τι θα δούμε το 2004...”, *info-com*, 9(Δεκέμβριος), 14-20.
- Κινητά Νέα (2002), “Η σκυτάλη περνά στη σταθερή τηλεφωνία”, 61(Σεπτέμβριος), 6.
- Κινητή Τηλεφωνία και Τηλεπικοινωνίες (2003), “Νέα αγοράς”, 81(Δεκέμβριος), 16-17.
- Κορινάκης Σ. - Εμπορικός Διευθυντής Vodafone (2003α), “Ετήσιο Συνέδριο info-com - Νέοι Ορίζοντες «Δέκα χρόνια ανάπτυξης της τηλεπικοινωνιακής αγοράς»”, *info-com*, 6(Σεπτέμβριος), 8-18.
- Κορινάκης Σ. - Εμπορικός Διευθυντής Vodafone (2003β), “Τηλεπικοινωνίες: Τι θα δούμε το 2004...”, *info-com*, 9(Δεκέμβριος), 14-20.
- Λαγοδήμος Αθ. (2004), Προφορική επικοινωνία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Λαμπρινόπουλος Α. - Πρόεδρος της Ε.Ε.Τ.Τ. (1999), “Ποιότητα και Τηλεπικοινωνίες”, *Τηλέ - Διμηνιαίο περιοδικό του Ο.Τ.Ε.*, 37(Μάρτιος), 8-9.
- Λιούπης Δ. - Product Developer Manager Q-Telecom (2003), “Τηλεπικοινωνίες: Τι θα δούμε το 2004...”, *info-com*, 9(Δεκέμβριος), 14-20.
- Μακρυμανωλάκης Ν. (2003), “Εναλλακτική τηλεφωνία: Έτος 1^ο”, *New Economy Observer*, 3(Μάρτιος), 56-60.
- Μαμαλέτος Τ. - Διευθυντής Μάρκετινγκ Teledome (2003), “Τηλεπικοινωνίες: Τι θα δούμε το 2004...”, *info-com*, 9(Δεκέμβριος), 14-20.
- Μιχαηλίδου Ευ. (2002), *Ολοκληρωμένο Σύστημα Διοίκησης με βάση τις Διεργασίες*, Διπλωματική Εργασία Πανεπιστημίου Πειραιώς.
- Μπρουμίδης Χ. - Διευθυντής Marketing Vodafone (2003), “Ετήσιο Συνέδριο info-com - Νέοι Ορίζοντες «Δέκα χρόνια ανάπτυξης της τηλεπικοινωνιακής αγοράς»”, *info-com*, 6(Σεπτέμβριος), 8-18.
- Νόμος αριθ. 2246/20/1994, “Οργάνωση και Λειτουργία του Τομέα Τηλεπικοινωνιών”, *Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών*, <http://www.yme.gr>
- Οικονομίδης Κ. - Γενικός Διευθυντής Telepassport (2003), “Τηλεπικοινωνίες: Τι θα δούμε το 2004...”, *info-com*, 9(Δεκέμβριος), 14-20.
- Οικονομικός Ταχυδρόμος (2002), “Τηλεπικοινωνίες: ο «δυνατός κρίκος» της οικονομίας”, *Αφιέρωμα: Οι τηλεπικοινωνίες στην εποχή της απελευθέρωσης*, 48(Νοέμβριος), 45-65.
- Παπαγιαννόπουλος Δ. - Γενικός Διευθυντής Εμπορικού Τμήματος Teletet (2003α), “Ετήσιο Συνέδριο info-com - Νέοι Ορίζοντες «Δέκα χρόνια ανάπτυξης της τηλεπικοινωνιακής αγοράς»”, *info-com*, 6(Σεπτέμβριος), 8-18.
- Παπαγιαννόπουλος Δ. - Γενικός Διευθυντής Εμπορικού Τμήματος Teletet (2003β), “Τηλεπικοινωνίες: Τι θα δούμε το 2004...”, *info-com*, 9(Δεκέμβριος), 14-20.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Παπαδόπουλος Παν. - Εμπορικός διευθυντής Forthnet (2003), “Τηλεπικοινωνίες: Τι θα δούμε το 2004...”, *info-com*, 9(Δεκέμβριος), 14-20.
- Παπαδόπουλος Παντ. - Διευθύνων Σύμβουλος Vivodi (2003), “Τηλεπικοινωνίες: Τι θα δούμε το 2004...”, *info-com*, 9(Δεκέμβριος), 14-20.
- Παπαναγιώτου Σ. - Διευθύνων Σύμβουλος Lannet (2003), “Ετήσιο Συνέδριο info-com - Νέοι Ορίζοντες «Δέκα χρόνια ανάπτυξης της τηλεπικοινωνιακής αγοράς»”, *info-com*, 6(Σεπτέμβριος), 8-18.
- Πηλιούνης Αθ. - Διευθύνων Σύμβουλος Teledome (2003), “Ετήσιο Συνέδριο info-com - Νέοι Ορίζοντες «Δέκα χρόνια ανάπτυξης της τηλεπικοινωνιακής αγοράς»”, *info-com*, 6(Σεπτέμβριος), 8-18.
- Σαβούρης Ε. - Διευθύνων Σύμβουλος Telepassport (2003), “Ετήσιο Συνέδριο info-com - Νέοι Ορίζοντες «Δέκα χρόνια ανάπτυξης της τηλεπικοινωνιακής αγοράς»”, *info-com*, 6(Σεπτέμβριος), 8-18.
- Σκαρπέλης Γ. - Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος Ο.Τ.Ε. (1998), “Η Αναγκαιότητα της Ποιότητας στις Τηλεπικοινωνίες”, *Τηλέ - Διμηνιαίο περιοδικό του Ο.Τ.Ε.*, 36(Οκτώβριος), 3.
- Σκαρτσιούνης Αρ. - Προϊστάμενος Τηλεπικοινωνιακής Περιφέρειας Στερεάς Ελλάδος Ο.Τ.Ε. (1998), “Ποιότητα: Η Κυρίαρχη Λέξη στο Χώρο του Ανταγωνισμού”, *Τηλέ - Διμηνιαίο περιοδικό του Ο.Τ.Ε.*, 36(Οκτώβριος), 75-76.
- Σπανός Α. και Δημητρίου Κ.Α. (1997), *Πως παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας*, Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα.
- Σταρίδας Γ. - Προϊστάμενος Τηλεπικοινωνιακής Περιφέρειας Ηπείρου Ο.Τ.Ε. (1998), “Η Ποιοτική Αναβάθμιση στην Ήπειρο”, *Τηλέ - Διμηνιαίο περιοδικό του Ο.Τ.Ε.*, 36(Οκτώβριος), 77.
- Τερροβίτης Θεόφιλος (2002), *Απελευθέρωση της Αγοράς Τηλεπικοινωνιών: Επιπτώσεις στην Απασχόληση του Κλάδου*, Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, Αθήνα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Τζωρτζάκης Π. - Διευθύνων Σύμβουλος Forthnet (2003), “Ετήσιο Συνέδριο info-com - Νέοι Ορίζοντες «Δέκα χρόνια ανάπτυξης της τηλεπικοινωνιακής αγοράς»”, *info-com*, 6(Σεπτέμβριος), 8-18.
- Τριανταφυλλίδης Δ. - Δημοσιογράφος (2003α), “Πώς η Ευρώπη χάνει τα ηνία στις τηλεπικοινωνίες”, *info-com*, 7(Οκτώβριος), 24-25.
- Τριανταφυλλίδης Δ. - Δημοσιογράφος (2003β), “Ετήσιο Συνέδριο info-com - Νέοι Ορίζοντες «Δέκα χρόνια ανάπτυξης της τηλεπικοινωνιακής αγοράς»”, *info-com*, 6(Σεπτέμβριος), 8-18.
- Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών (2003), “Απελευθέρωση Επικοινωνιών”, <http://www.yme.gr/comm/release.html>.
- Χαραλαμπίδης Δ. - Γενικός Διευθυντής Προϊόντων, Υπηρεσιών και Marketing Cosmote (2003α), “Ετήσιο Συνέδριο info-com - Νέοι Ορίζοντες «Δέκα χρόνια ανάπτυξης της τηλεπικοινωνιακής αγοράς»”, *info-com*, 6(Σεπτέμβριος), 8-18.
- Χαραλαμπίδης Δ. - Γενικός Διευθυντής Προϊόντων, Υπηρεσιών και Marketing Cosmote (2003β), “Τηλεπικοινωνίες: Τι θα δούμε το 2004...”, *info-com*, 9(Δεκέμβριος), 14-20.
- Χρήμα (2002), “Αφιέρωμα Τηλεπικοινωνίες”, 281(Οκτώβριος), 74-80.

Παράρτημα

Τα Προσφερόμενα Προϊόντα και Υπηρεσίες

Η ανάπτυξη των προϊόντων και των υπηρεσιών βασίστηκε στην ενημέρωση που παρέχει ο Ο.Τ.Ε., μέσω των εσωτερικών πληροφοριακών συστημάτων

<http://infoweb.ote.gr/intranet/emporika/enimerosi>

Π.1 Υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας PSTN

Η σταθερή τηλεφωνία αποτελεί την παλαιότερη και πιο διαδεδομένη υπηρεσία σε παγκόσμια κλίμακα, με την παροχή φωνητικής τηλεφωνίας μέσω του δημόσιου τηλεφωνικού δικτύου (PSTN - Public Switched Telephone Network). Οι επιμέρους υπηρεσίες που παρέχονται στα πλαίσια της σταθερής τηλεφωνίας PSTN είναι οι ακόλουθες:

Π.1.1 Νέα τηλεφωνική σύνδεση

Συνδρομητές του δικτύου τηλεπικοινωνιακής επιχείρησης είναι δυνατό να γίνουν οι κρατικές υπηρεσίες, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, τα Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου, οι κοινοπραξίες και τα φυσικά πρόσωπα.

Π.1.2 Ευκολίες ψηφιακών κέντρων

Εκτροπή κλήσης σε άλλο αριθμό: Η υπηρεσία παρέχει τη δυνατότητα στο συνδρομητή να κατευθύνει τις κλήσεις του τηλεφώνου του σε άλλο αριθμό τηλεφώνου που ο ίδιος θα έχει προκαθορίσει.

Αφύπνιση-Υπόμνηση: Το ψηφιακό κέντρο καλεί το συνδρομητή με ηχογραφημένο μήνυμα την προγραμματισμένη από εκείνον ώρα.

Αναμονή κλήσης: Η υπηρεσία παρέχει τη δυνατότητα στο συνδρομητή να μη χάνει καμία κλήση όταν μιλάει στο τηλέφωνο.

Αναλυτική χρέωση λογαριασμού: Αναφέρεται στην ανάλυση των εξερχόμενων τηλεφωνικών κλήσεων.

Συνομιλία για τρεις: Η υπηρεσία παρέχει τη δυνατότητα στο συνδρομητή, αν μιλά με κάποιον στο τηλέφωνο, να βάλει ταυτόχρονα και τρίτο πρόσωπο στη συνδιάλεξη.

Συνοπτική σύνδεση: Αν ο συνδρομητής έχει περισσότερες από μία τηλεφωνικές γραμμές που ανήκουν στο ίδιο ψηφιακό κέντρο, με την υπηρεσία αυτή τις συνδέει συνοπτικά και κάθε νέα κλήση κατευθύνεται αυτόματα στη γραμμή που είναι κάθε φορά ελεύθερη.

Διψήφια κλήση: Η υπηρεσία παρέχει τη δυνατότητα στο συνδρομητή να συσχετίσει έως και 100 τηλεφωνικούς αριθμούς με έναν ευκολομνημόνευτο διψήφιο αριθμό.

Εντοπισμός κακόβουλων κλήσεων: Η υπηρεσία παρέχει τη δυνατότητα στο συνδρομητή να εντοπίσει όσους κακόβουλα τον ενοχλούν. Με ένα απλό πάτημα ενός συγκεκριμένου πλήκτρου του τηλεφώνου, κατά τη διάρκεια της κλήσης, το ψηφιακό κέντρο είναι σε θέση να εντοπίσει και να καταγράψει κάθε ενοχλητικό τηλεφώνημα.

Άμεση κλήση: Με την υπηρεσία αυτή, ο συνδρομητής, όταν σκοπεύει να λείπει από το σπίτι, μπορεί να πληκτρολογήσει τον αριθμό του τηλεφώνου που θα βρίσκεται. Έτσι, κάποιος δικός του άνθρωπος, παιδί ή ηλικιωμένος, που θα μείνει μόνος του στο σπίτι, σηκώνοντας το ακουστικό και περιμένοντας 5 δευτερόλεπτα θα μπορεί να επικοινωνήσει αυτόματα μαζί του.

Φραγή εξερχόμενων κλήσεων: Η υπηρεσία ενεργοποιεί ένα τετραψήφιο κωδικό αριθμό που δίνει στο συνδρομητή τη δυνατότητα φραγής κλήσεων διεθνών, υπεραστικών, κινητής τηλεφωνίας, Audiotex, καθώς και συνδέσεων με το Internet.

Προσωρινή φραγή εισερχόμενων κλήσεων: Με την υπηρεσία αυτή, ο συνδρομητής μπορεί να αποφύγει κάθε είδους ενόχληση από τηλεφωνικές κλήσεις που δέχεται, για όσο διάστημα επιθυμεί, ενώ μπορεί ταυτόχρονα να καλεί.

Παροχή προληπτικής καταγραφής στοιχείων συνδιαλέξεων: Η υπηρεσία αυτή αναφέρεται στη δυνατότητα αναλυτικής καταγραφής των συνδιαλέξεων από το ψηφιακό κέντρο, που πραγματοποιήθηκαν από το τηλέφωνο του συνδρομητή τους προηγούμενους μήνες. Η καταγραφή των στοιχείων των συνδιαλέξεων περιλαμβάνει την ημερομηνία και τη διάρκεια της συνδιάλεξης, τις μονάδες που έχουν καταγραφεί και τον αριθμό του καλούμενου τηλεφώνου.

Αναγνώριση κλήσεων: Η υπηρεσία αυτή δίνει τη δυνατότητα στο συνδρομητή να βλέπει στην οθόνη της συσκευής του τον αριθμό του τηλεφώνου - σταθερό ή κινητό - που τον καλεί, με την προϋπόθεση ότι εκείνος που καλεί επιτρέπει την εμφάνιση του αριθμού του. Για τη λειτουργία της αναγνώρισης κλήσεων, απαραίτητη είναι η χρήση τηλεφωνικής συσκευής - ενσύρματης ή ασύρματης - που διαθέτει οθόνη και υποστηρίζει την εν λόγω υπηρεσία.

Μη εμφάνιση αριθμού: Οι αριθμοί των συνδρομητών που διαθέτουν τη συγκεκριμένη υπηρεσία δε θα εμφανίζονται στις συσκευές που υποστηρίζουν την υπηρεσία αναγνώρισης κλήσης, τόσο στο σταθερό δίκτυο, όσο και σε όλα τα δίκτυα κινητής τηλεφωνίας.

Αλλαγή κωδικού αριθμού: Με την υπηρεσία αυτή ο συνδρομητής μπορεί να αλλάξει τον κωδικό αριθμό που απαιτείται όταν χρησιμοποιεί την εκτροπή κλήσης ή τη φραγή εξερχόμενων κλήσεων, εξασφαλίζοντας, με αυτό τον τρόπο, ότι είναι ο μόνος που τον γνωρίζει.

Π.1.3 Υπηρεσία προσωπικού τηλεφωνητή

Η υπηρεσία παρέχει τη δυνατότητα στο συνδρομητή να δέχεται τα μηνύματά του στον προσωπικό τηλεφωνητή κατά την απουσία του ή όταν το τηλέφωνο είναι κατειλημμένο. Η υπηρεσία λειτουργεί μέσω τονικής τηλεφωνικής συσκευής, χωρίς να απαιτείται πρόσθετος εξοπλισμός. Για να υπάρξει πρόσβαση στα εισερχόμενα μηνύματα, απαιτείται η γνώση προσωπικού κωδικού, εξασφαλίζοντας κατ' αυτό τον τρόπο το απόρρητο.

Το εμπλουτισμένο πακέτο της υπηρεσίας, περιλαμβάνει τέσσερις υποθυρίδες, οι οποίες λειτουργούν σαν ξεχωριστοί προσωπικοί τηλεφωνητές για κάθε άλλο πρόσωπο που χρησιμοποιεί την ίδια τηλεφωνική γραμμή με το συνδρομητή. Με το επαγγελματικό πακέτο της υπηρεσίας, παρέχεται, επιπλέον, η δυνατότητα να αποθηκεύονται μηνύματα fax στον προσωπικό τηλεφωνητή όταν η συσκευή fax είναι κατειλημμένη ή εκτός λειτουργίας ή δεν υπάρχει εκείνη τη στιγμή συσκευή fax στην γραμμή.

Π.1.4 Συντήρηση Τηλεφωνικών Συσκευών

Στην υπηρεσία αυτή περιλαμβάνεται η επισκευή της τηλεφωνικής συσκευής, η προσωρινή αντικατάστασή της με άλλη ως την επισκευή της και η άμεση αντικατάστασή της σε περίπτωση που δεν επισκευάζεται.

Π.1.5 Προσωρινή τηλεφωνική σύνδεση

Προσωρινές τηλεφωνικές συνδέσεις χορηγούνται σε φυσικά ή νομικά πρόσωπα, για την ικανοποίηση των τηλεπικοινωνιακών τους αναγκών μικρής χρονικής διάρκειας. Τέτοιες συνδέσεις χορηγούνται κυρίως σε χώρους συνεδρίων, συνελεύσεων, εκθέσεων, διάφορων εκδηλώσεων και εργοταξίων.

Π.1.6 Μεταφορά τηλεφωνικής σύνδεσης

Μεταφορά της τηλεφωνικής σύνδεσης μπορεί να πραγματοποιηθεί σε χώρο που ο συνδρομητής έχει την κυριότητα, νομή ή χρήση και βρίσκεται σε οποιοδήποτε σημείο της χώρας, ενώ η διακοπή λειτουργίας της τηλεφωνικής σύνδεσης στην παλιά διεύθυνση γίνεται σε οποιαδήποτε ημερομηνία επιθυμεί αυτός.

Π.1.7 Αλλαγή αριθμού τηλεφωνικής σύνδεσης

Ο συνδρομητής μπορεί να ζητήσει την αλλαγή του αριθμού της τηλεφωνικής του σύνδεσης, εφόσον έχει εξοφλήσει προηγούμενες οφειλές και έχουν περάσει τουλάχιστον έξι μήνες από τη λειτουργία της σύνδεσης με το συγκεκριμένο αριθμό.

Π.1.8 Αλλαγή διεύθυνσης αποστολής λογαριασμού

Ο συνδρομητής έχει τη δυνατότητα να ζητήσει να αποστέλλεται ο λογαριασμός της τηλεφωνικής του σύνδεσης σε διεύθυνση διαφορετική από τη διεύθυνση λειτουργίας της.

Π.1.9 Προσωρινή διακοπή της τηλεφωνικής σύνδεσης

Προσωρινή διακοπή της τηλεφωνικής σύνδεσης μπορεί να ζητήσει ένας συνδρομητής, εφόσον το τηλέφωνο του λειτουργεί τουλάχιστον 6 μήνες από την προηγούμενη προσωρινή διακοπή. Η υπηρεσία αυτή δεν αποκλείει τη δυνατότητα να καλούνται τηλέφωνα έκτακτης ανάγκης.

Π.1.10 Μεταβολές τηλεφωνικών συνδέσεων

Ο συνδρομητής μπορεί να εκχωρήσει τα δικαιώματα που απορρέουν από τη σύμβαση τηλεφωνικής σύνδεσης, ύστερα από έγκριση του τηλεπικοινωνιακού παρόχου, οποτεδήποτε και σε οποιοδήποτε πρόσωπο, φυσικό ή νομικό.

Π.1.11 Ενδεικτική χρέωση λογαριασμού

Η υπηρεσία παρέχει ενδεικτικά και κατά προσέγγιση τη συνολική αξία των συνδιαλέξεων για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα που θα ζητηθεί από το συνδρομητή.

Π.1.12 Fax

Η υπηρεσία είναι διαθέσιμη από τα καταστήματα προς οποιονδήποτε χρειάζεται να στείλει ή να λάβει οποιασδήποτε μορφής γραπτό κείμενο, αλλά δε διαθέτει συσκευή Fax.

Π.1.13 Τετραψήφιοι αριθμοί κλήσης

Οι τετραψήφιοι αριθμοί κλήσης είναι ένα αποτελεσματικό μέσο επικοινωνίας ιδιαίτερα για επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, που απευθύνονται στο ευρύτερο κοινό. Με την υπηρεσία αυτή, ο κάτοχος του τετραψήφιου αριθμού κλήσης, γίνεται περισσότερο προσιτός και αναγνωρίσιμος στην αγορά.

Π.2 Υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας ISDN

Το ψηφιακό δίκτυο ενοποιημένων υπηρεσιών (ISDN - Integrated Services Digital Network), αποτελεί την εξέλιξη του δημόσιου τηλεφωνικού δικτύου PSTN και παρέχει τη δυνατότητα υποστήριξης, με τη χρήση μιας μόνο τηλεφωνικής σύνδεσης, τεσσάρων μορφών επικοινωνίας: φωνής, εικόνας, δεδομένων και κειμένου. Το ISDN βασίζεται σε μια αρχιτεκτονική δικτύου, η οποία προσφέρει ψηφιακή επικοινωνία από άκρη σε άκρη (end to end) και εξασφαλίζει πλεονεκτήματα όπως υψηλές ταχύτητες για μεταφορά δεδομένων, ήχου, εικόνας, και πρόσβαση στο Internet, υψηλή πιστότητα στη μεταφορά ήχου και εικόνας και αξιοπιστία στη μεταφορά δεδομένων. Το ISDN διατίθεται σε δύο τύπους πρόσβασης:

Η βασική πρόσβαση (BRA - Basic Rate Access) περιέχει δύο κανάλια, μέσω των οποίων πραγματοποιούνται δύο ταυτόχρονες επικοινωνίες όπως τηλεφωνία, δεδομένα, fax, οπτική τηλεφωνία κ.λ.π., ενώ μέσω ενός άλλου καναλιού παρέχεται η σηματοδότηση του ISDN. Απευθύνεται σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, σε ελεύθερους επαγγελματίες και ιδιώτες.

Η πρωτεύουσα πρόσβαση (PRA - Primary Rate Access) περιέχει τριάντα κανάλια επικοινωνίας, μέσω των οποίων πραγματοποιούνται ισάριθμες ταυτόχρονες επικοινωνίες, ενώ υπάρχει και το κανάλι, μέσω του οποίου

παρέχεται η σηματοδότηση. Απευθύνεται σε επιχειρήσεις με σύνθετες τηλεπικοινωνιακές απαιτήσεις και μεγάλη τηλεπικοινωνιακή κίνηση.

Με τη σύνδεση ISDN οι συνδρομητές έχουν τη δυνατότητα χρήσης μιας σειράς συμπληρωματικών υπηρεσιών και ευκολιών, οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

Π.2.1 Διεπιλογή εισόδου

Με την υπηρεσία αυτή ο συνδρομητής μπορεί να έχει στη διάθεσή του 10 συνεχόμενους αριθμούς κλήσης για τη βασική πρόσβαση και 200 αριθμούς για την πρωτεύουσα. Έτσι, κάθε τερματική συσκευή μπορεί να έχει διαφορετικό αριθμό κλήσης, που θα καλείται απευθείας. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη λειτουργία της υπηρεσίας αυτής είναι η ύπαρξη τηλεφωνικού κέντρου.

Π.2.2 Πολλαπλός συνδρομητικός αριθμός

Με αυτή την υπηρεσία, στη σύνδεση παρέχονται περισσότεροι από ένας αριθμοί κλήσης - μέχρι και οκτώ διαφορετικοί - ενώ κάθε αριθμός μπορεί να οριστεί σε χωριστή συσκευή.

Π.2.3 Υπο-διευθυνσιοδότηση

Ο συνδρομητής έχει τη δυνατότητα να εκχωρήσει σε κάθε συσκευή ένα δευτερεύοντα διψήφιο αριθμό, ώστε μέσω επιπρόσθετης κλήσης αυτού να κατευθύνεται μια εξωτερική κλήση απευθείας στην αντίστοιχη τερματική συσκευή.

Π.2.4 Αναμονή κλήσης

Με αυτή την υπηρεσία, ο συνδρομητής, όταν δέχεται κλήση, ειδοποιείται σχετικά, με ηχητικό μήνυμα και έχει τη δυνατότητα ή να αποδεχτεί την κλήση ή να τη θέσει σε αναμονή ή να την απορρίψει.

Π.2.5 Συγκράτηση κλήσης και θέση σε αναμονή

Αυτή η υπηρεσία επιτρέπει στο συνδρομητή να θέσει μια κλήση, που βρίσκεται σε εξέλιξη, σε αναμονή, για να πραγματοποιήσει μια νέα κλήση ή για να απαντήσει σε μια άλλη.

Π.2.6 Φορητότητα τερματικού

Ο συνδρομητής με αυτή την υπηρεσία έχει τη δυνατότητα να μεταφέρει την τηλεφωνική του συσκευή από ένα σημείο σε ένα άλλο, το οποίο ανήκει στην ίδια γραμμή, χωρίς να διακοπεί η συνδιάλεξη που βρίσκεται σε εξέλιξη.

Π.2.7 Άμεση εκτροπή κλήσης

Ο συνδρομητής έχει τη δυνατότητα να εκτρέπει όλες τις κλήσεις που φθάνουν στο τηλέφωνο του, σε άλλο αριθμό της επιλογής του, όταν το τηλέφωνό του δεν απαντά ή είναι κατειλημμένο.

Π.2.8 Πληροφορία χρέωσης

Ο συνδρομητής έχει τη δυνατότητα να πληροφορηθεί για τη χρέωση της κλήσης του, είτε κατά τη διάρκεια, είτε μετά τη λήξη της.

Π.2.9 Παρουσίαση ταυτότητας καλούντος συνδρομητή

Ο συνδρομητής έχει τη δυνατότητα να δει τον αριθμό του καλούντος στην οθόνη του ISDN τηλεφώνου του πριν απαντήσει.

Π.2.10 Απαγόρευση παρουσίασης ταυτότητας καλούντος συνδρομητή

Ο συνδρομητής έχει τη δυνατότητα να εμποδίσει την εμφάνιση του αριθμού του, στην οθόνη εκείνων που καλεί. Με αυτό τον τρόπο παρέχεται ανωνυμία στο συνδρομητή.

Π.2.11 Παρουσίαση ταυτότητας συνδεδεμένου αριθμού

Ο συνδρομητής έχει τη δυνατότητα να βλέπει στην οθόνη της τηλεφωνικής συσκευής του τον αριθμό τον οποίον έχει καλέσει και συνομιλεί. Σε περίπτωση εκτροπής, παρουσιάζεται ο αριθμός, με τον οποίο έγινε τελικά η σύνδεση.

Π.2.12 Απαγόρευση παρουσίασης ταυτότητας συνδεδεμένου αριθμού

Δίνει τη δυνατότητα στους καλούμενους να μη φαίνεται ο τηλεφωνικός τους αριθμός στην οθόνη του καλούντος. Με αυτό τον τρόπο παρέχει ανωνυμία στους καλούμενους.

Π.2.13 Αναγνώριση κακόβουλης κλήσης

Με αυτή την υπηρεσία μπορεί να γίνει εντοπισμός του αριθμού του τηλεφώνου από το οποίο γίνονται κακόβουλες κλήσεις, είτε ενώ χτυπά το τηλέφωνο, είτε κατά τη διάρκεια της συνομιλίας, αν ο συνδρομητής πληκτρολογήσει συγκεκριμένο κωδικό.

Π.2.14 Σηματοδосία από χρήστη σε χρήστη

Οι συνδρομητές έχουν τη δυνατότητα να ανταλλάσσουν μεταξύ τους γραπτά μηνύματα μικρού μεγέθους. Ο αποστολέας πληκτρολογεί στη συσκευή του το μήνυμα και ο παραλήπτης το διαβάζει στην οθόνη της δικής του συσκευής.

Επίσης, παρέχονται οι υπηρεσίες της αναλυτικής χρέωσης ανά έκδοση λογαριασμού, της φραγής εξερχόμενων κλήσεων και της συνομιλίας για τρεις, όπως έχουν ήδη περιγραφεί για τη σύνδεση PSTN.

Οι κύριες εφαρμογές του ISDN, απευθύνονται σε μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς, κατά συνέπεια παρέχονται μέσω τηλεπικοινωνιακών συμβούλων και δεν προσφέρονται στα εμπορικά καταστήματα. Ωστόσο, η συνεισφορά τους στις τηλεπικοινωνίες είναι μεγάλη, καθώς έχουν δώσει μια νέα διάσταση στο χώρο. Κρίνεται, λοιπόν, σκόπιμο να παρουσιαστούν στη συνέχεια εν συντομία:

Π.2.15 Τηλεδιάσκεψη

Οι τηλεδιασκέψεις παρέχουν τη δυνατότητα για ζωντανή και άμεση επικοινωνία με άλλες ομάδες χρηστών, όπως επιχειρηματίες, προμηθευτές, πελάτες, συμβούλους, εκπαιδευόμενους, συνεργάτες κλπ. Το Videconferencing είναι μια υπηρεσία που δίνει τη δυνατότητα ταυτόχρονης επικοινωνίας με εικόνα και ήχο μεταξύ δύο ή περισσότερων ομάδων χρηστών, που βρίσκονται σε διαφορετικά σημεία στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό. Η

υπηρεσία Audioconferencing συνδέει τηλεφωνικά έως 80 σημεία, ταυτόχρονα, σε όλο τον κόσμο, παρέχοντας επικοινωνία με φωνή αμφίδρομα. Προϋπόθεση για τη σωστή διεξαγωγή της υπηρεσίας είναι να πειθαρχούν όλα τα σημεία στο συντονιστή.

Π.2.16 Τηλε-ιατρική

Η τηλε-ιατρική συμβάλλει στην καλύτερη παροχή ιατρικής φροντίδας και υπηρεσιών υγείας σε ασθενείς που βρίσκονται σε μεγάλη απόσταση από τα θεραπευτικά κέντρα. Παρέχει ένα σύστημα διαχείρισης και διακίνησης ιατρικών πληροφοριών (καρδιογραφήματα, υπερηχογραφήματα, τομογραφίες, κλπ.) με πλήθος εφαρμογών στους τομείς διάγνωσης, θεραπείας και εκπαίδευσης των ιατρών.

Π.2.17 Τηλε-εκπαίδευση

Τηλε-εκπαίδευση είναι η διαδικασία εκπαίδευσης από απόσταση, όπου εκπαιδευτής και εκπαιδευόμενοι, χωρίς να βρίσκονται στον ίδιο φυσικό χώρο, επικοινωνούν με χρήση της Τηλεματικής, δηλαδή με συνδυασμό επικοινωνιών, πληροφορικής και πολυμέσων, σχηματίζοντας μια ιδεατή τάξη.

Π.2.18 Τηλε-εργασία

Η τηλε-εργασία παρέχει τη δυνατότητα σε ανθρώπους, που βρίσκονται μακριά από τον παραδοσιακό χώρο εργασίας τους, να εργάζονται και να αποδίδουν με την ίδια αποτελεσματικότητα, όπως θα συνέβαινε αν βρίσκονταν πραγματικά στον εργασιακό χώρο.

Π.2.19 Τηλε-συνεργασία

Η τηλε-συνεργασία είναι ένας νέος τρόπος οργάνωσης της εργασίας, με τη χρήση ηλεκτρονικών συσκευών, για την επεξεργασία και ανταλλαγή πληροφοριών ή εγγράφων.

Π.2.20 Τηλε-αγορές

Οι τηλε-αγορές εκμηδενίζουν τις αποστάσεις και το χρόνο που απαιτείται για κάθε είδους αγορές. Εξασφαλίζουν εύκολη πρόσβαση σε πληθώρα

καταστημάτων και παρέχουν τη δυνατότητα για παραγγελίες από το σπίτι σε 24ωρη βάση με ασφάλεια και αξιοπιστία.

Π.2.21 Τραπεζικές συναλλαγές

Με την υπηρεσία αυτή εξασφαλίζεται η αξιόπιστη και ασφαλής επικοινωνία και συνδιαλλαγή με τράπεζες σε 24ωρη βάση.

Π.3 Υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας

Οι συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας έχουν πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, βασικών ή ειδικών. Η τεχνολογία τρίτης γενιάς εξασφαλίζει την πρόσβαση στα οπτικοποιημένα μενού, ενώ μέσω της τεχνολογίας GPRS, οι συνδρομητές έχουν τη δυνατότητα να προσεγγίσουν μια σειρά νέων υπηρεσιών.

Π.3.1 Βασικές υπηρεσίες

Υπηρεσία γενικών πληροφοριών: Σε 24ωρη βάση, κατάλληλα εκπαιδευμένοι υπάλληλοι απαντούν τηλεφωνικά σε κάθε απορία, προσφέρουν συμβουλές ή αντιμετωπίζουν κάθε πρόβλημα των συνδρομητών. Εξυπηρετούν θέματα που αφορούν κάλυψη δικτύου, συσκευές, κάρτες SIM, προϊόντα και υπηρεσίες, τιμές, περιαγωγή, εμπορικούς αντιπροσώπους, λογαριασμούς (χρεώσεις, πληρωμές, αποσυνδέσεις κλπ.), αλλαγή των προσωπικών στοιχείων, του προγράμματος σύνδεσης και συμπληρωματικών υπηρεσιών.

Υπηρεσία προσωπικού τηλεφωνητή: Σε περιπτώσεις όπου το κινητό τηλέφωνο είναι απενεργοποιημένο ή εκτός περιοχής κάλυψης, ή η γραμμή είναι κατειλημμένη, ή για οποιοδήποτε λόγο ο συνδρομητής δε μπορεί να απαντήσει, ο καλών συνδέεται αυτόματα με τον προσωπικό τηλεφωνητή, ακούει το ηχογραφημένο μήνυμα και αφήνει το δικό του μήνυμα. Με αυτό τον τρόπο ο συνδρομητής δε χάνει κανένα τηλεφώνημα.

Υπηρεσία γραπτών μηνυμάτων: Η υπηρεσία παρέχει τη δυνατότητα ανταλλαγής σύντομων γραπτών μηνυμάτων μεταξύ χρηστών, ανεξάρτητα από το δίκτυο στο οποίο είναι συνδρομητές.

Υπηρεσία προώθησης κλήσεων: Παρέχει τη δυνατότητα να προωθούνται, σε όποιον αριθμό επιλέξει ο συνδρομητής, οι εισερχόμενες κλήσεις, είτε όλες ή μόνο εκείνες που δεν απαντώνται.

Υπηρεσία αναμονής κλήσης: Με την υπηρεσία αυτή, ο συνδρομητής ενημερώνεται για την ύπαρξη νέας κλήσης, ενώ ταυτόχρονα μιλά σε άλλη. Στην περίπτωση αυτή έχει τη δυνατότητα να θέσει σε αναμονή τον πρώτο συνομιλητή και να απαντήσει στο δεύτερο, στη συνέχεια να εναλλάσσει τις δύο κλήσεις όσες φορές θέλει και να τερματίσει όποια επιθυμεί.

Υπηρεσία φραγής κλήσεων: Ο συνδρομητής έχει τη δυνατότητα να περιορίσει ορισμένους τύπους εισερχόμενων και εξερχόμενων κλήσεων.

Υπηρεσία κλήσης συνδιάσκεψης: Παρέχει στο συνδρομητή τη δυνατότητα να επικοινωνεί ταυτόχρονα με δύο έως πέντε συνομιλητές, εφόσον η δυνατότητα αυτή υποστηρίζεται και από τη συσκευή του.

Υπηρεσία αναγνώρισης κλήσεων: Με αυτή την υπηρεσία ο συνδρομητής έχει τη δυνατότητα να βλέπει στην οθόνη της συσκευής του ποιος τον καλεί. Αντίστοιχα, και ο δικός του αριθμός εμφανίζεται στην οθόνη της συσκευής εκείνου τον οποίο καλεί.

Υπηρεσία μη εμφάνισης αριθμού: Παρέχει τη δυνατότητα να μην εμφανίζεται ο αριθμός του κινητού τηλεφώνου του χρήστη στην οθόνη του καλούμενου συνδρομητή.

Υπηρεσία καταλόγου και σύνδεσης: Ο συνδρομητής, μέσω της υπηρεσίας αυτής, έχει άμεσα διαθέσιμες πληροφορίες καταλόγου συνδρομητών, εφόσον αυτοί δεν έχουν αποκλείσει την εγγραφή τους από τους αντίστοιχους τηλεφωνικούς καταλόγους. Επιπλέον, έχει τη δυνατότητα να συνδεθεί απευθείας με οποιοδήποτε αριθμό τηλεφώνου επιθυμεί.

Υπηρεσίες πρώτης ανάγκης: Παρέχει πρόσβαση σε αριθμούς πρώτης ανάγκης χωρίς χρέωση.

Υπηρεσία αναλυτικού λογαριασμού: Η υπηρεσία αυτή, επιτρέπει στους συνδρομητές να λαμβάνουν αναλυτικά τις κλήσεις που έχουν κάνει και τα γραπτά μηνύματα που έχουν στείλει.

Π.3.2 Ειδικές Υπηρεσίες

Υπηρεσία Fax: Παρέχει τη δυνατότητα στους συνδρομητές να πραγματοποιήσουν αποστολή και λήψη μηνυμάτων fax, καθώς και αποθήκευση των μηνυμάτων αυτών στον προσωπικό τηλεφωνητή.

Πιστωτική κάρτα: Με τη χρήση συγκεκριμένης πιστωτικής κάρτας ο συνδρομητής έχει τη δυνατότητα αυτόματης εξόφλησης του λογαριασμού του και διάφορα άλλα ειδικά προνόμια.

Οπτικοποιημένα μενού υπηρεσιών: Αποτελούν ένα εύχρηστο μενού εικονιδίων, μέσω του οποίου ο συνδρομητής εισάγεται σε ένα νέο περιβάλλον υπηρεσιών ενημέρωσης, ψυχαγωγίας και επικοινωνίας με τη χρήση μηνυμάτων, πολυμέσων και βίντεο.

GPRS (General Packet Radio Services): Αποτελεί μια νέα τεχνολογία, η οποία περνάει σε μια άλλη διάσταση τη μεταφορά δεδομένων, ανοίγοντας το δρόμο σε ένα νέο κόσμο υπηρεσιών. Παρέχει τη δυνατότητα πρόσβασης, μέσω του κινητού τηλεφώνου, στο Internet και προσφέρει διαρκή σύνδεση με το διαδίκτυο, δυνατότητα κλήσεων ανά πάσα στιγμή κατά τη διάρκεια της σύνδεσης με το διαδίκτυο, στήριξη ειδικών εφαρμογών και ταχύτερη μεταφορά δεδομένων.

Υπηρεσίες τρίτων: Οι συγκεκριμένες υπηρεσίες δημιουργήθηκαν για να εξασφαλίσουν στους συνδρομητές τη δυνατότητα εύκολης και γρήγορης πρόσβασης, από το κινητό τους τηλέφωνο, σε υπηρεσίες που παρέχονται από τρίτες επιχειρήσεις. Οι υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνουν τις υπηρεσίες πρώτης ανάγκης, αγγελίες, ράδιο κλπ.

Π.3.3 Καρτοκινητά

Οποιοσδήποτε μπορεί να έχει πρόσβαση σε κινητές επικοινωνίες, χωρίς απαραίτητα να είναι συνδρομητής, με συμβόλαιο, σε κάποιο δίκτυο κινητής τηλεφωνίας. Η δυνατότητα αυτή παρέχεται, μέσω των καρτοκινητών τηλεφωνικών συσκευών και της αντίστοιχης υπηρεσίας, σε κάθε πελάτη που θα επιθυμούσε να αποφύγει να πληρώνει μηνιαία πάγια και λογαριασμούς. Το κόστος από τα μηνύματα και τις κλήσεις, που πραγματοποιούνται από τα καρτοκινητά τηλέφωνα, αφαιρείται αυτόματα από το διαθέσιμο ποσό της κάρτας, την οποία ο πελάτης έχει προπληρώσει. Το ποσό αυτό, ανανεώνεται με τη χρήση νέας κάρτας.

Π.4 Υπηρεσίες επικοινωνιών διαδικτύου (Internet)

Όπως έχει αναφερθεί, οι υπηρεσίες διαδικτύου δεν εμπίπτουν στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Ωστόσο, θα παρουσιαστούν σε αυτό το σημείο εν συντομία, καθώς προσφέρονται από πολλές τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις, είτε απευθείας, είτε μέσω συνεργασίας με ένα πάροχο υπηρεσιών Διαδικτύου (Internet Service Provider).

Π.4.1 Βασικές υπηρεσίες πρόσβασης PSTN

Προσφέρει διασύνδεση σε εθνικό επίπεδο και στο εξωτερικό, διάθεση μιας IP διεύθυνσης, πλήρες λογισμικό με εγχειρίδια χρήσης, τεχνική υποστήριξη, ηλεκτρονική διεύθυνση και χώρο στον server για προσωπικές σελίδες.

Π.4.2 Βασικές υπηρεσίες πρόσβασης ISDN

Προσφέρονται όλες οι επιμέρους υπηρεσίες πρόσβασης PSTN, σε μεγαλύτερες ταχύτητες, και επιπλέον χώρος στον server για εταιρικές σελίδες, λογαριασμός FTP για την ενημέρωση της διαδικτυακής διεύθυνσης της επιχείρησης του πελάτη και υπηρεσίες ασφάλειας για τη διαδικτυακή διεύθυνση.

Π.4.3 Βασικές υπηρεσίες πρόσβασης ISDN για μικρές επιχειρήσεις

Οι υπηρεσίες αυτές καλύπτουν τις ανάγκες πρόσβασης του δικτύου της επιχείρησης στο Internet, προσφέρουν προβολή μέσα από τη διαδικτυακή διεύθυνση της επιχείρησης και διαφορετικές ηλεκτρονικές διευθύνσεις για κάθε ξεχωριστό τμήμα της επιχείρησης.

Π.4.4 Ηλεκτρονική διεύθυνση μέσω τηλεφώνου

Η υπηρεσία αυτή επιτρέπει στους συνδρομητές Internet, να έχουν πρόσβαση από το τηλέφωνό τους, σταθερό ή κινητό, τόσο στην ηλεκτρονική τους διεύθυνση, όσο και σε μία ολοκληρωμένη ηλεκτρονική ατζέντα.

Π.4.5 Μόνιμη σύνδεση με το διαδίκτυο

Η μόνιμη σύνδεση επιτυγχάνεται μέσω μισθωμένης γραμμής, που συνδέει μόνιμα ένα σημείο, όπως μια επιχείρηση, με τον πάροχο υπηρεσιών Internet. Με αυτό τον τρόπο ο πελάτης δεν πραγματοποιεί κλήση μέσω του modem, γεγονός που του προσφέρει περισσότερο αξιόπιστη πρόσβαση στο διαδίκτυο με χαμηλό κόστος επικοινωνίας και μεγάλες ταχύτητες διασύνδεσης οποιαδήποτε στιγμή της ημέρας ανεξάρτητα από τις ώρες αιχμής.

Π.4.6 Κατασκευή ιστοσελίδων

Η υπηρεσία αυτή προσφέρεται σε επιχειρήσεις που επιθυμούν μια αυτόνομη παρουσία στο χώρο του Internet. Η επιχείρηση αποκτά αυτόνομη διαδικτυακή διεύθυνση, μέσω της οποίας μπορεί οποιοσδήποτε, εύκολα να την εντοπίσει μέσα στο διαδίκτυο.

Π.5 Υπηρεσίες ADSL

Το DSL αναφέρεται σε μία οικογένεια τεχνολογιών μέσω των οποίων παρέχεται η δυνατότητα πρόσβασης σε υπηρεσίες και εφαρμογές που απαιτούν μεγάλο εύρος ζώνης. Υλοποιείται πάνω στα δισύρματα χάλκινα καλώδια που χρησιμοποιούνται σήμερα για την παροχή της τηλεφωνίας. Υπάρχουν διάφορες παραλλαγές τεχνολογίας DSL. Ο γενικότερος όρος που χρησιμοποιείται είναι x-DSL και αναφέρεται σε τεχνολογίες όπως ADSL,

HDSL, SDSL, VDSL. Η μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ των παραπάνω τεχνολογιών αφορά τις ταχύτητες αποστολής και λήψης δεδομένων.

Στην παρούσα φάση διαθέσιμες στην αγορά είναι μόνο οι ADSL προσβάσεις, μέσω των οποίων οι πάροχοι διαδικτυακών υπηρεσιών (ISP - Internet Service Providers) διαθέτουν την υπηρεσία του Fast Internet. Στο μέλλον το ADSL θα συμβάλλει άμεσα και ουσιαστικά στην ανάπτυξη και άλλων νέων υπηρεσιών που απαιτούν υψηλές ταχύτητες λήψης και μεταβίβασης δεδομένων, όπως υπηρεσίες πολυμέσων (μουσική, βίντεο και νέα κατά παραγγελία, τραπεζικές συναλλαγές, τηλε-εργασία, τηλε-εκπαίδευση, τηλε-ιατρική, τηλε-αγορές) και διαδραστικές υπηρεσίες (διαδραστική τηλεόραση).

Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, της περιορισμένης, έως σήμερα, εμπορικής εκμετάλλευσής του, το ADSL παρέχει τις εξής δυνατότητες:

- Τηλεφωνία και πρόσβαση στο Internet ταυτόχρονα, μέσα από την υπάρχουσα τηλεφωνική γραμμή (PSTN ή ISDN-BRA).
- Δυνατότητα μόνιμης πρόσβασης στο Internet με υψηλές ταχύτητες, γρήγορα και αξιόπιστα.
- Για την πρόσβαση στο Internet ο χρήστης δεν επιβαρύνεται με χρονοχρέωση, όπως συμβαίνει μέχρι σήμερα μέσω των dial-up Internet προσβάσεων και έχει, κατ' αυτό τον τρόπο, τη δυνατότητα να χρησιμοποιεί το Internet όσο χρόνο επιθυμεί μόνο με ένα πάγιο μηνιαίο τέλος.

Κατά συνέπεια, το ADSL, σήμερα, απευθύνεται σε πελάτες που κάνουν χρήση του Internet πολλές ώρες, καθημερινά, και επιθυμούν υψηλότερη ταχύτητα πρόσβασης.

Π.6 Υπηρεσίες σχετικές με τους λογαριασμούς

Ο τηλεφωνικός λογαριασμός περιλαμβάνει την τηλεπικοινωνιακή κίνηση της γραμμής, τα βασικά μηνιαία τέλη (πάγια τηλεφωνικής σύνδεσης, τέλη ψηφιακών ευκολιών κλπ.) και τα κατά περίπτωση τέλη, που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένες και μη επαναλαμβανόμενες πράξεις αστικής τηλεφωνίας, όπως το τέλος μεταφοράς, αλλαγής αριθμού κλπ.

Ο λογαριασμός αποστέλλεται στο συνδρομητή ανά τακτά χρονικά διαστήματα και η εξόφλησή του είναι δυνατό να γίνει είτε στα ταμεία του καταστήματος του τηλεπικοινωνιακού παρόχου, είτε σε κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο, στο οποίο ο πάροχος έχει αναθέσει, με σύμβαση, την είσπραξη των λογαριασμών του. Η προθεσμία εξόφλησης αναγράφεται πάντα στο λογαριασμό και δεν μπορεί να είναι μικρότερη των τριάντα ημερών, από την ημερομηνία έκδοσης, που αναγράφεται, επίσης, σε αυτόν.

Σε ένα κατάστημα επιχείρησης τηλεπικοινωνιών, ωστόσο, η εξόφληση δεν είναι η μοναδική, σχετική με τους λογαριασμούς, υπηρεσία που παρέχεται. Υπάρχει, επίσης, η δυνατότητα διακανονισμού για την εξόφληση, μέσω της οποίας παρέχονται, προς τους συνδρομητές, διευκολύνσεις εκπλήρωσης των οικονομικών υποχρεώσεών τους, όπως ο διακανονισμός σε έντοκες μηνιαίες δόσεις ή η παράταση προθεσμίας εξόφλησης.

Επιπλέον, ο συνδρομητής έχει τη δυνατότητα να ζητήσει επανασύνδεση μιας προσωρινά κομμένης τηλεφωνικής σύνδεσης, μετά από την καταβολή του προβλεπόμενου σχετικού τέλους. Είναι, ακόμα, δυνατό να αμφισβητήσει την ορθότητα των στοιχείων ορισμένου λογαριασμού, και να ζητήσει σχετικό έλεγχο. Τέλος, υπάρχει δυνατότητα να ζητήσει αναλυτικό λογαριασμό της χρέωσης της σύνδεσής του, που αφορά παρελθούσα τηλεπικοινωνιακή κίνηση.

Π.7 Τηλεπικοινωνιακές κάρτες

Π.7.1 Τηλεκάρτα

Χρησιμοποιείται στα 70.000 καρτοτηλέφωνα που βρίσκονται σε όλη την Ελλάδα και είναι ένας πρακτικός τρόπος επικοινωνίας. Σήμερα, η ετήσια κυκλοφορία των τηλεκαρτών στην Ελλάδα ξεπερνά τα 80.000.000 με 200 θέματα το χρόνο και 15.000 συλλέκτες.

Π.7.2 Κάρτα με λογαριασμό

Κάθε τηλεφώνημα χρεώνεται απ' ευθείας στο λογαριασμό της κάρτας χωρίς να επιβαρύνεται ο λογαριασμός του τηλεφώνου, από το οποίο γίνεται η κλήση, ούτε κατά μια μονάδα. Έχει ένα χαμηλό εφάπαξ τέλος, χωρίς άλλη επιβάρυνση, πλην του κόστους της επικοινωνίας, ανεξάρτητα από τη διάρκεια χρήσης της.

Π.7.3 Προπληρωμένη κάρτα

Το κόστος κάθε συνδιάλεξης, που πραγματοποιείται από οποιαδήποτε σταθερή τηλεφωνική συσκευή, αφαιρείται αυτόματα από το διαθέσιμο ποσό της κάρτας, χωρίς να επιβαρύνει το λογαριασμό του τηλεφώνου. Υπάρχει η δυνατότητα ελέγχου του χρόνου ομιλίας, μέσω της ενημέρωσης για το διαθέσιμο ποσό της κάρτας, ανά πάσα στιγμή.

Π.7.4 Κάρτα προπληρωμένου χρόνου πρόσβασης στο Internet

Η συγκεκριμένη κάρτα παρέχει τη δυνατότητα πρόσβασης στο διαδίκτυο σε μη συνδρομητές κάποιου παρόχου υπηρεσιών Internet. Εκτός από τη βασική πρόσβαση, στο χρήστη της κάρτας προσφέρεται προσωπική ηλεκτρονική διεύθυνση και χώρος φιλοξενίας προσωπικών σελίδων.

Π.7.5 Κάρτα προπληρωμένου χρόνου τηλεφωνίας και πρόσβασης στο Internet

Η κάρτα αυτή συνδυάζει υπηρεσίες τηλεφωνίας και Internet, χωρίς να χρεώνεται η τηλεφωνική συσκευή από την οποία πραγματοποιείται η κλήση ή η σύνδεση.

Π.8 Τηλεπικοινωνιακά δίκτυα

Οι υπηρεσίες που προσφέρονται μέσω τηλεπικοινωνιακών δικτύων περιλαμβάνουν:

Π.8.1 Μισθωμένες γραμμές

Μισθωμένη γραμμή είναι μια τηλεπικοινωνιακή γραμμή, που συνδέει ένα σημείο συγκεκριμένου πελάτη με άλλο σημείο του ίδιου ή τρίτου, χωρίς τη μεσολάβηση των επιλογικών κέντρων. Χρησιμοποιούνται για τηλεφωνική επικοινωνία, τηλεμοιοτυπία (fax), μετάδοση δεδομένων σε χαμηλές ή υψηλές ταχύτητες, σύνδεση με internet και σύνδεση ιδιωτικών τηλεφωνικών κέντρων, εικονοτηλεφώνων ή συστημάτων ασφαλείας. Οι μισθωμένες γραμμές αποτελούν μια από τις πλέον ενδεδειγμένες λύσεις για την τηλεπικοινωνιακή εξυπηρέτηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Χρησιμοποιώντας μία ή περισσότερες μισθωμένες γραμμές μεταξύ των διαφόρων σημείων της επιχειρηματικής δραστηριότητας, σε μικρή ή μεγάλη γεωγραφική κλίμακα, μπορεί κάθε επιχείρηση να δημιουργήσει το δικό της δίκτυο. Η χρέωση γίνεται με προκαθορισμένα μισθώματα, ανεξάρτητα από τον όγκο της τηλεπικοινωνιακής κίνησης και των πληροφοριών που μεταβιβάζονται.

Π.8.2 Δίκτυο Hellascom

Το Hellascom είναι ένα δίκτυο, το οποίο παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες μεταβίβασης δεδομένων σε ψηφιακό περιβάλλον, δυνατότητα αμφίδρομης επικοινωνίας από σημείο προς σημείο και από σημείο προς πολλαπλά σημεία και δυνατότητα για 24ωρη χρήση του δικτύου.

Π.8.3 Δίκτυο Hellaspac

Το Hellaspac είναι ένα δίκτυο, σχεδιασμένο για επικοινωνίες δεδομένων μεταξύ των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των τερματικών διατάξεών τους, καλύπτοντας τις ανάγκες για μεταβίβαση, άντληση ή αποθήκευση πληροφοριών σε σημαντικούς τομείς εφαρμογών της πληροφορικής.

Π.8.4 Δίκτυο Hellasstream

Το HellasStream είναι ένα δίκτυο υψηλών ταχυτήτων που βασίζεται στην τεχνολογία ATM (Ασύγχρονος Τρόπος Μεταφοράς). Καλύπτει τις τηλεπικοινωνιακές ανάγκες των επιχειρήσεων που επιθυμούν να διασυνδεθούν μέσω ενός σημείου πρόσβασης με πολλούς συνεργάτες ή πελάτες τους, για διαφορετικές εφαρμογές με τον καθένα, εξασφαλίζοντας την ταυτόχρονη μετάδοση όλων των τύπων πληροφορίας, όπως φωνής, δεδομένων, video και εικόνας.

Π.8.5 Νοήμον Δίκτυο

Ο όρος Νοήμον Δίκτυο, αναφέρεται στην αρχιτεκτονική μιας πλατφόρμας αποτελούμενης από λογισμικό και φυσικά εξαρτήματα υπολογιστή, η οποία προσθέτει «νοημοσύνη» στα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα. Με τον τρόπο αυτό, είναι δυνατό να αναπτύσσονται νέες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες εύκολα, γρήγορα και οικονομικά, ανάλογα με τις διαμορφωμένες ανάγκες της τηλεπικοινωνιακής αγοράς. Οι υπηρεσίες του Νοήμονος Δικτύου που παρέχονται μέσω ενός τηλεπικοινωνιακού καταστήματος είναι οι εξής:

Υπηρεσία ατελών κλήσεων: Είναι η υπηρεσία, στην οποία οι τηλεφωνικές συνδιαλέξεις χρεώνονται στον καλούμενο και όχι στον καλούντα, γίνεται δηλαδή αντιστροφή της χρέωσης. Η υπηρεσία αυτή απευθύνεται σε επιχειρήσεις που θέλουν να εξασφαλίσουν επικοινωνία με τον πλέον εύκολο και γρήγορο τρόπο με τους πελάτες τους.

Ενιαίος αριθμός πρόσβασης: Είναι η υπηρεσία, η οποία δίνει τη δυνατότητα σε μία επιχείρηση να την καλούν από όλη τη χώρα με αστική χρέωση, μέσω ενός ενιαίου αριθμού. Μέσω του αριθμού αυτού, οι κλήσεις προς την επιχείρηση προωθούνται στα διάφορα σημεία εξυπηρέτησης, ανάλογα με την περιοχή προέλευσης της κλήσης, την ημέρα, την ώρα κλπ.

Π.9 Τερματικός εξοπλισμός

Ο τερματικός εξοπλισμός που είναι διαθέσιμος σε ένα κατάστημα επιχείρησης τηλεπικοινωνιών περιλαμβάνει:

Συσκευές σταθερής τηλεφωνίας: Απλές, ασύρματες, με τηλεφωνητή, αντίκες, δίγραμμες και για κωφούς.

Συσκευές κινητής τηλεφωνίας

Συσκευές τηλεϊδοποίησης

Συσκευές τηλεομοιοτυπίας (Fax)

Συσκευές τηλετύπων (Telex)

Εξοπλισμός ISDN: Τηλέφωνα και εικονοτηλέφωνα ISDN, κάρτες ISDN για PC, συσκευή Fax Group 4, τερματικοί προσαρμογείς και παθητική αρτηρία.

Εξοπλισμός ADSL: ADSL modems, φίλτρα και διαχωριστές.

Ιδιωτικά τηλεφωνικά κέντρα

Καρτοτηλέφωνα εσωτερικών χώρων