



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ
ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (ΜΒΑ-ΤΩΜ)**

Διπλωματική Εργασία

**«Οικονομοτεχνική Μελέτη για
Ίδρυση Τηλεφωνικού Κέντρου»**

Γκάτσου Σοφία

Αρ. Μητρώου: ΜΔΕ-ΟΠ1307

Επιβλέπων: Διδάκτωρ Δημήτριος Γεωργακέλλος

Πειραιάς 2015

Καταστάσεις Πινάκων και Εικόνων

Πίνακας 2.1: Κόστος προεπενδυτικών μελετών και ερευνών

Πίνακας 3.1: Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Outsourcing

Πίνακας 3.2: Παγκόσμια Αγορά Call Centers

Πίνακας 3.3: Αριθμός call centers ανά χώρα κατά τη περίοδο 2010-2012

Πίνακας 3.4: Συνδέσεις και μερίδια αγοράς εναλλακτικών τηλεπικοινωνιακών παρόχων

Πίνακας 3.5: Μερίδια Αγοράς Εναλλακτικών Παρόχων

Πίνακας 3.6: Πλαίσιο Αξιολόγησης Κλάδου

Πίνακας 3.7: Μοντέλο 5 Δυνάμεων του Porter

Πίνακας 3.8 : Ποσοστά επί των συνολικών πωλήσεων

Πίνακας 3.9: Μέσος όρος πωλήσεων ανά Κατηγορία Υπηρεσίας (ανά μήνα)

Πίνακας 3.10: Πρόβλεψη Εσόδων από Πώληση προϊόντων τηλεπικοινωνίας

Πίνακας 4.1: Πιθανές Πηγές Προμήθειας Υλικών

Πίνακας 4.2 : Υπολογισμός Κόστους

Πίνακας 5.1: Εβδομαδιαίο σύνολο εισερχόμενων κλήσεων

Πίνακας 5.2 : Υπολογισμός αναγκών σε προσωπικό

Πίνακας 5.3: Επιχειρησιακές Δραστηριότητες με τους Πελάτες

Πίνακας 5.4: Κόστη εξοπλισμού επικοινωνίας

Πίνακας 5.5: Κόστη εξοπλισμού τεχνολογίας

Πίνακας 5.6 : Κόστος Εργων Πολιτικού Μηχανικού

Πίνακας 6.1 : Οργανόγραμμα της εταιρείας “Telegram ΑΕ”

Πίνακας 6.2 : Λειτουργία Τμήματος Γενικής Διεύθυνσης

Πίνακας 6.3: Δείκτης Ποιότητας H01

Πίνακας 6.4: Δείκτης Ποιότητας H02

Πίνακας 6.5: Δείκτης Ποιότητας H03

Πίνακας 6.6: Εκτίμηση Γενικών Εξόδων

Πίνακας 6.7: Εκτίμηση Διαχρονικής Εξέλιξης Γενικών Εξόδων (5αετία)

Πίνακας 7.1: Οι ανάγκες της Επιχείρησης σε Ανθρώπινο Δυναμικό

Πίνακας 7.2 : Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού

Πίνακας 7.3: Προβολή Κόστους Ανθρώπινου Δυναμικού

Πίνακας 8.1:Ενέργειες Βιοκλιματικού Σχεδιασμού

Πίνακας 8.2: Κόστος Επένδυσης στο Χώρο Εγκατάστασης

Πίνακας 9.1: Χρονοδιάγραμμα Gantt για την Εκτέλεση του Προγράμματος

Πίνακας 9.2 : Κόστος Εκτέλεσης του Προγράμματος

Πίνακας 10.1 : Σύνολο Πάγιων Επενδύσεων της Επιχείρησης

Πίνακας 10.2: Ετήσιο Κόστος Λειτουργίας –Παροχής Υπηρεσιών

Πίνακας 10.3: Το Κόστος Παροχής Υπηρεσιών

Πίνακας 10.4:Κόστος Παροχής Υπηρεσιών μέχρι το 10^ο έτος

Πίνακας 10.5: Πίνακας Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Πίνακας 10.6: Πίνακας Ισολογισμού για το 1ο έτος

Πίνακας 10.7: Καθαρές Ταμειακές Ροές

Πίνακας 10.8: Συνολική Παρούσα Αξία των Καθαρών Ταμειακών Ροών με συντελεστή προεξόφλησης 9,5%

Πίνακας 10.9: Παρούσα Αξία με Εναλλακτικούς Συντελεστές Προεξοφλησης

Εικόνα 8.1:Διάταξη γραφείων τηλεφωνικού κέντρου

Εικόνα 8.2 : Αίθουσα εκπαίδευσης

Εικόνα 8.3 : Αίθουσα συσκέψεων

Contents

Εισαγωγή	10
1. Σύνοψη Προμελέτης	11
1.1 Βασική Ιδέα και Ιστορικό του Προγράμματος	11
1.2 Ανάλυση αγοράς και μάρκετινγκ.....	12
1.3 Πρώτες Ύλεις & Άλλα Εφόδια	12
1.4 Μηχανολογία και Τεχνολογία.....	12
1.5 Οργάνωση της Μονάδας και Γενικά Έξοδα	13
1.6 Ανθρώπινοι Πόροι	14
1.7 Τοποθεσία, Χώρος Εγκατάστασης & Περιβάλλον	15
1.8 Προγραμματισμός & Προϋπολογισμός Εκτελέσεως του Έργου	15
1.9 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση της επένδυσης	16
1.10 Τελικό Συμπέρασμα	16
2. Βασική ιδέα και ιστορικό του Προγράμματος.....	16
2.1 Σύντομη περιγραφή του επενδυτικού σχεδίου.....	16
2.2 Ιστορική αναδρομή	17
2.3 Σύντομη περιγραφή του επενδυτικού σχεδίου.....	25
2.4 Ταυτότητα του επενδυτικού σχεδίου.....	25
2.5 Σχεδιασμός για τη σωστή εφαρμογή του επενδυτικού σχεδίου	25
2.6 Ανάγκη για τηλεφωνικό κέντρο.....	26
2.7 Ιδρυτές του επενδυτικού σχεδίου	26
2.8 Ιστορικό του Επενδυτικού Σχεδίου και Προμελέτη Σκοπιμότητας.....	27
2.9 Κόστος εκπόνησης μελετών και σχετικών ερευνών	27
3. Ανάλυση αγοράς και μάρκετινγκ.....	28
3.1 Ορισμός της αγοράς και ανάλυση της δομής της	28
3.1.1 Εταιρείες παροχής υπηρεσιών τηλεφωνικών κέντρων	29
3.1.2 Η Διεθνής Αγορά	30
3.2 Ανταγωνιστές	33
3.3 Προμηθευτές	34
3.4 Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών.....	34
3.5 Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου των τηλεπικοινωνιών.....	35
3.6 Η χρήση των call centers	37
3.7 Τεχνολογικές Τάσεις και Προβλήματα του Κλάδου των Call Centers.....	41
3.7.1 Τεχνολογικές Τάσεις.....	41

3.7.2	Προβλήματα της αγοράς των call centers.....	43
3.7.3	Τάσεις στην αγορά.....	45
3.8	Ανάλυση Εγχώριας Αγοράς.....	46
3.9	Προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης.....	47
3.10	Προοπτικές Κλάδου.....	48
3.11	Προβλήματα των εταιρειών του κλάδου	49
3.12	Στρατηγική Επισκόπηση Κλάδου	49
3.12.1	Η στρατηγική του outsourcing.....	50
3.12.2	Υπηρεσίες.....	51
3.12.3	Στοιχεία κλάδου ανά περιφέρεια	53
3.13	Ανάλυση της δομής του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.....	54
3.13.1	Υπόδειγμα Porter.....	54
3.14	Ανάλυση PEST.....	55
3.14.1	Πολιτικοί Παράγοντες.....	55
3.14.2	Οικονομικοί Παράγοντες.....	56
3.14.3	Κοινωνικοί Παράγοντες.....	57
3.14.4	Τεχνολογικοί Παράγοντες	58
3.15	Ανάλυση SWOT	59
3.15.1	Δυνατά Σημεία	59
3.15.2	Αδυναμίες	59
3.15.3	Ευκαιρίες	59
3.15.4	Απειλές	60
3.16	Τακτική Marketing	60
3.16.1	Στρατηγική Προώθησης.....	60
3.17	Εσοδα από Πωλήσεις.....	61
4.	Πρώτες Ύλες & Άλλα Εφόδια	63
4.1	Χαρακτηριστικά των Πρώτων Υλών και των Εφοδίων.....	63
4.1.1	Άλλα Εφόδια της επιχείρησης.....	63
4.1.2	Βοηθητικά εφόδια εγκατάστασης	63
4.2	Διαθεσιμότητα Υλικών και Πηγές Προμηθειών	64

4.2.1	Διαθεσιμότητα Υλικών.....	64
4.2.2	Διαθεσιμότητα Δεδομένων και Τεχνική Ολοκλήρωση	65
4.2.3	Πηγές Προμηθειών	67
4.3	Πρόγραμμα Προμηθειών	68
4.4	Μάρκετινγκ Προμηθειών	68
4.4.1	Ελαχιστοποίηση του κόστους	68
4.4.2	Ελαχιστοποίηση του κινδύνου	68
4.4.3	Ελαχιστοποίηση κινδύνου.....	69
4.4.4	Σχέσεις με Προμηθευτές	69
4.4.5	Επιλογή και Αξιολόγηση Προμηθευτών	69
4.5	Υπολογισμός του Κόστους	71
5.	Εξοπλισμός και Τεχνολογία.....	72
5.1	Δυναμικότητα της Επιχείρησης	72
5.2	Προγραμματισμός Τεχνολογίας.....	73
5.2.1	Τεχνολογία.....	73
5.2.2	Μέγεθος του Τηλεφωνικού Κέντρου	75
5.2.3	Επιλογή Τεχνολογίας.....	77
5.2.4	Συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών	81
5.3	Κριτήρια επιλογής τεχνολογίας.....	85
5.3.1	Ενοποίηση Τηλεφωνικού Κέντρου με Υπολογιστικά Συστήματα	85
5.3.2	Αναγνώριση ομιλίας στα τηλεφωνικά κέντρα	86
5.3.3	Φωνή πάνω από το Διαδίκτυο	87
5.3.4	Τηλε - εργασία	88
5.3.5	Ο χειριστής του σύγχρονου τηλεφωνικού κέντρου	88
5.4	Μηχανολογικός Εξοπλισμός.....	90
5.4.1	Περιγραφή Μηχανολογικού Εξοπλισμού	90
5.5	Κόστος Μηχανολογικών και Τεχνολογίας.....	91
5.5.1	Κόστος Τεχνολογίας Επικοινωνίας	91
5.5.2	Κόστος Τεχνολογίας Εξοπλισμού	92

5.5.3	Τρόπος Απόκτησης και Μεταφοράς της Τεχνολογίας.....	93
5.5.4	Χωρομετρικά Σχέδια της Μονάδας	93
5.5.5	Έργα Πολιτικού Μηχανικού.....	95
5.6	Προετοιμασία και ανάπτυξη του χώρου εγκατάστασης	95
5.6.1	Αναδιαμόρφωση Κτιριακών Υποδομών	95
5.6.2	Έργα εκτός του χώρου του τηλεφωνικού κέντρου	96
5.7	Κόστος Έργων Πολιτικού Μηχανικού	96
6.	Οργάνωση της Μονάδας και Γενικά Έξοδα	97
6.1	Οργάνωση και Διαχείριση της επιχείρησης	97
6.1.1	Οργανωτικές Λειτουργίες	97
6.1.2	Οργανόγραμμα	98
6.1.3	Γενική Διεύθυνση	99
6.1.4	Υποστηρικτικές Δραστηριότητες	99
6.2	Διαχείριση λειτουργικού κόστους.....	100
6.3	Μετρήσεις απόδοσης τηλεφωνικού κέντρου.....	100
6.3.1	Τμήμα Οικονομικού Προγραμματισμού	103
6.3.2	Διασφάλιση Ποιότητας	104
6.3.3	Γραμματειακή Υποστήριξη.....	104
6.4	Τα Γενικά Έξοδα	104
7.	Ανθρώπινοι Πόροι	106
7.1	Κατηγορίες και Λειτουργίες Ανθρώπινων Πόρων	106
7.1.1	Κατηγορίες Ανθρώπινων Πόρων	107
7.1.2	Προγραμματισμός Αναγκών σε Ανθρώπινους Πόρους.....	110
7.2	Προσέλκυση Προσωπικού	111
7.3	Επιλογή Υποψηφίων.....	112
7.3.1	Εκπαίδευση προσωπικού	113
7.3.2	Εξέλιξη και Επαγγελματική Σταδιοδρομία.....	114
7.3.3	Διατήρηση του Προσωπικού.....	115
7.4	Αξιολόγηση της Απόδοσης.....	115
7.5	Αξιολόγηση προσωπικού	116

7.6	Ανταμοιβή της Εργασίας	118
7.7	Οι Μισθοί των Εργαζομένων	119
7.8	Στόχοι του Τμήματος Προσωπικού	121
7.9	Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού.....	121
8.	Τοποθεσία, Χώρος Εγκατάστασης & Περιβάλλον	121
8.1	Εκτίμηση των Αναγκών σε Χώρους της Νέας Μονάδας.....	122
8.2	Αναζήτηση & Επιλογή Τοποθεσίας	124
8.3	Προστασία του Περιβάλλοντος.....	124
8.3.1	Επιπτώσεις στο Περιβάλλον	124
8.3.2	Διασφάλιση Ποιότητας Περιβάλλοντος	126
8.4	Υπολογισμός του κόστους Επένδυσης στο Χώρο Εγκατάστασης.....	127
9.	Προγραμματισμός & Προϋπολογισμός Εκτελέσεως του Έργου	128
9.1	Στόχοι του Προγράμματος της Εκτελέσεως του Έργου.....	128
9.2	Η Ομάδα Επίβλεψης και Εκτέλεσης του Έργου	129
9.2.1	Σκοπιμότητα Σύστασης της Ομάδας.....	130
9.2.2	Σύνθεση και Αρμοδιότητες της Ομάδας.....	131
9.3	Στάδια Εκτέλεσης του Έργου	131
9.4	Αναλυτική Παρουσίαση των Σταδίων Εκτέλεσης του Σχεδίου	132
9.4.1	Νομική Σύσταση της Εταιρείας (1μήνας)	132
9.4.2	Μηχανολογικά σχέδια – Ανάθεση κατασκευής (5 μήνες).....	132
9.4.3	Λήψη αδειών κατασκευής (1 μήνας)	132
9.4.4	Προγραμματισμός χρηματοδότησης (2 μήνες).....	133
9.4.5	Διαμόρφωση περιβάλλοντος χώρου (1 μήνας).....	133
9.4.6	Απόκτηση και μεταφορά τεχνολογίας και μηχανολογικού εξοπλισμού (1 μήνας)	133
9.4.7	Στελέχωση και εκπαίδευση προσωπικού (2 μήνες)	133
9.4.8	Προμήθεια εφοδίων (1 μήνας)	134
9.4.9	Μαρκετινγκ (2 μήνες).....	134
9.4.10	Επιθεώρηση και έλεγχος (1μήνας)	134
9.4.11	Εναρξη επιχείρησης.....	135

9.5	Εκτίμηση του Κόστους Εκτελέσεως του Προγράμματος.....	136
10.	Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση της επένδυσης.....	137
10.1	Στόχοι Χρηματοοικονομικής Αξιολόγησης	137
10.2	Η έννοια της επένδυσης	138
10.3	Ανάλυση Συνολικού Κόστους Επένδυσης	138
10.3.1	Πάγιο Ενεργητικό.....	139
10.3.2	Καθαρό κεφάλαιο κίνησης	139
10.4	Χρηματοδότηση του Επενδυτικού Σχεδίου.....	141
10.5	Ανάλυση Συνολικού Κόστους Παροχής Υπηρεσιών.....	141
10.6	Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων	142
10.6.1	Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης.....	142
10.6.2	Ισολογισμός.....	143
10.7	Χρηματοοικονομική αξιολόγηση της επένδυσης.....	144
10.7.1	Μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης.....	144
10.7.2	Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας.....	145
10.7.3	Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης.....	147

Εισαγωγή

Σε όλη τη διάρκεια της ανθρωπότητας υπήρχε ανάγκη για οργάνωση είτε αυτή αφορούσε κάποια μορφής επιχείρηση, είτε οποιοδήποτε τομέα ενός κράτους. Η ανάγκη αυτή υπάρχει ακόμα και σήμερα, και λόγω της πολυπολοκότητας των επιχειρηματικών λειτουργιών, ίσως να κρίνεται ως ακόμα περισσότερο σημαντική. Εκτός του γεγονότος αυτού, τη σύγχρονη εποχή που διανύουμε, ζούμε και την εποχή της οικονομικής κρίσης. Όλοι μας, άλλοι λιγότερο, άλλοι περισσότερο, ακούμε και αντιλαμβανόμαστε τις επιπτώσεις που έχει η κρίση στην οικονομία των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δίνεται μεγάλη σημασία στην εύρυθμη, αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία μιας εταιρείας.

Αυτό επιτυγχάνεται δίνοντας βάρος στην οργάνωση και τη δομή μιας επιχείρησης, καθώς και στις διαδικασίες που ακολουθούνται εσωτερικά σε αυτή. Με άλλα λόγια γίνεται επιτακτική η ανάγκη να παίξει προταγωνιστικό ρόλο η Διοίκηση Ποιότητας. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η εκάστοτε εταιρεία να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας, εξασφαλίζοντας την ικανοποίηση των πελατών, και την προσπάθεια για κατάκτηση μεγαλύτερου μέρους της αγοράς.

Σε αυτή τη πτυχιακή εργασία θα αναλύσουμε την Διοίκηση Ποιότητας, ως επιστήμη και φιλοσοφία διοίκησης μιας επιχείρησης, και θα εστιάσουμε στο πως αυτή η επιστήμη μπορεί να γίνει καταλύτης για τη σωστή λειτουργία μιας εταιρείας. Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε μία Προμελέτη Ίδρυσης και Λειτουργίας ενός Τηλεφωνικού Κέντρου, καθώς και το πως εμπλέκεται σε αυτό η Διοίκηση Ποιότητας, εξασφαλίζοντας μία αποδοτική λειτουργία.

Θα παρουσιαστούν όλες οι πτυχές της ίδρυσης του τηλεφωνικού κέντρου, από την εγκατάσταση και τον χώρο στον οποίο θα βρίσκεται και θα λειτουργεί, από τις τεχνολογίες και τον εξοπλισμό που θα επιλεχτεί για να υιοθετήσει για τη λειτουργία της, έως την αλληλεπίδραση που μπορεί να έχει με το περιβάλλον, την επιλογή προσωπικού και τον τρόπο λειτουργίας του μέσα σε ένα ανταγωνιστικό πλαίσιο.

Παράλληλα θα παρουσιαστούν οι αντίστοιχες αναγκαίες λειτουργικές διαδικασίες και το πως η Διοίκηση Ποιότητας μπορεί να επηρεάσει την ίδρυση και τη λειτουργία της συγκεκριμένης επιχείρησης. Πριν προχωρήσουμε όμως στην περαιτέρω ανάλυση και παρουσίαση της Διοίκησης Ποιότητας καθώς και της Μελέτης Ίδρυσης

Τηλεφωνικού Κέντρου, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Γεωγακέλλο Δημήτριο της σχολής Διοίκησης και Οικονομίας, για την ανάθεση της πτυχιακής μου εργασίας και την πολύτιμη καθοδήγηση και βοήθειά του σε όλο το διάστημα εκπόνησής της.

1. Σύνοψη Προμελέτης

1.1 Βασική Ιδέα και Ιστορικό του Προγράμματος

Η βασική ιδέα που οδήγησε στην εκπόνηση της παρούσας μελέτης είναι ο έλεγχος της σκοπιμότητας για την ίδρυση μονάδας τηλεφωνικού κέντρου στην ευρύτερη περιοχή της Αθήνας. Σκοπός της επιχείρησης θα είναι η παροχή υπηρεσιών εξυπηρέτησης σε όλους τους συνδρομητές εταιρείας τηλεπικοινωνιών.

Ως βασικοί στόχοι για την επιχείρηση “Telegram ΑΕ” έχουν τεθεί οι εξής:

- ✓ Ευκολή Πρόσβαση για το Συνδρομητή
- ✓ Υψηλή Ποιότητα Υπηρεσιών
- ✓ Βελτίωση της Εμπειρίας του Πελάτη

Η εταιρεία που θα δημιουργηθεί θα έχει Νομική Μορφή Ανώνυμης Εταιρείας και η επωνυμία της τίτλος θα είναι: “Telegram Α. Ε.” Η Εταιρεία πρόκειται να ιδρυθεί το 2016 και υπεύθυνη για την ίδρυσή της θα είναι η εταιρεία τηλεπικοινωνιών της οποίας τις ανάγκες θα κληθεί να εξυπηρετήσει.

Την εν λόγω μελέτη σκοπιμότητας ανέλαβε να φέρει εις πέρας η εταιρεία μελετών και συμβούλων Fast Business Solutions, η οποία διαθέτει εξειδικευμένο προσωπικό που δραστηριοποιείται στην εκπόνηση οικονομοτεχνικών μελετών για εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Το συνολικό κόστος εκπόνησης της προμελέτης καθώς και των παρεμφερών ερευνών, έχει υπολογιστεί ότι θα ανέρχεται στο ποσό των 4200€.

1.2 Ανάλυση αγοράς και μάρκετινγκ

Τα τηλεφωνικά κέντρα εδώ και δεκαετίες αποτελούν το κύριο σημείο επικοινωνίας επιχείρησης και πελάτη για πωλήσεις, τεχνική υποστήριξη, διαφήμιση και ενημέρωση. Η σημασία των τηλεφωνικών κέντρων έγκειται κυρίως στο γεγονός ότι τηλέφωνο αποτελούσε και εξακολουθεί να αποτελεί, τον δημοφιλέστερο τρόπο επικοινωνίας. Το γεγονός αυτό καθιστά τα τηλεφωνικά κέντρα ένα από τα κυριότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης.

1.3 Πρώτες Ύλες & Άλλα Εφόδια

Οι πρώτες ύλες και τα εφόδια, αποτελούν βασικά συστατικά για την εύρυθμη λειτουργία κάθε επιχείρησης. Στην εν λόγω επιχείρηση α ύλες δεν θα χρησιμοποιηθούν, υπάρχουν όμως απαραίτητα εφόδια, χωρίς τα οποία η λειτουργία της επιχείρησης δεν θα ήταν δυνατή.

Σκοπός της υπό εξέταση μονάδας, αποτελεί η απρόσκοπτη και αποδοτική της λειτουργία. Προς αυτή τη κατεύθυνση λειτουργεί και ο προγραμματισμός προμηθειών. Η κατάρτιση του προγράμματος προμηθειών, αποσκοπεί στο να δώσει τις κατάλληλες εισροές που χρειάζεται η επιχείρηση, χωρίς ωστόσο να δημιουργήσει προβλήματα με πλεόνασμα ή αντίστοιχο έλλειμμα.

1.4 Μηχανολογία και Τεχνολογία

Όπως γίνεται αντιληπτό για την επιχείρηση “Telegram AE” η τεχνολογία αποτελεί βασικό παράγοντα λειτουργίας, στον οποίο θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία, προκειμένου να κατορθώσει να παρέχει τις υπηρεσίες της.

Πιο συγκεκριμένα, σε ότι αφορά την τεχνολογία για την παροχή υπηρεσιών τηλεπικοινωνίας, αυτή μπορεί να χωρισθεί σε δύο βασικές κατηγορίες:

- ✓ Τεχνολογία Επικοινωνίας
- ✓ Τεχνολογία Εξοπλισμού

Η τεχνολογία και η τεχνογνωσία που θα χρησιμοποιηθούν για την παροχή των υπηρεσιών τηλεπικοινωνίας στο καταναλωτικό κοινό, συμπεριλαμβάνονται στο πακέτο αγοράς του μηχανολογικού εξοπλισμού και το κόστος τους θα ενσωματωθεί στο κόστος αυτού. Συγκεκριμένα, η επιλογή της τεχνολογίας που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί βασίζεται στην αξιολόγηση διαφόρων εναλλακτικών προτάσεων και την εξεύρεση της πιο ενδεδειγμένης από αυτές, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του επενδυτικού σχεδίου.

Είναι σημαντικό για την υπό μελέτη μονάδα, να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στην τεχνολογία που σχετίζεται με τη δραστηριότητα της εξυπηρέτησης πελατών, ώστε να συμβαδίζει με αυτή και να εκσυγχρονίζεται ακολουθώντας τις νέες τεχνολογικές τάσεις και τεχνολογικές αλλαγές. Η τεχνολογία είναι δυνατόν να επηρεάσει την δομή που έχει ο ανταγωνισμός, δημιουργώντας ή αφαιρώντας εμπόδια στην είσοδο νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στον κλάδο προκαλώντας αποθάρρυνση ή ενθάρρυνση αντιστοίχως στην είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

Η επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας σε συνδυασμό με το μηχανολογικό εξοπλισμό είναι καθοριστικής σημασίας για να γίνεται εφικτός ο προγραμματισμός και η υλοποίηση της παροχής υπηρεσιών και την αποτελεσματική εξυπηρέτηση και ενημέρωση των πελατών της εταιρείας.

Όπως γίνεται αντιληπτό η επιχείρηση θα πρέπει να είναι εξοπλισμένη με τον κατάλληλο τεχνολογικό εξοπλισμό, ώστε να είναι σε θέση να καλύπτει τις αντίστοιχες ανάγκες των πελατών της. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να είναι σε θέση να καλύψει όλο το πλήθος των κλήσεων το ίδιο αποτελεσματικά.

Τέλος, για την ασφαλή και ομαλή λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου απαιτείται η σωστή εγκατάσταση με υποδομές υποστήριξης και προστασίας του εξοπλισμού. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι ο σχεδιασμός, η διαρρύθμιση, η κατασκευή και οι διαστάσεις των χώρων πρέπει να συνάδουν με την νομοθεσία και να την ακολουθούν.

1.5 Οργάνωση της Μονάδας και Γενικά Έξοδα

Οι οργανωσιακές δομές αποτελούν τους δομικούς λίθους μια ζεπιχείρησης και όπως γίνεται αντιληπτό, είναι απαραίτητο να καθορίζονται ευκρινώς, προκειμένου

να διευκολύνεται η περαιτέρω τμηματοποίηση και διάρθρωσή τους. Ωστόσο, γίνεται αντιληπτό πως στη μελέτη περίπτωσης του παρόντος επενδυτικού σχεδίου, οι απαιτήσεις σε οργανωσιακές λειτουργίες είναι περιορισμένες, κυρίως του μικρού μεγέθους της επιχείρησης “Telegram ΑΕ”. Πιο συγκεκριμένα, αυτές μπορούν να διαχωριστούν στις εξής κατηγορίες:

- ✓ Διοίκηση Επιχειρήσεων
- ✓ Παροχή Υπηρεσιών
- ✓ Διοικητική Υποστήριξη
- ✓ Οικονομικός Προγραμματισμός

Οι λειτουργίες αυτές είναι καθοριστικές και θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να διεκπεραιώνονται από την επιχείρηση. Κάθε μια έχει ως εκροή στόχο την εξυπηρέτησή του.

1.6 Ανθρώπινοι Πόροι

Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού που πρόκειται να στελεχώσει μια επιχείρηση είναι ίσως ο κρισιμότερος παράγοντας, ο οποίος θα κρίνει κιόλας την βιωσιμότητά της. Έχοντας ως αντικειμενικό σκοπό να υπάρξει μια όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική διαδικασία επιλογής προσωπικού, η οποία θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες της “Telegram ΑΕ”, κρίνεται σκόπιμο να υπάρξει διαχωρισμός των θέσεων εργασίας, με βάση τα καθήκοντα που προϋποθέτει η κάθε μια ξεχωριστά. Για τον λόγο αυτό, οι θέσεις εργασίας διαχωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες:

1.Υπαλληλικό Προσωπικό –εκπρόσωποι εξυπηρέτησης

2.Διοικητικό Προσωπικό

Η διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων θα πρέπει να είναι κατάλληλη, ώστε να μπορέσει να αναδείξει τα κατάλληλα άτομα που θα μπορέσουν να στελεχώσουν τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Προς αυτήν την κατεύθυνση, θα υπάρξει αναζήτηση σε εξωτερικές πηγές προσέλκυσης ικανού αριθμού υποψηφίων.

Όσον αφορά τέλος, στην πολιτική αμοιβών την οποία σκοπεύει να εφαρμόσει η επιχείρηση “Telegram ΑΕ”, περιλαμβάνει πέρα από την άμεση αμοιβή και όλες τις πρόσθετες παροχές και τα επιδόματα, όπως αυτά προβλέπονται από τον νόμο.

1.7 Τοποθεσία, Χώρος Εγκατάστασης & Περιβάλλον

Αναφορικά με την διαδικασία επιλογής του χώρου εγκατάστασης, η επιλογή ήταν ιδιαίτερα προφανής καθώς η εταιρεία τηλεπικοινωνιών έχει στην περιουσία της διαθέσιμο ακίνητο το οποίο καλύπτει επαρκώς τις ανάγκες ίδρυσης και εγκατάστασης του τηλεφωνικού κέντρου. Ο χώρος που συγκεντρώνει όλα τα επιθυμητά χαρακτηριστικά για τις ανάγκες λειτουργίας και εξυπηρέτησης των επιχειρηματικών στόχων της επιχείρησης είναι συνολικής έκτασης 1500τμ και η ανακατασκευή και διαμόρφωση των κτιριακών χώρων θα υλοποιηθεί με τη βοήθεια πολιτικού μηχανικού.

Αναφορικά με τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη μελέτη των επιδράσεων της παραγωγικής διαδικασίας, η αξιολόγηση τους έδειξε ότι το παρόν επενδυτικό πρόγραμμα δε φαίνεται να επηρεάζει δυσμενώς το περιβάλλον, καθώς δεν προβλέπεται να παράγονται άξιοι λόγου ρυπογόνοι παράγοντες.

1.8 Προγραμματισμός & Προϋπολογισμός Εκτελέσεως του Έργου

Ο προγραμματισμός εκτέλεσης έργου καθορίζει τα διάφορα στάδια εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου με βάση τους πόρους και τη διάρκεια των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για κάθε επιμέρους στάδιο. Στη σύσταση της ομάδας επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου θα μετέχουν πέρα από τα μέλη εκείνα που θα είναι επιφορτισμένα με εξειδικευμένες και αυτοτελείς εργασίες και οι ιδρυτές της μονάδας, ενώ επικεφαλής πρόκειται να τεθεί ο κ. Παπανικολαού, ο οποίος θα έχει και την πλήρη εξουσιοδότηση για όλες τις αποφάσεις που αφορούν στην υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου.

1.9 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση της επένδυσης

Βάσει της αξιολόγησης της επένδυσης υπολογίσθηκε ότι το συνολικό κόστος της θα φτάσει το ποσό των 70.220€. Από το συνολικό κόστος της επένδυσης επένδυσης το ποσό θα καταβληθεί συνολικά από την εταιρεία της οποίας θα εξυπηρετεί τα συμφέροντα.

Οι προβλεπόμενες λογιστικές καταστάσεις της επιχείρησης για το πρώτο έτος λειτουργίας εμφανίζουν θετική εικόνα, ενώ για όλα τα υπόλοιπα υπό εξέταση έτη παρουσιάζουν θετικά στοιχεία όσον αφορά στη κερδοφορία της, ακόμα και μετά την προβλεπόμενη διάθεση των κερδών της.

Επιπλέον, κατά τη χρηματοοικονομική αξιολόγηση της επένδυσης σύμφωνα με τ αξιόπιστες μεθόδους, το υπό μελέτη επενδυτικό σχέδιο κρίνεται εφικτό, αποτελώντας μια ενδιαφέρουσα πρόταση.

1.10 Τελικό Συμπέρασμα

Η συγκεντρωτική εκτίμηση όλων των παραπάνω οικονομικών και επιμέρους λειτουργικών στοιχείων του επενδυτικού σχεδίου αποδεικνύει ότι το παρόν επενδυτικό πρόγραμμα συνίσταται και ως εκ τούτου, θα πρέπει να γίνει άμεσα σποδεκτό.

2. Βασική ιδέα και ιστορικό του Προγράμματος

Στο κεφάλαιο αυτό παρατίθενται στοιχεία που αφορούν τη βασική ιδέα, καθώς και το ιστορικό του προγράμματος με βάση τα οποία δημιουργήθηκε η εταιρεία “Telegram AE”.

2.1 Σύντομη περιγραφή του επενδυτικού σχεδίου

Η παρούσα μελέτη, αποσκοπεί στον έλεγχο της σκοπιμότητας ίδρυσης μιας επιχείρησης τηλεφωνικού κέντρου για την εξυπηρέτηση πελατών στην Αθήνα. Σκοπός της επιχείρησης είναι η αξιόπιστη εξυπηρέτηση πελατών τηλεπικοινωνιακού πάροχου που επιθυμούν να λαμβάνουν πληροφορίες και

ενημέρωση για προϊόντα και υπηρεσίες της εν λόγω εταιρείας χωρίς να χρειαστεί να μετακινηθούν από το χώρο τους ακόμα και να εξυπηρετούνται ακόμα και ώρες εκτός λειτουργίας των φυσικών καταστημάτων.

Προκειμένου λοιπόν να στεφθεί με επιτυχία η προσπάθεια αυτή, κρίνεται απαραίτητη η εκπόνηση της παρούσας μελέτης, με σκοπό να διαπιστωθεί σε ποιο βαθμό η ιδέα του επενδυτικού σχεδίου έχει προοπτικές επιβίωσης και είναι σε θέση να υποστηρίξει τη δημιουργία μιας κερδοφόρας επιχείρησης.

2.2 Ιστορική αναδρομή

Στις επόμενες ενότητες γίνεται μια ιστορική αναδρομή, από την πρώτη ανάγκη δημιουργίας ενός κεντρικού σημείου τηλεφωνικής επαφής με τον «πελάτη» μέχρι και τα πλέον εξελιγμένα Multimedia Contact Centers.

Είναι σημαντική η διαπίστωση, ότι μια επιχειρησιακή ανάγκη που ικανοποιήθηκε με απλό αλλά αποτελεσματικό τρόπο τη δεκαετία του 1970, συναντάται και στο παρόν, αντιμετωπίζεται ομοίως με αντίστοιχο τρόπο αλλά με μικρότερο κόστος. (πχ Non-networked CC Technology)

Από την άλλη πλευρά, συνθετότερες ανάγκες μπορούν πλέον να αντιμετωπίζονται επιτυχώς με σύγχρονες τεχνολογικές λύσεις που παλαιότερα δεν ήταν διαθέσιμες. Είναι εμφανές ότι η κατάλληλη επιλογή και ο τελικός σχεδιασμός της εκάστοτε λύσης προέρχεται πάντα από εκτεταμένη ανάλυση. (Business case, Feasibility Study κλπ)

Non-Networked CC Technology

Τα παλαιότερα Call Centers διακρίνονταν από χαμηλή συνδετικότητα (Connectivity) και διαλειτουργικότητα (Interoperability) καθώς και ευκινησία (Agility). Τα πρώτα Call Centers δημιουργήθηκαν από τις ίδιες τις τηλεφωνικές εταιρείες με σκοπό τη διαχείριση των χειροκίνητων συνδιαλέξεων.

Το 1968 ήρθε η πρώτη χρήση Call Centers για την υποστήριξη πελατών, όταν το Ομοσπονδιακό Δικαστήριο των ΗΠΑ διέταξε τη Ford, να δημιουργήσει ένα τηλεφωνικό κέντρο με σκοπό να ενημερώνει πελάτες της για ένα ελαττωματικό μοντέλο της.

Το 1972, η Rockwell κατασκεύασε το πρώτο σύστημα ACD (Automatic Call Distribution System) το οποίο επέτρεπε την δρομολόγηση και κατανομή των

εισερχόμενων κλήσεων. Το σύστημα αυτό κάλυπτε κυρίως ανάγκες αεροπορικών εταιρειών.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 η εξέλιξη στον χώρο των Call Centers ήταν εκρηκτική. Το 1981 η General Electric δημιούργησε δίκτυο Help Desks και το 1984 η AT&T πραγματοποίησε την πρώτη καμπάνια εξερχόμενων κλήσεων (outbound campaign) σε 16 εκατομμύρια νοικοκυριά, χρησιμοποιώντας agents και γραμμές toll free (800).

Τα τηλεφωνικά κέντρα που κατασκευάστηκαν ,τόσο για τις εισερχόμενες (inbound) όσο και για τις εξερχόμενες (outbound) κλήσεις ήταν πάντα συσχετισμένα με τις πωλήσεις. Δύο βασικοί παράγοντες ήταν εξαρχής καθοριστικοί:

Connectivity

Η συνδετικότητα (connectivity) στο πρώιμο μοντέλο ήταν χαμηλή, βασισμένη στο αναλογικό σήμα (τηλεφωνικό δίκτυο φωνής). Η πληροφορία μεταφερόταν μόνο μέσω φωνής και οι περιορισμοί στην επικοινωνία ήταν αρκετοί.

Interactivity

Τα scripts στα οποία βασίζονταν οι διάλογοι πελάτη – agent ήταν συνήθως συγκεκριμένα, με αποτέλεσμα τη δύσκολη κωδικοποίηση των απαντήσεων και την αποτελεσματική έρευση πληροφοριών στον απαιτούμενο χρόνο, γεγονός το οποίο περιορίζει την διαλειτουργικότητα (Interactivity). Η πρόσβαση σε αρχεία δεδομένων γινόταν μέσω τερματικών και οι εφαρμογές δεν ήταν σχεδιασμένες για αποδοτική χρήση σε παραγωγικό περιβάλλον από τους agents αλλά περισσότερο εύχρηστες στους προγραμματιστές ή τους χειριστές συστημάτων.

Agility

Η προσαρμοστικότητα – ευκινησία (agility) περιορίζεται από διαδικασίες (workflows) δομημένες πάνω σε κανόνες παρά σε ρόλους. (role based vs rule based). Ο περιορισμός του λειτουργικού κόστους γινόταν με τη χρήση ιεραρχικής επίβλεψης αντί της χρήσης εξειδικευμένου προσωπικού (σε ρόλους).

Το μοντέλο αυτό διαχρονικά εμπλουτίστηκε με την χρήση της τεχνολογίας, τόσο στις τηλεπικοινωνιακές δυνατότητες, όσο και με την χρήση PCs στην αύξηση της

παραγωγικότητας των agents. Η πρόσβαση σε υπολογιστές επέτρεψε την ακριβέστερη και αποδοτικότερη μέτρηση της παραγωγικότητας των agents και τον περιορισμό των απαιτούμενων supervisors.

Σε κάθε περίπτωση το συγκεκριμένο μοντέλο δημιουργεί σημεία επικοινωνίας με τον πελάτη τα οποία παραμένουν απομονωμένα από τις διαδικασίες και τα συστήματα της επιχείρησης. Το μοντέλο αυτό χρησιμοποιείται ευρύτατα έως και σήμερα κυρίως σε Telemarketing και Helpdesks.

Computer Technology Integrated Call Centers

Στην δεκαετία του 1990 με την διεύρυνση της τεχνολογίας, δημιουργήθηκε ένα νέο μοντέλο Call Center, το οποίο διέθετε υψηλή συνδετικότητα και διαλειτουργικότητα, πολλές φορές όμως με χαμηλή προσαρμοστικότητα- ευκινησία.

Το συγκεκριμένο μοντέλο Call Center / Contact Center, βασίστηκε στην ικανότητα δικτύωσης και παραλληλισμού των σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών που επιτρέπει την αποδοτική ολοκλήρωσή τους σε ένα σύστημα. Η ολοκλήρωση της τεχνολογίας της τηλεφωνίας με τη πληροφορική (CTI) έδωσε ένα σημαντικό επιχειρησιακό εργαλείο σε δυναμικά αναπτυσσόμενους κλάδους όπως ο Χρηματοοικονομικός Κλάδος, των Αερογραμμών κτλ.

Εξι καθοριστικές τεχνολογικές εξελίξεις αναμόρφωσαν την τεχνολογία των Call Centers και έδωσαν δραματική βελτίωση στους παράγοντες Connectivity και Interactivity.

- Η ανάπτυξη του Middleware μεταξύ τηλεφωνίας και υπολογιστών, το οποίο ενοποιεί servers PCs και τηλέφωνα, μέσω telephony servers (T-servers) . Το CT middleware αφορά στο συντονισμό τηλεφωνίας και υπολογιστών που μέχρι τότε ήταν τελείως ασύμβατα.
- Η δημιουργία και υποστήριξη συστημάτων χειρισμού μεγάλου τηλεφωνικού bandwidth, όπως το ISDN Switch της Bosch (1986) το οποίο επέτρεψε την οικονομική διασύνδεση των τηλεφωνικών κέντρων και συσκευών που χρησιμοποιούνται σε ένα Call Center, την ψηφιακή μεταγωγή κλήσεων, τονική κλήση (DTMF) και duplex συνδέσεις.
- Η ανάπτυξη ευέλικτων βάσεων δεδομένων που ξέφυγαν από τα ιεραρχικά μοντέλα των mainframes. Η ευέλικτη αρχιτεκτονική (πχ RDBMS) διευκόλυε την ομογενοποίηση των δεδομένων, την προσθήκη, την ανταλλαγή στοιχείων

μεταξύ διαφορετικών συστημάτων, τη κεντρική αποθήκευση (data warehousing) , το data mining, την ανάλυσή τους, τη μοντελοποίηση καθώς και τη χρήση συστημάτων τεχνητής ευφυΐας και νευρικών δικτύων.

- Η ανάπτυξη των τεχνολογιών ACD (Automatic Call Distribution) μείωσε σημαντικά την ανάγκη για supervisors και αυτοματοποίησε συστηματικά τη διαχείριση των κλήσεων με βάση στατιστικές κατανομές.
- Η ανάπτυξη τεχνολογιών IVR (Interactive Voice Response) μείωσε δραματικά τις ανάγκες στελέχωσης. Το IVR είναι μια τεχνολογία που επιτρέπει την αλληλεπίδραση με τους ανθρώπους μέσω υπολογιστή μέσα από τη χρήση της φωνής (speech IVR) και τονών εισόδου μέσω πληκτρολογίου(DTMF). Στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, IVR επιτρέπει στους πελάτες να αλληλεπιδρούν με το σύστημα υποδοχής μιας εταιρείας μέσω ενός τηλεφωνικού πληκτρολογίου ή από την αναγνώριση ομιλίας, μετά από την οποία μπορούν να εξυπηρετήσουν τις δικές τους έρευνες, ακολουθώντας το διάλογο IVR. Συστήματα IVR μπορούν να ανταποκριθούν με προηχογραφημένο μήνυμα ή κατευθύνουν τους χρήστες σχετικά με το πώς θα πλοηγηθούν. IVR εφαρμογές μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον έλεγχο σχεδόν σε οποιαδήποτε λειτουργία, όπου η διεπαφή μπορεί να αναλυθεί σε μια σειρά από απλές αλληλεπιδράσεις. Τα συστήματα IVR έχουν αναπτυχθεί σε μέγεθος δικτύου ικανό να χειριστεί μεγάλο όγκο κλήσεων. Επιπλέον επιτρέπει την αυτόματη καταγραφή συναλλαγών , το authentication αλλά και την αναζήτηση και επισύναψη στην κλήση (ψηφιακά) στοιχείων του καλούντος.
- Η ανάπτυξη και χρήση τεχνολογιών IP (VoIP, δημιουργία Intranets/ Extranets) αλλά σαφώς και η εξάπλωση του ιντερνετ , υποστηρίζουν την ανταλλαγή κειμένων (email, web chats, sms κλπ) με τον πελάτη αλλά και την ψηφιακή μετάδοση πληροφοριών μεταξύ συστημάτων που μπορεί να βρίσκονται σε μεγάλες γεωγραφικές αποστάσεις. (πχ υπ υποστήριξη μέσω CC που βρίσκεται στην Ευρώπη πελατών που βρίσκονται στις ΗΠΑ).

Multimedia Contact Center

Το Multimedia Contact Center (MCC) είναι η λογική εξέλιξη των CTI enables Call Centers, έχοντας επεκτείνει κυρίως τον παράγοντα agility. Πιο συγκεκριμένα, το

MCC είναι επικεντρωμένο στο να προσφέρει στους πελάτες λύσεις βασισμένο στην στενότερη ολοκλήρωση ανάμεσα στις διαδικασίες back office και front office.

Το μοντέλο αυτό μπορεί να χαρακτηριστεί σαν SSICC (Service Solution Integrated Call Center). Στα MCC, η τηλεφωνία και η πληροφορική είναι πλήρως ενοποιημένες και η εφαρμογή τους γενικευμένη και οι τεχνολογίες συγκλίνουν, συγχωνεύονται και γενικεύονται.

Η ίδια η λειτουργία του MCC δεν βασίζεται σε δομές και διαδικασίες της μητρικής επιχείρησης, αλλά αντιθέτως, οι διεργασίες και οι δομές έχουν επανασχεδιαστεί, ώστε να είναι προσαρμοσμένες στις δυνατότητές του.

Δομή και διασύνδεση ενός MCC

Ενα σύγχρονο Multimedia Contact Center (MCC) αποτελείται από τρεις βασικούς συντελεστές.

- Τους agents (αντιπροσώπους / εκπροσώπους της επιχείρησης), οι οποίοι χειρίζονται τις επαφές με τους πελάτες (transactions). Η διεθνής ορολογία που χρησιμοποιείται είναι Agent ή CSR (Customer Service Representative).
- Το διοικητικό προσωπικό.
- Την τεχνολογική υποδομή που απαιτείται για την υποστήριξη που απαιτείται για την υποστήριξη των συναλλαγών.

Σημεία διασύνδεσης (κανάλια) υπάρχουν εσωτερικά και εξωτερικά:

Εξωτερικά σημεία διασύνδεσης:

- Υπηρεσίες φωνής προς το τηλεφωνικό κέντρο PBX / Switch από
 - ✓ Αναλογικές τηλεφωνικές γραμμές
 - ✓ Ψηφιακά κέντρα
 - ✓ Voice over IP μέσα από μισθωμένες γραμμές data προς TELCOs
- Υπηρεσίες fax με υποστήριξη εσωτερικού server ο οποίος ψηφιοποιεί, αποθηκεύει και διαχειρίζεται τις εισερχόμενες ή εξερχόμενες επικοινωνίες μέσω fax
- Υπηρεσίες IP/ Internet
 - ✓ Πρόσβαση σε Web Server
 - ✓ Υποστήριξη κεντρικού Mail Gateway/ Server

- ✓ Υποστήριξη on line chat (text chat)
- ✓ Υποστήριξη on line coaching /remote administration

Εσωτερικά σημεία διασύνδεσης

- Χρήση τερματικών (PCs) και φωνής (τηλεφωνία) από τους agents.
- Υπηρεσία διασύνδεσης με τα κεντρικά μηχανογραφικά συστήματα της επιχείρησης.
- Υπηρεσίες δρομολόγησης κλήσεων (φωνή και πληροφορίες) προς εξωτερικούς προορισμούς (πχ άλλη υπηρεσία)

Connectivity

Όπως αναφέραμε και παραπάνω είναι εξαιρετικά ανεπτυγμένη, τόσο στις επαφές με τους πελάτες όσο και ενδο-εταιρικά προς τα συστήματα της επιχείρησης, άλλες υπηρεσίες ή εταιρείες του ομίλου αλλά και σάλλους φορείς (outsourced ή συνεργαζόμενους φορείς).

Interactivity

Με τη χρήση πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας και την εκτεταμένη χρήση της τεχνολογίας σε πολλαπλά επίπεδα και σημεία του οργανισμού, επιτρέπει την επικοινωνία και τη διαδραστικότητα σε πολύ μεγαλύτερο βάθος εντός του οργανισμού από ότι με τη χρήση των κλασσικών τηλεφωνικών κέντρων.

Αιτήματα –excerptions που εισέρχονται στο MCC και δεν μπορούν να ολοκληρωθούν/ απαντηθούν στο σημείο εισόδου, δρομολογούνται στις αρμόδιες υπηρεσίες (εκτός MCC) με ψηφιακή μορφή (emails, ψηφιοποιημένα μηνύματα fax κτλ).

Επιπλέον, το MCC σαν σημείο επαφής μέσω πχ web, παρέχει τη πρόσβαση σε πληροφορίες ή απαντήσεις που βρίσκονται ή δημιουργούνται σε υπολογιστικά συστήματα, που δεν βρίσκονται εντός του MCC, λειτουργώντας σαν γέφυρα μεταξύ πελάτη και backend συστημάτων αλλά και σαν σημείο ολοκλήρωσης πολλαπλών backend συστημάτων.

Ένα παράδειγμα: η πρόσβαση στην καρτέλα προϊόντων –θέσης του πελάτη, μπορεί να εμπλέκει στοιχεία για τις παραγγελίες σε εξέλιξη (από το κέντρο παραγγελιοληψίας), οικονομικές εκκρεμότητες (από την οικονομική διεύθυνση) αλλά και από τις αποθήκες της επιχείρησης σχετικά με εκκρεμότητα παράδοσης εξοπλισμού. Όπως είναι φανερό τα επιμέρους συστήματα σε οργανισμούς που δεν έχουν κάνει εκτεταμένο process reengineering μπορεί να είναι εντελώς ασύμβατα μεταξύ τους ή να μην έχουν τη δυνατότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας /ολοκλήρωσης.

Η δυνατότητα για πλήρη ψηφιακή λειτουργία των MCC, επιτρέπει την πιο εύκολη και αποδοτική διασπορά των επιμέρους εργασιών τους και την ευελιξία στην ανακατανομή των πόρων, ανθρώπινων και υλικών. Έτσι είναι δυνατή η υποστήριξη απομακρυσμένων, γεωγραφικά, εξειδικευμένων τμημάτων/ εργασιών του MCC (πχ στα first level support ή τα εξειδικευμένα Help Desks) ή και το μερικό ή ολικό outsourcing.

Agility

Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρει ένα σύγχρονο MCC είναι ένα έργο πολύ δύσκολο και απαιτητικό, δεν έγκειται μόνο στην απλή επιλογή και προμήθεια της κατάλληλης πλατφόρμας (hardware και software). Ο συγκαίρασμός μεταξύ του front office και του back office της επιχείρησης στο εσωτερικό του MCC μπορεί να γίνει σε τέσσερα στάδια:

1. Βάσεις Δεδομένων

Ετερογενείς βάσεις δεδομένων θα πρέπει να ενοποιηθούν ή αν αυτό είναι τεχνικά αδύνατο θα πρέπει να υπάρχει ένας κοινός τρόπος πρόσβασης στα στοιχεία τους. Αυτό συνήθως γίνεται με την χρήση των databases ή εφαρμογών που ακολουθούν open standards και αποτελούν πρότυπα της αγοράς (πχ RDBMS).

Η χρήση τους επιτρέπει στη επιχείρηση να επεκτείνει εύκολα και γρήγορα τις δομές και τις εφαρμογές που θα απαιτηθούν στα πλαίσια της λειτουργίας του MCC. Καθώς το MCC αποτελεί έναυσμα για εσωτερικό re-engineering της επιχείρησης η χρήση του αναγκαστικά θα επεκταθεί και προς κλειστά συστήματα (πχ παλιές ιεραρχικές δομές κτλ).

Για τις βάσεις ή τα συστήματα για τα οποία είναι αδύνατον προς το παρόν να γίνει κάποιο σημαντικό re-engineering , αναπτύσσονται ειδικά software interfaces (πχ CICS, MQSeries, Terminal emulators, γενικά messaging κτλ), τα οποία διευκολύνουν την επικοινωνία με συστήματα legacy).

2. Προσωπικό –Agents

Οι ικανότητες των agents θα πρέπει να είναι συμβατές με τις απαιτήσεις της εργασίας την οποία θα κληθούν να παρέχουν. Η στελέχωση και οργάνωση του προσωπικού σε εξειδικευμένες ομάδες εργασίας είναι μια χρονοβόρα διαδικασία που απαιτεί σωστή ανάλυση και σχεδιασμό προσαρμοσμένα στις απαιτήσεις του MCC. Οι agents καλούνται να έχουν σφαιρική γνώση της επιχείρησης στην οποία λειτουργεί το MCC και κυρίως των προϊόντων αλλά και των διαδικασιών που διέπουν τη λειτουργία της. Η διαστρωμάτωση με βάση την εμπειρία και τις ικανότητες μπορεί να οδηγήσει στην δημιουργία εσωτερικών εξειδικευμένων virtual helpdesks.

Είναι προφανές ότι σε έναν μεγάλο οργανισμό το MCC λειτουργεί και σαν πηγή ανεύρεσης μελλοντικών στελεχών άλλων διευθύνσεων ή καταστημάτων εντός του MCC, είναι ο ορισμός του on the job training, η αποδοτικότερη μορφή εκπαίδευσης και εξειδίκευσης.

3. Δομές –Λειτουργίες

Η λειτουργία του MCC απαιτεί την δημιουργία νέων δομών και διεργασιών οι οποίες είτε δεν υπήρχαν στην συμβατική λειτουργία της επιχείρησης είτε είχαν σημαντικά διαφορετική μορφή. Η χρήση νέων μοντέλων εργασίας, επιπέδων δομών αλλά και η ενοποίηση και απλοποίηση διαδικασιών, αντιμετωπίζει το πρόβλημα του κατακερματισμού τους εντός της συμβατικής δομής της επιχείρησης.

4. Πελατοκεντρικότητα-πολλαπλή πρόσβαση από τον πελάτη

Η λειτουργία, η πρόσβαση στις υπηρεσίες, οι πληροφορίες που διακινούνται εντός του MCC από τον πελάτη είναι καθαρά πελατοκεντρικές σε αντίθεση με τη συμβατική προϊοντική οργάνωση των υπόλοιπων μηχανογραφικών συστημάτων της επιχείρησης.

Η πελατοκεντρικότητα, επιτρέπει τόσο την αποδοτικότερη εξυπηρέτηση μέσω agents αλλά το πλέον σημαντικό είναι ότι παρέχει την δυνατότητα της αυτοεξυπηρέτησης του πελάτη μέσα από συστήματα φωνής, web agents, web σελίδων κλπ τα οποία καθοδηγούν τον πελάτη να βρει τη λύση στο θέμα του γρήγορα και αποτελεσματικά. Μετά από αυτό το πρώτο φιλτράρισμα των εισερχόμενων κλήσεων μέσα από το σύστημα του virtual agent, μικρό μέρος των αιτημάτων καταλήγει σε εκπρόσωπο εξυπηρέτησης.

2.3 Σύνομη περιγραφή του επενδυτικού σχεδίου

Η παρούσα μελέτη, αποσκοπεί στον έλεγχο της σκοπιμότητας ίδρυσης μιας επιχείρησης τηλεφωνικού κέντρου για την εξυπηρέτηση πελατών στην Αθήνα. Σκοπός της επιχείρησης είναι η αξιόπιστη εξυπηρέτηση πελατών τηλεπικοινωνιακού πάροχου που επιθυμούν να λαμβάνουν πληροφορίες και ενημέρωση για προϊόντα και υπηρεσίες της εν λόγω εταιρείας χωρίς να χρειαστεί να μετακινηθούν από το χώρο τους ακόμα και να εξυπηρετούνται ακόμα και ώρες εκτός λειτουργίας των φυσικών καταστημάτων.

2.4 Ταυτότητα του επενδυτικού σχεδίου

Σχετικά με τη σύσταση της εν λόγω μονάδας, αυτή πρόκειται να λάβει τη νομική μορφή και τα χαρακτηριστικά της ανώνυμης επιχείρησης Θα είναι θυγατρική εταιρεία του τηλεπικοινωνιακού παρόχου και θα παρέχει υπηρεσίες μόνο σε αυτόν. Η επωνυμία της επιχείρησης θα είναι “ Telegram ΑΕ” και η έδρα της θα βρίσκεται στο νομό Αττικής και συγκεκριμένα στην Αθήνα.

2.5 Σχεδιασμός για τη σωστή εφαρμογή του επενδυτικού σχεδίου

Ο σωστός σχεδιασμός αποτελεί ένα ουσιαστικό βήμα για την επιτυχία της εφαρμογής του τηλεφωνικού κέντρου και της λειτουργίας του. Ένα πολύ καλοστημένο επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί βασικό παράγοντα για τη διασφάλιση ότι η λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου είναι ευθυγραμμισμένη με τους στόχους του μητρικού οργανισμού και θα έχει μια κερδοφόρα και αποδοτική λειτουργία. Το

επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει επίσης να περιλαμβάνει βασικές απαιτήσεις για το επίπεδο υπηρεσιών για τις πράξεις, τα βασικά ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την επιλογή του μεγέθους του τηλεφωνικού κέντρου, επιλέγοντας το σωστό μέρος καθώς και την έκταση της διαχείρισης της αλλαγής και της διαδικασίας αναδιοργάνωσης που απαιτούνται για την εφαρμογή . Θα πρέπει επίσης να υπάρξει περίοδος για τις βασικές δραστηριότητες έξω έτσι ώστε το τηλεφωνικό κέντρο λειτουργεί χωρίς αδικαιολόγητες καθυστερήσεις. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει επίσης να παρέχει τις οργανωτικούς και οικονομικούς λόγους που θα το καθιστούν κατάλληλο προς επένδυση.

2.6 Ανάγκη για τηλεφωνικό κέντρο

Ένα τηλεφωνικό κέντρο μπορεί να προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα σε έναν οργανισμό. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο ένα καλά σχεδιασμένο τηλεφωνικό κέντρο έχει υψηλή πιθανότητα να είναι κερδοφόρο. Σε αυτή την ενότητα, θα εξετάσουμε μερικά από τους λόγους που οι εταιρείες επιλέγουν τα τηλεφωνικά κέντρα. Βιομηχανίες όπως οι χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, όπου υπάρχει μεγάλος όγκος των συναλλαγών με τους τελικούς καταναλωτές, θα επωφεληθούν από ένα τηλεφωνικό κέντρο, συμβάλλοντας στη μείωση του κόστους των συναλλαγών. Η πλειοψηφία των απλών συναλλαγών μπορούν να πραγματοποιούνται από τον καλούντα με τη βοήθεια ενός απλού συστήματος IVR.

Εκτός από τη μείωση του κόστους των συναλλαγών, τα τηλεφωνικά κέντρα προσφέρουν επίσης την ευκολία στους καλούντες οι οποίοι δεν μπορούν να έχουν το χρόνο, ή την πρόσβαση σε αυτό το δίκτυο καταστημάτων ή οργανισμό-πελάτη για ένα πρόσωπο με πρόσωπο συναλλαγή.

2.7 Ιδρυτές του επενδυτικού σχεδίου

Η σύσταση και δημιουργία του συγκεκριμένου τηλεφωνικού κέντρου προτάθηκε και αποφασίστηκε από την Ανώτερη Διοίκηση και τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου του τηλεπικοινωνιακού παρόχου για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πελατών της εταιρείας.

2.8 Ιστορικό του Επενδυτικού Σχεδίου και Προμελέτη Σκοπιμότητας

Οι Υποστηρικτές του σχεδίου αποφάσισαν από κοινού να διερευνήσουν τη βιωσιμότητα και τη δυνατότητα δημιουργίας ενός τηλεφωνικού κέντρου (Call Center) εξυπηρέτησης το Μάρτιο του 2015. Το Σεπτέμβριο του 2015 ανέθεσαν στους Μπούρα Αγγελο και Αργυρίου Μαρία την εκπόνηση Προμελέτης Σκοπιμότητας σχετικής με την επένδυση που είχαν την πρόθεση να πραγματοποιήσουν.

2.9 Κόστος εκπόνησης μελετών και σχετικών ερευνών

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των υπευθύνων για την εκπόνηση της μελέτης, υπολογίζεται ότι η πλήρης διεκπεραίωση αυτής θα απαιτήσει 6 μήνες εργασίας και το κόστος θα ανέλθει στα 4.200€. Στο σημείο αυτό, πρέπει να σημειωθεί ότι το κόστος εκπόνησης μελέτης συνοδεύεται από επιπλέον έξοδα, όπως τα κόστη για τις προπαρασκευαστικές έρευνες και μελέτες υποστήριξης. Τα προαναφερθέντα έξοδα εκπόνησης όλων των σχετικών μελετών, καθώς και των επιμέρους ενεργειών που απαιτήθηκαν για τη παρούσα μελέτη, παρατίθενται αναλυτικά στον πίνακα που ακολουθεί :

Πίνακας 2.1: Κόστος προεπενδυτικών μελετών και ερευνών

Περιγραφή	Κόστος (€)
Μελέτη σκοπιμότητας	3000€
Έρευνες αγοράς- ταξίδια	800€
Μελέτες υποστήριξης	300€
Λοιπά έξοδα	100€
Σύνολο	4200€

3. Ανάλυση αγοράς και μάρκετινγκ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, θα προβούμε σε ανάλυση της αγοράς στην οποία πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η εταιρεία “Telegram AE” και σε ανάλυση της στρατηγικής marketing που θα ακολουθήσει έτσι ώστε να επιτύχει ανάπτυξη στον ευρύτερο κλάδο των εταιρειών παροχής υπηρεσιών τηλεπικοινωνίας.

3.1 Ορισμός της αγοράς και ανάλυση της δομής της

Τα τηλεφωνικά κέντρα εδώ και δεκαετίες αποτελούν το κύριο σημείο επικοινωνίας επιχείρησης και πελάτη για πωλήσεις, τεχνική υποστήριξη, διαφήμιση και ενημέρωση. Η σημασία των τηλεφωνικών κέντρων έγκειται κυρίως στο γεγονός ότι τηλέφωνο αποτελούσε και εξακολουθεί να αποτελεί, τον δημοφιλέστερο τρόπο επικοινωνίας. Το γεγονός αυτό καθιστά τα τηλεφωνικά κέντρα ένα από τα κυριότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης. Προσεγγιστικά 1.000.000 Ευρωπαίοι εργάζονται σε περίπου 12.000 τηλεφωνικά κέντρα, αποτελώντας το 1% του εργαζόμενου πληθυσμού. Στις Η.Π.Α., οι υπάλληλοι τηλεφωνικών κέντρων ξεπερνούν σε αριθμό τον αγροτικό πληθυσμό. Οι μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου, έχοντας πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις σε σύγχρονο επικοινωνιακό εξοπλισμό, έχουν τη δυνατότητα υποστήριξης μιας ευρείας γκάμας εφαρμογών και ολοκληρωμένων υπηρεσιών, μερικές από τις οποίες είναι υψηλής προστιθέμενης αξίας. Οι υπηρεσίες αυτές είναι οι εξής:

- Εξυπηρέτηση και ενημέρωση πελατών και καταναλωτών.
- Υποστήριξη διαφημιστικών ενεργειών.
- Έρευνα αγοράς.
- Προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών.
- Τηλεπωλήσεις (telemarketing).
- Πωλήσεις μέσω internet.
- Δημιουργία πελατολογίων.
- Διαχείριση και ανάπτυξη βάσεων δεδομένων με στοιχεία πελατών.
- Υπηρεσίες σχετικές με πιστωτικές κάρτες (ενημέρωση, επιβεβαίωση κλπ).

Οι ανωτέρω υπηρεσίες προσφέρονται μέσα από εισερχόμενες ή εξερχόμενες κλήσεις του τηλεφωνικού κέντρου. Οι εξερχόμενες κλήσεις περιλαμβάνουν υπηρεσίες όπως (Προώθηση Προϊόντων και Υπηρεσιών) Telemarketing (Γνωστοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών), Data Base Update/Enrichment/Enlargement (Επιβεβαίωση και εμπλουτισμός βάσης δεδομένων, Παρακολούθηση και Επιβεβαίωση Ενεργειών) Direct Marketing, Ανανέωση/Εγγραφή Συνδρομών, Τήρηση Ατζέντας Τμημάτων Πωλήσεων, Customer Satisfaction Surveys - Έρευνες Ικανοποίησης Πελατών. Αντίστοιχα, οι υπηρεσίες Inbound κλήσεων μπορεί να περιλαμβάνουν Info Lines (Γραμμές Πληροφοριών/Υπηρεσίες Ενημέρωσης), Customer Care - Εξυπηρέτηση Πελατών, Help Desk - Τεχνική Υποστήριξη, Claim Management - Διαχείριση & Εξυπηρέτηση Παραπόνων, Order Management (Λήψη/Καταχώρηση/Διεκπεραίωση Παραγγελιών), Υποστήριξη Διαφημιστικής Καμπάνιας, Υποστήριξη Εκδηλώσεων – Σεμιναρίων - Events κλπ, Διαχείριση Μελών Σωματείων/Members Club κλπ, Τηλεγραμματαία.

3.1.1 Εταιρείες παροχής υπηρεσιών τηλεφωνικών κέντρων

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί επιλέγουν σε ορισμένες περιπτώσεις να αναθέσουν τη λειτουργία των τηλεφωνικών τους κέντρων σε τρίτους (outsourcing). Το outsourcing αναλαμβάνουν εταιρείες με την απαραίτητη τεχνολογία, λειτουργώντας σε εικοσιτετράωρη βάση, ενώ γεωγραφικά είναι δυνατόν να βρίσκονται εκατοντάδες χιλιόμετρα μακριά από την έδρα δραστηριοτήτων της επιχείρησης που εξυπηρετούν.

Η επιλογή της ανάθεσης σε τρίτους των λειτουργιών τηλεφωνικού κέντρου, μπορεί να αποτελεί μια βιώσιμη λύση για τη βελτίωση της ποιότητας της εξυπηρέτησης των πελατών, της διαφήμισης και της ενημέρωσης. Ωστόσο το outsourcing έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα στρατηγικής και οικονομικής φύσης. Στον Πίνακα 2 παρατίθενται τα βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα μιας τέτοιας πρακτικής.

Πίνακας 3.1: Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Outsourcing

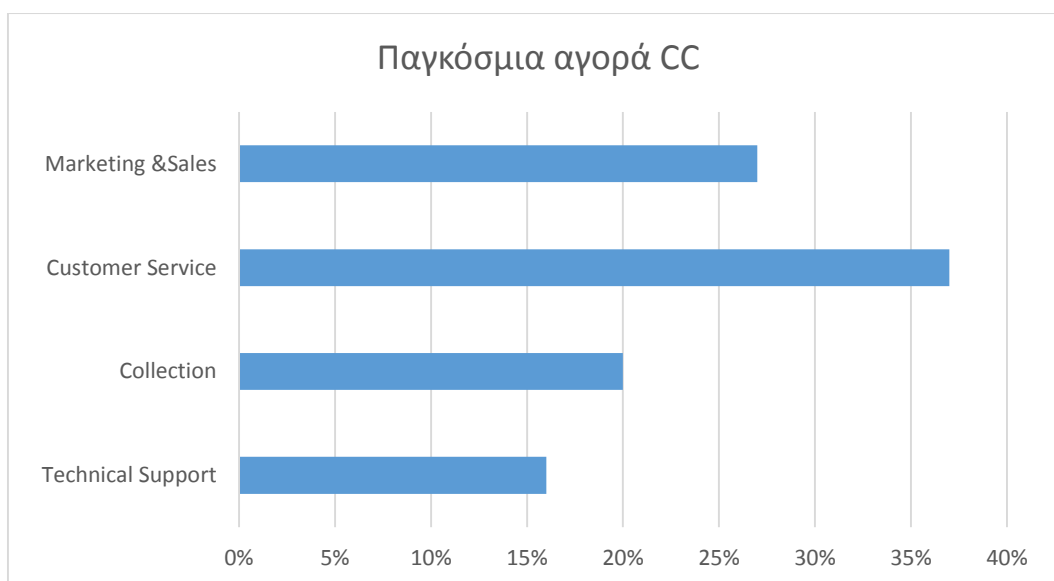
Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<p>Αναγκαιότητα βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από το τηλεφωνικό κέντρο της επιχείρησης.</p> <p>Χαμηλό κόστος λειτουργίας.</p> <p>Διάθεση νέων τεχνολογιών χωρίς την αναγκαιότητα επενδύσεων από την ίδια την επιχείρηση.</p> <p>Ανάθεση σε εξειδικευμένους επαγγελματίες.</p> <p>Διευκολύνεται η αύξηση του φόρτου του τηλεφωνικού κέντρου.</p>	<p>Με την ανάθεση σε τρίτους η επιχείρηση χάνει τον έλεγχο του πελάτη.</p> <p>Μόνο η ίδια επιχείρηση γνωρίζει καλά τους πελάτες της και τη δομή της.</p> <p>Η πρόσβαση άλλης εταιρείας σε εσωτερικές βάσεις δεδομένων και εφαρμογές δεν είναι επιθυμητή ή και ασφαλής πολλές φορές.</p> <p>Το κόστος της ανάθεσης περιλαμβάνει και επένδυση σε τεχνολογία η οποία εν τέλει δεν θα ανήκει στην ίδια τη επιχείρηση.</p>

3.1.2 Η Διεθνής Αγορά

Η παγκόσμια αγορά call centers, σύμφωνα με μελέτη της Datamonitor, εκτιμάται στα 254 εκ. ευρώ για το 2007, μια αύξηση 7,36% σε σχέση με το 2006. Η βόρεια Αμερική κατέχει ποσοστό 45,5% των εσόδων από την αγορά των call centers ενώ η Ευρώπη έρχεται δεύτερη με 26% μερίδιο. Η Ασία ακολουθεί με 16,6% της παγκόσμιας αγοράς. Τα ποσοστά των υπηρεσιών call centers, σε παγκόσμια κλίμακα, διαμορφώνονται ως εξής: η εξυπηρέτηση πελατών κατέχει το 36,5%, οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ το 27,3%, η διαχείριση ληξιπρόθεσμων οφειλών το 19,9% ενώ η τεχνική βοήθεια το 16,2%. Η αγορά των call centers δείχνει να ενισχύεται από τον αυξημένο όγκο κλήσεων, το ολοένα και αυξανόμενο ενδιαφέρον των εταιριών να εξωτερικεύουν (outsourcing) εσωτερικές λειτουργίες τους και από την αυξανόμενη ζήτηση από εταιρίες συγκεκριμένων κλάδων: φαρμακευτικές, μέσα ενημέρωσης, χρηματοοικονομικές εταιρίες και εταιρίες ενέργειας. Σύμφωνα με τους αναλυτές η πρόβλεψη για μέση ετήσια αύξηση φτάνει το 9,85% για τα επόμενα 5 χρόνια. Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι συσχετίσεις ανάμεσα σε διαφορετικούς ρυθμούς ανάπτυξης από χώρα σε χώρα, οι στατιστικές μελέτες, καθώς και οι

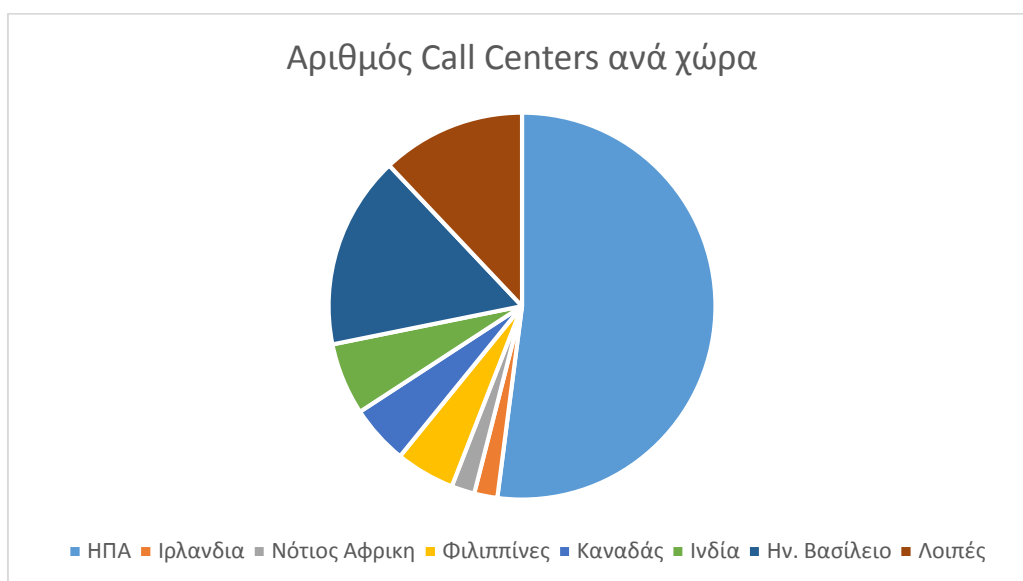
προβλέψεις για την εξέλιξη της πορείας της παγκόσμιας αγοράς μέχρι και το 2007. Σύμφωνα λοιπόν με την Datamonitor, η αγορά της Καραϊβικής & Λατινικής Αμερικής παρουσιάζει τον ταχύτερο ρυθμό ανάπτυξης. Οι εκτιμήσεις κάνουν λόγο για 700.000 θέσεις agent για το 2007, αριθμός που μεγαλώνει με ρυθμό της τάξεως 16,8%. Παράλληλα, οι ευκαιρίες αναφορικά με την αγορά call center είναι πολύ αυξημένες και στην Ασία. Στην εξέλιξη αυτή βοηθά το γεγονός ότι οι πολυεθνικές εταιρίες συνειδητοποιούν τα πλεονεκτήματα της χρήσης των call centers και προτίθενται να επενδύσουν σημαντικά σε αυτό τον τομέα, με την Κίνα να πρωτοστατεί στις εξελίξεις. Η αποχώρηση του προσωπικού κυμαίνεται στο 20% το χρόνο κατά μέσο όρο, παρουσιάζοντας όμως σημαντικές διακυμάνσεις από χώρα σε χώρα. Έτσι ενώ στην Αυστρία κυμαίνεται στο 4%, στην Ινδία φτάνει το 40%. Υπολογίζεται ότι το κόστος για την εύρεση και εκπαίδευση ενός καινούριου υπαλλήλου αντιστοιχεί με το μισθό δυο μηνών ενός υπαλλήλου. Η οργάνωση των εταιριών σε όλες τις χώρες, σύμφωνα με την έρευνα, παρουσιάζει πολλές ομοιότητες. Τα στελέχη μιας εταιρίας call center δεν ξεπερνούν σε ποσοστό το 12% των εργαζομένων. Επίσης, τα περισσότερα call center αποτελούν θυγατρικές εταιρίες ενός ευρύτερου ομίλου παρά μικρές ανεξάρτητες εταιρίες. Σύμφωνα με την έρευνα το 81% των κέντρων αποτελούν μέλη μιας μεγαλύτερης εταιρίας. Για την αγορά της Αμερικής εκτιμάται ότι θα υπάρξουν 361.000 θέσεις agents σε εξωεπιχειρησιακά call centers για το 2007. Το 53% της συγκεκριμένης αγοράς αποτελούν τηλεπικοινωνίες και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες.

Πίνακας 3.2: Παγκόσμια Αγορά Call Centers



Για την περιοχή της Ευρώπης, της Μέσης Ανατολής και της Αφρικής υπολογίζεται ότι οι θέσεις agent θα αυξάνονται με ρυθμό 7% περίπου. Σημειώνεται ότι στην Αγγλία απασχολείται ο διπλάσιος αριθμός εργαζομένων σε σχέση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Ωστόσο, η αγορά που γνωρίζει το μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης είναι αυτή της Τσεχίας, ενώ αυτή με το μικρότερο ανήκει στην Ιρλανδία. Ένα χαρακτηριστικό στοιχείο είναι ότι η αγορά της Αγγλίας έχει ρυθμό ανάπτυξης 8% κατά μέσο όρο, ενώ η αγορά outsourcing αυξάνεται με διπλάσιο ρυθμό, της τάξεως του 16%. Αυτό σημαίνει ότι ένα μέρος της σημειούμενης αύξησης θα προέλθει από την αντικατάσταση των in-house call centers με μισθωμένα (outsourced). Οι βασικότεροι παράγοντες που συμβάλλουν στον αυξανόμενο ρυθμό του outsourcing είναι οι περικοπές σε εργατικό προσωπικό, η ελάττωση του λειτουργικού κόστους και η προσήλωση στη διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM). Οι χώρες της Ανατολικής Ευρώπης αναμένεται να εμφανίσουν πολύ γρήγορο ρυθμό ανάπτυξης και να αποτελέσουν μια νέα αγορά call center. Η αγορά της Αμερικής ουσιαστικά στηρίζεται στις Inbound κλήσεις, καθώς υπάρχει νόμος ο οποίος δεν επιτρέπει την κλήση για ενημέρωση μόνο και εφόσον το έχει δηλώσει ο καλούμενος ότι επιθυμεί να δέχεται τέτοιου είδους κλήσεις. Αυτός ο νόμος έχει προσαρμοστεί μέσω σχετικής οδηγίας και στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Πίνακας 3.3: Αριθμός call centers ανά χώρα κατά τη περίοδο 2010-2012



3.2 Ανταγωνιστές

Οι βασικοί ανταγωνιστές της επιχείρησης, είναι οι εταιρείες τηλεπικοινωνιακών παροχών που χρησιμοποιούν την τηλεφωνική εξυπηρέτηση για την κάλυψη των αναγκών των πελατών τους. Ο βαθμός του ανταγωνισμού στα πλαίσια του συγκεκριμένου τομέα, εκτός από το ποσοστό των πωλήσεων που μπορεί να συγκεντρώσει ο εκάστοτε πάροχος, έγκειται και στο βαθμό εξυπηρέτησης αλλά και ικανοποίησης των πελατών.

Οι κύριοι εναλλακτικοί πάροχοι των τηλεπικοινωνιών και το μερίδιο αγοράς που κατέχουν διαμορφώνεται ως εξής:

Πίνακας 3.1: Συνδέσεις και μερίδια αγοράς εναλλακτικών τηλεπικοινωνιακών παρόχων

Πάροχος	Συνδέσεις (τέλος β.τριμήνου 2014)	Μερίδιο Αγοράς (τέλος β.τριμήνου 2014)
Forthnet	640.000	32,5%
Hellas on Line	530.000	27%
Wind Ελλάς	445.000	22,5%
Cyta Ελλάδος	316.000	16%
On Telecoms	40.000	2%
Σύνολο	1.971.000	100%

Πίνακας 3.5: Μερίδια Αγοράς Εναλλακτικών Παρόχων



3.3 Προμηθευτές

Οι προμηθευτές στο κλάδο των τηλεπικοινωνιών είναι πολυάριθμοι και διαφέρουν ανάλογα με τη λειτουργία και το μέγεθος της εκάστοτε επιχείρησης. Δεδομένου ότι ο κλάδος συγκροτείται ως επί το πλείστον από επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών στους προμηθευτές συμπεριλαμβάνονται οι εταιρείες που παρέχουν τον μηχανολογικό εξοπλισμό καθώς και τα τεχνολογικά μέσα για τη εύρυθμη λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου. Επίσης, αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας του τηλεφωνικού κέντρου αποτελούν και οι προμηθευτές που αφορούν την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, από χαρτική ύλη έως προϊόντα καθαριότητας κλπ.

3.4 Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών

Ο Linstone στο βιβλίο του “Corporate Planning, Forecasting and the Long Wave” επεσήμανε ότι, η τεχνολογία διαδραματίζει βασικό ρόλο στις αρχές του 21ου αιώνα, όπως ακριβώς είχε κάνει και στις αρχές του 20ου. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών και στους δύο αυτούς αιώνες προκάλεσε μια σταθερή και έντονη αλληλεπίδραση μεταξύ των πολιτικών, κοινωνικών και οικονομικών θεσμών σε όλα τα κράτη παγκοσμίως. Η πληροφορική, οι τηλεπικοινωνίες και η παραγωγή τηλεπικοινωνιακού υλικού συνιστούν τον ενιαίο κλάδο των τεχνολογιών της πληροφορίας (information technology). Η πληροφορική σχετίζεται με την

οργάνωση και “χρήση” της πληροφορίας, ενώ οι τηλεπικοινωνίες και η παραγωγή τηλεπικοινωνιακού υλικού, με τη δυνατότητα παροχής των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Οι τηλεπικοινωνίες, ως μέρος της βασικής υποδομής μιας χώρας, αποτελούν προϋπόθεση για την επιτυχία μιας προσπάθειας που καταβάλλεται γενικά, για τον εκσυγχρονισμό της οικονομίας της και ειδικότερα για τον περιορισμό των ανισοτήτων που παρατηρούνται στην κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη των διαφόρων περιοχών, της κάθε χώρας. Στην προσπάθεια αυτή, οι τηλεπικοινωνίες παίζουν ολοένα και πιο σημαντικό ρόλο, τόσο ως αυτόνομος οικονομικός κλάδος όσο και ως μέσο εκσυγχρονισμού των άλλων κοινωνικοοικονομικών δραστηριοτήτων. Αφού αποτελούν το βασικότερο μέσο για τη μεταβίβαση-ανάκτηση και αξιοποίηση της πληροφορίας, αποβλέπουν στο να προσφέρουν εγκαίρως τη δυνατότητα επικοινωνίας ανάμεσα στους χρήστες και τους παραγωγούς των υπηρεσιών αυτών με όλους τους τρόπους που επιτρέπει η σύγχρονη τεχνολογία. Το είδος των υπηρεσιών που ζητούνται και η καλή ή κακή χρήση των υπηρεσιών αυτών, αφορά τους ίδιους τους χρήστες. Η πληροφορική σχετίζεται με την παραγωγή, οργάνωση και αξιοποίηση της πληροφορίας, ως συντελεστή παραγωγής. Στα πλαίσια της ανάλυσης ενός πίνακα εισροών-εκροών όλες ανεξαιρέτως οι κοινωνικοοικονομικές δραστηριότητες χρησιμοποιούν μαζί με τους άλλους συντελεστές παραγωγής και τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες στη διαδικασία παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών. Οπότε γίνεται αντιληπτό, ότι η χρήση των νέων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών εξαρτάται κυρίως από το επίπεδο ανάπτυξης και τη δομή της οικονομίας της κάθε χώρας.

3.5 Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου των τηλεπικοινωνιών

Η αγορά τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα διαχωρίζεται σε:

- Σταθερή τηλεφωνία και υπηρεσίες Διαδικτύου
- Κινητή τηλεφωνία

Οι τηλεπικοινωνίες αποτέλεσαν και αποτελούν έναν από τους κλάδους οι οποίοι ενισχύουν σημαντικά την οικονομία και επιδρούν άμεσα στον κοινωνικοπολιτιστικό επίπεδο του πληθυσμού της Ελλάδας. Πλέον, με την ανάπτυξη των δικτύων της σταθερής, της κινητής τηλεφωνίας και του Ιντερνέτ, υπάρχει δυνατότητα ακόμα πιο

ταχείας και αποτελεσματικής μεταφοράς φωνητικών και ηλεκτρονικών δεδομένων, υπηρεσίες που αν μη τι άλλο έχουν σημασία στην εμπορική και κοινωνική ανάπτυξη. Η αγορά των υπηρεσιών της σταθερής, της κινητής τηλεφωνίας και του Ιντερνέτ διευρύνθηκε καθοριστικά στο διάστημα 2000-2006, κυρίως λόγω της πλήρους απελευθέρωσης της αγοράς των τηλεπικοινωνιών, με ρυθμό που συχνά υπερέβαινε την ετήσια αύξηση του ΑΕΠ.

Σήμερα πλέον, ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα βρίσκεται σε κομβικό σημείο, καθώς παρουσιάζει σημαντικά δείγματα κορεσμού, με τα επίπεδα διείσδυσης της σταθερής και κινητής τηλεφωνίας να αγγίζουν ή και να ξεπερνούν το 100%. Η σταδιακή απελευθέρωση αλλά και η διαρκώς αυξανόμενη ζήτηση τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών επέδρασε θετικά στην ανάπτυξη της αγοράς, η οποία αναπτύσσεται με ρυθμούς μικρότερους συγκριτικά με το παρελθόν. Ο αυξημένος αριθμός παρόχων οδηγεί σε συμπίεση της κερδοφορίας ή ακόμη και σε ζημιογόνες χρήσεις για τις επιχειρήσεις του κλάδου και η απουσία διαχωριστικών ορίων μεταξύ των επιμέρους κλάδων της αγοράς, έχει ενισχύσει τον ανταγωνισμό. Ο καταναλωτής βέβαια, βγαίνει ωφελημένος από αυτή την αύξηση του ανταγωνισμού καθώς έχει στη διάθεσή του πολλές εναλλακτικές επιλογές, νέες υπηρεσίες, καλύτερη ποιότητα και χαμηλότερες τιμές.

Η τάση για προσφορά ολοκληρωμένων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών που συνδυάζουν σταθερή και κινητή τηλεφωνία, παροχή υπηρεσιών Ιντερνέτ και media, αναμένεται να οδηγήσει τις μικρές εταιρείες τηλεπικοινωνιών στο στόχαστρο των μεγάλων ομίλων, καθώς και σε εξαγορές από τηλεπικοινωνιακούς ομίλους εταιρειών που παρέχουν συμπληρωματικές υπηρεσίες. Η ικανότητα των εταιρειών να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και να συμπίεσουν την κοστολογική τους βάση είναι κρίσιμη για τη μελλοντική εικόνα του κλάδου, ενώ οι συνθήκες είναι ευνοϊκές για επιχειρηματικές κινήσεις, εξαγορές ή συγχωνεύσεις, που θα δημιουργήσουν μεγάλη πελατειακή βάση, η οποία είναι απαραίτητη για να αποσβεστούν οι υψηλές επενδύσεις.

Στην Ελλάδα, για την εύρυθμη λειτουργία της αγοράς και την εφαρμογή των κανονισμών, υπάρχει μια Ανεξάρτητη Αρχή, ο ρόλος της οποίας είναι καταλυτικός για την πρόοδο της αγοράς. Η Ανεξάρτητη αυτή Αρχή, ονομάζεται ΕΕΤΤ (Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων) και ελέγχει, ρυθμίζει και εποπτεύει:

α) την αγορά ηλεκτρονικών επικοινωνιών, στην οποία δραστηριοποιούνται οι εταιρείες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, ασύρματων επικοινωνιών και

Διαδικτύου και β) την ταχυδρομική αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται οι εταιρείες παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών και υπηρεσιών ταχυμεταφοράς. Επιπλέον, η ΕΕΤΤ ασκεί τις αρμοδιότητες Επιτροπής Ανταγωνισμού στις εν λόγω αγορές. Το 2007, η ΕΕΤΤ επέλεξε να επαναπροσδιορίσει το μοντέλο της αγοράς των τηλεπικοινωνιών, οδηγώντας τις εταιρείες από τη μεταπώληση υπηρεσιών, στον ανταγωνισμό μέσω επενδύσεων σε υποδομές. Οι στρατηγικές επιδιώξεις της ΕΕΤΤ για τα επόμενα χρόνια είναι: για τα επόμενα χρόνια είναι :

- Ενθάρρυνση του ανταγωνισμού σε επίπεδο υπηρεσιών
- Πλήρης ανάπτυξη του ανταγωνισμού στις υποδομές, παρέχοντας ισότητα στην πρόσβαση και ενθαρρύνοντας την ανάπτυξη προηγμένων τεχνολογιών (WiMax, FTTx)
- Βελτίωση διαθεσιμότητας φάσματος και υποστήριξη δημιουργίας προηγμένης υποδομής σε ασύρματα δίκτυα, ώστε να ευνοηθεί η αποδοτικότερη χρήση, να καλλιεργηθεί ο ανταγωνισμός και να αναπτυχθεί η καινοτομία.
- διασφάλιση της διαθεσιμότητας καινοτόμων υπηρεσιών προς τους καταναλωτές
- διασφάλιση των ωφελειών προς τους καταναλωτές σε όρους ποιότητας, διαθεσιμότητας υπηρεσιών και διαφάνειας στην πληροφόρηση

3.6 Η χρήση των call centers

Το call center είναι το τμήμα της εταιρείας που διαχειρίζεται την επικοινωνία με τους πελάτες, κυρίως μέσω τηλεφώνου, e-mail και φαξ. Όταν το τμήμα αυτό έχει αναπτυχθεί και στελεχώνεται από υπαλλήλους της ίδιας της εταιρείας, γίνεται λόγος για ενδοεπιχειρησιακό call center (in house). Ο αριθμός των θέσεων εργασίας ενός ενδοεπιχειρησιακού call center σε μία επιχείρηση μεγάλου μεγέθους κυμαίνεται συνήθως μεταξύ 10 και 20 ατόμων. Το συνηθέστερο μοντέλο call center είναι οι συγκεκριμένες υπηρεσίες να λαμβάνονται εξωεπιχειρησιακά (μέσω outsourcing) από κάποια εταιρεία call center. Οι εταιρείες call center δεν είναι τίποτε άλλο παρά τεράστια call centers, που διαθέτουν τις απαιτούμενες υποδομές και εκατοντάδες εργαζομένους για να προσφέρουν σχετικές υπηρεσίες σε πολλές εταιρείες,

ταυτόχρονα. Η πολυπληθέστερη ομάδα εργαζομένων στα call centers είναι οι λεγόμενοι agents, έννοια που αποδίδει το εύρος του πλέγματος των εργασιών που επιτελούν. Οι κλήσεις μπορεί να είναι είτε εισερχόμενες (Inbound) είτε εξερχόμενες (Outbound). Οι Outbound κλήσεις σχετίζονται συνήθως με την προώθηση προϊόντων και τηλεμάρκετινγκ ενώ οι Inbound κλήσεις σχετίζονται περισσότερο με την εξυπηρέτηση – υποστήριξη των πελατών και αποτελούν πιο εξειδικευμένη υπηρεσία, η οποία προϋποθέτει την απασχόληση agents με συγκεκριμένη εκπαίδευση και εμπειρία. Ειδικότερα, για το Outbound, πελάτες μιας εταιρείας μπορεί να είναι Τράπεζες για collection και προώθηση τραπεζικών προϊόντων ενώ για το Inbound οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών, οι τράπεζες (πχ. Εξυπηρέτηση καρτών) κ.λ.π. Για την προώθηση προϊόντων η τηλεφωνική επικοινωνία αποτελεί μια φτηνή όσο και ποιοτική λύση αν λάβει υπόψη του κανείς ότι το κόστος μιας διαφήμισης στην τηλεόραση για την ελληνική αγορά μπορεί να φτάσει αντίστοιχα το κόστος τηλεφωνικής επικοινωνίας με ολόκληρη την επικράτεια. Στον κλάδο δραστηριοποιούνται μερικές μόνο μεγάλες εταιρείες, με την Teleperformance να κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό της αγοράς καθώς τυγχάνει να αποτελεί και την παλαιότερη εταιρία στο χώρο. Μερικοί από τους πελάτες των εταιριών call center μπορεί να είναι τράπεζες, ασφαλιστικές, φαρμακευτικές, τηλεπικοινωνίες. Οι εταιρείες επίσης εξυπηρετούν και γραμμές καταναλωτικών προϊόντων (consumer goods) τα λεγόμενα «801».

Οι ανθρώπινοι πόροι και ο τεχνολογικός παράγοντας αποτελούν τα κύρια σημεία που μπορεί ένα κέντρο κλήσεων να εξασφαλίσει, σε μεγάλο βαθμό, το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Δεδομένου ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις (ατομικές και μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις) δεν έχουν σημαντική δραστηριότητα ώστε να επηρεάσουν όλες μαζί τα μεγέθη του κλάδου, καθώς και λόγω των αντικειμενικών δυσκολιών εύρεσης των συγκεκριμένων εταιριών και των στοιχείων της οικονομικής δραστηριότητάς τους (δεν υπόκεινται σε διατάξεις περί δημοσίευσης των οικονομικών στοιχείων, η τήρηση των οποίων δεν είναι πάντα επαρκής), η χρηματοοικονομική ανάλυση βασίστηκε στις εταιρείες για τις οποίες υπάρχουν δημοσιευμένα οικονομικά στοιχεία. Οι εταιρείες του δείγματος εδρεύουν όλες στην Αθήνα. Τόσο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, με Κύκλο Εργασιών μεταξύ €300.000 και €2.500.000, όσο και οι μεσαίες, με Κύκλο Εργασιών μεταξύ €2.500.000 και €10 εκ., αντιστοιχούν σε 11 τον αριθμό. Οι εταιρείες με Κύκλο Εργασιών μεγαλύτερο των €10 εκ. αριθμούν τις 4. Λόγω του μικρού αριθμού

εταιριών η συγκέντρωση είναι υψηλή και ο βαθμός ανταγωνισμού βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα. Χαρακτηριστικό του κλάδου είναι το γεγονός ότι το 20% των εταιριών καλύπτει το 80% της αγοράς call center. Ωστόσο υπάρχει το πρόβλημα της εστίασης του ανταγωνισμού στην τιμή με συνέπεια η ποιότητα των υπηρεσιών πολλές φορές να μην είναι η καλύτερη δυνατή. Η αγορά εκτιμάει ότι το inhouse call center παρέχει εξοικονόμηση 15% στο κόστος από ότι το outsourcing. Οι εταιρίες, λοιπόν, πρέπει να μπορούν να υπολογίζουν την παραπάνω ποιότητα σε υπηρεσίες που λαμβάνουν από την εξωτερίκευση των υπηρεσιών τους προκειμένου να είναι στο τέλος διατεθειμένες να αποδεχτούν το επιπλέον κόστος του outsourcing.

Πίνακας 3.6: Πλαίσιο Αξιολόγησης Κλάδου

Πλαίσιο Αξιολόγησης Κλάδου	
Βαθμός ανταγωνισμού	Υψηλός
Ρυθμιστικά Θέματα	Χαμηλά
Εμπόδια Εισόδου	Χαμηλά
Τάσεις Πωλήσεων	Ανοδικά
Κερδοφορία	Ανοδική
Στάδιο ζωής Κλάδου	Ανοδικό
Εισαγωγική διείσδυση	Χαμηλή
Κυκλικότητα Ενταση Εργασίας	Υψηλή
Χαρακτηριστικά προϊόντος	Μέτρια Διαφοροποίηση
Ενταση Κεφαλαίου	Μέτρια
Τεχνολογική εξάρτηση	Υψηλή

Η επιρροή από τα ρυθμιστικά θέματα κρίνεται χαμηλή, καθώς δεν υπάρχουν κανόνες γύρω από την δραστηριότητα των κέντρων κλήσεων πέρα από περιφερειακή νομοθεσία όπως η Αρχή Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων, τμήματα του εμπορικού δικαίου, προστασία καταναλωτή κλπ. Η απουσία νομοθετικού πλαισίου καθώς και το μικρό κεφάλαιο που χρειάζεται για την ίδρυση ενός call center αποτυπώνουν την ευκολία εισόδου μιας εταιρίας στον κλάδο. Οι τάσεις των πωλήσεων μαζί με την κερδοφορία είναι ανοδικές, ως αποτέλεσμα της εξειδίκευσης των δραστηριοτήτων των εταιρειών στην ελληνική αγορά αλλά και της

μεγαλύτερης εμπιστοσύνης που αρχίζουν να δείχνουν οι εταιρίες προς το outsourcing. Σημαντική συμβολή στην αύξηση των πωλήσεων έχει η ιδιαίτερη ανάπτυξη των εταιριών διαχείρισης οφειλών (collection). Το στάδιο ζωής του κλάδου είναι ανοδικό τροφοδοτούμενο από την ωρίμανση των ελληνικών επιχειρήσεων ώστε να επωφεληθούν από το outsourcing των τηλεφωνικών υπηρεσιών και θα παραμείνει ανοδικό εφόσον οι ελληνικές εταιρίες θα εμπιστεύονται περισσότερο τις εταιρίες call center. Λόγω της περιορισμένης χρήσης της ελληνικής γλώσσας στον παγκόσμιο χώρο, η εισαγωγική διείσδυση παραμένει χαμηλή. Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από κυκλικότητα καθώς επηρεάζεται από την πορεία του γενικότερου οικονομικού κλίματος. Σε αυτό συμβάλλει και το γεγονός ότι μεγάλο μέρος των δραστηριοτήτων των κέντρων κλήσεως σχετίζεται με καμπάνιες πωλήσεων, η πορεία των οποίων σχετίζεται θετικά με την πορεία του ευρύτερου οικονομικού κλίματος. Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από εποχικότητα, αφού την καλοκαιρινή περίοδο η ζήτηση για υπηρεσίες call center παρουσιάζουν πτώση (Ιούνιος-Αύγουστος). Αντίθετα, ως περίοδοι με υψηλή ζήτηση χαρακτηρίζονται οι περίοδοι από μέσα Σεπτεμβρίου έως το Δεκέμβριο και από μέσα Φεβρουαρίου έως μέσα Ιουνίου. Η ένταση εργασίας είναι υψηλή, καθώς απαιτείται μεγάλος αριθμός προσωπικού για την εκτέλεση των εργασιών, με αποτέλεσμα τόσο το προσωπικό όσο και η εκπαίδευσή του να αποτελεί σημαντικό κόστος για τις επιχειρήσεις, το οποίο μπορεί να διαμορφωθεί έως και στο 80% του συνολικού κόστους. Αντίθετα η ένταση κεφαλαίου χαρακτηρίζεται μέτρια, καθώς τα κεφάλαια που απαιτούνται για την εγκατάσταση τηλεφωνικού κέντρου αποτελούν εφάπαξ ποσό και αποσβένονται κατά τη διάρκεια των χρήσεων. Η συντήρηση ωστόσο των μηχανημάτων είναι ένα κόστος που καταβάλλεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, χωρίς όμως αυτό να είναι ιδιαίτερα υψηλό. Μικρότερες εταιρείες συχνά παρέχουν χαμηλότερη ποιότητα υπηρεσιών. Οι μεγάλες εταιρίες δεν εμπιστεύονται μικρά call center λόγω χαμηλής ποιότητας αλλά και αποδοτικότητας των υπηρεσιών που μπορεί να προσφέρουν αυτές.

3.7 Τεχνολογικές Τάσεις και Προβλήματα του Κλάδου των Call Centers

3.7.1 Τεχνολογικές Τάσεις

Καθώς η τεχνολογία των κέντρων κλήσεων εξελίσσεται με ταχείς ρυθμούς, δημιουργείται έντονη συζήτηση για το κατά πόσο θα έπρεπε τα call centers – τα οποία χρησιμοποιούν μόνο το τηλέφωνο- να μετονομαστούν σε πολυκάναλα contact centers, τα οποία επιτρέπουν στις εταιρίες να εξυπηρετούν τους πελάτες τους με τη βοήθεια μιας μεγάλης γκάμας μέσων όπως email, fax, VOIP κλπ. Οι διεθνείς αναλυτές υποστηρίζουν ότι το CRM θα αποτελέσει έναν από τους πιο αναπτυσσόμενους τομείς επενδύσεων στην πληροφορική για τα επόμενα χρόνια, και μερικοί μάλιστα, προβλέπουν ένα διψήφιο συντελεστή αύξησης αυτής της αγοράς. Η ικανότητα ενσωμάτωσης, η ευκολία στη χρήση, ο κατάλληλος σχεδιασμός και η ξεκάθαρη διατύπωση των στόχων που καθορίζουν την επιτυχία, αποτελούν τις τέσσερις σπουδαιότερες παραμέτρους που χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή, κατά την υλοποίηση ενός έργου διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, ώστε η υλοποίηση να οδηγήσει σε ένα θετικό αποτέλεσμα. Τα συστήματα CRM πρώτης γενιάς εστίαζονταν στην κεντρική διαθεσιμότητα όλης της σχετικής με τους πελάτες πληροφόρησης, βοηθώντας τον καλύτερο και αποδοτικότερο διάλογο με τον πελάτη. Σήμερα όμως, οι επιχειρήσεις έχουν διαπιστώσει ότι οι βελτιώσεις μόνο στην επαφή με τους πελάτες προσφέρουν πολύ λίγα στη διαμόρφωση της ευρύτερης σχέσης τους. Πρέπει και οι εσωτερικές υποστηρικτικές λειτουργίες να είναι ευθυγραμμισμένες και εναρμονισμένες με το CRM. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος στην εξυπηρέτηση πελατών που επιβεβαιώνει την ημερομηνία παράδοσης των προϊόντων στον πελάτη, χωρίς να γνωρίζει, ότι λόγω αυξημένου φόρτου εργασίας, η παραγωγή θα καθυστερήσει, δε θα καταφέρει να ικανοποιήσει τον πελάτη του. Για να υπάρξει αξία σε μία επιχείρηση, θα πρέπει οι λειτουργίες της διαχείρισης πελατειακών σχέσεων του front-office να είναι πλήρως ενσωματωμένες με τις υποστηρικτικές λειτουργίες του back-office, γιατί στα μάτια του πελάτη θα πρέπει να υπάρχει ένα και μόνο σημείο επαφής με την εταιρία. Βέβαια η ενσωμάτωση δε λύνει όλα τα προβλήματα. Χρειάζεται και η συμμετοχή του προσωπικού. Η εφαρμογή πρέπει να είναι εύκολη στη χρήση της, ώστε οι εργαζόμενοι να μην τη βλέπουν σαν μία επιπλέον ταλαιπωρία. Είναι χαρακτηριστικό ότι πολλά προβλήματα σε έργα CRM προκύπτουν από τη δυσκολία του

προσωπικού να ενημερώνει το σύστημα, δεδομένου ότι στην εξυπηρέτηση του πελάτη εμπλέκονται εργαζόμενοι από διάφορα τμήματα της εταιρίας, μερικοί από τους οποίους είναι σποραδικοί χρήστες ηλεκτρονικού υπολογιστή. Στο πλαίσιο αυτό, ο συνδυασμός των εφαρμογών CRM με την τεχνολογία των επιχειρησιακών πυλών (portals) έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα επιτυχημένος. Κύριο πλεονέκτημα των portals είναι η ενοποίηση της πληροφορίας που βρίσκεται διάσπαρτη μέσα στην επιχείρηση και το εύχρηστο περιβάλλον εργασίας που υποστηρίζει πλούσια γραφικά και εικόνες, που βοηθούν στην απλοποίηση των συναλλαγών με το σύστημα. Ειδικά οι νέες εκδόσεις των προσωποποιημένων επιχειρησιακών πυλών (Role Based Portals), επιτρέπουν τη διαμόρφωση του περιβάλλοντος εργασίας του χρήστη, σύμφωνα με τις ανάγκες και τα καθήκοντα του εργαζόμενου. Για παράδειγμα, η οθόνη του πωλητή μπορεί να έχει συνδέσεις (links) με την εφαρμογή διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, την παραγγελιοληψία, την τιμολόγηση, τις εκκρεμείς παραδόσεις, την ιστοσελίδα, τον τιμοκατάλογο του ανταγωνιστή κ.τ.λ. Ο σωστός σχεδιασμός είναι και αυτός απαραίτητος. Το πρώτο βήμα για μία επιχείρηση που σκοπεύει να εγκαταστήσει λύση διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, αποτελεί η προσεκτική εξέταση των υφιστάμενων επιχειρηματικών διαδικασιών και ο καθορισμός των τομέων όπου επιθυμείται βελτίωση. Το επόμενο βήμα είναι ο καθορισμός του ρόλου της λύσης διαχείρισης πελατειακών σχέσεων στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Κατόπιν, μπορεί να ακολουθήσει η σταδιακή ανάπτυξη της λύσης, στο ρυθμό που η επιχείρηση μπορεί να αφομοιώσει, και έτσι να υπάρξουν μετρήσιμα αποτελέσματα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα. Επανελημμένες μελέτες έχουν δείξει ότι η επιτυχία ενός έργου διαχείρισης πελατειακών σχέσεων δεν εξαρτάται μόνο από την επιλογή του λογισμικού. Παρότι οι καλοσχεδιασμένες και εύχρηστες λύσεις γίνονται άμεσα αποδεκτές από τους χρήστες, η υπεροχή έρχεται από την ξεκάθαρη διατύπωση των στόχων. Περισσότερα από 27.000 call centers σε όλο τον κόσμο εξυπηρετούν 55 εκατομμύρια κλήσεις ημερησίως. Το 70% των λειτουργικών εξόδων των call centers οφείλονται στο κόστος των υπαλλήλων (agents), ο αριθμός των οποίων μειώνεται σημαντικά όταν υλοποιηθούν φωνητικές εφαρμογές. Σύμφωνα με μετρήσεις κοστολογίων ελληνικών επιχειρήσεων, το συνολικό κόστος ιδιοκτησίας μίας υπηρεσίας βασισμένης σε φωνητικές τεχνολογίες μειώνεται στο 1/10 σε σχέση με μία in-house ή out-sourced λύση cost center ζωντανής εξυπηρέτησης. Η απόσβεση της επένδυσης στην Ελλάδα γίνεται κατά μέσο όρο σε 6 έως 10 μήνες, ενώ η μείωση

του συνολικού κόστους γίνεται ακόμα πιο αισθητή, όταν υλοποιούνται hosted λύσεις φωνητικών εφαρμογών. Η εξέλιξη της τεχνολογίας σε συνάρτηση με την μείωση του κόστους που προσφέρει προδιαγράφει το μέλλον για τις εταιρίες κέντρων κλήσεων. Πάντως, οι Έλληνες καταναλωτές δεν είναι ακόμα διατεθειμένοι να αποδεχτούν τις νέες τεχνολογίες για την εξυπηρέτησή τους, προτιμώντας την άμεση επαφή συντηρώντας με αυτό τον τρόπο το μεγάλο κόστος για τις εταιρίες που προέρχεται από την απασχόληση μεγάλου αριθμού σε ανθρώπινο δυναμικό. Τάσεις στην αγορά Στην αγορά έχει δημιουργηθεί η τάση για αύξηση των υπηρεσιών collection και μείωση των υπηρεσιών προώθησης προϊόντων. Σε αυτό συμβάλλει η οικονομική κρίση, ωθώντας κατά συνέπεια τις τράπεζες, οι οποίες και αποτελούν τους κύριους πελάτες των εταιριών, στην είσπραξη των απαιτήσεών τους από την μια πλευρά και μείωση των κόστους για προώθηση των προϊόντων τους από την άλλη. Η σταθερή ανάπτυξη του κλάδου θα συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια, αφού όλο και περισσότερες εταιρίες θα εμπιστεύονται την εξυπηρέτηση των πελατών τους σε εξωεπιχειρησιακά κέντρα κλήσεων. Σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, θα υπάρξει τάση για συγκέντρωση εταιριών στον κλάδο, εφόσον πρώτα θεσπισθεί νομικό πλαίσιο, εκτιμώντας ότι ο αριθμός των εταιριών θα φτάσει σε λιγότερους από δέκα παίκτες. Ο ανταγωνισμός θα περιοριστεί στη διαχείριση πληροφοριών (ποιότητα) και λιγότερο στην πίεση τιμών. Το μέλλον των εταιριών είναι να παρέχουν added value υπηρεσίες γνώσης των αγορών, των καταναλωτικών συνηθειών και της πιστοληπτικής ικανότητας στους πελάτες τους. Η διεξόδυση σε άλλες ευρωπαϊκές αγορές αποτελεί προοπτική για τον κλάδο. Οι ελληνικές εταιρίες μπορούν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους εγχώρια, σε εταιρίες που εδρεύουν σε ξένες αγορές, σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι η αμοιβή υπηρεσιών call center στην Αγγλία αντιστοιχεί σε 45€ την ώρα, ενώ στην Ελλάδα αντιστοιχεί περίπου στα μισά. Η αγορά όμως αυτή προϋποθέτει την επάνδρωση με υπαλλήλους που έχουν όχι απλά καλή γνώση της γλώσσας της εκάστοτε αγοράς αλλά την εξαιρετική γνώση αυτής. Η δημιουργία εγκαταστάσεων μιας εταιρίας call center σε απομακρυσμένες περιοχές της Ελλάδας προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρία λόγω της επιδοτούμενης βιομηχανικής ζώνης (για τις κτιριακές εγκαταστάσεις της και 12% για το προσωπικό) αλλά και του χαμηλότερου κόστους σε ανθρώπινο δυναμικό με αποτέλεσμα να μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικές τιμές στους πελάτες της.

3.7.2 Προβλήματα της αγοράς των call centers

Ο ανταγωνισμός επικεντρώνεται στην τιμή με αποτέλεσμα η κερδοφορία των εταιρειών του κλάδου να είναι οριακή. Οι μεγάλες εταιρίες – πελάτες πιέζουν για καλή ποιότητα υπηρεσιών αλλά σε χαμηλή τιμή, διαμοιράζοντας πολλές φορές συγκεκριμένο έργο σε περισσότερες εταιρίες του κλάδου. Επίσης, πολλές από αυτές ενισχύουν τα εσωτερικά τους call centers και μόνο σε περιόδους υψηλής ζήτησης κάνουν ένα κομμάτι τους outsourcing. Οι μικρομεσαίες εταιρίες, από την πλευρά τους, δεν αντιλαμβάνονται τα οφέλη και την καλύτερη ποιότητα από το outsourcing της τηλεφωνικής εξυπηρέτησης με αποτέλεσμα να μην το εμπιστεύονται, θεωρώντας παράλληλα ότι είναι ακριβό. Εξάλλου, οι περισσότερες από αυτές δεν είναι σε θέση να προσδιορίσουν το κόστος του inhouse call center. Η έλλειψη αντίληψης για την ποιότητα καθώς και η έλλειψη κουλτούρας από τις Ελληνικές επιχειρήσεις ως προς το customer care και το sale service έχει σαν συνέπεια ο ανταγωνισμός να επικεντρώνεται αποκλειστικά στην τιμή. Πρέπει συνεπώς να υπάρξει, ενημέρωση τόσο από τις ίδιες τις εταιρίες call center όσο και από τις επαγγελματικές ενώσεις (εκπαίδευση αγοράς, δραστηριοποίηση EOMMEX, ΣΕΒ κ.α) προς τις εταιρίες ώστε να αντιληφθούν τα οφέλη που μπορούν να πετύχουν από το outsourcing προκειμένου ο κλάδος να έχει προοπτικές ανάπτυξης. Η απουσία νομοθετικού πλαισίου δημιουργεί το πρόβλημα ότι αναπτύσσονται εταιρίες που δυσφημούν τον κλάδο τόσο σε εργασιακό επίπεδο (π.χ. συμβάσεις εργασίας που δεν τηρούνται, αμοιβές & Bonus που δεν δίνονται κλπ) όσο και σε επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών που προσφέρουν. Παράλληλα δεν υπάρχει ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων που συλλέγουν οι εταιρίες. Αυτό έχει σαν συνέπεια την έλλειψη εμπιστοσύνης των εταιριών - πελατών προς το σύνολο των εταιριών του κλάδου. Η μη τήρηση των συμβάσεων εργασίας από πολλές εταιρίες του κλάδου δημιουργούν δυσκολίες εξεύρεσης προσωπικού, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να απευθύνονται σε εταιρίες Marketing και Recruiting, δημιουργώντας επιπλέον κόστη για αυτές. Το γεγονός ότι η εργασιακή νομοθεσία χαρακτηρίζει τον agent ως υπάλληλο γραφείου και όχι ως υπάλληλο εξυπηρέτησης πελατών παράλληλα με την απουσία σχολών που θα απένειμαν πτυχία εξυπηρέτησης πελατών αποτελούν προβλήματα που επηρεάζουν αρνητικά την εξέλιξη του κλάδου. Τέλος, στον κλάδο θα πρέπει κάθε εταιρία να απευθύνεται σε συγκεκριμένους κλάδους – πελάτες ώστε να αποκτά εξειδίκευση και κατά συνέπεια ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με αυτόν τον τρόπο θα προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες στις επιχειρήσεις και θα προσλαμβάνει προσωπικό με συγκεκριμένες δεξιότητες. Αντίθετα οι περισσότερες εταιρείες

ασχολούνται με πολλούς κλάδους ταυτόχρονα, μη βοηθώντας την δημιουργία ενός καλού ποιοτικού ονόματος στην αγορά.

Η ίδρυση του Συνδέσμου Εταιριών Παροχής Τηλεφωνικών Υπηρεσιών αποσκοπεί στον συντονισμό των εταιριών του κλάδου. Ο Κώδικας Δεοντολογίας που εξέδωσε ο σύνδεσμος έχει σαν σκοπό την αντιμετώπιση των επιμέρους προβλημάτων.

3.7.3 Τάσεις στην αγορά

Στην αγορά έχει δημιουργηθεί η τάση για αύξηση των υπηρεσιών collection και μείωση των υπηρεσιών προώθησης προϊόντων. Σε αυτό συμβάλλει η οικονομική κρίση, ωθώντας κατά συνέπεια τις τράπεζες, οι οποίες και αποτελούν τους κύριους πελάτες των εταιριών, στην είσπραξη των απαιτήσεών τους από την μια πλευρά και μείωση των κόστους για προώθηση των προϊόντων τους από την άλλη. Η σταθερή ανάπτυξη του κλάδου θα συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια, αφού όλο και περισσότερες εταιρίες θα εμπιστεύονται την εξυπηρέτηση των πελατών τους σε εξωεπιχειρησιακά κέντρα κλήσεων. Σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, θα υπάρξει τάση για συγκέντρωση εταιριών στον κλάδο, εφόσον πρώτα θεσπισθεί νομικό πλαίσιο, εκτιμώντας ότι ο αριθμός των εταιριών θα φτάσει σε λιγότερους από δέκα παίκτες. Ο ανταγωνισμός θα περιοριστεί στη διαχείριση πληροφοριών (ποιότητα) και λιγότερο στην πίεση τιμών. Το μέλλον των εταιριών είναι να παρέχουν added value υπηρεσίες γνώσης των αγορών, των καταναλωτικών συνηθειών και της πιστοληπτικής ικανότητας στους πελάτες τους. Η διείσδυση σε άλλες ευρωπαϊκές αγορές αποτελεί προοπτική για τον κλάδο. Οι ελληνικές εταιρίες μπορούν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους εγχώρια, σε εταιρίες που εδρεύουν σε ξένες αγορές, σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι η αμοιβή υπηρεσιών call center στην Αγγλία αντιστοιχεί σε 45€ την ώρα, ενώ στην Ελλάδα αντιστοιχεί περίπου στα μισά. Η αγορά όμως αυτή προϋποθέτει την επάνδρωση με υπαλλήλους που έχουν όχι απλά καλή γνώση της γλώσσας της εκάστοτε αγοράς αλλά την εξαιρετική γνώση αυτής. Η δημιουργία εγκαταστάσεων μιας εταιρίας call center σε απομακρυσμένες περιοχές της Ελλάδας προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρία λόγω της επιδοτούμενης βιομηχανικής ζώνης (για τις κτιριακές εγκαταστάσεις της και 12% για το προσωπικό) αλλά και του χαμηλότερου κόστους σε ανθρώπινο δυναμικό με αποτέλεσμα να μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικές τιμές στους πελάτες της.

3.8 Ανάλυση Εγχώριας Αγοράς

Η ελληνική αγορά των call centers βρίσκεται σε στάδιο αρχικής ανάπτυξης, καθώς οι πρώτες εταιρίες του κλάδου άρχισαν να δραστηριοποιούνται τη δεκαετία του 90. Μέχρι και το 1999 στην αγορά υπήρχαν δύο μόνο εταιρίες call center. Χαρακτηριστικό είναι ότι ο κύκλος εργασιών του κλάδου εκείνη την περίοδο κυμαινόταν μόλις στα €3εκ. Τα κέντρα κλήσεων ανταποκρίνονται στην ανάγκη των επιχειρήσεων για γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών τους και βελτίωση της επικοινωνιακής τους εικόνας, μέσα σε ένα περιβάλλον ολοένα και ταχύτερων ρυθμών εργασίας. Η ανάπτυξή τους υπήρξε ραγδαία, με τη λειτουργία τους να καθίσταται πλέον απαραίτητη σε πολλούς κλάδους, όπως οι τηλεπωλήσεις (telemarketing), τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, οι ασφαλιστικές εταιρίες, οι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί, οι υπηρεσίες υγείας και έκτακτης ανάγκης κλπ. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και οι τηλεπικοινωνίες αποτελούν το σημαντικότερο τμήμα του πελατολογίου των εταιριών call center. Κυρίως τα μικρότερα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχουν εξωτερικεύσει όλες τις υπηρεσίες του call center τους, ενώ οι μεγαλύτερες συνήθως κρατάνε ένα κομμάτι των υπηρεσιών τους σε in-house. Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας τα κέντρα κλήσεων γνώρισαν σημαντική ανάπτυξη τόσο στην Ελλάδα, όσο και σε πολλές χώρες του κόσμου. Η εξάπλωσή τους κατέστη δυνατή μέσω της μετάβασης στην ψηφιακή εποχή και της σύγκλισης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, αλλά και της συνεπαγόμενης σταδιακής μείωσης του κόστους μετάδοσης πληροφοριών. Ο κλάδος αποτελείται πλέον από αρκετές εταιρίες κυρίως μεσαίες και μικρομεσαίες. Οι εταιρίες που δημοσιεύουν στοιχεία ανέρχονται σε 37. Οι υπηρεσίες τηλεφωνικής υποστήριξης, προϋπήρξαν της δημιουργίας του αυτόνομου κλάδου των εταιριών call centers. Προσφέρονταν είτε από τις ίδιες τις εταιρίες παραγωγής ή εμπορίας προϊόντων/υπηρεσιών και εξακολουθούν να προσφέρονται ακόμα και σήμερα, είτε προσφέρονταν από άλλες εταιρίες στο ευρύτερο χώρο των επικοινωνιών. Τα οικονομικά αποτελέσματα των εταιριών του κλάδου δείχνουν ότι η επιχειρηματική αυτή δραστηριότητα κερδίζει συνεχώς έδαφος. Παράλληλα, μια πιο ξεκάθαρη εικόνα δείχνουν, τόσο τα τεχνικά όσο και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους, τα οποία συνδυαστικά αποδίδουν μια συνολική εικόνα της δυναμικής της κάθε εταιρίας call center στην ελληνική αγορά. Το γεγονός όμως ότι πολλές εταιρίες του κλάδου δεν παρέχουν την απαιτούμενη ποιότητα υπηρεσιών προκαλεί δισταγμό στις ελληνικές

εταιρίες να εμπιστευτούν σε μεγάλο βαθμό το κέντρο κλήσης τους σε εταιρία call center. Συνεπώς, υπάρχει μια διστακτικότητα από τις εταιρίες να δώσουν εξειδικευμένα έργα σε εταιρίες call center, όπως η τεχνική υποστήριξη, λόγω των αμφιβολιών τόσο για το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών όσο και για την χρήση πληροφοριών προσωπικών δεδομένων που τους παρέχουν. Αντίθετα, οι εγχώριες εταιρίες εξωτερικεύουν στις εταιρίες call center απλές υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών όπως τηλεμάρκετινγκ και διαχείρισης οφειλών (collection), τα οποία και αποτελούν το μεγαλύτερο κομμάτι της εγχώριας αγοράς. Οι συγκεκριμένες υπηρεσίες χρησιμοποιούνται κατά βάση από εταιρίες που εμπορεύονται καταναλωτικά προϊόντα και αποκτούν το πλεονέκτημα λόγω της καλύτερης επικοινωνίας που παρέχουν τα call centers. Αντιθέτως τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, κάποιες από τις υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών τις χειρίζονται σε εσωτερικό call center, δίνοντας σε outsourcing κυρίως το κομμάτι των υπηρεσιών προώθησης προϊόντων και collection, λόγω της εξειδίκευσης που απαιτείται και της προστασίας των δεδομένων των πελατών τους. Λόγω των ανώτερων συνθηκών τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα διαθέτουν πολύ οργανωμένα εσωτερικά call centers.

3.9 Προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης

Η ζήτηση για τις δραστηριότητες κέντρων κλήσεων καθορίζεται άμεσα από τους ακόλουθους παράγοντες:

- το οικονομικό περιβάλλον (κυκλικότητα)
- την εποχικότητα
- τις ανάγκες των εταιριών για ποιοτικότερες υπηρεσίες και εξωτερίκευση
- των δικών τους κέντρων κλήσεων
- παροχή πρόσθετων υπηρεσιών

Το οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει τις εταιρείες καθώς σε περιόδους κρίσεων γίνονται πιο συντηρητικές ως προς τη διαχείριση των εξόδων τους. Οι συνέπειες από την οικονομική κρίση γίνονται ορατές κυρίως στη ζήτηση για υπηρεσίες προώθησης προϊόντων. Οι εταιρείες αποφεύγουν να διαθέσουν κεφάλαια στην προώθηση των προϊόντων τους σε μια περίοδο όπου το καταναλωτικό κοινό είναι συγκρατημένο ως προς τα έξοδα του. Συγκεκριμένοι περίοδοι μέσα στο έτος

επηρεάζουν τη ζήτηση υπηρεσιών ενός call center. Περίοδοι όπως πριν τις εορτές των Χριστουγέννων, αποτελούν περίοδοι αιχμής για τις εταιρίες κέντρων κλήσεων όταν και είναι σε εξέλιξη μεγάλος αριθμός από καμπάνιες προώθησης προϊόντων (π.χ. πιστωτικές κάρτες). Αντίθετα, κατά την καλοκαιρινή περίοδο, κατά την οποία το μεγαλύτερο μέρος των καταναλωτών βρίσκονται σε διακοπές, καμπάνιες προώθησης δεν έχουν λόγο να υφίστανται. Η είσοδος στην ευρύτερη ελληνική αγορά μεγάλων εταιριών οι οποίες απαιτούν ποιοτικές υπηρεσίες call center, επηρεασμένες και από την εξάπλωση των συγκεκριμένων υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο, προσδίδουν ώθηση στην ζήτηση για υπηρεσίες call center. Ειδικότερα η εισαγωγή πολυεθνικών εταιριών οι οποίες χρησιμοποιούν εξελεγχμένες πρακτικές marketing έδωσαν ώθηση στον κλάδο. Οι εταιρίες του κλάδου στην προσπάθειά τους για τόνωση του ενδιαφέροντος προσφέρουν πρόσθετες υπηρεσίες όπως collection, τεχνική υποστήριξη με εξειδικευμένο προσωπικό κ.α

3.10 Προοπτικές Κλάδου

Η ελληνική αγορά call center βρίσκεται ακόμα σε αρχικό στάδιο αφού οι υπηρεσίες που παρέχουν οι εταιρίες αποτελούν στην πλειονότητα τους καμπάνιες για πωλήσεις. Η πλειονότητα των ελληνικών επιχειρήσεων δεν φαίνεται να έχει ακόμα απόλυτη εμπιστοσύνη στις εταιρίες call centers από πλευράς ποιότητας υπηρεσιών ώστε αυτές να εξωτερικεύσουν το κέντρο κλήσεών τους και για άλλες υπηρεσίες πλην της προώθησης προϊόντων όπως είναι για παράδειγμα η τεχνική υποστήριξη πελατών η οποία και απαιτεί εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Παρόλα αυτά, υπάρχει σημαντική ανάπτυξη, η οποία προέρχεται σε σημαντικό βαθμό και από τις εταιρίες collection. Η διείσδυση νέων τεχνολογιών στο χώρο (π.χ. φωνητική πύλη) δημιουργεί νέες τάσεις προκειμένου να μειωθεί το υψηλό κόστος ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, η εκτροπή κλήσεων σε γειτονικές αγορές θα αποτελέσει προοπτική για τον κλάδο εφόσον ξεπεραστεί το εμπόδιο της γλώσσας. Η τρέχουσα οικονομική κρίση πάντως, η οποία φαίνεται να επηρεάζει όλους τους τομείς της οικονομίας, δημιουργεί έντονα το αίσθημα της ανασφάλειας και για το συγκεκριμένο κλάδο.

3.11 Προβλήματα των εταιρειών του κλάδου

Η απουσία νομοθετικού πλαισίου που να διέπει τον κλάδο έχοντας σαν συνέπεια την παρείσφρηση στο χώρο εταιριών που δυσφημούν τον κλάδο καθώς επίσης και το γεγονός ότι η αγορά call center στην Ελλάδα βρίσκεται ακόμα σε πρώιμο στάδιο, με τις εταιρίες - πελάτες να εστιάζουν στην κατάκτηση καλύτερης τιμής και όχι στην απόδοση καλύτερης ποιότητας υπηρεσιών από τα call center, αποτελούν τα κύρια προβλήματα της αγοράς.

3.12 Στρατηγική Επισκόπηση Κλάδου

Η ελληνική αγορά των κέντρων κλήσεων βρίσκεται σε στάδιο αρχικής ανάπτυξης, καθώς οι πρώτες εταιρίες του κλάδου άρχισαν να δραστηριοποιούνται τη δεκαετία του 90. Μέχρι και το 1999 στην αγορά υπήρχαν δύο μόνο εταιρίες call center. Χαρακτηριστικό είναι ότι ο κύκλος εργασιών του κλάδου εκείνη την περίοδο κυμαινόταν μόλις στα €3εκ. Τα κέντρα κλήσεων ανταποκρίνονται στην ανάγκη των επιχειρήσεων για γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών τους και βελτίωση της επικοινωνιακής τους εικόνας, μέσα σε ένα περιβάλλον ολοένα και ταχύτερων ρυθμών εργασίας. Η ανάπτυξή τους υπήρξε ραγδαία, με τη λειτουργία τους να καθίσταται πλέον απαραίτητη σε πολλούς κλάδους, όπως οι τηλεπωλήσεις (telemarketing), τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, οι ασφαλιστικές εταιρίες, οι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί, οι υπηρεσίες υγείας και έκτακτης ανάγκης κλπ. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και οι τηλεπικοινωνίες αποτελούν το σημαντικότερο τμήμα του πελατολογίου των εταιριών call center. Κυρίως τα μικρότερα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα έχουν εξωτερικεύσει όλες τις υπηρεσίες του call center τους, ενώ οι μεγαλύτερες συνήθως κρατάνε ένα κομμάτι των υπηρεσιών τους σε in-house. Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας τα κέντρα κλήσεων γνώρισαν σημαντική ανάπτυξη τόσο στην Ελλάδα, όσο και σε πολλές χώρες του κόσμου. Η εξάπλωσή τους κατέστη δυνατή μέσω της μετάβασης στην ψηφιακή εποχή και της σύγκλισης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, αλλά και της συνεπαγόμενης σταδιακής μείωσης του κόστους μετάδοσης πληροφοριών. Ο κλάδος αποτελείται πλέον από αρκετές εταιρίες κυρίως μεσαίες και μικρομεσαίες. Οι εταιρίες που δημοσιεύουν στοιχεία ανέρχονται σε 37. Οι υπηρεσίες τηλεφωνικής υποστήριξης, προϋπήρξαν της δημιουργίας του αυτόνομου κλάδου των εταιριών call centers. Προσφέρονταν είτε από τις ίδιες τις εταιρίες παραγωγής ή εμπορίας

προϊόντων/υπηρεσιών και εξακολουθούν να προσφέρονται ακόμα και σήμερα, είτε προσφέρονταν από άλλες εταιρίες στο ευρύτερο χώρο των επικοινωνιών. Τα οικονομικά αποτελέσματα των εταιριών του κλάδου δείχνουν ότι η επιχειρηματική αυτή δραστηριότητα κερδίζει συνεχώς έδαφος. Παράλληλα, μια πιο ξεκάθαρη εικόνα δείχνουν, τόσο τα τεχνικά όσο και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους, τα οποία συνδυαστικά αποδίδουν μια συνολική εικόνα της δυναμικής της κάθε εταιρίας call center στην ελληνική αγορά. Το γεγονός όμως ότι πολλές εταιρίες του κλάδου δεν παρέχουν την απαιτούμενη ποιότητα υπηρεσιών προκαλεί δισταγμό στις ελληνικές εταιρίες να εμπιστευτούν σε μεγάλο βαθμό το κέντρο κλήσης τους σε εταιρία call center. Συνεπώς, υπάρχει μια διστακτικότητα από τις εταιρίες να δώσουν εξειδικευμένα έργα σε εταιρίες call center, όπως η τεχνική υποστήριξη, λόγω των αμφιβολιών τόσο για το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών όσο και για την χρήση πληροφοριών προσωπικών δεδομένων που τους παρέχουν. Αντίθετα, οι εγχώριες εταιρίες εξωτερικεύουν στις εταιρίες call center απλές υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών όπως τηλεμάρκετινγκ και διαχείρισης οφειλών (collection), τα οποία και αποτελούν το μεγαλύτερο κομμάτι της εγχώριας αγοράς. Οι συγκεκριμένες υπηρεσίες χρησιμοποιούνται κατά βάση από εταιρίες που εμπορεύονται καταναλωτικά προϊόντα και αποκτούν το πλεονέκτημα λόγω της καλύτερης επικοινωνίας που παρέχουν τα call centers. Αντιθέτως τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, κάποιες από τις υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών τις χειρίζονται σε εσωτερικό call center, δίνοντας σε outsourcing κυρίως το κομμάτι των υπηρεσιών προώθησης προϊόντων και collection, λόγω της εξειδίκευσης που απαιτείται και της προστασίας των δεδομένων των πελατών τους. Λόγω των ανώτερων συνθηκών τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα διαθέτουν πολύ οργανωμένα εσωτερικά call centers.

3.12.1 Η στρατηγική του outsourcing

Οι εταιρείες της αγοράς τηλεφωνικών κέντρων έχουν επωφεληθεί από τη στρατηγική του outsourcing, δηλαδή την ανάθεση της διενέργειας των υποστηρικτικών δραστηριοτήτων μιας εταιρίας σε άλλες εξειδικευμένες εταιρίες, μεταξύ των οποίων και η τηλεφωνική επικοινωνία με τους πελάτες. Η κίνηση αυτή μπορεί να προσφέρει μια σειρά από πλεονεκτήματα, όπως:

- ✓ Μείωση των σχετικών εξόδων, αφού οι υποδομές για τις εταιρίες call center είναι κοινές για πολλαπλά έργα που αναλαμβάνουν.
- ✓ Καλύτερη διαφήμιση των προϊόντων και των υπηρεσιών, ανώτερη εξυπηρέτηση των πελατών και βελτίωση της επικοινωνιακής εικόνας της επιχείρησης. Η υψηλή τεχνογνωσία των εταιριών outsourcing επιτρέπει την μεγαλύτερη παραγωγικότητα που αυτή με την σειρά της μπορεί να μειώσει το κόστος εξυπηρέτησης των καταναλωτών.
- ✓ Η δημιουργία ενός εσωτερικού call center αποτελεί ακριβή επένδυση, απαιτώντας συγχρόνως μεγάλη εμπειρία, τεχνογνωσία και εξειδικευμένο εξοπλισμό. Συνεπώς η ανάθεση υπηρεσιών κλήσεων σε εξωτερικό call center συνεπάγεται την αποφυγή των σχετικών επενδύσεων.
- ✓ Αποτελεσματικότερη διαχείριση των εισερχόμενων κλήσεων.
- ✓ Ο χώρος και το ανθρώπινο δυναμικό που θα απαιτούσε ένα εσωτερικό call center μπορεί να αξιοποιηθεί διαφορετικά.

3.12.2 Υπηρεσίες

Οι μεγαλύτερες εταιρίες του κλάδου, έχοντας πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις σε σύγχρονο επικοινωνιακό εξοπλισμό, έχουν τη δυνατότητα υποστήριξης μιας ευρείας γκάμας εφαρμογών και ολοκληρωμένων υπηρεσιών, μερικές από τις οποίες είναι υψηλής προστιθέμενης αξίας. Οι υπηρεσίες αυτές είναι οι εξής:

- ✓ Εξυπηρέτηση και ενημέρωση πελατών και καταναλωτών.
- ✓ Υποστήριξη διαφημιστικών ενεργειών.
- ✓ Έρευνα αγοράς.
- ✓ Προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών.
- ✓ Τηλεπωλήσεις (telemarketing).
- ✓ Πωλήσεις μέσω internet.
- ✓ Δημιουργία πελατολογίων.
- ✓ Διαχείριση και ανάπτυξη βάσεων δεδομένων με στοιχεία πελατών.
- ✓ Υπηρεσίες σχετικές με πιστωτικές κάρτες (ενημέρωση, επιβεβαίωση κλπ).

Οι ανωτέρω υπηρεσίες προσφέρονται μέσα από εισερχόμενες ή εξερχόμενες κλήσεις του τηλεφωνικού κέντρου. Οι εξερχόμενες κλήσεις περιλαμβάνουν υπηρεσίες όπως Telesales (Προώθηση Προϊόντων και Υπηρεσιών) Telemarketing (Γνωστοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών), Data Base Update/Enrichment/Enlargement (Επιβεβαίωση και εμπλουτισμός βάσης δεδομένων, Παρακολούθηση και Επιβεβαίωση Ενεργειών Direct Marketing), Ανανέωση/Εγγραφή Συνδρομών, Τήρηση Ατζέντας Τμημάτων Πωλήσεων, Customer Satisfaction Surveys - Έρευνες Ικανοποίησης Πελατών. Αντίστοιχα, οι υπηρεσίες Inbound κλήσεων μπορεί να περιλαμβάνουν Info Lines (Γραμμές Πληροφοριών/Υπηρεσίες Ενημέρωσης), Customer Care - Εξυπηρέτηση Πελατών, Help Desk - Τεχνική Υποστήριξη, Claim Management - Διαχείριση & Εξυπηρέτηση Παραπόνων, Order Management (Λήψη/Καταχώρηση/Διεκπεραίωση Παραγγελιών), Υποστήριξη Διαφημιστικής Καμπάνιας, Υποστήριξη Εκδηλώσεων – Σεμιναρίων - Events κλπ, Διαχείριση Μελών Σωματείων/Members Club κλπ, Τηλεγραμματοεπικοινωνία. Οι εταιρίες διαχείρισης οφειλών (collection) Ιδιαίτερα δυναμική ανάπτυξη παρουσιάζουν τα τελευταία χρόνια οι εταιρίες collection, οι οποίες αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι της ευρύτερης αγοράς call center. Οι εταιρίες collection πρωτοπαρουσιάστηκαν στην ελληνική αγορά στις αρχές της δεκαετίας του '90, με στόχο τη διαχείριση μεγάλου όγκου οφειλών προς τους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς. Ωστόσο, υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που δυσκολεύουν το έργο τους, όπως η σημαντική αύξηση των οφειλετών, οι απαιτήσεις των τραπεζών, η απουσία επαρκούς νομοθετικού πλαισίου κ.α. Τα τελευταία χρόνια ο αριθμός των οφειλετών στις τράπεζες αυξάνεται ραγδαία. Κατά συνέπεια, παρατηρείται μια ανάλογη αύξηση και στη διαχείριση των απαιτήσεων των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων από τους δανειολήπτες και ιδιαίτερα για αυτούς που έχουν την τάση να παραμελούν τις υποχρεώσεις τους. Σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στοιχεία, ο συγκεκριμένος υποκλάδος παρουσιάζει μια σταθερή ανάπτυξη. Αν και ο ρυθμός ανάπτυξης εμφανίζεται σημαντικά χαμηλότερος από το ρυθμό δανεισμού, οι εκτιμήσεις των φορέων του κλάδου είναι ότι σταδιακά το ποσοστό αύξησης θα διαμορφωθεί διαφορετικά. Σταθερότητα παρατηρείται και στο περιθώριο κέρδους του κλάδου λόγω της διαρκούς ανάπτυξης των εταιριών, (αύξηση των θέσεων εργασίας). Θα πρέπει να σημειωθεί, τέλος, ότι οι παλαιότερες επιχειρήσεις που απαρτίζουν τον κλάδο, προχωρούν στη

δημιουργία ενός πλαισίου αυτορρύθμισης και αυτοελέγχου, δεδομένης της απουσίας νομικού πλαισίου, ούτως ώστε να προστατέψουν τον κλάδο από φαινόμενα στρεβλώσεων. Οι πιο εξειδικευμένες εταιρίες collection παρέχουν πρόσθετες υπηρεσίες όπως νομικές και συμβουλευτικές. Συνήθως, οι εταιρείες call centers αναλαμβάνουν υπηρεσίες collection μέχρι και το legal advice (buckets 1,2 και 3, όχι όμως και το 4). Η διαχείριση υπερήμερων οφειλών προσφέρεται συνήθως από εταιρείες του κλάδου που ασχολούνται αποκλειστικά με collection. Όσον αφορά τις τράπεζες, αυτές δεν μεταβιβάζουν το σύνολο της διαχείρισης των οφειλών στις εταιρίες collection αλλά κρατάνε κάποιο μέρος για διαχείριση εντός της εταιρείας (π.χ. VIP accounts)

3.12.3 Στοιχεία κλάδου ανά περιφέρεια

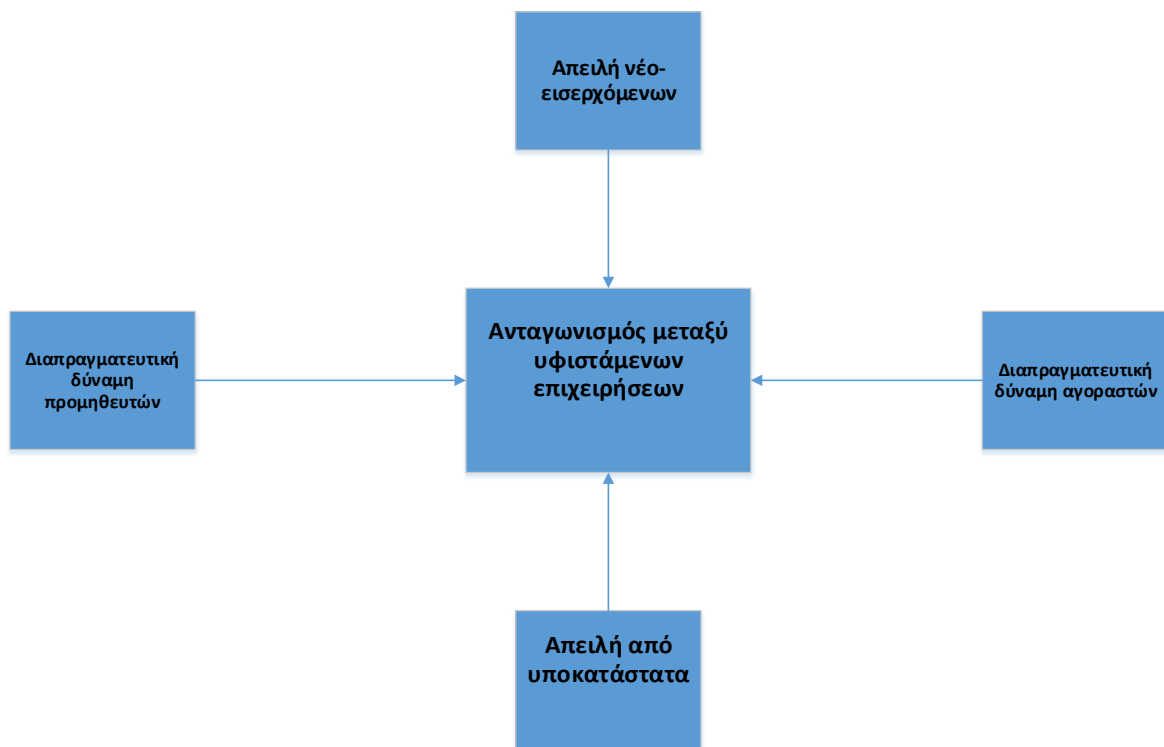
Στον κλάδο δραστηριοποιούνται πολλές εταιρείες καθώς τα εμπόδια εισόδου (νομικό πλαίσιο, απαιτούμενα κεφάλαια) είναι σχετικά χαμηλά. Ωστόσο επειδή πολλές από αυτές έχουν περιορισμένες δυνατότητες δεν επηρεάζουν όλες μαζί το σύνολο της αγοράς. Σύμφωνα με φορείς της αγοράς, αυτές οι εταιρείες αποτελούν της κύριες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Με βάση τα στοιχεία των εταιρειών αυτών παρατηρούμε ότι η πλειονότητά τους δραστηριοποιείται στην Αττική. Σημειώνεται ότι μόνο μία εταιρεία έχει εγκατεστημένο κέντρο κλήσεων εκτός Αττικής και συγκεκριμένα στην Ξάνθη. Η συγκεκριμένη περιοχή δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρία λόγω της επιδοτούμενης βιομηχανικής ζώνης (για τις κτιριακές εγκαταστάσεις της και 12% για το προσωπικό) αλλά και του χαμηλότερου κόστους σε ανθρώπινο δυναμικό έχοντας σαν αποτέλεσμα την δυνατότητα προσφοράς προς τους πελάτες ανταγωνιστικότερων τιμών. Επιπλέον χαρακτηρίζεται από χαμηλό ποσοστό αποχώρησης των υπαλλήλων σε σχέση με άλλες περιοχές. Το γεγονός ότι έδρα των εταιριών αποτελεί κατά κύριο λόγο η πρωτεύουσα, αποτελεί επακόλουθο της νεοσύστατης ύπαρξης του κλάδου στην εγχώρια αγορά και της μη αντίληψης από την πλειονότητα των ελληνικών επιχειρήσεων των ωφελειών που μπορεί να αποφέρει το outsourcing, ώστε να δημιουργηθούν εταιρίες call center και σε άλλα μέρη της Ελλάδας.

3.13 Ανάλυση της δομής του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος

3.13.1 Υπόδειγμα Porter

Η αναγκαιότητα για τη διαμόρφωση ανταγωνιστικής στρατηγικής σχετίζεται με το περιβάλλον μιας επιχείρησης. Το περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι αρκετά εκτεταμένο και γενικό, περιλαμβάνοντας οικονομικές, τεχνολογικές, κοινωνικοπολιτιστικές και πολιτικές δυνάμεις, όπως αναλύσαμε στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας. Ο παράγοντας κλειδί για το περιβάλλον μιας επιχείρησης, είναι ο κλάδος στον οποίο ανταγωνίζεται. Η δομή του κλάδου που δραστηριοποιείται κάθε επιχείρηση, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο που ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις που τον αποτελούν αλλά και διαμορφώνει τις πιθανές στρατηγικές που μπορεί αυτές να ακολουθήσουν. Η ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο δεν είναι ούτε θέμα συγκυριών και συμπτώσεων, ούτε θέμα κακής τύχης. Η κατάσταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο εξαρτάται από πέντε βασικές δυνάμεις ανταγωνισμού οι οποίες φαίνονται στο διάγραμμα. Η συνολική ένταση των πέντε αυτών δυνάμεων καθορίζει την κερδοφορία του κλάδου και κατά συνέπεια της δομικής αυτής ανάλυσης είναι δυνατόν μια επιχείρηση να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητά του.

Πίνακας 3.7: Μοντέλο 5 Δυνάμεων του Porter



3.14 Ανάλυση PEST

3.14.1 Πολιτικοί Παράγοντες

Η πολιτική/νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, στους κυβερνητικούς φορείς και στις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις είτε άμεσα είτε έμμεσα. Οι πολιτικές αποφάσεις συχνά επηρεάζουν δραστικά την πορεία των επιχειρήσεων επειδή με το νομοθετικό έργο και την κατοχή εκτελεστικής εξουσίας, οι πολιτικοί είναι εκείνοι που συχνά καθορίζουν τον κανόνα του παιχνιδιού. Αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής απέναντι στη βιομηχανία είναι δυνατόν να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις με διάφορους τρόπους, όπως για παράδειγμα μέσω της φορολογίας, της νομοθεσίας, τις υλοποιούμενες κρατικοποιήσεις κ.τ.λ. Επίσης, η πολιτική κατάσταση σε μία χώρα και η πιθανότητα δραστηρικής αλλαγής της ή ανατροπής της, σηματοδοτεί αλλαγή στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων οι οποίες θα πρέπει να είναι έτοιμες να την αντιμετωπίσουν. Έτσι, είναι απαραίτητο για μια επιχείρηση να μελετά τις πολιτικές σκέψεις όλων των πολιτικών κομμάτων,

τις πολιτικές συμφωνίες στο εσωτερικό αλλά και στο διεθνές περιβάλλον, και τη σχέση της εκάστοτε κυβέρνησης με τις υπάρχουσες κυβερνήσεις.

Το 2001 αποτέλεσε ορόσημο για τις τηλεπικοινωνίες στην Ελλάδα, καθώς εκείνη τη χρονιά πραγματοποιήθηκε με επιτυχία η πλήρης απελευθέρωση της αγοράς. Ένα χρόνο μετά τη δημοσίευση του Ν.2867/2000 σχετικά με την οργάνωση και λειτουργία του τομέα των τηλεπικοινωνιών, το τηλεπικοινωνιακό τοπίο άλλαξε δραστικά στη χώρα μας. Νέες εταιρείες εισήλθαν στην ανοικτή πλέον αγορά και προσφέρουν παραδοσιακές αλλά και καινοτόμες υπηρεσίες, ενώ οι καταναλωτές απέκτησαν το δικαίωμα επιλογής παρόχου. Με την απελευθέρωση της αγοράς των τηλεπικοινωνιών και την ταυτόχρονη μετάβαση από τα μονοπώλια στο καθεστώς ελεύθερης αγοράς, δημιουργήθηκε μια ανταγωνιστική αγορά όπου διασφαλίζονται τα δικαιώματα των νεοεισερχόμενων σε αυτή. Σύμφωνα με το άρθρο 2 της οδηγίας 2002/77/EK σχετικά με τον ανταγωνισμό στις αγορές δικτύων και υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών, τα κράτη δε χορηγούν ή διατηρούν σε ισχύ αποκλειστικά ή ειδικά δικαιώματα για τη δημιουργία δικτύων ηλεκτρονικών επικοινωνιών ή για την παροχή διαθέσιμων στο κοινό υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών και λαμβάνουν τα αναγκαία μέτρα ώστε να εξασφαλίσουν σε κάθε επιχείρηση το δικαίωμα παροχής υπηρεσιών ηλεκτρονικών επικοινωνιών ή εγκατάστασης και λειτουργίας δικτύων ηλεκτρονικών επικοινωνιών. Ο Ν.2867/2000 έδωσε στην ΕΕΤΤ τη δυνατότητα να ελέγχει τον ανταγωνισμό και να εισάγει νομοθετικά μέτρα που να συμβάλλουν καθοριστικά στην εγκαθίδρυση συνθηκών ανταγωνισμού και στην αποφυγή κατάχρησης της δεσπόζουσας θέσης. Η προστασία και η διασφάλιση του ανταγωνισμού είναι κυρίως σημαντική για την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών, ιδιαίτερα στο περιβάλλον της σύγκλισης των τεχνολογιών. Έτσι, σε σχέση με το πολιτικό περιβάλλον, υπήρξαν πολιτικές/νομικές συνθήκες που διαμόρφωσαν το εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας των επιχειρήσεων του κλάδου των τηλεπικοινωνιών.

3.14.2 Οικονομικοί Παράγοντες

Εδώ, η ανάλυση εστιάζεται κυρίως στα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία η εξεταζόμενη επιχείρηση δραστηριοποιείται καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας

επιχείρησης. Εξετάζουμε δηλαδή, τόσο το οικονομικό περιβάλλον του βιομηχανικού κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, όσο και το εθνικό οικονομικό περιβάλλον αλλά και το ευρύτερο παγκόσμιο περιβάλλον. Το οικονομικό περιβάλλον αλλά και ο τρόπος που επηρεάζει κάθε επιχείρηση με τις αλλαγές και τις μεταβολές του είναι πολύ σημαντικό για την ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις που επιχειρήσεις δεν κατάφεραν να συμβαδίσουν με τις αλλαγές του οικονομικού περιβάλλοντος, και σαν αποτέλεσμα δεν κατάφεραν να βεβαιώσουν τη βιωσιμότητά τους. Σε σχέση με το οικονομικό περιβάλλον γεγονότα όπως οι θετικοί ρυθμοί ανάπτυξης της οικονομίας κατά τα τελευταία χρόνια και η είσοδος στην οικονομική και νομισματική ένωση επηρέασαν αρκετά τις επιχειρήσεις γενικότερα, αλλά και ειδικότερα τις επιχειρήσεις του κλάδου των τηλεπικοινωνιών. Η χρηματοπιστωτική κρίση και τα πρόσφατα μέτρα στήριξης του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ) προς την Ελλάδα, αποτελούν παράγοντες που επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό το οικονομικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης. Το 2009 χαρακτηρίζεται από τις έντονες επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης, ιδιαίτερα στη συγκέντρωση της αγοράς (αποχωρήσεις παρόχων, συγχωνεύσεις κλπ.) αλλά και στα αποτελέσματα του τομέα (κύκλος εργασιών, μικτά κέρδη και σύνολο ενεργητικού) που παρουσιάζουν συρρίκνωση. Λόγω της δυσμενούς κατάστασης πολλών νοικοκυριών, οι πωλήσεις των φθηνών πακέτων ομιλίας, ίντερνετ ανθούν, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να μειώνουν τις τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Αυτό όμως μόνο εύκολο δε μπορεί να θεωρηθεί για τις μικρές επιχειρήσεις του κλάδου. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι να πλήττονται οι μικρές επιχειρήσεις οι οποίες δε μπορούν να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας.

3.14.3 Κοινωνικοί Παράγοντες

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μία άλλη. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τα χαρακτηριστικά αυτά γιατί μια μικρή απόκλιση από τα κοινωνικά και πολιτισμικά αποδεκτά, μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα. Έτσι, θα πρέπει να ενημερώνονται για το πώς οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Παραδείγματα τέτοιων χαρακτηριστικών είναι οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, η

αλλαγή των δημογραφικών στοιχείων, η έξαρση της εγκληματικότητας, η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων κ.ά. Σε σχέση με το κοινωνικό πολιτισμικό περιβάλλον παράγοντες όπως τα πρότυπα ζωής, η αύξηση της ανάγκης για επικοινωνία, η διείσδυση του διαδικτύου στην καθημερινή ζωή καθώς επίσης και δημογραφικές αλλαγές όπως ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού, η εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής και το εθνικό μείγμα επηρέασαν σημαντικά το εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας των εταιρειών του κλάδου των τηλεπικοινωνιών. Ο πληθυσμός της Ελλάδας μετά από αρκετά γρήγορη άνοδο τις μεταπολεμικές δεκαετίες, σταθεροποιήθηκε την δεκαετία του '80 λόγω της μεγάλης πτώσης της γεννητικότητας. Κατά τη δεκαετία του '90 ανέβηκε με την ταχεία είσοδο μεταναστών από τις πρώην ανατολικές χώρες. Σήμερα, ο φυσικός ρυθμός αύξησης πληθυσμού είναι αρκετά κάτω από τον απαιτούμενο για τη φυσική ανανέωση και μόνο οι μετανάστες κρατάνε τον πληθυσμό της Ελλάδας από την πτώση. Άρα, τα δημογραφικά στοιχεία της Ελλάδας αποτελούν μια απειλή για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Σήμερα, οι οικογένειες είναι μικρότερες σε σχέση με το παρελθόν εξαιτίας και του αυξημένου κόστους διαβίωσης. Τα παιδιά που ενηλικιώνονται φεύγουν από το σπίτι σε μεγαλύτερη ηλικία από παλαιότερα. Σε αντιστάθμιση όμως αυτού του παράγοντα, αυξάνεται ο αριθμός των φοιτητών που σπουδάζουν σε άλλες πόλεις από αυτές.

3.14.4 Τεχνολογικοί Παράγοντες

Η διάσταση αυτή της περιβαλλοντικής ανάλυσης, αφορά στις τεχνολογικές τάσεις και στα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και στη στρατηγική της. Άλλες από αυτές παρουσιάζονται σαν μεγάλες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις, και άλλες σαν απειλές, αν δεν υπάρχει αρμονική προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες. Επειδή όμως ζούμε στην εποχή των τεχνολογικών αλλαγών, το τεχνολογικό περιβάλλον είναι το περιβάλλον αυτό που αλλάζει πιο γρήγορα από όλα τα υπόλοιπα. Ενδεικτικό της ταχύτητας της αλλαγής του είναι ότι ορισμένες εταιρείες δεν προλαβαίνουν και να αφομοιώσουν πλήρως τις αλλαγές. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό πόσο σημαντική είναι η μελέτη του τεχνολογικού περιβάλλοντος για μια επιχείρηση και πόσο σημαντική είναι η προσαρμογή τους σε αυτόν τον ρυθμό των συνεχόμενων αλλαγών. Σε σχέση με το τεχνολογικό περιβάλλον, τεχνολογικές

εξελιξείς , τόσο στον κλάδο των επικοινωνιών όσο και γενικότερα, όπως η ανάπτυξη ψηφιακής τεχνολογίας, η ανάπτυξη της τεχνολογίας ISDN, DSL καθώς και η δημιουργία του skype και συναφών τεχνολογιών επηρέασαν το εξωτερικό περιβάλλον και τις λειτουργίες των εταιρειών του κλάδου τηλεπικοινωνιών. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να παρακολουθούν και να ελέγχουν την τεχνολογική πρόοδο, που είναι αλματώδης στον κλάδο αυτό και να καινοτομούν, να δημιουργούν «έξυπνα» προϊόντα και υπηρεσίες και να προσφέρουν ανταγωνιστικά πακέτα.

3.15 Ανάλυση SWOT

3.15.1 Δυνατά Σημεία

- Περιθώρια κέρδους των εταιριών λόγω της πρόσφατης σχετικά διείσδυσης του κλάδου στην ελληνική αγορά
- Ευκολία εισόδου στον κλάδο
- Διείσδυση νέων τεχνολογιών στο κλάδο που αποφέρουν καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών
- Η ισχυρή παρουσία των τραπεζών στην ελληνική οικονομία, οι οποίες και αποτελούν τους κύριους πελάτες των εταιριών call center
- Παρουσία μεγάλων ομίλων στο χώρο

3.15.2 Αδυναμίες

- Έλλειψη εμπιστοσύνης από τις ελληνικές εταιρίες
- Χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών
- Απουσία νομοθετικού πλαισίου
- Εστίαση του ανταγωνισμού στην τιμή
- Συχνή αλλαγή ανθρώπινου δυναμικού
- Δυσκολία εξεύρεσης εργατικού δυναμικού
- Συγκέντρωση των εταιριών στην Αττική

3.15.3 Ευκαιρίες

- Ανάπτυξη εταιριών σε γειτονικές αγορές

- Προσφορά υπηρεσιών σε ευρωπαϊκές αγορές, λόγω ανταγωνιστικότητας των τιμών
- Ανάπτυξη πιο εξειδικευμένων υπηρεσιών
- Εντατικότερη χρήση της τεχνολογίας προς μείωση του συνολικού κόστους (π.χ. φωνητικές κλήσεις)
- Δημιουργία σχολών ειδίκευσης εξυπηρέτησης πελατών
- Χρήση επιδοτούμενων προγραμμάτων ΕΕ (π.χ. Equal: απασχόλησης ΑΜΕΑ)
- Αύξηση αμοιβών agents που θα δώσει ώθηση στον κλάδο

3.15.4 Απειλές

- Η δυσφήμιση του κλάδου από εταιρίες που προσφέρουν χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες.
- Η εστίαση του ανταγωνισμού στην επίτευξη χαμηλών τιμών και όχι στην προσφορά υψηλών υπηρεσιών.
- Αμοιβή υπηρεσιών βάσει της απόδοσης και όχι βάση της υπηρεσίας.
- Η παγκόσμια οικονομική κρίση επηρεάζει τη ζήτηση για υπηρεσίες
- Η εφαρμογή του νόμου απαγόρευσης outbound κλήσεων εκτός αν το επιθυμεί ο καλούμενος.

3.16 Τακτική Marketing

3.16.1 Στρατηγική Προώθησης

Η στρατηγική προώθησης που ακολουθείται για τα κέντρα εξυπηρέτησης αυτού του είδους είναι δεδομένη. Η εταιρία που παρέχει την άδεια λειτουργίας είναι αυτή που ασχολείται σε κεντρικό και ενιαίο επίπεδο για την επικοινωνιακή πολιτική που θα ακολουθηθεί για το λανσάρισμα νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, τη διαφήμιση και τις δημόσιες σχέσεις, το marketing. Οι εταιρίες ακολουθούν διάφορους τρόπους προώθησης και διαφήμισης των προϊόντων και υπηρεσιών – παραδοσιακούς και μη. Οι διαφημιστικές καμπάνιες περιλαμβάνουν αλλά δεν περιορίζονται στα μέσα μαζικής επικοινωνίας όπως ραδιόφωνο, τηλεόραση, εφημερίδες, σε προωθητικές ενέργειες σε μεγάλα εμπορικά κέντρα η μέρη αναψυχής, χορηγίες σε ομάδες και

αθλητικά σωματεία, διαγωνισμούς, φιλανθρωπικές εκδηλώσεις κ.α. Ο ρόλος των καταστημάτων είναι να μπορούν να ενημερώνουν τους πελάτες τους για όλα τα νέα προγράμματα, υπηρεσίες και συσκευές ώστε να αποκομίσουν το μεγαλύτερο όφελος από την αύξηση των πωλήσεών τους.

3.17 Εσοδα από Πωλήσεις

Δεδομένου ότι η μοναδική πηγή εσόδων για την εταιρεία “Telegram ΑΕ” είναι τα έσοδα από τις πωλήσεις των παροχών τηλεπικοινωνίας, ο υπολογισμός απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή. Η εκτίμηση του συνολικού ύψους εσόδων γίνεται σε ετήσια βάση, υπολογίζοντας το ύψος των πωλήσεων υπηρεσιών, για κάθε έτος από την έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης.

Σημαντικό για να υπολογισθεί το ύψος των εσόδων είναι πρώτα από όλα να υπολογισθεί το ύψος των πωλήσεων. Το ύψος των συνολικών πωλήσεων που θα εξυπηρετεί το τηλεφωνικό κέντρο υπολογίζεται ότι θα καλύπτει το 40% των υφιστάμενων πωλήσεων του τηλεπικοινωνιακού παρόχου και τα έσοδα που λαμβάνει θα συνυπολογίζονται ως ποσοστό επί των συνολικών πωλήσεων. Αρα καθίσταται ιδιαίτερο σημαντικό το ποσοστό αυτό να είναι σταθερό και ανοδικό για να εξασφαλίζονται οι πάγιες υποχρεώσεις και η ομαλή λειτουργία του κέντρου.

Πίνακας 3.8 : Ποσοστά επί των συνολικών πωλήσεων

Ποσοστά επί των πωλήσεων	
Προσφερόμενη υπηρεσία	Ποσοστό επί των πωλήσεων
Υπηρεσίες Σταθερής	85%
Υπηρεσίεςτ Ιντερνετ	90%

Με βάση τα ποσοστά για κάθε είδος υπηρεσίας μπορούμε να υπολογίσουμε τα συνολικά έσοδα από πωλήσεις. Το ύψος των πωλήσεων βασίζεται σε ένα ποσοστό 30% της εισερχόμενης κίνησης του τηλεφωνικού κέντρου.

Πίνακας 3.9: Μέσος όρος πωλήσεων ανά Κατηγορία Υπηρεσίας (ανά μήνα)

Κατηγορία Υπηρεσίας	Πωλήσεις Υπηρεσιών	Πωλήσεις ανά Κατηγορία (€)	Ποσοστό πωλήσεων (€)
Υπηρεσίες Σταθερής	50.000	600.000	510.000
Υπηρεσίες Ιντερνετ	55.000	800.000	720.000
Σύνολο	105.000		1.230.000

Πίνακας 3.10: Πρόβλεψη Εσόδων από Πώληση προϊόντων τηλεπικοινωνίας

Ετος	Εσοδα από Πωλήσεις (€)
2016	1.230.000
2017	1.476.000
2018	1.623.600
2019	1.785.960
2020	1.964.556
2021	2.161.012
2022	2.377.113
2023	2.614.824
2024	2.876.306
2025	3.163.937

4. Πρώτες Ύλες & Άλλα Εφόδια

Στο κεφάλαιο αυτό παρατίθενται στοιχεία που αφορούν στις πρώτες ύλες και εφόδια που είναι απαραίτητα για την επιχείρηση “Telegram ΑΕ” ώστε να είναι σε θέση να παρέχει τις υπηρεσίες της από την έναρξη λειτουργίας της.

4.1 Χαρακτηριστικά των Πρώτων Υλών και των Εφοδίων

Όπως γίνεται αντιληπτό πρώτες ύλες για τη λειτουργία της συγκεκριμένης επιχείρησης δεν υπάρχουν καθώς είναι εταιρεία παροχής υπηρεσιών. Με βάση τις ανάγκες της επιχείρησης υπάρχει σημαντικός τεχνολογικός εξοπλισμός ο οποίος είναι απαραίτητος για την ομαλή της λειτουργία και μερικά άλλα εφόδια που διευκολύνουν τη λειτουργική φάση.

4.1.1 Άλλα Εφόδια της επιχείρησης

Απαραίτητα για την λειτουργία και ύπαρξη του τηλεφωνικού κέντρου είναι τα εξής:

- Ακουστικά με μικρόφωνο και συγκάλυψη θορύβου
- Μαργαρίτες (συνεχείς θέσεις εργασίας) με διαχωριστικά πάνελ
- Υπολογιστές
- Πληκτρολόγια
- Τηλέφωνα
- Ποντίκια
- Καρέκλες
- Είδη καθαρισμού εσωτερικών χώρων
- Γραφική ύλη
- Άλλα χαρτικά

4.1.2 Βοηθητικά εφόδια εγκατάστασης

Εκτός από τα βασικά συστατικά που αναλύθηκαν παραπάνω, επιβάλλεται να γίνει προσδιορισμός και των άλλων εφοδίων της επιχείρησης, με σκοπό να γίνει εφικτή η λειτουργία της, αλλά και να επιτευχθούν οι μακροχρόνιοι στόχοι μάρκετινγκ που έχουν τεθεί. Ακολουθεί η ανάλυση των βοηθητικών υλικών και άλλων εφοδίων.

- ✓ Ηλεκτρισμός: Το ηλεκτρικό ρεύμα στις εγκαταστάσεις θα χρησιμοποιείται για το φωτισμό των εγκαταστάσεων, για τα γραφεία και τις υποστηρικτικές οργανωσιακές διαδικασίες (τηλέφωνα, ηλεκτρονικοί υπολογιστές κ.α.), τα κλιματιστικά και το λοιπό εξοπλισμό γραφείου καθώς επίσης και για την άδρευση του περιβάλλοντος χώρου. Παράλληλα, θα υπάρχει και μια γεννήτρια η οποία θα λειτουργεί με πετρέλαιο προκειμένου να παρέχεται ενέργεια στις εγκαταστάσεις σε περίπτωση χαμηλής τάσης ή διακοπής παροχής ρεύματος. Το ρεύμα στις εγκαταστάσεις θα παρέχεται από τη Δ.Ε.Η..
- ✓ Καύσιμα: Στις εγκαταστάσεις θα πρέπει να υπάρχει πάντα αποθηκευμένο απόθεμα πετρελαίου με σκοπό την τροφοδοσία της γεννήτριας η οποία θα χρησιμοποιείται σε περίπτωση χαμηλής τάσης ή διακοπής παροχής ρεύματος από τη Δ.Ε.Η., καθώς μόνον έτσι θα επιτευχθεί η αδιάκοπη λειτουργία των εγκαταστάσεων κατά τις ώρες λειτουργίας των εγκαταστάσεων.
- ✓ Λάμπες εσωτερικού και εξωτερικού χώρου
- ✓ Καλώδια ρεύματος, καλώδια δικτύου και τηλεφώνου (3m, 5m,10m)
- ✓ Πολυμηχάνημα εκτυπωτής
- ✓ Συρταριέρες
- ✓ Ντουλάπια για προσωπικά αντικείμενα (πχ φύλαξη ακουστικών)
- ✓ Γυψοσανίδες
- ✓ Πίνακες και άλλα διακοσμητικά χώρου
- ✓ Φυτά εσωτερικού χώρου

4.2 Διαθεσιμότητα Υλικών και Πηγές Προμηθειών

Οι πηγές και η διαθεσιμότητα των υλικών είναι απαραίτητα στοιχεία που ερευνώνται και αναλύονται στη διάρκεια ενός επενδυτικού σχεδίου, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει η μονάδα.

4.2.1 Διαθεσιμότητα Υλικών

Η διαθεσιμότητα των υλικών αποτελεί βασικό παράγοντα για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Πρέπει να εξασφαλιστούν οι απαραίτητες ποσότητες, οι οποίες θα είναι διαθέσιμες στο σωστό χρόνο. Επίσης, πρέπει να διασφαλιστεί η ποιότητά τους και η συνέπεια στις προδιαγραφές. Θα πρέπει ο μηχανολογικός και τεχνολογικός

εξοπλισμός που θα χρησιμοποιείται να είναι κατάλληλος για να καλύψει το πλήθος των κλήσεων που θα δέχεται το κέντρο και καθώς η χρήση θα γίνεται από πολλά άτομα να είναι ανθεκτικά και κατάλληλα για να καλυφθούν οι συγκεκριμένες ανάγκες.

4.2.2 Διαθεσιμότητα Δεδομένων και Τεχνική Ολοκλήρωση

Η αρχιτεκτονική δεδομένων είναι ένα βασικό στοιχείο κατά τη δημιουργία ενός τηλεφωνικού κέντρου, είναι ένα ουσιαστικό μέρος του επιχειρησιακού σχεδίου και επηρεάζει άμεσα το κόστος της τεχνολογίας για τη δημιουργία τηλεφωνικού κέντρου. Η πρόσβαση και η ακεραιότητα των δεδομένων είναι ακόμη πιο κρίσιμη και θα πρέπει να σχεδιαστεί το σύστημα με τέτοιο τρόπο ώστε οι agents που θα έχουν πρόσβαση σε προσωπικές πληροφορίες να έχουν επίγνωση της βαρύτητας αυτών των δεδομένων. Μερικοί από τους βασικούς παράγοντες κατά το σχεδιασμό των δεδομένων και την αρχιτεκτονική server και τις πολιτικές ασφάλειας των πληροφοριών αναφέρονται παρακάτω:

1. Θέση των εξυπηρετητών δεδομένων
2. Κυριότητα των δεδομένων που χρησιμοποιούνται
3. Ακεραιότητα των υφιστάμενων
4. Τρόποι αποφυγής αλλοίωσης των δεδομένων και δημιουργίας προβλημάτων
5. Πρόσβαση δεδομένων

Θα πρέπει επίσης να καθοριστεί το είδος του συστήματος CRM που θα χρησιμοποιείται για να παρέχονται τα στοιχεία των πελατών που απαιτούνται στον κατάλληλο χρόνο για την αποτελεσματική διαχείριση των κλήσεων. Εκτός από τις πληροφορίες των πελατών, το σύστημα θα πρέπει να είναι σε θέση να παρακολουθεί αυτόματα το αποτέλεσμα της κλήσης και να δίνει πληροφόρηση σχετικά και με προηγούμενες επαφές του πελάτη. Οι πληροφορίες αυτές θα πρέπει να εντάσσονται ομαλά στο σύστημα. Σήμερα, αρκετοί προμηθευτές προσφέρουν αυτό το είδος του λογισμικού, διαμορφώνοντας το λογισμικό σύμφωνα με τις ανάγκες και τον προϋπολογισμό της κάθε επιχείρησης, έχοντας κατά νου τα ακόλουθα κριτήρια:

- Λειτουργία διαχείρισης
- Χρόνο απόκρισης

- Ευκολία στη χρήση
- Συμβατότητα με άλλα λογισμικά και πληροφοριακά συστήματα
- Δρομολόγηση κλήσεων
- Δυνατότητα παροχής εκπαίδευσης και συντήρησης συστημάτων

Εάν ο μητρικός οργανισμός δώσει πρόσβαση στις βάσεις δεδομένων των πελατών και άμεση πρόσβαση σε πληροφορίες, τότε θα δημιουργηθεί ένα περιβάλλον βάση δεδομένων των πελατών από τμήμα IT. Μια καλά διατηρημένη βάση δεδομένων των πελατών είναι ακόμη πιο κρίσιμη στην περίπτωση τηλεφωνικού κέντρου εξερχόμενων κλήσεων. Εάν η βάση δεδομένων των πελατών και η βάση δεδομένων του τηλεφωνικού κέντρου μπορούν να συνδέονται μεταξύ τους, τότε αυτό μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό εργαλείο για τη μητρική εταιρεία στους ακόλουθους τομείς:

- την κατηγοριοποίηση των πελατών
- στοχοθέτηση
- το σχεδιασμό του προϊόντος
- την ανάπτυξη στρατηγικών μαρκετινγκ

4.2.3 Πηγές Προμηθειών

Πίνακας 4.1:Πιθανές Πηγές Προμήθειας Υλικών

Υλικά	Πιθανή Πηγή Προμηθειών
Ακουστικά με μικρόφωνο και συγκάλυψη θορύβου	Jabra,Plantronics
Μαργαρίτες (συνεχείς θέσεις εργασίας) με διαχωριστικά πάνελ	Πλαίσιο, neoset
Υπολογιστές	Dell, HP, logitech
Πληκτρολόγια	Dell, HP, logitech
Τηλέφωνα	Panasonic, siemens
Application servers	Oracle
CRM system	Genesis
Γραμμή ιντερνετ	Adsl static ip από τον τηλεπικοινωνιακό πάροχο
Ποντίκια	Dell, HP, logitech
Καρέκλες	Πλαίσιο, neoset
Είδη καθαρισμού εσωτερικών χώρων	Βιοτεχνία καθαριστικών
Γραφική ύλη	Πλαίσιο,
Άλλα χαρτικά	
Ηλεκτρισμός	ΔΕΗ
Λάμπες	Εταιρεία ηλεκτρολογικού υλικού στην περιοχή
Καλώδια	Εταιρεία ηλεκτρολογικού υλικού στην περιοχή
Συρταριέρες	Πλαίσιο, neoset
Εκτυπωτές	Lexmark, HP

4.3 Πρόγραμμα Προμηθειών

Στην ενότητα αυτή θα παραθέσουμε στοιχεία που αφορούν τις προμήθειες της επιχείρησης “Telegram ΑΕ”. Πιο συγκεκριμένα θα εστιάσουμε στο marketing προμηθειών και τους βασικούς του στόχους, καθώς και το πρόγραμμα προμηθειών όπως αυτό έχει σχεδιαστεί.

Σκοπός της υπό εξέταση μονάδας, αποτελεί η απρόσκοπτη και αποδοτική της λειτουργία. Προς αυτή την κατεύθυνση λειτουργεί και ο προγραμματισμός προμηθειών. Η κατάρτιση του προγράμματος προμηθειών, αποσκοπεί στο να δώσει τις κατάλληλες εισροές που χρειάζεται η επιχείρηση, χωρίς ωστόσο να δημιουργήσει προβλήματα με πλεόνασμα ή αντίστοιχο έλλειμμα.

4.4 Μάρκετινγκ Προμηθειών

4.4.1 Ελαχιστοποίηση του κόστους

Το μάρκετινγκ προμηθειών πρέπει να σχεδιασθεί με απόλυτη προσοχή καθώς από τον σχεδιασμό αυτόν εξαρτάται η ανεμπόδιστη λειτουργία της μονάδας. Έτσι, οι στόχοι που επιδιώκονται να καλυφθούν με τη μελέτη του μάρκετινγκ προμηθειών είναι:

1. Η ελαχιστοποίηση του κόστους
2. Η ελαχιστοποίηση του κινδύνου
3. Οι σχέσεις με τους προμηθευτές

4.4.2 Ελαχιστοποίηση του κινδύνου

Εκτός από τη διαθεσιμότητα των υλικών και των λοιπών εφοδίων, είναι πολύ σημαντική για την επιχείρηση η ελαχιστοποίηση του κόστους αυτών αφού θα επηρεάζει άμεσα την τελική τιμή του προϊόντος. Η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέγει προσεκτικά και μετά από έρευνα και αξιολόγηση τους προμηθευτές της ώστε να έχει τις κατάλληλες εισροές με τον άριστο συνδυασμό ποιότητας και τιμής. Επιπλέον, συνάπτοντας συμφέρουσες και μακροχρόνιες συμφωνίες με αξιόπιστους και σταθερούς προμηθευτές θα μπορεί να πετυχαίνει καλύτερες τιμές αγοράς των υλικών, αυξάνοντας έτσι τα κέρδη της μονάδας.

4.4.3 Ελαχιστοποίηση κινδύνου

Στην υπό ίδρυση μονάδα, ο κίνδυνος που μπορεί να προκύψει από σύναψη συμφωνιών με μη αξιόπιστους προμηθευτές είναι σημαντικός γιατί σε περίπτωση που η τεχνική υποστήριξη που παρέχεται στη επιχείρηση δεν είναι επαρκής τίθεται σε κίνδυνο η εύρυθμη λειτουργία του κέντρου αλλά και η σωστή και ομαλή εξυπηρέτηση των πελατών. Συνεπώς η μονάδα θα πρέπει να επιλέγει αξιόπιστους προμηθευτές για να ελαχιστοποιήσει τον κίνδυνο.

4.4.4 Σχέσεις με Προμηθευτές

Για την καλλιέργεια των σχέσεων με τους προμηθευτές, θα πρέπει να ορισθούν οι απαιτήσεις του κάθε συμβαλλόμενου από την αρχή, αποκλείοντας έτσι το ενδεχόμενο παρεξηγήσεων στις μελλοντικές τους συναλλαγές. Για το σκοπό αυτόν, θα υπογραφούν συμβόλαια που θα καθορίζουν ρητά τους όρους πληρωμής, τις τιμές αγοράς και τις αναπροσαρμογές που μπορεί να υπάρξουν, την περίοδο ισχύος της συνεργασίας και τον τρόπο μεταφοράς των προμηθειών. Στο τέλος κάθε περιόδου ισχύος της συνεργασίας θα αξιολογείται ο προμηθευτής και στην περίπτωση που οι προσυμφωνημένοι όροι δεν έχουν τηρηθεί, η σύμβαση θα διακόπτεται. Αν έχουν τηρηθεί οι προσυμφωνημένοι όροι και ο προμηθευτής συνεχίζει να πληρεί τα κριτήρια, θα ανανεώνεται η συμφωνία. Η μονάδα θα θέσει τις γραμμές για την έγκαιρη και σωστή παραλαβή των προμηθειών και παράλληλα, θα φροντίζει να μην δημιουργούνται οφειλές προς τους προμηθευτές. Η συνήθης πρακτική που προβλέπεται να ακολουθείται θα είναι καταβολή προκαταβολής κατά την παραγγελία και εξόφληση του ποσού κατά την παραλαβή των εισροών. Τέλος, τα όποια παράπονά τους θα διαχειρίζονται με σύνεση, και οι σχέσεις τους θα είναι σε φιλικό επίπεδο ώστε να αναπτύσσεται αμοιβαία εμπιστοσύνη.

4.4.5 Επιλογή και Αξιολόγηση Προμηθευτών

Η επιλογή και αξιολόγηση των προμηθευτών της μονάδας θα αποτελεί μια συνεχή διαδικασία μείζονος σημασίας για την επιχείρηση. Τα κριτήρια επιλογής των προμηθευτών θα είναι τα εξής:

- 1) Αξιοπιστία: Οι προμηθευτές θα πρέπει να είναι αξιόπιστοι στις συμφωνίες και τις συναλλαγές και να παραδίδουν εντός των χρονικών ορίων που έχουν συμφωνηθεί. Επίσης, οι προμηθευτές θα πρέπει να πληρούν τις επιθυμητές προδιαγραφές που θα είναι εξαρχής προκαθορισμένες σε κάθε συναλλαγή.
- 2) Τιμή: Οι προμηθευτές που θα επιλεγθούν πρέπει να βρίσκονται όσο το δυνατόν πιο κοντά στη μονάδα παραγωγής ώστε να μειωθεί το κόστος μεταφοράς και μετάβασης. Επίσης, κριτήριο επιλογής τους θα είναι η τιμή των προμηθειών ώστε να επιτυγχάνεται ελαχιστοποίηση του κόστους και να αυξάνεται το περιθώριο κέρδους για την επιχείρηση.
- 3) Προσήλωση στην Ποιότητα: Η ποιότητα των προμηθειών αποτελεί επίσης σημαντικό κριτήριο για την επιλογή των προμηθευτών. Εξασφαλίζοντας άριστη ποιότητα προμηθειών, θα είναι δυνατή και η άριστη ποιότητα του τελικού προϊόντος.

Με βάση τα παραπάνω κριτήρια θα γίνεται και η αξιολόγηση των προμηθευτών και τελικά θα επιλέγεται εκείνος που θα τα πληροί στο μεγαλύτερο βαθμό. Το κάθε κριτήριο θα έχει διαφορετικό βαθμό σπουδαιότητας, ανάλογο με την σπουδαιότητα που δίνει σε αυτό η επιχείρηση και το άθροισμα των βαθμών σπουδαιότητας των κριτηρίων θα είναι 10.

Συγκεκριμένα, το πρώτο κριτήριο που αφορά στην αξιοπιστία των προμηθευτών θα έχει βαθμό σπουδαιότητας 3, το δεύτερο κριτήριο που αφορά στην τιμή θα έχει βαθμό σπουδαιότητας 4 και το τρίτο κριτήριο που αφορά στην ποιότητα θα έχει βαθμό σπουδαιότητας 3. Θα ακολουθείται λοιπόν η εξής διαδικασία

Σύμφωνα με τη βαθμολογία του προμηθευτή για το κάθε κριτήριο, θα προκύπτει η συνολική βαθμολογία ως εξής:

$$\text{Προμηθευτής A: } 5 \cdot 3 + 5 \cdot 4 + 7 \cdot 3 = 15 + 20 + 21 = 56$$

$$\text{Προμηθευτής B: } 5 \cdot 3 + 6 \cdot 4 + 6 \cdot 3 = 15 + 24 + 18 = 57$$

Άρα στη συγκεκριμένη περίπτωση, η επιχείρηση θα επιλέξει τον προμηθευτή B που συγκεντρώνει τη μεγαλύτερη βαθμολογία και άρα ικανοποιεί καλύτερα τις απαιτήσεις της επιχείρησης.

4.5 Υπολογισμός του Κόστους

Το κόστος για υπηρεσίες καθώς και όλα τα εφόδια που έχουν κριθεί απαραίτητα για την παροχή υπηρεσιών στο τηλεφωνικό κέντρο, συνιστά βασικό στοιχείο για το παρόν επενδυτικό σχέδιο, καθώς είναι σε θέση να επηρεάσει την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης “Telegram ΑΕ”.

Πίνακας 4.2 : Υπολογισμός Κόστους

Εφόδια Λειτουργίας CC			
	Αριθμός	Κόστος μονάδας σε €	Συνολικό κόστος σε €
Ακουστικά	100	20	2000
θέσεις εργασίας	100	30	3000
Υπολογιστές	150	60	9000
Πληκτρολόγια	150	10	1500
Τηλέφωνα	30	20	600
Ποντίκια	150	10	1500
Καρέκλες	150	30	4500
Είδη καθαρισμού εσωτερικών χώρων	20	10	200
Γραφική ύλη	100	5	500
Άλλα χαρτικά	200	10	2000
	Σύνολο:		24800

5. Εξοπλισμός και Τεχνολογία

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται ο μηχανικός εξοπλισμός σε συνδυασμό με την τεχνολογία, που θα χρησιμοποιηθεί, προκειμένου η εταιρία να είναι σε θέση να παρέχει τις υπηρεσίες της στους καταναλωτές.

5.1 Δυναμικότητα της Επιχείρησης

Στην ενότητα αυτή, θα παρατεθούν στοιχεία που αφορούν στην δυναμικότητα, που θα πρέπει να αναπτύξει η εταιρία “Telegram AE.”, ώστε να είναι σε θέση να καλύψει τις ανάγκες των καταναλωτών για υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών .

Ο καθορισμός του προγράμματος εξυπηρέτησης που θα εφαρμόσει η εταιρία “Telegram AE” αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για την επιτυχημένη πορεία της. Το πρόγραμμα εξυπηρέτησης που προβλέπεται να εφαρμόσει η υπό μελέτη επιχείρηση, θεωρείται αναπόσπαστο μέρος κάθε επενδυτικού σχεδίου και αποτελεί τη φυσική συνέχεια της επίτευξης των στόχων της επιχείρησης, όπως αυτοί καθορίζονται από το συνολικό επιχειρησιακό περιβάλλον της αγοράς. Η επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας, καθώς και ο καθορισμός αποκτήσεως και απορροφήσεως αυτής της τεχνολογίας και της αντίστοιχης τεχνογνωσίας, θα πρέπει να συνδυάζονται κατάλληλα με τον αντίστοιχο μηχανολογικό εξοπλισμό, ούτως ώστε να γίνεται εφικτός ο προγραμματισμός της επιθυμητής εξυπηρέτησης. Μόνο ο προσεκτικός σχεδιασμός και η καθολική εναρμόνιση όλων των παραπάνω αλληλένδετων δραστηριοτήτων δημιουργούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις, στις οποίες θα στηριχθεί η επιτυχής εφαρμογή του επενδυτικού σχεδίου. Το αρχικό πλάνο τεχνολογίας και εξοπλισμού, θα πρέπει να περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία, τα οποία είναι σε θέση να ικανοποιήσουν την ζήτηση για υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών, που πρόκειται να καλύψει η επιχείρηση “ Telegram AE”.

Προκειμένου να μπορέσουμε να υπολογίσουμε την καθημερινή εξυπηρέτηση των καταναλωτών θα πρέπει να μελετήσουμε την ανάλυση του κλάδου, τη ζήτηση της αγοράς και τη στρατηγική του marketing, που έχουν διατυπωθεί στο Κεφάλαιο 3 της μελέτης.

Πίνακας 5.1: Εβδομαδιαίο σύνολο εισερχόμενων κλήσεων

Ημέρα	Εισερχόμενες κλήσεις
Δευτέρα	5.500
Τρίτη	5.200
Τετάρτη	5.000
Πέμπτη	4.700
Παρασκευή	4.100
Σάββατο	3.000
Κυριακή	1.500
Total	29.000

Πίνακας 5.2 : Υπολογισμός αναγκών σε προσωπικό

Τμήμα Πωλήσεων	
Κλήσεις ανά εβδομάδα	29.000
Μέσος χρόνος διαχείρισης	330"
Εβδομαδιαίο σύνολο κλήσεων ανά εκπρόσωπο	322,91
Απαιτούμενοι εκπρόσωποι (χωρίς άδειες)	90
Απαιτούμενοι εκπρόσωποι (+12%)	100

5.2 Προγραμματισμός Τεχνολογίας

5.2.1 Τεχνολογία

Το call center αποτελεί το σημείο όπου διασταυρώνονται, συνεργάζονται και ενοποιούνται, πολυποίκιλες τεχνολογικές υποδομές, εξειδικευμένες λογισμικές εφαρμογές και ομάδες εργαζομένων. Πρόκειται για μία πολυσύνθετη εφαρμογή τηλεματικής, με την έννοια ότι η εγκατάσταση και η λειτουργία ενός call center

συνίσταται στη σύγκλιση τεχνολογιών τηλεπικοινωνιών και πληροφορικής, τόσο σε επίπεδο hardware (υλικού), όσο και software (λογισμικού). Αναφορικά με το hardware, στη βάση του συστήματος βρίσκεται το τηλεφωνικό κέντρο, που μπορεί να είναι είτε αναλογικό (Private Branch Exchange - PBX) είτε ψηφιακό (Time Division Multiplexing - TDM, Integrated Services Digital Network - ISDN) είτε να βασίζεται στα πρωτόκολλα επικοινωνίας του Διαδικτύου (Internet Protocol - IP τηλεφωνικό κέντρο), είτε να συνδυάζει αναλογικές και ψηφιακές υποδομές (υβριδικό τηλεφωνικό κέντρο) και να μπορεί να υποστηρίξει τη μετάδοση φωνής και δεδομένων, πάνω σε διαφορετικές πλατφόρμες. Σήμερα πλέον, τη μερίδα του λέοντος στην αγορά καταλαμβάνουν τα υβριδικά τηλεφωνικά κέντρα, λόγω της ευελιξίας τους, ενώ μεγάλη μερίδα κερδίζει και η λύση των IP τηλεφωνικών κέντρων, λόγω της διείσδυσης των ευρυζωνικών συνδέσεων. Το δεύτερο βασικό δομικό στοιχείο των call center είναι οι τηλεφωνικές συσκευές. Αυτές βρίσκονται σε άμεση συνάρτηση με τον τύπο του τηλεφωνικού κέντρου και διακρίνονται σε συμβατικές, ψηφιακές, ασύρματες, IP, ενώ μεγάλη μερίδα καταλαμβάνει το soft phone. Πρόκειται για έναν συνδυασμό headset (συσκευή που είναι ταυτόχρονα μικρόφωνο και ακουστικό) και υπολογιστή, που αντικαθιστά πλήρως την παραδοσιακή τηλεφωνική συσκευή και επιτρέπει στις εισερχόμενες κλήσεις να εμφανίζονται στην οθόνη του υπολογιστή. Η αποδοχή των κλήσεων γίνεται με το πάτημα ενός πλήκτρου, ενώ παρόμοια πραγματοποιούνται και οι εξερχόμενες κλήσεις. Τα headsets μπορούν να είναι ενσύρματα, ασύρματα, να διαθέτουν ένα ή δύο ακουστικά και να συνδέονται εκτός του υπολογιστή και σε διάφορα είδη τηλεφωνικών συσκευών. Σχετικά με το software, οι πιο διαδεδομένες εφαρμογές που χρησιμοποιούνται είναι το ACD, το CRM, το IVR και το predictive dialing. Το ACD (Automatic Call Distribution) αποτελεί ένα ευφυές σύστημα κατανομής και διανομής των εισερχόμενων κλήσεων. Αναλαμβάνει τη μεταφορά των εισερχόμενων κλήσεων στους κατάλληλους agents, όπως εκείνοι έχουν οριστεί βάσει παραμέτρων που έχουν τεθεί εκ των προτέρων. Έτσι, οι κλήσεις που αφορούν συγκεκριμένο θέμα (λ.χ. γραμμή παραπόνων) προωθούνται μόνο στους agents, που έχουν εκπαιδευθεί στον χειρισμό τους και όχι αδιακρίτως σε οποιονδήποτε. Το CRM (Customer Relationship Management) αναλαμβάνει τη συλλογή, ανάλυση και διαχείριση των δεδομένων που προέρχονται από τους διάφορους διαύλους επικοινωνίας με τους πελάτες. Πρόκειται για «βαρύ» πρόγραμμα - από άποψη ψηφιακού όγκου και χρήσης πόρων - που προσφέρει εκατοντάδες δυνατότητες στους χρήστες, αλλά προϋποθέτει και από εκείνους την

αφιέρωση εκατοντάδων εργατωρών, για την πλήρη εκμάθηση και αξιοποίησή του. Το predictive dialing χρησιμοποιείται για τις εξερχόμενες κλήσεις και αυτοματοποιεί μια σειρά διαδικασιών, όπως η κλήση των αριθμών και η προώθηση στους agents μόνον εκείνων που απαντήθηκαν, η εκκαθάριση λιστών, η κατηγοριοποίηση των τηλεφωνικών αριθμών βάσει κριτηρίων κ.ά. Το IVR (Interactive Voice response) προσφέρει στον καλούντα τη δυνατότητα λήψης πληροφοριών χωρίς την παρέμβαση agent, μέσω ηχογραφημένων μηνυμάτων, με την πληκτρολόγηση αριθμών ή μέσω φωνητικής αναγνώρισης. Για παράδειγμα, στην τηλεφωνική τραπεζική (phone banking) ο καλών επιλέγει το πλήκτρο 1 για να ενημερωθεί για το υπόλοιπο του λογαριασμού του, το 2 για να ζητήσει πληροφορίες για κάρτες κ.ο.κ. Μέσω φωνητικής αναγνώρισης, ο καλών αναφέρει τη λέξη-κλειδί για να λάβει την πληροφορία που θέλει. Λόγου χάρη, στην εξυπηρέτηση πελατών ορισμένων αεροπορικών εταιρειών, ο καλών αναφέρει την πόλη που επιθυμεί να επισκεφτεί και αμέσως το σύστημα αποκρίνεται, ενημερώνοντάς τον για τις υπάρχουσες πτήσεις. Σημειωτέον, μεταξύ υλικού και λογισμικού παρεμβάλλονται τα συστήματα CTI (Computer Telephony Integration), που λειτουργούν ως ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στις πολλές και διαφορετικές υποδομές και εφαρμογές ενός call center. Μεταξύ άλλων, στα συστήματα αυτά περιλαμβάνονται λύσεις λογισμικού, που φέρνουν σε επαφή διαφορετικά τεχνολογικά πρωτόκολλα, και συσκευές που χρησιμεύουν ως γέφυρες επικοινωνίας μεταξύ του τηλεφωνικού κέντρου, των τηλεφώνων, των υπολογιστών κ.λπ.

5.2.2 Μέγεθος του Τηλεφωνικού Κέντρου

Παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν το μέγεθος του τηλεφωνικού κέντρου:

1. Ο χρόνος που δαπανάται για την επεξεργασία δεδομένων - πριν και μετά την κλήση.
2. Πιθανή διαθεσιμότητα του προσωπικού (πολιτική απουσιών)
3. Δυνητικά οφέλη για να επιτευχθεί η εξυπηρέτηση του πελάτη στην πρώτη κλήση, έτσι ώστε να αποφεύγονται οι επαναλαμβανόμενες κλήσεις. Αυτό πρέπει να εκτιμηθεί

τόσο σε ποσοτικούς όρους του παράγοντα χρόνου όσο και από ποιοτική άποψη της βελτίωσης της ικανοποίησης των πελατών και την αντίληψη της μάρκας.

4. Μεταβολές στην αιχμή της κυκλοφορίας σε διαφορετικές ώρες της ημέρας, καθώς και μεταξύ Σαββατοκύριακου και καθημερινές.

5. Τα σχέδια ανάπτυξης του μητρικού οργανισμού. Έτσι, αν ο μητρικός οργανισμός σχεδιάζει να επεκταθεί γεωγραφικά, τότε θα πρέπει το προσωπικό να είναι ικανό να χειρίζεται κλήσεις και άλλες γλώσσες και πολιτιστικές απαιτήσεις. Ομοίως, εάν η οργάνωση σχεδιάζει να εισέλθει σε μια νέα σειρά προϊόντων, τότε το προσωπικό του τηλεφωνικού κέντρου θα πρέπει να είναι τεχνικά σε θέση να χειρίζεται ερωτήματα που σχετίζονται με το νέο προϊόν. Σε γενικές γραμμές, το μέγεθος σε ένα τηλεφωνικό κέντρο που χειρίζεται εισερχόμενες κλήσεις είναι πιο δύσκολο από ότι ένα κέντρο που διαχειρίζεται εξερχόμενη επικοινωνία. Στην πρώτη περίπτωση, ο οργανισμός δεν μπορεί να ελέγξει τους όγκους κλήσεων ή την μεταβολή στην κίνηση αιχμής. Ενώ ένας τεράστιος οργανισμός μπορεί να προσλάβει εξωτερικούς συμβούλους για να φτάσουν στο μέγεθος του τηλεφωνικού κέντρου, μια απλή διαδικασία για τη μέτρηση του τηλεφωνικού κέντρου φαίνεται παρακάτω:

1. Άφιξη στην εισερχόμενη και εξερχόμενη ένταση του ήχου κλήσης

2. Άφιξη στο μέσο χρόνο για κάθε κλήση και τον σχετικό χρόνο επεξεργασίας για κάθε κλήση

3. Πραγματικές ώρες εργασίας ενός αντιπροσώπου

Ο μέσος χρόνος της κάθε κλήσης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη μόνο τον πραγματικό χρόνο που δαπανάται όσο ο εκπρόσωπος μιλάει στο τηλέφωνο. Ο χρόνος επεξεργασίας, περιλαμβάνει όλες τις εργασίες, εγγραφή και ανάλυση των δεδομένων που σχετίζονται με την εργασία κάθε κλήσης. Συνήθως, αν σκεφτεί κανείς μια εξάωρη βάρδια, ο παραγωγικός χρόνος ή πραγματικές ώρες εργασίας για έναν αντιπρόσωπο είναι πιθανό να είναι 4,3 ώρες ή 15600 δευτερόλεπτα.

Μόλις εκτιμηθούν αυτοί οι αριθμοί, ο μέσος χρόνος διαχείρισης πελάτη μπορεί να υπολογιστεί ως εξής:

- Μέσος χρόνος πελατών (σε λεπτά) = Μέσος χρόνος κλήσης + Μέσος χρόνος επεξεργασίας
- Μέσος αριθμός κλήσεων ανά πράκτορα ανά ημέρα = $360 / \text{μέσος χρόνος του πελάτη}$
- Το προσωπικό που απαιτείται = Πραγματικός χρόνος εργασίας(x5) + χρόνος διαχείρισης = πλήθος καθίμενων ανά βάρδια

Εάν το μέγεθος του τηλεφωνικού κέντρου είναι σωστό, τότε διασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του τηλεφωνικού κέντρου είναι επιτυχής. Η ταξινόμηση κατά μέγεθος θα πρέπει επίσης να εξετάσει το αριθμό των ατόμων που πρέπει να προσληφθούν, καθώς και τις πολιτικές προσλήψεων και προαγωγών του τηλεφωνικού κέντρου. Ένα σχέδιο στελέχωσης, θα πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:

1. Αριθμός εκπροσώπων που απαιτείται αρχικά, καθώς και το σχέδιο ανάπτυξης για τα επόμενα 3 χρόνια
2. Προσδιορισμό της οργανωτικής δομής και των επιπέδων δεξιοτήτων που απαιτούνται για κάθε ρόλο
3. Ανάπτυξη της διαδικασίας πρόσληψης και τα χρονοδιαγράμματα
4. Σχεδιασμό της εισαγωγικής εκπαίδευσης για την αρχική πρόσληψη

5.2.3 Επιλογή Τεχνολογίας

Στην ενότητα αυτή θα παραθέσουμε στοιχεία, τα οποία αφορούν την απαιτούμενη τεχνολογία, η οποία πρέπει να χρησιμοποιηθεί, έτσι ώστε να είναι σε θέση η επιχείρηση “ Telegram AE” να προσφέρει τις υπηρεσίες της στους καταναλωτές.

Με βάση το επίπεδο της εξειδίκευσης που απαιτείται για το τηλεφωνικό κέντρο, καθώς και της κίνησης των κλήσεων και τη διάθεση για τη δημιουργία του τηλεφωνικού κέντρου του προϋπολογισμού, η επιλογή της τεχνολογίας μπορεί να

ποικίλλει σημαντικά. Οι διάφορες επιλογές που είναι διαθέσιμες για την τεχνολογία τηλεφωνία συνοψίζονται παρακάτω:

1. Ένα ενιαίο αριθμό επικοινωνίας: Αυτή είναι η πιο στοιχειώδης προσέγγιση για τη δημιουργία ενός τηλεφωνικού κέντρου όπου έχετε ένα νούμερο χωρίς χρέωση που πελάτες μπορούν να καλέσουν χωρίς να χρειάζεται να πληρώσουν για αυτό.
2. Σύστημα Τηλεφώνου: Εδώ οι εκπρόσωποι εξυπηρέτησης θα έχουν ξεχωριστές γραμμές, οι οποίες μπορούν να λαμβάνουν άμεσα και να πραγματοποιούν κλήσεις.
3. Τηλεφωνικό κέντρο: Ένα τηλεφωνικό κέντρο είναι ένα σύνολο του εξειδικευμένου εξοπλισμού που μπορεί να επιτρέπουν στις κλήσεις να μεταφέρονται στο εσωτερικό, διατηρώντας ταυτόχρονα ατομικών αριθμών για διαφορετικά τηλέφωνα. Οι καλούντες μπορούν να καλέσουν έναν ειδικό παράταση για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου παράγοντα ή υπηρεσία.
4. Automatic Call Distribution (ACD): Πρόκειται για ένα προηγμένο σύστημα, που χρησιμοποιείται σε όλα σχεδόν τα τηλεφωνικά κέντρα σήμερα. Αυτό το σύστημα παρέχει την ευελιξία να προσφέρουν βελτιωμένη εξυπηρέτηση των πελατών, επιτρέποντας τις κλήσεις που πρέπει να τεθεί σε αναμονή έως ότου ένας εκπρόσωπος καθίσταται ελεύθερος να απαντήσει στην κλήση. Αυτό μπορεί να μειώσει δραστικά τα ποσοστά πτώσης κλήση και να επιτύχει την εξισορρόπηση φορτίου με την αποτελεσματική διανομή των εισερχόμενων κλήσεων βασίζεται σε ένα καθορισμένο σύνολο κανόνων. Τα περισσότερα συστήματα ACD σήμερα έχουν την ικανότητα να παράγουν ολοκληρωμένες εκθέσεις MIS σε σχεδόν πραγματικό χρόνο για να βοηθήσει στην ανάλυση μοτίβα κλήση και αλλαγή των κανόνων να δοθεί προτεραιότητα κλήσεων βασίζονται στις πραγματικές μεταβολές φορά σε κυκλοφορία κλήση.
5. IVR: συστήματα IVR μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για τη δρομολόγηση κλήσεων προς το πιο σχετικό παράγοντα με βάση τις επιλογές που κάνει ο επισκέπτης. Το IVR επιτρέπει στους πελάτες να αλληλεπιδρούν με το σύστημα υποδοχής μιας εταιρείας μέσω ενός τηλεφωνικού πληκτρολογίου (DTMF αποκωδικοποίηση) ή από την αναγνώριση ομιλίας, μετά από την οποία μπορούν να εξυπηρετήσουν τις δικές τους έρευνες, ακολουθώντας το φυσικό διάλογο IVR (speech). Συστήματα IVR μπορούν να

ανταποκριθούν με προηχογραφημένα μηνύματα ή με αναγνώριση ομιλίας για τη περαιτέρω κατεύθυνση των χρηστών σχετικά με το πώς θα πλοηγηθούν. IVR εφαρμογές μπορεί να χρησιμοποιηθούν για τον έλεγχο σχεδόν οποιασδήποτε λειτουργίας, όπου η διεπαφή μπορεί να αναλυθεί σε μια σειρά από απλές αλληλεπιδράσεις. Τα συστήματα IVR αναπτύχθηκαν στο δίκτυο μέγεθος για να χειριστεί μεγάλο όγκο κλήσεων. Ένα από τα σημαντικότερα αρνητικά με ένα σύστημα IVR είναι ότι συχνά ο καλών έχει να πλοηγηθεί σε αρκετές επιλογές μενού προτού να μπορέσει να μιλήσει με ένα πραγματικό πρόσωπο, το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια της ικανοποίησης των πελατών. Έτσι, είναι σημαντικό να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο σχεδιασμό του μενού σε ένα σύστημα IVR.

6. Computer Telephony Integration (CTI): Το Computer Telephony Integration (CTI) είναι το λογισμικό που συνδέει το κέντρο κλήσεων με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Προσφέρει πολλές δυνατότητες στη διανομή των εισερχόμενων και εξερχόμενων κλήσεων προς τους εκπροσώπους και παρέχει όλη την πληροφόρηση και τα στατιστικά στοιχεία για τις κλήσεις που δέχεται και πραγματοποιεί το κέντρο κλήσεων. Σήμερα, τα συστήματα Interactive Voice Response χρησιμοποιούνται κυρίως από τα εισερχόμενα τηλεφωνικά κέντρα για να αυτοματοποιήσουν πολλές δραστηριότητες, που μπορούν να εξυπηρετηθούν χωρίς τη χρήση agent. Για τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες τηλεφωνικού κέντρου, αυτό θα σήμαινε την παροχή στοιχείων από τις τελευταίες πέντε συναλλαγές ή το τρέχον υπόλοιπο του λογαριασμού. Ωστόσο, αυτό θα απαιτήσει το σύστημα IVR να συνδέεται με το υποκείμενο σύστημα πληροφορικής και τη βάση δεδομένων των πελατών για πιστοποίηση της ανάκτησης καλούντα και δεδομένων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω CTI, όπου επιτρέπει επίσης στον agent να δει τις συναλλαγές και τα στοιχεία των πελατών που σχετίζονται με τον καλούντα αμέσως μόλις η κλήση δρομολογηθεί σε αυτόν / αυτήν. Η άλλη πλευρά του CTI είναι ότι μπορεί να είναι εξαιρετικά δαπανηρό, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που θα έχει, και συνήθως μόνο πολύ μεγάλα τηλεφωνικά κέντρα θα έχουν ένα ολοκληρωμένο σύστημα CTI.
7. Ένας διακομιστής εφαρμογή είναι ένα πλαίσιο λογισμικού που παρέχει και τις δύο εγκαταστάσεις για τη δημιουργία διαδικτυακών εφαρμογών και περιβάλλον εξυπηρετητή για την εκτέλεσή τους. Οι περισσότεροι Application

Server περιλαμβάνουν ένα ολοκληρωμένο μοντέλο υπηρεσιών. Ένας διακομιστής εφαρμογής δρα ως ένα σύνολο συστατικών προσιτό στο λογισμικό του έργου μέσω ενός API που ορίζεται από την ίδια την πλατφόρμα. Για εφαρμογές Web, αυτά τα συστατικά είναι συνήθως εκτελούνται στο ίδιο περιβάλλον λειτουργίας τους ως web server (s), και κύρια δουλειά τους είναι να υποστηρίζουν την κατασκευή δυναμικών ιστοσελίδων. Ωστόσο, πολλοί διακομιστές εφαρμογών στοχεύουν πολύ περισσότερο από τη δημιουργία μιας ιστοσελίδας: υλοποιούν υπηρεσίες όπως ομαδοποίηση και την εξισορρόπηση φορτίου, έτσι ώστε οι προγραμματιστές μπορούν να εστιάσουν στην εφαρμογή της επιχειρηματικής λογικής. Στην περίπτωση των Java διακομιστών, ο διακομιστής συμπεριφέρεται σαν μια εκτεταμένη εικονική μηχανή για την εκτέλεση εφαρμογών, με διαφάνεια του χειρισμού σύνδεσης στη βάση δεδομένων από τη μία πλευρά και συχνά, συνδέσεις με το πρόγραμμα-πελάτη Web από την άλλη.

8. Δυνατότητα καταγραφής κλήσεων

Οι ημέρες της επικοινωνίας με τους πελάτες μέσω αναλογικών ή ψηφιακών τηλεφώνων έχουν παρέλθει. Η τεχνολογία Voice over IP (VoIP) βοηθά τον τρόπο που επικοινωνούμε βοηθώντας να καταγράφονται όλες τις κλήσεις VoIP. Η NICE Engage Πλατφόρμα βασίζεται σε καταγραφή κλήσης παρέχοντας εύκολη χρήση, καταγράφοντας το λογισμικό με ένα ελάχιστο ίχνος και ένα εγγυημένο χαμηλό συνολικό κόστος ιδιοκτησίας. Υποστηρίζει όλες τις ανάγκες καταγραφής κλήσεων και σε οποιοδήποτε περιβάλλον VoIP, συμπεριλαμβανομένων:

- Ενεργή καταγραφή κλήσεων VoIP
επιτρέπει την αποτελεσματική καταγραφή όλων των κλήσεων από μια κεντρική θέση χωρίς την ανάγκη για set-up, διοίκηση ή διαχείριση σε απομακρυσμένες περιοχές
- Παθητική καταγραφή κλήσεων VoIP
παθητικά εντοπίζει ροές ήχου κατά μήκος της διαδρομής IP και υποστηρίζει κάθε περιβάλλον τηλεφωνίας που χρησιμοποιεί το πρότυπο σε πραγματικό χρόνο (RTP)
- SIP καταγραφή κορμός

Επιτρέπει την καταγραφή από μια κεντρική θέση πατώντας το βασικό κορμό SIP, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα εγγραφής με χαμηλό κόστος από μια κεντρική θέση

- Πρότυπο SIPREC

Μέσω της ενοποίησης με SBCs από κορυφαίους προμηθευτές δίνεται η δυνατότητα για ασφάλεια της κλήσης ενώ χρησιμοποιεί τα καλύτερα στην κατηγορία του λογισμικού καταγραφής κλήσεων με ένα πρότυπο πρωτόκολλο καταγραφής

Η τεχνολογία καταγραφής κλήσεων VoIP συνεργάζεται άψογα με προϊόντα από όλες τις κορυφαίες εταιρείες τηλεφωνίας IP, συμπεριλαμβανομένων: Alcatel, Aspect, Avaya, Cisco, Ericsson, Genesys, IPC, Mitel, NEC. Αυτό δίνει την ευελιξία και την ευκολία στη χρήση και την επιλογή, χωρίς περιορισμό, του εξοπλισμού τώρα και στο μέλλον. Με τη μεγαλύτερη εγκατάσταση βάσης, δίνεται η δυνατότητα καταγραφής εκατομμύρια αλληλεπιδράσεων των πελατών κάθε μέρα. Αυτό βοηθά να διατηρείται η συμμόρφωση, να επιτυγχάνεται βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης και τη δυνατότητα να γνωρίσουμε καλύτερα τους πελάτες και τις ανάγκες τους.

9. Τηλεφωνική σύνδεση (dedicated)

10. Σύνδεση ιντερνετ με στατική IP

11. Ηλεκτρονικοί υπολογιστές

Οι υπολογιστές που θα χρησιμοποιούνται στο τηλεφωνικό κέντρο είναι από τα βασικότερα εργαλεία

Windows με RAM μεταξύ 512MB and 1GB, 1Ghz-2Ghz επεξεργαστή, 15-17 ίντσες, Anti-virus προστασία, Κάρτα ήχου, Speakers and Microsoft Office tools.

12. E-mail Account της μορφής @company.gr

13. Εκτυπωτής ή φωτοτυπικό

14. Web Browser: Internet Explorer ή Mozilla Firefox.

15. Instant Message Service

5.2.4 Συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών

Τα συστήματα διαχείρισης σχέσεων πελατών είναι μια έννοια η οποία εμφανίστηκε με τη γέννηση της νέας οικονομίας και της πληροφοριακής έκρηξης. Διεθνώς η

ορολογία που χρησιμοποιείται είναι Customer Relationship Management (CRM). Το CRM είναι ένας όρος ο οποίος περιλαμβάνει μεθοδολογίες, τεχνολογική υποδομή και στοιχεία ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce), τα οποία χρησιμοποιούνται από εταιρίες για τη διαχείριση των σχέσεών τους με τους πελάτες. Παραδοσιακά οι εταιρίες έχουν αναπτύξει βάσεις δεδομένων με λεπτομέρειες για τους πελάτες τους όπως αγοραστικές συνήθειες, δημογραφικά στοιχεία, ιστορικό καθώς και άλλα στοιχεία. Αυτά τα δεδομένα χρησιμοποιούνται από τις διευθύνσεις, τους πωλητές και το υπόλοιπο προσωπικό προκειμένου να προσδιοριστούν οι τάσεις της αγοράς, οι προτιμήσεις των πελατών, οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν σε επίπεδο εξυπηρέτησης και συντήρησης κ.τ.λ. Ωστόσο συχνά οι εταιρίες δεν εκμεταλλεύονται σε ικανοποιητικό βαθμό (έως και καθόλου) τις πληροφορίες που διαθέτουν σχετικά με το αγοραστικό κοινό τους. Τα συστήματα CRM, έχουν ως αποστολή την αξιοποίηση, στο μέγιστο δυνατό βαθμό, αυτής της πληροφορίας αλλά και τη συλλογή επιπρόσθετων και χρήσιμων δεδομένων.

Μια CRM στρατηγική έχει πολλές πτυχές, αλλά ο πυρήνας της είναι η ιδέα μιας εταιρείας η οποία είναι πελατοκεντρική. Κάτι τέτοιο δεν αποδίδει απαραίτητα καινούρια έσοδα βραχυπρόθεσμα. Ωστόσο θα εδραιώσει την αφοσίωση των πελατών σε μια εταιρία.

Η επικοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη αλλά και στη συντήρηση ενός αποδοτικού συστήματος CRM. Η επιχείρηση πρέπει να επικοινωνεί διαρκώς με τους πελάτες.

Η επικοινωνία με τους πελάτες γίνεται κατά πρώτο λόγο καθημερινά μέσω του προσωπικού της πρώτης γραμμής (ταμεία, γραμματείς, επισκευές κ.λ.π.). Η κακή συμπεριφορά και εξυπηρέτηση από το προσωπικό είναι ένα όχι σπάνιο φαινόμενο. Ωστόσο αν το προσωπικό που εξυπηρετεί τον πελάτη έχει υπόψη του και υιοθετεί κάποιες βασικές αρχές καλής επικοινωνίας, τότε η κατάσταση μπορεί να βελτιωθεί αρκετά. Τέτοιες αρχές είναι η προθυμία, η κατανόηση της σημασίας του προβλήματος κ.α.

Το τηλέφωνο, εξ' άλλου, έχει καταστεί ένα σημαντικό μέσο επικοινωνίας τόσο για τον πελάτη όσο και για την επιχείρηση, λόγω του επιπέδου αλληλεπίδρασης που προσφέρει. Μέσω του τηλεφωνικού δικτύου είναι δυνατόν το προσωπικό να λάβει

παράπονα, αναφορά βλαβών αλλά και νέες αιτήσεις. Ωστόσο ο πελάτης πρέπει να νοιώθει ότι επιλέγοντας αυτό τον τρόπο επικοινωνίας το πρόβλημα του θα ληφθεί υπόψη και ότι στην περίπτωση που ξανατηλεφωνήσει θα υπάρχει αρχείο των δραστηριοτήτων του σε σχέση με την επιχείρηση. Αυτό προϋποθέτει ένα σύγχρονο τηλεφωνικό κέντρο το οποίο θα πλαισιώνεται από συστήματα παρακολούθησης ενημέρωσης και ελέγχου.

Ενώ πριν λίγο καιρό το διαδίκτυο αντιμετωπιζόταν με σκεπτικισμό, τώρα πια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις παρέχουν πληροφορίες και υπηρεσίες στον πελάτη μέσω αυτού (του διαδικτύου). Ο πελάτης μπορεί να πάρει πληροφορίες για το πως μπορεί να αποφύγει κάποιο πρόβλημα ή για το πως θα έχει καλύτερη τεχνική υποστήριξη. Επίσης κάποιος μπορεί να δει την κατάσταση του λογαριασμού του.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορίας (το διαδίκτυο, τα πολυμέσα, οι επικοινωνίες ευρείας ζώνης, τα δίκτυα κ.τ.λ.) έχουν δημιουργήσει νέες μορφές επικοινωνίας μεταξύ των επιχειρήσεων και του πελάτη. Με τον αυξανόμενο ανταγωνισμό (ο οποίος προκαλείται από την παγκοσμιοποίηση και την απελευθέρωση των αγορών), και οι εταιρίες διαφοροποιούνται μεταξύ τους όλο και λιγότερο μόνο μέσα από τα προϊόντα και τις τιμές, αλλά και μέσα από επιπλέον πληροφορίες και υπηρεσίες που προσφέρουν στον πελάτη. Οι ικανότητες της σύγχρονης πληροφοριακής τεχνολογίας διαμορφώνουν τη βάση νέων τέτοιων υπηρεσιών, που έχουν σαν αποτέλεσμα περισσότερα οφέλη για τον πελάτη και χαμηλότερο κόστος για την επιχείρηση. Έτσι η χρήση της τεχνολογίας για την υλοποίηση ενός CRM συστήματος είναι ο μόνος τρόπος ώστε αυτό να είναι αποδοτικό και ανταγωνιστικό.

Καθώς ένα σύστημα CRM διαχειρίζεται τη σχέση εταιρίας και πελάτη, θα αναλυθεί ο λεγόμενος αγοραστικός κύκλος του πελάτη (Customer Buying Cycle- CBC), πάνω στον οποίο θα δομηθεί το σύστημα. Για λόγους συμβατότητας θα αναφερόμαστε στον κύκλο αυτό με τα αγγλικό ακρωνύμιο CBC. Ο CBC αναπαριστάνει όλα τα πιθανά σημεία επαφής του πελάτη και της επιχείρησης.

Οι τέσσερις σημαντικές επιχειρησιακές δραστηριότητες οι οποίες περιγράφουν καθοριστικά τη σχέση της επιχείρησης με τους πελάτες είναι:

1. Απόκτηση πελατών
2. Διατήρηση πελατών
3. Βελτίωση προϊόντων & υπηρεσιών
4. Νέα προϊόντα & υπηρεσίες

Η τεχνολογία δίνει μεγάλες δυνατότητες υποστήριξης και των τεσσάρων αυτών δραστηριοτήτων. Παραδείγματα τέτοιων δυνατοτήτων φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 5.3 : Επιχειρησιακές Δραστηριότητες με τους Πελάτες

Δυνατότητες για την απόκτηση πελατών	Δυνατότητες για την διατήρηση πελατών
<p>Διεθνής παρουσία και διαφήμιση</p> <p>Πωλήσεις σε πραγματικό χρόνο (Real time marketing)</p> <p>Εξειδικευμένη διαφήμιση για κάθε ομάδα πελατών</p> <p>Βάση δεδομένων (Προφίλ πελατών)</p> <p>Νέα κανάλια επικοινωνίας και διανομής.</p>	<p>Ενοποίηση διαδικασιών</p> <p>Συλλογή πληροφοριών σχετικές με τους πελάτες και προσφορές ανάλογα με τις πληροφορίες.</p> <p>Newsgroups</p> <p>24-ωρη υποστήριξη</p>
<p>Δυνατότητες για νέα προϊόντα/υπηρεσίες</p>	<p>Δυνατότητες για βελτίωση προϊόντων/υπηρεσιών</p>
<p>Επιπλέον ηλεκτρονικές υπηρεσίες.</p> <p>Νέες υπηρεσίες και προϊόντα.</p> <p>Διαμόρφωση προσωπικού τύπου εξυπηρέτησης.</p> <p>Ομαδοποίηση υπηρεσιών</p>	<p>Συχνή και έγκυρη ανάδραση από τους πελάτες.</p> <p>Συνεχής βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών, βασιζόμενοι στις ανάγκες των πελατών.</p>

5.3 Κριτήρια επιλογής τεχνολογίας

Ένα σύγχρονο τηλεφωνικό κέντρο αποτελείται από εξελιγμένο τεχνολογικά εξοπλισμό, λειτουργείται από καλά εκπαιδευμένους υπαλλήλους και υποστηρίζεται από ένα ευρύ φάσμα τεχνολογίας υλικού και λογισμικού ώστε να παρέχει υψηλού επιπέδου inbound & outbound υπηρεσίες. Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στις κυρίαρχες τεχνολογίες υποστήριξης τηλεφωνικών κέντρων.

5.3.1 Ενοποίηση Τηλεφωνικού Κέντρου με Υπολογιστικά Συστήματα

Πρόκειται για το σημαντικότερο στοιχείο που πρέπει να διαθέτει ένα σύγχρονο τηλεφωνικό κέντρο που θα μπορεί να παρέχει υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών σε γρήγορο χρόνο και αποτελεσματικά. Είναι γεγονός ότι ένα τηλεφωνικό κέντρο μπορεί να λειτουργήσει ανεξάρτητα ενώ οι υπάλληλοι - χειριστές του ενημερώνουν μια βάση δεδομένων και ενημερώνονται από αυτήν μέσω ενός Ηλεκτρονικού Υπολογιστή ο οποίος λειτουργεί ανεξάρτητα από το τηλεφωνικό κέντρο. Ωστόσο η ενοποίηση υπολογιστικών συστημάτων και τηλεφωνικού κέντρου (Computer Telephony Integration - CTI) δίνει τη δυνατότητα στον υπάλληλο να εργάζεται πιο γρήγορα και να αυτοματοποιεί ορισμένα πρότυπα διαδικασιών. Η ενοποίηση αυτή γίνεται με τη μεσολάβηση μεταξύ Η/Υ και τηλεφωνικού κέντρου, ειδικού υλικού το οποίο αναλαμβάνει να μεταφέρει τις κλήσεις και τα δεδομένα, που αυτές μπορεί να ενέχουν (ταυτότητα καλούντος κ.α.), στην οθόνη του Ηλεκτρονικού Υπολογιστή από όπου ο υπάλληλος θα διαχειρίζεται την κλήση. Η ύπαρξη ενοποίησης τηλεφωνικού κέντρου και υπολογιστικών συστημάτων καθιστά δυνατή και την αποτελεσματική διακαναλική λειτουργία ενός σύγχρονου τηλεφωνικού κέντρου. Επιπλέον συστήματα CTI ενοποιούν υπολογιστικούς πόρους με τηλεπικοινωνιακούς πόρους για να προσφέρουν εξελιγμένες λειτουργικότητες. Τυπικά, εφαρμογές CTI περιλαμβάνουν:

- ✓ Screen pop-ups: Το σύστημα χρησιμοποιεί κάποιο αναγνωριστικό στοιχείο όπως ο κωδικός του αιτήματος ώστε να ανασύρει σχετικές πληροφορίες από τη βάση δεδομένων και να τις εμφανίσει αυτόματα στην οθόνη του

υπαλλήλου. Μεταφορά "οθονών" μέσω δικτύου: Με αυτό τον τρόπο γίνεται δυνατή η μεταφορά των πληροφοριών που υπάρχουν στην οθόνη ενός Ηλεκτρονικού Υπολογιστή από ένα υπάλληλο σε έναν άλλον, χωρίς αυτό να γίνεται αντιληπτό από τον πελάτη.

- ✓ Προβλεπτική κλήση: Τέτοια συστήματα χρησιμοποιούνται για τη βέλτιστη εκμετάλλευση του χρόνου των υπαλλήλων. Τυπική χρήση έχουν στις περιπτώσεις διαφήμισης μέσω τηλεφώνου. Ένα τέτοιο σύστημα υπολογίζει βάσει στατιστικών στοιχείων το χρόνο διάρκειας μιας κλήσης του υπαλλήλου και αυτόματα λίγο πριν τη λήξη της παρούσας κλήσης, προχωρεί αυτόματα στην επόμενη κλήση. Ταυτόχρονα, στην οθόνη του υπαλλήλου φαίνονται τα στοιχεία του επόμενου πελάτη. Έτσι ο υπάλληλος άμεσα ξεκινάει την επόμενη κλήση.
- ✓ Αυτόματη αναγνώριση καλούντος: Το σύστημα μπορεί να αναγνωρίζει τον αριθμό του καλούντος και κατ' επέκταση την ταυτότητά του. Στην περίπτωση αυτή στην οθόνη του υπαλλήλου έχουν ήδη εμφανιστεί όλα τα στοιχεία και το ιστορικό του πελάτη. Έτσι ο υπάλληλος έχει όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται για να διαχειριστεί την κλήση πριν ακόμα αυτή αρχίσει. Επιπλέον η αναγνώριση της ταυτότητας του καλούντος, μπορεί να λειτουργήσει σε συστήματα έξυπνης δρομολόγησης κλήσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η περίπτωση όπου ένας πελάτης έχει μείνει δυσαρεστημένος από τις υπηρεσίες ενός συγκεκριμένου υπαλλήλου. Το σύστημα σ' αυτή την περίπτωση αυτόματα δρομολογεί την εισερχόμενη κλήση σε άλλον υπάλληλο.

5.3.2 Αναγνώριση ομιλίας στα τηλεφωνικά κέντρα

Η αναγνώριση ομιλίας εφαρμόζεται σε συστήματα φωνητικής αλληλεπίδρασης (Interactive Voice Response-IVR), συστήματα τα οποία αναγνωρίζουν φωνητικές εντολές και είναι φιλικά και εύχρηστα προς τον πελάτη ενώ αυτοματοποιούν την δρομολόγηση των αιτημάτων του στον αρμόδιο υπάλληλο. Τα συστήματα IVR λειτουργούν με την αναγνώριση απλών φωνητικών εντολών. Το γεγονός ότι το τηλέφωνο είναι εύχρηστο μέσο επικοινωνίας σε συνδυασμό με την ευκολία της προφορικής επικοινωνίας καθιστά τα συστήματα αυτά δημοφιλή και εύκολα στο

χειρισμό τους από οποιονδήποτε. Επιπλέον οι πελάτες έχουν συνεχή πρόσβαση σε πολύτιμες πληροφορίες (24 ώρες το εικοσιτετράωρο και 7 ημέρες την εβδομάδα) απλά μιλώντας στο τηλέφωνο. Οι IVR εφαρμογές μειώνουν το χρόνο της συνδιάλεξης και διευκολύνουν την πλοήγηση του πελάτη. Επίσης αφού η ομιλία καθιστά την πρόσβαση και τον χειρισμό αυτοματοποιημένων υπηρεσιών πιο εύκολη, οι πελάτες εξαρτώνται όλο και λιγότερο από τους υπαλλήλους του τηλεφωνικού κέντρου. Αυτό δίνει τη δυνατότητα χρησιμοποίησης του χρόνου των υπαλλήλων για περισσότερο πεπλεγμένες δραστηριότητες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα όπου ένα σύστημα IVR χρησιμοποιείται είναι στην περίπτωση όπου ένας πελάτης θέλει πληροφορίες του τραπεζικού του λογαριασμού. Ένα τέτοιο αίτημα είναι απλό και μπορεί να επιλυθεί αυτόματα από ένα σύστημα IVR το οποίο θα κάνει ανάγνωση των στοιχείων του τραπεζικού λογαριασμού. Ταυτόχρονα το σύστημα θα μπορεί να σταματήσει την ανάγνωση όταν ακούσει κάποια λέξη κλειδί από τον καλών όπως "φτάνει", "αρκετά", "επόμενο" κλπ.

5.3.3 Φωνή πάνω από το Διαδίκτυο

Η τεχνολογία Φωνή πάνω από το διαδίκτυο (Voice over IP - VoIP) αποτελεί τη νέα τάση στην επικοινωνία με φωνή. Πρόκειται για τηλεφωνία μέσω του διαδικτύου με χρήση τεχνικών και κωδικοποιήσεων που καθιστούν δυνατή την απρόσκοπτη και επαρκή μεταφορά φωνής πάνω από το πρωτόκολλο του Διαδικτύου (IP). Κάτι τέτοιο καθίσταται δυνατό τώρα πια καθώς όλο και μεγαλύτερο εύρος ζώνης διατίθεται στον οικιακό χρήστη. Έτσι με τον ερχομό του xDSL και ταχύτητες πάνω από τα 128 Kbps μπορούμε να μιλάμε για μεταφορά φωνής πάνω από το πρωτόκολλο IP με ικανοποιητική ποιότητα και χαμηλό κόστος. Η τεχνολογία VoIP χρησιμοποιείται από πολλά σύγχρονα τηλεφωνικά κέντρα τα οποία χαρακτηρίζονται ως IP convergent τηλεφωνικά κέντρα. Αυτά τα τηλεφωνικά κέντρα δίνουν τη δυνατότητα ενοποιημένης επικοινωνίας (ήχος, εικόνα και φωνή) πάνω από IP δίκτυα (LAN, WWW). Επίσης με ένα IP convergent τηλεφωνικό κέντρο είναι δυνατή η ενοποίηση της εσωτερικής επικοινωνίας των υπαλλήλων, πράγμα που τους δίνει τη δυνατότητα τη χρήση ενός μοναδικού πολυμεσικού σταθμού εργασίας. Μέσω αυτού του σταθμού ο υπάλληλος θα μπορεί να διαχειρίζεται τόσο την επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο (είτε εσωτερικά στην επιχείρηση, είτε με τον πελάτη) ενώ επιπλέον θα κάνει χρήση όλων

των εξελιγμένων εφαρμογών διαχείρισης τηλεπικοινωνιακών πόρων (αυτόματη κλήση, δρομολόγηση κλήσεων κ.α.).

5.3.4 Τηλε - εργασία

Στην αιχμή της τεχνολογικής εξέλιξης βρίσκεται η δυνατότητα τηλε-εργασίας για τους υπαλλήλους των τηλεφωνικών κέντρων. Συγκεκριμένα, η επιδίωξη είναι κάθε απομακρυσμένος χειριστής να μπορεί να έχει πλήρη πρόσβαση στις λειτουργικότητες του τηλεφωνικού κέντρου που χειρίζεται. Ο υπάλληλος μπορεί να βρίσκεται οπουδήποτε και με μια συσκευή η οποία μπορεί να επικοινωνεί δικτυακά (H/Y, φορητός H/Y, Υπολογιστές χειρός, GSM τηλέφωνο), να μπορεί να λαμβάνει αιτήματα πελατών και να έχει πρόσβαση στις βάσεις δεδομένων του συστήματος.

5.3.5 Ο χειριστής του σύγχρονου τηλεφωνικού κέντρου

Καθώς ο ρόλος του τηλεφωνικού κέντρου αλλά και η δομή του μεταβάλλονται τόσο τεχνολογικά όσο και από άποψη προσφερομένων υπηρεσιών, οι χειριστές του πρέπει να λαμβάνουν αυξημένου επιπέδου και συνεχή εκπαίδευση. Επιπλέον, το γεγονός της παγκοσμιοποίησης της πληροφορίας και του ανταγωνισμού, οι πελάτες έχουν αποκτήσει ευκολότερη πρόσβαση στην πληροφορία και απαιτούν εξειδικευμένες απαντήσεις από τους υπαλλήλους που τους εξυπηρετούν. Το γεγονός ότι τα τηλεφωνικά κέντρα ενοποιούνται με υπάρχοντα συστήματα διαχείρισης πελατών απαιτούν από τους χειριστές τους:

- ✓ Μεγάλη ευχέρεια και ταχύτητα στη διαχείριση εφαρμογών βασισμένων σε παραθυριακά περιβάλλοντα (windows based). Ο Ηλεκτρονικός Υπολογιστής είναι ο σταθμός εργασίας του υπαλλήλου μέσα από τον οποίο θα φέρνει σε πέρας όλα τα επαγγελματικά του καθήκοντα. Ως εκ τούτου ο χειριστής του τηλεφωνικού κέντρου ανάγεται σε χειριστή πληροφοριακών εφαρμογών διαχείρισης τηλεπικοινωνιακών πόρων.
- ✓ Καλή γνώση της λειτουργικότητας των εφαρμογών που διαχειρίζονται. Αν και υπάρχει πληθώρα εταιρειών που διαθέτουν εφαρμογές διαχείρισης σχέσεων

πελατών, η λειτουργικότητα δεν διαφέρει σημαντικά από εταιρεία σε εταιρεία. Ο χειριστής πρέπει να είναι σε θέση να ελίσσεται εύκολα ανάμεσα σε διάφορες εφαρμογές ώστε γρήγορα να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα. Για το λόγο αυτό ο χειριστής του τηλεφωνικού κέντρου πρέπει να είναι γνώστης τέτοιων εφαρμογών στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Η καλή γνώση άλλωστε της δομής τέτοιων εφαρμογών θα τον καθιστά ικανό να αντιλαμβάνεται και να προσαρμόζεται σε ανανεώσεις λογισμικού και σε νέες λειτουργικότητες.

- ✓ Γνώση της τεχνολογίας των τηλεπικοινωνιών και ικανότητα διαχείρισης τηλεπικοινωνιακών πόρων. Κάθε υπάλληλος σε ένα σύγχρονο κέντρο επικοινωνιών θα πρέπει να είναι σε θέση να αλληλεπιδρά, όχι μόνο τηλεφωνικά, αλλά και μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, fax, chat, SMS και οτιδήποτε άλλο υποστηρίζεται από το κέντρο επικοινωνιών το οποίο χειρίζεται. Πρέπει λοιπόν να γνωρίζει όλες τις δυνατότητες επικοινωνίας που του παρέχονται (οι οποίες άλλωστε παρέχονται και στον πελάτη) και να μπορεί να αλληλεπιδρά με την ίδια άνεση μέσω οποιουδήποτε καναλιού.

Πέραν της τεχνολογίας ένα άλλο μεγάλο ζήτημα είναι ότι και ο ίδιος ο πελάτης έχει αλλάξει. Τώρα πλέον είναι περισσότερο ενημερωμένος κυρίως λόγω του διαδικτύου. Έτσι πριν προχωρήσει στην αγορά ενός προϊόντος έχει κάνει εκτεταμένη έρευνα αγοράς σε όλον τον πλανήτη ίσως, ενώ όταν φτάσει στο σημείο να τηλεφωνήσει για κάποιο πρόβλημα που έχει θα έχει την απαίτηση να πάρει πιο εξειδικευμένες απαντήσεις αφού τα βασικά θα τα έχει ήδη πληροφορηθεί από την ιστοθέση της επιχείρησης. Η συμβουλευτική εταιρεία Valentine Radford Inc. αναφέρει ότι 85% των δικτυωμένων πελατών χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για έρευνα αγοράς ενώ το 75% χρησιμοποιούν το διαδίκτυο από συχνά έως πολύ συχνά για έρευνα προϊόντων τα οποία δεν αγοράζουν εν τέλει ηλεκτρονικά. Μόνο το 6% δεν χρησιμοποιούν ποτέ το διαδίκτυο για έρευνα αγοράς. Συνεπώς ένας πιθανός πελάτης πριν αποφασίσει να αγοράσει κάτι θα έχει πάρει όλες τις πληροφορίες που θέλει από διάφορες ιστοθέσεις, τόσο εταιρικές όσο και τεχνικές, και όταν έρθει σε επαφή με τον υπάλληλο είναι πλήρως πληροφορημένος. Ο υπάλληλος του κέντρου επικοινωνιών συνεπώς, θα πρέπει να είναι σε θέση να δίνει εξειδικευμένες απαντήσεις και ως εκ τούτου να γνωρίζει καλά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που υποστηρίζει. Επίσης πρέπει να γνωρίζει καλά το οργανόγραμμα της

επιχείρησης στην οποία ανήκει ώστε να μπορεί αποτελεσματικά να δρομολογεί τα αιτήματα των πελατών στα αρμόδια τμήματα. Καθώς λοιπόν τα τηλεφωνικά κέντρα μεταμορφώνονται σε κέντρα επικοινωνιών, οι επιχειρήσεις προσανατολίζονται σε πελατειοκεντρικά μοντέλα, οι πελάτες αποκτούν πρόσβαση στην πληροφορία και οι τηλεπικοινωνίες με την πληροφορική τείνουν στην ενοποίηση, οι υπάλληλοι των τηλεφωνικών κέντρων αποτελούν πλέον ένα ζωτικό κρίκο στην αλυσίδα της διαχείρισης των σχέσεων των πελατών της επιχείρησης.

5.4 Μηχανολογικός Εξοπλισμός

5.4.1 Περιγραφή Μηχανολογικού Εξοπλισμού

Η τεχνολογία όπως είναι φυσικό, θα πρέπει να είναι απόλυτα συμβατή με το μηχανολογικό εξοπλισμό. Αναφορικά με τον απαιτούμενο μηχανολογικό εξοπλισμό της εξεταζόμενης επιχείρησης, μπορεί να διαχωριστεί στις δύο ακόλουθες κατηγορίες:

1. Κύριος Μηχανολογικός Εξοπλισμός

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται όλα εκείνα τα μηχανήματα που ανήκουν στο μηχανολογικό εξοπλισμό και αποτελούν το βασικό εξοπλισμό της εξεταζόμενης επιχείρησης, ώστε να είναι σε θέση να εκτελέσει τη βασική της λειτουργία, δηλαδή την εξυπηρέτηση πελατών.

2. Βοηθητικός Μηχανολογικός Εξοπλισμός

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται τα μέσα εκείνα που θα έχει στη διάθεσή της η εξεταζόμενη επιχείρηση και όποια επισπρόσθετα βοηθητικά μηχανήματα κρίνονται απαραίτητα κατά την λειτουργική φάση. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, είναι σημαντικό η εν λόγω επιχείρηση να επιλέξει εκείνο το μηχανολογικό εξοπλισμό, ο οποίος θα συμβαδίζει με το τεχνολογικό επίπεδο που επικρατεί στον κλάδο, αλλά και να είναι σε θέση να αντικαταστήσει τον μηχανολογικό εξοπλισμό σε περίπτωση τεχνολογικών αλλαγών, έτσι ώστε να καταφέρει να ανταγωνιστεί έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου δυναμικά.

Για την επιλογή του μηχανολογικού εξοπλισμού, η εξεταζόμενη επιχείρηση θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή, έτσι ώστε να κάνει την καλύτερη

δυνατή επιλογή. Ο μηχανολογικός εξοπλισμός ουσιαστικά θα κάνει πιο εύκολη τη καθημερινότητα των υπαλλήλων και θα αυξήσει την παραγωγικότητά τους. Τα κριτήρια επιλογής του μηχανολογικού εξοπλισμού της επιχείρησης είναι τα ακόλουθα:

- Σχέση Κόστους – προστιθέμενης αξίας στην τελική προσφερόμενη υπηρεσία
- Παροχή εγγυήσεων και υπηρεσιών κατά τη διάρκεια χρήσης του μηχανολογικού εξοπλισμού (service after sales)
- Επίτευξη της αναμενόμενης ετήσιας δυναμικότητας
- Παροχή κατάλληλης τεχνολογίας η οποία απαιτείται για τη σωστή αξιοποίηση του μηχανολογικού εξοπλισμού
- Ανάπτυξη και εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2015
- Ανάπτυξη και εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Περιβάλλοντος ISO 14001:2015

5.5 Κόστος Μηχανολογικών και Τεχνολογίας

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν αναλυτικά οι προβλέψεις κόστους σχετικά με την απόκτηση τεχνολογίας και του μηχανολογικού εξοπλισμού (κύριου μηχανολογικού εξοπλισμού και βοηθητικού μηχανολογικού εξοπλισμού). Η απόκτηση της τεχνολογίας, καθώς και του εξοπλισμού που απαιτείται για την παραγωγική διαδικασία, προβλέπεται να γίνει με ολική αγορά και εφάπαξ συνολικό κόστος απόκτησης του εξοπλισμού και της τεχνολογίας, το οποίο με τη σειρά του συνιστά μέρος του συνολικού κόστους επένδυσης που θα παρουσιαστεί αναλυτικά στο Κεφάλαιο 10 της παρούσας μελέτης. Το κόστος αφορά το έτος 2016, έτσι για κάθε στοιχείο του πίνακα έχει γίνει προβολή του κόστους στο έτος 2016 κατά το οποίο αναμένεται να αποκτηθεί ο μηχανολογικός εξοπλισμός.

5.5.1 Κόστος Τεχνολογίας Επικοινωνίας

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά τα κόστη για την απόκτηση του κατάλληλου εξοπλισμού επικοινωνίας. Η επικοινωνία για την εταιρεία “Telegram AE” αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα που παίζει καθοριστικό για την εξέλιξή της. Η

κρισιμότητα για ποιοτική και άμεση επικοινωνία καθορίζει και τα υψηλά standard σε εξοπλισμό. Σημειώνεται ότι για κάθε στοιχείο που αναγράφεται στον πίνακα έχει γίνει προβολή του κόστους στο έτος 2016, όπου και πρόκειται να αποκτηθεί το σύνολο του εξοπλισμού.

Πίνακας 5.4: Κόστη εξοπλισμού επικοινωνίας

Εξοπλισμός Επικοινωνίας- Υποστηρικτικός Εξοπλισμός	
Περιγραφή	Κόστος (€)
Τηλεφωνικό κέντρο (Cisco FCE)	12650
Σύνδεση internet	150
Σύστημα Τηλεφώνου	200
ACD	250
Εκτυπωτές (Lexmark)	270
Φωτοτυπικό	200
Σύνολο	13720

5.5.2 Κόστος Τεχνολογίας Εξοπλισμού

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά τα κόστη για την απόκτηση του κατάλληλου εξοπλισμού τεχνολογίας. Η τεχνολογική υπεροχή της εταιρείας “Telegram AE” παίζει καθοριστικό για την διατήρηση και ανοδική πορεία της. Σημειώνεται ότι για κάθε στοιχείο που αναγράφεται στον πίνακα έχει γίνει προβολή του κόστους στο έτος 2016, όπου και πρόκειται να αποκτηθεί το σύνολο του εξοπλισμού:

Πίνακας 5.5: Κόστη εξοπλισμού τεχνολογίας

Εξοπλισμός Τεχνολογίας	
Περιγραφή	Κόστος (€)
Καταγραφικό	10000
Application Servers	15000
CRM system	25000
CTI	1000
IVR	3000
H/Y	2500
Σύνολο	56500

5.5.3 Τρόπος Απόκτησης και Μεταφοράς της Τεχνολογίας

Η απόκτηση της τεχνολογίας που απαιτείται προβλέπεται να γίνει με ολική αγορά και εφάπαξ πληρωμή. Η μεταφορά της τεχνολογίας και του μηχανολογικού εξοπλισμού στο χώρο της εταιρείας, θα αναληφθεί εξ ολοκλήρου από τους προμηθευτές, οι οποίοι θα έχουν την πλήρη υπευθυνότητα φορτώσεως, εκφορτώσεως και μεταφοράς τους, ενώ το κόστος αυτών των ενεργειών θα περιλαμβάνεται στο συνολικό κόστος απόκτησης των μηχανολογικών και της τεχνολογίας.

5.5.4 Χωρομετρικά Σχέδια της Μονάδας

Η κατάρτιση του προβλεπόμενου χωρομετρικού σχεδίου της υπό μελέτη μονάδας, καθώς και τα σχέδια κάθε επιμέρους λειτουργικού τομέα πρέπει ότι είναι σύμφωνα με την επιλεγμένη τεχνολογία και ότι καθορίστηκαν με βάση τις διάφορες κατηγορίες εξοπλισμού. Σύμφωνα λοιπόν με τις αντίστοιχες χωρομετρικές προβλέψεις, οι λειτουργικές ανάγκες της εταιρείας πρόκειται να απαιτήσουν την διαμόρφωση υφιστάμενων κτιριακών υποδομών, συνολικής έκτασης 1500τμ. Ακολουθεί συνοπτική παρουσίαση των εγκαταστάσεων της μονάδας, οι οποίες διακρίνονται στους ακόλουθους λειτουργικούς χώρους:

Τηλεφωνικό Κέντρο: Ο χώρος αυτός αποτελεί τον κυριότερο χώρο της επιχείρησης, καθώς εκεί θα στεγάζεται η κύρια λειτουργική δραστηριότητα της εταιρείας. Στον χώρο αυτό θα βρίσκεται όλος ο απαραίτητος εξοπλισμός όπου οι υπάλληλοι θα έχουν πρόσβαση για να μπορούν να εργαστούν και να συνεισφέρουν στον σκοπό της επιχείρησης.

Server- Βάση Δεδομένων: Σε αυτό το χώρο είναι εγκατεστημένος ο κεντρικός αλλά και οι υποστηρικτικοί Servers της εταιρείας καθώς επίσης και η ηλεκτρονική βάση δεδομένων. Στην ουσία σε αυτά στηρίζεται η ηλεκτρονική λειτουργία της επιχείρησης. Όλες οι επαφές που θα έχει ένας πελάτης με το τηλεφωνικό κέντρο από απλές επικοινωνίες μέχρι και αγορά προϊόντων θα καταγράφονται και θα υπάρχει άμεση δυνατότητα ανάκτησης.

Αποθηκευτικοί Χώροι: Σε αυτόν το τομέα, βρίσκονται οι αποθηκευτικοί χώροι της επιχείρησης οι οποίοι έχουν σχεδιαστεί ώστε να καλύπτουν επαρκώς τις ανάγκες της. Σε αυτούς θα μπορούν να αποθηκεύονται εξοπλισμοί οι οποίοι είναι εφεδρικοί, γραφική ύλη, χαρτικά, υλικά καθαρισμού και το συμβατικό αρχείο της επιχείρησης.

Σε ότι αφορά το χώρο εγκατάστασης θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής:

Πρόσβαση στην εταιρεία

Η επιχείρηση θα πρέπει να εδρεύει σε χώρο που είναι εύκολα προσβάσιμος με αστικές συγκοινωνίες ή ακόμα καλύτερα κοντά σε σταθμό του μετρό για να μπορούν οι εργαζόμενοι να μεταβαίνουν χωρίς ιδιαίτερη ταλαιπωρία. Ιδανικά, θα ήταν επιθυμητό να υπάρχει και διαθέσιμος χώρος στάθμευσης, τουλάχιστον για το Διοικητικό Προσωπικό.

Οι τηλεπικοινωνιακές Ικανότητες της Περιοχής

Δεδομένου ότι η επιχείρηση παρέχει υπηρεσίες που βασίζονται στη χρήση του τηλεφώνου και του ιντερνετ, όπως γίνεται αντιληπτό ο χώρος εγκατάστασης θα πρέπει να παρέχει πρόσβαση χωρίς περιορισμό σε τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες. Ο προτεινόμενος χώρος εγκατάστασης, βρίσκεται εντός της πόλης των Αθηνών στην περιοχή του Κεραμεικού, ως εκ τούτου καλύπτει όλες τις ανωτέρω αναγκαίες συνθήκες.

Σύμφωνα με όλα όσα αναφέρθηκαν προηγουμένως, εγκρίνεται η εγκατάσταση της επιχείρησης στην περιοχή του Κεραμεικού στην Αθήνα. Προς αυτή τη κατεύθυνση, κρίνεται σκόπιμη η διαμόρφωση των υφιστάμενων κτιριακών υποδομών καθώς πληρούν τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί από το επενδυτικό σχέδιο.

5.5.5 Έργα Πολιτικού Μηχανικού

Όπως έχει προγραμματιστεί, τα έργα πολιτικού μηχανικού πρόκειται να τα αναλάβει κατασκευαστική εταιρεία κτιριακών εγκαταστάσεων και έργων υποδομής, η οποία θα είναι υπεύθυνη για την τήρηση όλων των προδιαγραφών, όπως αυτές ορίζονται από την αντίστοιχη νομοθεσία. Πιο συγκεκριμένα, τα τεχνικά έργα πολιτικού μηχανικού χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- Προετοιμασία και Ανάπτυξη του Χώρου Εγκατάστασης
- Κατασκευή Κτιριακών Υποδομών
- Έργα Ανάπλασης Εξωτερικού Χώρου

5.6 Προετοιμασία και ανάπτυξη του χώρου εγκατάστασης

Τα τεχνικά έργα που υπάγονται στην κατηγορία αυτή, περιλαμβάνουν αρχικές εργασίες προκειμένου να διαμορφωθεί ο χώρος έτσι ώστε να μπορέσει να δημιουργηθεί το κτίριο εγκατάστασης της εταιρίας “Telegram ΑΕ.” Πιο συγκεκριμένα στα έργα αυτά περιλαμβάνονται:

5.6.1 Αναδιαμόρφωση Κτιριακών Υποδομών

Σε αυτήν την κατηγορία, τεχνικών έργων, εμπεριέχονται όλες οι κατασκευές που χρειάζονται έτσι ώστε να διαμορφωθεί το κτήριο, στο οποίο θα στεγαστεί η εταιρεία. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνονται οι εξής κατασκευές:

- Διαμόρφωση του χώρου σύμφωνα με τις τηλεπικοινωνιακές ανάγκες
- Τοποθέτηση βάσεων για την υποστήριξη Web – Server
- Εγκατάσταση συστήματος πυρασφάλειας
- Φωτισμός κτιρίων και εξωτερικού χώρου

- Καλωδιώσεις γενικής χρήσεως.
- Σύστημα εξαερισμού και κλιματισμού.
- Τοποθέτηση δαπέδων και αλουμινίων.
- Χώρος γραφείων, υποδοχής και συναντήσεων.
- Χώροι ανάπαυλας και τουαλέτες.

5.6.2 Έργα εκτός του χώρου του τηλεφωνικού κέντρου

Τέλος, σε αυτήν την κατηγορία εργασιών, περιλαμβάνονται έργα εξωτερικά του κτιρίου εγκατάστασης και έχουν να κάνουν με την διαμόρφωση του εξωτερικού χώρου της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνονται εργασίες όπως:

- Καλωδιώσεις γενικής χρήσης
- Διαμόρφωση χώρων στάθμευσης προσωπικού – επισκεπτών
- Δενδροφύτευση χώρου εγκατάστασης
- Φωτισμός εξωτερικών χώρων

Θα πρέπει, τέλος, να σημειωθεί ότι η διαθεσιμότητα και η ποιότητα των κατασκευαστικών υλικών των κτιρίων, των μηχανημάτων και του ανθρώπινου δυναμικού που θα συμμετάσχει σε αυτές τις κατασκευές θα καθοριστεί από την κατασκευαστική εταιρεία, η οποία θα είναι υπεύθυνη για την εκτέλεση των έργων κατά την κατασκευαστική περίοδο. Επιπλέον, ο χρόνος παράδοσης του έργου, έχει καθορισθεί με συμβόλαιο μεταξύ της εταιρίας “Telegram ΑΕ.” και της κατασκευαστικής εταιρίας που έχει αναλάβει το έργο.

5.7 Κόστος Έργων Πολιτικού Μηχανικού

Στην ενότητα αυτή, θα παρατεθούν στοιχεία που αφορούν τα κόστη των κτιριακών εγκαταστάσεων και του περιβάλλοντα χώρου της επιχείρησης “Telegram ΑΕ”

Το συνολικό κόστος των κτιριακών εγκαταστάσεων και της διαμόρφωσης του περιβάλλοντα χώρου εκτιμάται ότι θα ανέλθει στα και θα συνιστά μέρος του συνολικού κεφαλαίου επένδυσης, το οποίο θα παρουσιαστεί στο Κεφάλαιο 10 της παρούσας μελέτης. Πιο συγκεκριμένα, στον πίνακα που ακολουθεί αναλύονται ειδικότερα τα κόστη εργασιών ανά κατηγορία:

Πίνακας 5.6 :Κόστος Εργων Πολιτικού Μηχανικού

Εξοπλισμός Επικοινωνίας – Υποστηρικτικός Εξοπλισμός	
Περιγραφή	Κόστος (€)
Διαμόρφωση Κτιριακών Υποδομών	20.000
Εργασίες Διαμόρφωσης Εσωτερικών Χώρων	40.000
Εργα Διαμόρφωσης Εξωτερικού Χώρου	15.000
Σύνολο	75.000

6. Οργάνωση της Μονάδας και Γενικά Έξοδα

6.1 Οργάνωση και Διαχείριση της επιχείρησης

Η οργάνωση κάθε επιχείρησης, αποτελεί την μέθοδο με την οποία δομούνται και καθορίζονται σε οργανωτικές μονάδες, οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες της. Οι οργανωτικές μονάδες στελεχώνονται με το κατάλληλο προσωπικό και σαν βασικό σκοπό έχουν την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να εστιάσουμε την προσοχή μας, στην ιδιαίτερη σημασία που έχει για μια επιχείρηση η κατάλληλη οργανωτική δομή. Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που παίζουν ρόλο στην επιλογή της κατάλληλης δομής. Ένας βασικός, είναι το μέγεθος της επιχείρησης και το πλήθος των υφιστάμενων εργαζομένων.

6.1.1 Οργανωτικές Λειτουργίες

Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, οι οργανωτικές λειτουργίες αποτελούν τους δομικούς λίθους μιας επιχείρησης και όπως γίνεται αντιληπτό, είναι απαραίτητο να καθορίζονται ευκρινώς, προκειμένου να διευκολύνεται η περαιτέρω τμηματοποίηση και διάρθρωσή τους. Ωστόσο, γίνεται αντιληπτό πως στην μελέτη περίπτωσης του παρόντος επενδυτικού σχεδίου, οι απαιτήσεις σε οργανωτικές λειτουργίες, είναι περιορισμένες, κυρίως εξαιτίας του μικρού μεγέθους της επιχείρησης “Telegram ΑΕ.” Πιο συγκεκριμένα, αυτές μπορούν να διαχωριστούν στις εξής κατηγορίες:

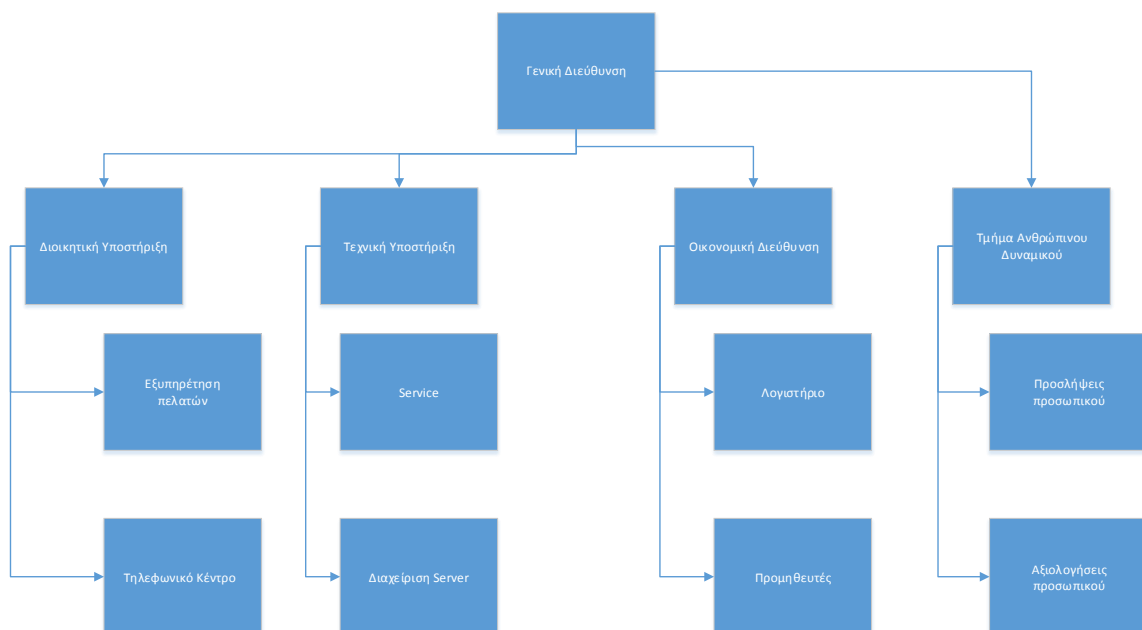
- Διοίκηση Επιχείρησης
- Παροχή Υπηρεσιών
- Διοικητική Υποστήριξη
- Οικονομικός Προγραμματισμός
- Ποιοτικός Έλεγχος

Οι λειτουργίες αυτές είναι καθοριστικές και θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να διεκπεραιώνονται από την επιχείρηση. Κάθε μια έχει ως εκροή στόχο την εξυπηρέτησή του.

6.1.2 Οργανόγραμμα

Το οργανόγραμμα κάθε επιχείρησης, δίνει την δυνατότητα διαχωρισμού και εκχώρησης της κάθε δραστηριότητας, στις διάφορες λειτουργικές μονάδες που έχει κάθε επιχείρηση. Με άλλα λόγια, αποτελεί την βάση πάνω στην οποία δομείται το διοικητικό σχήμα. Όπως γίνεται αντιληπτό, επειδή η επιχείρηση “Telegram AE” είναι μικρή, έτσι και η οργανωτική της δομή δεν προβλέπεται να είναι πολυσύνθετη. Έτσι, πρόκειται να αποτελείται από δύο οργανωτικά επίπεδα:

Πίνακας 6.1 : Οργανόγραμμα της εταιρείας “Telegram AE”



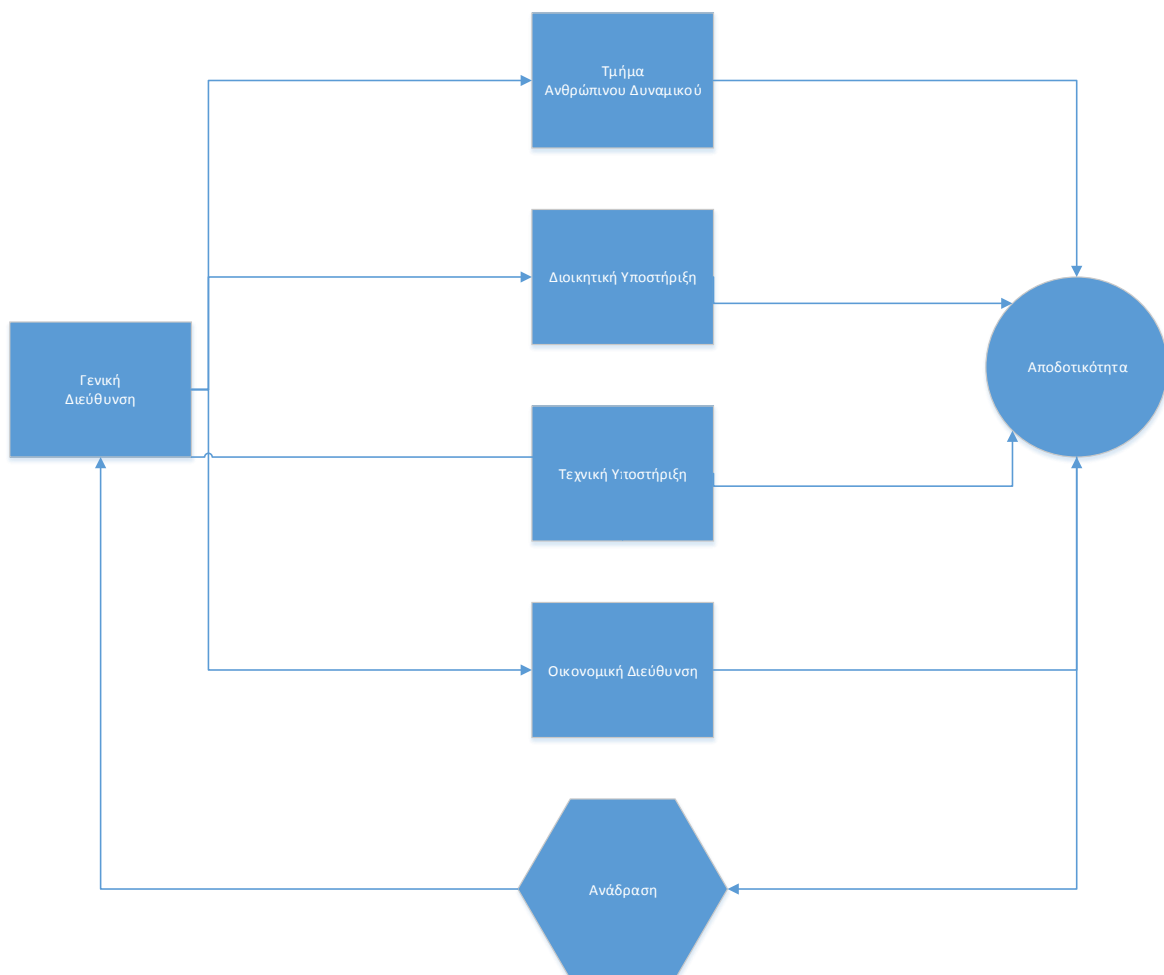
6.1.3 Γενική Διεύθυνση

Σαν βασικό της αντικείμενο, αποτελεί η ενασχόληση με τον μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό, τον προϋπολογισμό, τον συντονισμό και τον έλεγχο των επιμέρους υποστηρικτικών λειτουργιών.

6.1.4 Υποστηρικτικές Δραστηριότητες

Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες, επιτελούν και αυτές σημαντικό ρόλο, καθώς προγραμματίζουν, λειτουργούν και ελέγχουν τις καθημερινές δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα καθημερινά μέσα στην επιχείρηση. Πιο αναλυτικά, η οργανωτική δομή της παρούσας επιχείρησης αποτυπώνεται στο ακόλουθο σχήμα:

Πίνακας 6.2 : Λειτουργία Τμήματος Γενικής Διεύθυνσης



6.2 Διαχείριση λειτουργικού κόστους

Μόλις το τηλεφωνικό κέντρο είναι λειτουργικό, είναι απαραίτητο να είμαστε έτοιμοι για τυχόν απρογραμμάτιστες αυξήσεις του κόστους, το οποίο μπορείτε να ορίσετε τα οικονομικά μεγέθη του έργου στην αταξία. Είναι απαραίτητο να υπάρχει στην άκρη ένα ταμείο έκτακτης ανάγκης για να εξασφαλίσει ότι οι ταμειακές ροές δεν πιέζονται αν συμβαίνουν τέτοια περιστατικά. Μερικά από τα επιχειρησιακά γεγονότα που μπορεί να έχει μια απρογραμμάτιστη επίπτωση στο κόστος αναφέρονται παρακάτω:

- Κόστος απόκτησης πελάτη - αυτό μπορεί να αποβεί σύντομα σε πολύ υψηλό κόστος
- Ανθρωπογενείς ή φυσικές καταστροφές από ό, τι απαιτεί το σχέδιο επιχειρησιακής συνέχειας για να τεθεί σε κίνηση
- Απροσδόκητη διακοπή λειτουργίας συστήματος
- Μετεγκατάσταση ή επέκταση λόγω αιφνίδιας αύξησης πελατειακής βάσης

6.3 Μετρήσεις απόδοσης τηλεφωνικού κέντρου

Είναι σημαντικό να εστιάσουμε στην ποιότητα και την παραγωγικότητα από την πρώτη ημέρα των εργασιών. Έτσι, είναι σημαντικό να προσδιοριστούν οι βασικές μετρήσεις απόδοσης που θα παρακολουθούνται τακτικά και τα επίπεδα που θα αποσκοπούν στην επίτευξη. Οι μετρήσεις αυτές έχουν επίσης άμεσο αντίκτυπο στο είδος της τεχνολογικής υποδομής που θα επιλεγεί, καθώς και το επίπεδο δεξιοτήτων των αντιπροσώπων που θα προσληφθούν. Και τα δύο εσωτερικά μέτρα της παραγωγικότητας, καθώς και μέτρα για την ικανοποίηση του καλούντος πρέπει να παρακολουθούνται και να ελέγχονται τακτικά. Μια πρόσφατη μελέτη της Gartner έχει εντοπίσει τα ακόλουθα βιομηχανικά πρότυπα για τις βασικές μετρήσεις στο τηλεφωνικό κέντρο:

- Μέγιστος χρόνος αναμονής κλήσης: <20 δευτερόλεπτα □% των κλήσεων που απαντήθηκαν εντός του μέσου χρόνου αναμονής κλήσης:> 80%
- Ποσοστό κλήσεων που «πέφτουν» <5%
- Διαθεσιμότητα αντιπροσώπου >99%
- Πρώτη ανάλυση κλήσεων > 95%

- % του χρόνου που περνούν σε κλήσεις (utilization): 83%
- Μέση διάρκεια κλήσης: 330"
- Κινητικότητα του προσωπικού: 22%
- Αριθμός αντιπροσώπων ανά υπεύθυνο ομάδας: 15: 1
- Μέγιστος χρόνος εκπαίδευσης: 27 ημέρες ανά έτος

Ανάλογα με τις δυνατότητές, καθώς και τις απαιτήσεις του πελάτη, πρέπει να οριστούν στόχοι για κάθε μία από αυτές τις παραμέτρους οι οποίες θα παρακολουθούνται σε καθημερινή, εβδομαδιαία, μηνιαία και τριμηνιαία βάση. Συγκρίνοντας τις επιδόσεις με βάση κριτήρια αναφοράς του κλάδου θα βοηθήσει να εντοπιστούν περιοχές για βελτίωση. Οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης KPIs (key performance indicators) της συνολικής διαχείρισης των κλήσεων οδηγούν σε παράδοση της αριστείας. Εκτός από τους δείκτες KPIs, θα πρέπει επίσης να παρακολουθείται το κόστος ανά συναλλαγή, καθώς και τα κέρδη ανά αντιπρόσωπο, καθώς αυτό θα βοηθήσει να εκτιμηθούν οι συμβάσεις αποτελεσματικά.

Η συνεχής βελτίωση στην εξυπηρέτηση των πελατών είναι καθοριστικής σημασίας και συνιστά έναν από τους κύριους στρατηγικούς άξονες. Ενδεικτικά παρατίθενται Δείκτες Ποιότητας Υπηρεσιών Εξυπηρέτησης Τελικών Χρηστών:

Πίνακας 6.3: Δείκτης Ποιότητας H01

Δείκτης Ποιότητας H01 : Διαθεσιμότητα και χρέωση υπηρεσιών εξυπηρέτησης τελικών χρηστών					
ΟΤΕ	Ημίνια τελευταίας ενημέρωσης		1/7/2015		
	Υπηρεσία Εξυπηρέτησης τελικών χρηστών	Μέσο	Ωράριο Λειτουργίας	Χρέωση Υπηρεσιών Εξυπηρέτησης Τελικών Χρηστών (συμπεριλαμβανομένου του Φ.Π.Α.)αστικές κλήσεις	
				Αστικές κλήσεις	Υπεραστικές κλήσεις
	ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΟΤΕ	Τηλέφωνο : 13888 (Sales) ^{1(*)} Τηλέφωνο : 13888 (Billing) ^{1(*)} Τηλέφωνο: 13818 ^{2(*)} Τηλέφωνο :1305	Δευτέρα – Σάββατο: 08:00 - 23:00 (εκτός επίσημων αργιών) Δευτέρα - Κυριακή & αργίες: 00:00 - 24:00 Δευτέρα - Παρασκευή: 09:00 - 21:00	Ατελώς	Ατελώς
	ΒΛΑΒΟΛΗΨΙΑ ΠΕΛΑΤΩΝ ΟΤΕ	Τηλέφωνο : 13888 (Technical) ^{1(*)}	Δευτέρα - Κυριακή & αργίες : 00:00 - 24:00	Ατελώς	Ατελώς
	ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΟΤΕ	Fax: 2103405129	Δευτέρα - Παρασκευή πλην επίσημων αργιών : 09:00 - 17:00	Για τις αστικές συνδιαλέξεις, η χρέωση € 0,03198 ανά λεπτό επικοινωνίας και μετά χρέωση ανά δευτερόλεπτο ανάλογα με τη ζώνη χρέωσης	Για τις υπεραστικές συνδιαλέξεις, η χρέωση είναι για τις καθημερινές ημέρες και το Σάββατο 0,06765€ ανά λεπτό επικοινωνίας, με βήμα χρέωσης το λεπτό και τις Κυριακές 0,03198€/min και μετά η χρέωση είναι ανά δευτερόλεπτο ανάλογα με τη ζώνη χρέωσης Την Κυριακή, οι υπεραστικές κλήσεις χρεώνονται σαν αστικές
Περισσότερες πληροφορίες: • 1 (*) Τηλέφωνο 13888: Εξυπηρέτηση / Βλαβοληψία Οικιακών Πελατών ΟΤΕ. • 2 (*) Τηλέφωνο 13818: Εξυπηρέτηση / Βλαβοληψία Επιχειρησιακών Πελατών ΟΤΕ • Τηλέφωνο 1305: Εξυπηρέτηση Ενημέρωσης Εκπρόθεσμων Οφειλών Πελατών ΟΤΕ					

Πίνακας 6.4: Δείκτης Ποιότητας H02

Δείκτης Ποιότητας H02 : Ποσοστό αναπάντητων κλήσεων ανά τηλεφωνική γραμμή εξυπηρέτησης τελικών χρηστών			
ΟΤΕ	Ημερ/νία έναρξης μετρήσεων	1/1/2015	
	Ημερ/νία λήξης μετρήσεων	30/6/2015	
	Υπηρεσία Εξυπηρέτησης τελικών χρηστών	Αριθμός Γραμμής	Ποσοστό αναπάντητων κλήσεων (%)
	ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΟΤΕ	13888 (sales)	5,81%
		13888 (billing)	5,08%
		13818	3,00%
		1305	12,25%
	ΒΛΑΒΟΛΗΨΙΑ ΠΕΛΑΤΩΝ ΟΤΕ	Τηλέφωνο : 13888 (Technical)	5,32%
	ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΟΤΕ	Fax: 2103405129*	0,00%
Σημειώσεις παρόχου			
* Η μέτρηση υλοποιήθηκε τεχνικά από 25/5/2015. Συνεπώς τα αποτελέσματα αφορούν την περίοδο 25/5/2015-30/6/2015			

Πίνακας 6.5: Δείκτης Ποιότητας H03

Δείκτης Ποιότητας H03 : Μέσος χρόνος απόκρισης γραμμών υπηρεσιών εξυπηρέτησης τελικών χρηστών				
ΟΤΕ	Ημερ/νία έναρξης μετρήσεων	1/1/2015		
	Ημερ/νία λήξης μετρήσεων	30/6/2015		
	Υπηρεσία Εξυπηρέτησης τελικών χρηστών	Τηλεφωνική Γραμμή	Μέσος χρόνος απόκρισης γραμμών υπηρεσιών εξυπηρέτησης τελικών χρηστών (sec)	Χρόνος εντός του οποίου απαντάται το 95% των ταχύτερα απαντημένων κλήσεων (sec)
	ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΟΤΕ	13888 (sales)	74 sec	227 sec
		13888 (billing)	108 sec	280 sec
		13818	22 sec	140 sec
		1305	55 sec	209 sec
	ΒΛΑΒΟΛΗΨΙΑ ΠΕΛΑΤΩΝ ΟΤΕ	Τηλέφωνο : 13888 (Technical)	95 sec	243 sec
	Σημειώσεις παρόχου			
Περισσότερες πληροφορίες: Ο μέσος χρόνος απόκρισης των παραπάνω υπηρεσιών υπολογίζεται έως τη σύνδεση του πελάτη με τον εκπρόσωπο της εξυπηρέτησης πελατών και συμπεριλαμβάνει το χρόνο ακρόασης των ηχογραφημένων οδηγιών μέχρι την επιλογή για σύνδεση με εκπρόσωπο				

Πίνακας 6.6: Δείκτης Ποιότητας H04

Δείκτης Ποιότητας H04: Ποσοστό εξυπηρέτησης παραπόνων τελικών χρηστών		
ΟΤΕ	Ημερ/νία έναρξης μετρήσεων	11/12/2014
	Ημερ/νία λήξης μετρήσεων	10/6/2015
	Ποσοστό εξυπηρέτησης παραπόνων τελικών χρηστών (%)	
	81,71%	
	Σημειώσεις παρόχου	

6.3.1 Τμήμα Οικονομικού Προγραμματισμού

Η Διεύθυνση του Οικονομικού Προγραμματισμού είναι εκείνη όπου θα φροντίσει για την σωστή σύνταξη και τήρηση του χρηματοοικονομικού προγραμματισμού, τη σύνταξη των λογιστικών καταστάσεων, χρηματοοικονομικών ροών. Είναι υπεύθυνη για την εναρμόνιση με τους νόμους όσο αφορά την επένδυση, τήρηση λογιστικών λογαριασμών με βάση τα Ελληνικά Πρότυπα,. Επίσης θα προβεί σε τακτοποίηση των τιμολογίων, πληρωμή των προμηθευτών αλλά και είσπραξη οφειλών. Μετά από ένα εύλογο χρονικό διάστημα όταν από την επένδυση θα διαφαίνονται τα ευεργετικά αποτελέσματα για το περιβάλλον, η Διεύθυνση Οικονομικού Προγραμματισμού θα μπορέσει να εκδώσει τον κοινωνικό απολογισμό προβάλλοντας έτσι προς το κοινό αλλά και τους ενδιαφερόμενους επενδυτές τα θετικά αποτελέσματα προς το περιβάλλον. Μέσω αυτών των κινήσεων ο κόσμος θα γίνει περισσότερο ευαισθητοποιημένος και επίσης θα διαφοροποιηθεί σε σχέση με τον ανταγωνισμό και θα ενισχύσει την θέση της επιχείρησης στην αγορά.

6.3.2 Διασφάλιση Ποιότητας

Για τη διασφάλιση της ποιότητας της εύρυθμης λειτουργίας της εταιρείας, θα γίνονται έλεγχοι και συνεχείς βελτιώσεις. Η εταιρεία δεν θα διαθέτει ξεχωριστό τμήμα για αυτή την ανάγκη. Ο Υπεύθυνος Διασφάλισης Ποιότητας θα είναι εξωτερικός συνεργάτης της εταιρείας και θα ασχολείται με την τήρηση των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας ISO και HACCP.

6.3.3 Γραμματειακή Υποστήριξη

Η γραμματειακή υποστήριξη θα αναλάβει τις καθημερινές ανάγκες της εταιρείας, σε σχέση με την τηλεφωνική εξυπηρέτηση και την αλληλογραφία. Επιπλέον αρμοδιότητα θα είναι η τακτική και συγκεντρωτική μηχανογράφηση όλων των θεμάτων και ενεργειών κάθε επιμέρους λειτουργίας της επιχείρησης, ώστε να τηρείται αρχείο για τον καλύτερο έλεγχο. Τέλος, θα αναλάβει τις ενημερώσεις των agents για θέματα αδειών και ενημερώσεις μισθοδοσίας.

6.4 Τα Γενικά Έξοδα

Το κόστος που δημιουργείται κατά τη λειτουργία μιας επιχείρησης χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: στο άμεσο κόστος και το έμμεσο κόστος (γενικά έξοδα). Το άμεσο κόστος είναι εκείνο που είναι αποτέλεσμα της παραγωγής των προϊόντων. Περιλαμβάνει το άμεσο κόστος των υλικών, της εργασίας και τις άλλες άμεσες δαπάνες. Το έμμεσο κόστος είναι τα έξοδα που στηρίζουν τη λειτουργία του εργοστασίου αλλά δεν σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή. Τα γενικά έξοδα της εταιρείας κατατάσσονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- ❖ Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα: Είναι τα έξοδα που δεν σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή του προϊόντος, αλλά είναι απαραίτητα για την σωστή λειτουργία της μονάδας και είναι τα έξοδα συντήρησης του μηχανολογικού εξοπλισμού, τα έξοδα για τις τηλεπικοινωνιακές παροχές, τα έξοδα που σχετίζονται με την ατομική καθαριότητα και την καθαριότητα των χώρων και τα έξοδα από τη μεταφορά των πρώτων υλών και άλλων εφοδίων.
- ❖ Γενικά Διοικητικά Έξοδα: Πρόκειται για τα έξοδα που πραγματοποιούνται από τη γενική διεύθυνση και τις υπηρεσίες γραφείου, όπως τα ασφάλιστρα

για τις εγκαταστάσεις και τον μηχανολογικό εξοπλισμό της μονάδας, τα εφόδια και αναλώσιμα καθώς και οι δημοτικοί φόροι και τέλη.

- ❖ Γενικά Έξοδα Πωλήσεων : Τα έξοδα αυτά δημιουργούνται για να αυξηθεί ο όγκος των πωλήσεων και περιλαμβάνουν τις δαπάνες που πραγματοποιούνται για ταξίδια και επικοινωνίες.

Στο σημείο αυτό, πρέπει να σημειωθεί ότι πολλές κατηγορίες εξόδων, έχουν παραληφθεί καθώς η εταιρεία δεν έχει τμήματα που διαθέτουν οι μεγάλες επιχειρήσεις (πχ Τμήμα Ποιότητας κτλ) Δραστηριότητες των τμημάτων αυτών θα επιτελούνται σε ένα μικρό βαθμό και για τις απόλυτες ανάγκες της επιχείρησης από το Διοικητικό Τμήμα.

Στους πίνακες που ακολουθούν παρατίθενται αναλυτικά όλα τα στοιχεία των γενικών εξόδων που προβλέπεται να βαρύνουν την υπό εξέταση μονάδα για τα πέντε πρώτα έτη λειτουργίας της. Πρέπει να σημειωθεί, 'τοι για την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων, για κάθε έτος λειτουργίας προστέθηκε ο αναμενόμενος πληθωρισμός (4,5%).

Πίνακας 6.6: Εκτίμηση Γενικών Εξόδων

Περιγραφή	Κόστος (€)
Γενικά Βιομηχανικά Εξοδα	
Εξοδα Συντήρησης	3500
Φύλαξη Επιχείρησης	1000
Καθαρισμός Επιχείρησης	4500
Νομικά και άλλα Εξοδα	3000
Γενικά Εξοδα Διοίκησης	
Αναλώσιμα Υλικά	3000
Εξοδα Γραφείων	1500
Ασφάλιστρα	6000
Γενικά Εξοδα Πωλήσεων	
Εξοδα Προώθησης Πωλήσεων	3000
Σύνολο	25500

Πίνακας 6.7: Εκτίμηση Διαχρονικής Εξέλιξης Γενικών Εξόδων (5αετία)

Ετος Λειτουργίας	Συνολικό Κόστος Γ.Ε. (€)
2016	25.500
2017	26.650
2018	27.850
2019	29.100
2020	30.400

7. Ανθρώπινοι Πόροι

Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζονται στοιχεία που αφορούν την στελέχωση της επιχείρησης “Telegram ΑΕ”, με το κατάλληλο προσωπικό που απαιτείται για την εύρυθμη και αποδοτική της λειτουργία.

7.1 Κατηγορίες και Λειτουργίες Ανθρώπινων Πόρων

Το έμπυχο δυναμικό και οι τεχνολογικές υποδομές είναι τα δύο βάρη πάνω στα οποία στηρίζεται η επιτυχής ανάπτυξη και λειτουργία ενός call center. Σύμφωνα με στοιχεία του Ελληνικού Συνδέσμου Εταιριών Παροχής Τηλεφωνικών Υπηρεσιών, ο αριθμός των απασχολούμενων στα κέντρα κλήσεις στην Ελλάδα φτάνει τα 10000 άτομα.

Ο καθορισμός των ανθρωπίνων πόρων που απαιτούνται, όπως και η εκτίμηση των άλλων πόρων που πρέπει να διατίθενται για το επενδυτικό σχέδιο, αποτελεί υψηλής σπουδαιότητας τμήμα της μελέτης σκοπιμότητας, διότι τόσο το διευθυντικό όσο και το εποπτικό προσωπικό και η εξειδικευμένη εργασία μπορεί να αποτελούν κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία αυτού του επενδυτικού σχεδίου. Οι ανθρώπινοι πόροι που απαιτούνται, θα πρέπει να καθορίζονται κατά κατηγορίες, όπως είναι το διευθυντικό και το εποπτικό προσωπικό και οι ειδικευμένοι και ανειδίκευτοι υπάλληλοι και κατά λειτουργίες, όπως είναι η γενική διεύθυνση, η διεύθυνση μάρκετινγκ, η οικονομική διεύθυνση και ούτω καθεξής. Ο αριθμός, η πείρα και οι ειδικότητες που απαιτούνται εξαρτώνται από τον τύπο της επιχείρησης, την

τεχνολογία που προβλέπεται να χρησιμοποιείται, το μέγεθος της μονάδας, το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον του τόπου εγκατάστασης, καθώς και την προτεινόμενη οργάνωση της επιχείρησης. Ένα προσεκτικά σχεδιασμένο επενδυτικό σχέδιο μπορεί εύκολα να τεθεί σε κίνδυνο από κακή διαχείριση ή ακατάλληλες ειδικεύσεις και έλλειψη πείρας από το προσωπικό βασικών θέσεων. Για αυτό το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης πρέπει να προγραμματίζεται, να επιλέγεται, να εκπαιδεύεται και στο τέλος να αξιοποιείται με τη μεγαλύτερη δυνατή προσοχή και φροντίδα. Οι ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν από την Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων στην υπό μελέτη επιχείρηση είναι:

- Ανάλυση εργασίας.
- Προγραμματισμός και Στρατολόγηση ανθρώπινου δυναμικού.
- Έλεγχος και επιλογή υποψηφίων.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων.
- Ανταμοιβή εργαζομένων.
- Αξιολόγηση της απόδοσης.
- Εργασιακές σχέσεις.

7.1.1 Κατηγορίες Ανθρώπινων Πόρων

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στα τηλεφωνικά κέντρα είναι νεαρά άτομα, με ιδιαίτερα υψηλό να είναι το ποσοστό των γυναικών (εκτιμάται σε πάνω από 70% του προσωπικού σε παγκόσμια κλίμακα). Αρκετές είναι οι γυναίκες ηλικίας μεταξύ 35 και 45 ετών που μπαίνουν εκ νέου στην αγορά εργασίας μετά τη γέννηση των παιδιών τους. Οι θέσεις εργασίας μέσα στις εταιρίες αποτελούν: εκπρόσωποι τηλεφωνικής εξυπηρέτησης και διαχείρισης πελατών, account managers, στελέχη τηλεφωνικών πωλήσεων, στελέχη τηλεφωνικής εξυπηρέτησης πελατών, στελέχη τηλεφωνικής τεχνικής υποστήριξης, στελέχη τμήματος διαχείρισης ολικής ποιότητας, debt collector agents, supervisor managers, customer agent services, τηλεφωνήτριες για τα τμήματα εξυπηρέτησης πελατών και λήψης παραγγελιών, sales agents κ.λπ. Ο μεγαλύτερος αριθμός των εργαζομένων απασχολείται στην τηλεφωνική εξυπηρέτηση. Μια συνηθισμένη ομάδα call center περιλαμβάνει: τον agent, τον team leader και το supervisor. Οι αμοιβές ξεκινάνε για τον agent από το βασικό μισθό, διαμορφώνονται στα 1.000 ευρώ για τον team leader και φτάνουν τα

1.200 ευρώ για το supervisor. Συνήθως, η θέση του agent επιλέγεται από άτομα με λίγη ή καθόλου εργασιακή εμπειρία και φοιτητές, ή από εργαζόμενους που επιθυμούν να αποκτήσουν ένα δεύτερο, συμπληρωματικό εισόδημα. Έτσι, αρκετές θέσεις εργασίας καλύπτονται με συμβάσεις μερικής απασχόλησης, διάρκειας 4 ή 6 ωρών ημερησίως, αποτελώντας πλεονέκτημα για την Ελληνική οικονομία αφού απασχολούν ευαίσθητες πληθυσμιακά ομάδες. Τέτοιου είδους απασχόληση συνήθως γίνεται για τη κάλυψη θέσεων σε outbound κλήσεις όπου η εκπαίδευση είναι περιορισμένη και τα προσόντα που απαιτούνται βασικά, λόγω του ότι συνήθως υπάρχει συγκεκριμένο σενάριο συνομιλίας με τον πελάτη το οποίο ακολουθείται. Στις Inbound κλήσεις, αντίθετα, η εξειδίκευση του προσωπικού θεωρείται δεδομένη και υπάρχει μια διαρκής εκπαίδευση των υπαλλήλων προκειμένου να εξυπηρετηθεί ο πελάτης. Τέτοιες είναι συνήθως οι υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης, τις οποίες επανδρώνουν άτομα με υψηλή εξειδίκευση και αποτελούν εξυπηρέτηση δεύτερης κλήσης, προκειμένου να εξυπηρετήσουν πελάτη του οποίου το πρόβλημα είναι πιο περίπλοκο και αναζητά ιδιαίτερη τεχνική γνώση. Η εξεύρεση του προσωπικού αποτελεί πρόβλημα, ιδιαίτερα στην περίπτωση πιο εξειδικευμένου προσωπικού που χρησιμοποιείται στις Inbound κλήσεις, λόγω του υψηλού ποσοστού εναλλαγής στις θέσεις εργασίας που παρουσιάζει ο κλάδος, το οποίο φτάνει μέχρι και 50-60% το χρόνο. Συνήθη κριτήρια πρόσληψης, τουλάχιστον για τον agent που απασχολείται σε κλήσεις outbound, αποτελούν το απολυτήριο λυκείου, η γνώση αγγλικών, η γνώση χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή, το καθαρό ποινικό μητρώο και να μην έχει ληξιπρόθεσμες οφειλές, στην περίπτωση που προορίζεται για collection agent. Βασικά προσόντα θεωρούνται το ομαδικό πνεύμα, οι επικοινωνιακές και διαπραγματευτικές ικανότητες. Το εργασιακό καθεστώς των υπαλλήλων που εργάζονται στα κέντρα κλήσεων στις περισσότερες χώρες εμφανίζει σημαντικά μειονεκτήματα, τα οποία είναι άμεσα ορατά και στη χώρα μας. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρονται τα εξής σημεία:

- Το επίπεδο των μισθών κατά κανόνα είναι χαμηλότερο σε σχέση με θέσεις απασχόλησης σε άλλους τομείς.
- Τα ωράρια εργασίας πολλές φορές είναι κυλιόμενα, καθώς αρκετά κέντρα λειτουργούν σε 24ωρη βάση, με αποτέλεσμα πολλοί εργαζόμενοι να εργάζονται σε όχι ενδεδειγμένες ώρες (π.χ. βραδινές).

- Σε πολλές περιπτώσεις οι εργαζόμενοι δεν υπόκεινται στο ίδιο καθεστώς συνταξιοδότησης και κοινωνικής ασφάλισης με τους υπαλλήλους άλλων κλάδων, ενώ αμείβονται πολύ λιγότερο για άδειες ασθενείας και επίδομα άδειας.
- Αρκετές εταιρείες χρησιμοποιούν άτυπες μορφές εργασίας, καθώς και συμβάσεις ορισμένου χρόνου και μερικής απασχόλησης για το προσωπικό τους, με αποτέλεσμα να παρατηρείται συνεχής ανανέωση των εργαζομένων.
- Έναν ακόμα λόγο για τη διαρκή εναλλαγή των εργαζομένων αποτελούν και οι εντατικοί ρυθμοί εργασίας, κάτι που συνεπάγεται ελάχιστο χρόνο ανάπαυσης. Το γεγονός αυτό αντανακλάται και στο υψηλό ποσοστό των εργαζομένων που παραιτείται σε λιγότερο από δύο χρόνια (40%).
- Οι στόχοι που τίθενται για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι γενικά δύσκολο να επιτευχθούν, κάτι που αυξάνει τη δυσαρέσκεια του υπαλληλικού προσωπικού.

Αν και η εξεύρεση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί καθοριστικό παράγοντα ανταγωνιστικότητας, πολλές εταιρίες του κλάδου δεν επενδύουν στην εκπαίδευση και κατάρτιση των υπαλλήλων τους, ενώ παράλληλα δεν προσφέρουν προοπτικές για εργασιακή ανέλιξη. Κατά συνέπεια, έχει παρατηρηθεί σε μεγάλο βαθμό το φαινόμενο της οριζόντιας μετακίνησης από ένα τηλεφωνικό κέντρο σε κάποιο άλλο, ενώ ταυτόχρονα δεν υπάρχει κινητικότητα στο ίδιο κέντρο. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των μεγάλων εταιριών του κλάδου μιας και η αγορά επιζητά ποιοτικές υπηρεσίες οι οποίες παρέχονται από εξειδικευμένους agents. Έχει παρατηρηθεί ότι μεγάλες εταιρίες του χώρου αναλαμβάνουν να εκπαιδεύσουν και ομάδες ανθρώπων σε εταιρίες που έχουν in house call center. Εταιρίες του χώρου κινήθηκαν στην πρόσληψη εργαζομένων ατόμων με ειδικές ανάγκες, επωφελούμενοι από το πρόγραμμα Equal της Ευρωπαϊκής Ένωσης το οποίο και επιδοτεί τον εξοπλισμό εργασίας των συγκεκριμένων ατόμων με 50% στο κόστος.

Οι ανθρώπινοι πόροι της υπό ίδρυση μονάδας θα διακρίνονται ανάλογα με την κατάρτιση, την εμπειρία, και την ποιότητα της εργασίας που θα προσφέρουν ή του ρόλου που θα διαδραματίζουν σε :

- ✓ Διοικητικά Στελέχη

Ο σκοπός ή ο λόγος ύπαρξης των διοικητικών στελεχών είναι η άσκηση του διοικητικού έργου ή της διοίκησης (management) στο χώρο της ευθύνης τους, ώστε να υλοποιούν αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους (ανθρώπους, υλικά, κεφάλαια, μηχανήματα κτλ.) και να πετυχαίνουν τους στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού.

✓ Εποπτικό Προσωπικό (team leaders & supervisors)

Τα άτομα αυτά θα είναι υπεύθυνα για τη ομαλή λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου όσον αφορά την καθοδήγηση των agents αλλά και τη σωστή ενημέρωσή τους.

✓ Υπάλληλοι εξυπηρέτησης πελατών (front office)

Αρμοδιότητα των υπαλλήλων αυτών θα είναι η εξυπηρέτηση των πελατών. Θα πρέπει να έχουν βασικές γνώσεις των υπηρεσιών που προσφέρονται σήμερα στην αγορά και ίσως κάποια προηγούμενη εμπειρία (αλλά όχι απαραίτητο αφού θα υπάρξει σχετική εκπαίδευση).

✓ Υπάλληλοι δεύτερου επιπέδου διαχείρισης (back office)

Είναι άτομα που θα έχουν άρρηκτη σχέση με την εξυπηρέτηση πελατών, απλά θα ασχολούνται με θέματα που δεν μπορούν να επιλυθούν on line με τον πελάτη και επικοινωνούν σε δεύτερο χρόνο, έχοντας ελέγξει πιο διεξοδικά το θέμα του πελάτη.

7.1.2 Προγραμματισμός Αναγκών σε Ανθρώπινους Πόρους

Με βάση το βαθμό εξυπηρέτησης και την ανάγκη κάλυψης των κλήσεων που υπολογίζεται να λαμβάνει το τηλεφωνικό κέντρο ο προγραμματισμός σε ανάγκες για ανθρώπινο δυναμικό υπολογίζεται σύμφωνα με τα παρακάτω:

- Μέσος χρόνος διαχείρισης (Average handling time)
- Πλήθος κλήσεων
- Συμβόλαιο εκπροσώπου (ώρες εργασίας)

Πιο αναλυτικά, ο ακριβής αριθμός των ατόμων που χρειάζονται για τη πλήρη στελέχωση του τηλεφωνικού κέντρου και των λοιπών λειτουργιών υπολογίζεται ως εξής:

Πίνακας 7.1: Οι ανάγκες της Επιχείρησης σε Ανθρώπινο Δυναμικό

Περιγραφή Θέσης Εργασίας	Απασχολούμενοι
Γενική Διεύθυνση Μονάδας	
Διευθύνων Σύμβουλος	1
Διοικητική Υποστήριξη	
Εξυπηρέτηση Πελατών	20
Τηλεφωνικό Κέντρο	80
Τεχνική Υποστήριξη	
Τεχνικός	5
Οικονομική Διεύθυνση	
Λογιστής	1
Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού	
Προσλήψεις-Αξιολόγηση	2
Σύνολο Εργαζομένων	109

7.2 Προσέλκυση Προσωπικού

Είναι γνωστό ότι, ως προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης των κατάλληλων ατόμων για την κάλυψη των υπάρχουσών κενών θέσεων. Η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων, εγκαίρως και με το μικρότερο δυνατό κόστος, συνιστά το βασικό στόχο της διαδικασίας αυτής, η οποία προκειμένου να επιτευχθεί χρειάζεται οι υπεύθυνοι προσέλκυσης της επιχείρησης να επιτύχουν δύο, λειτουργικού χαρακτήρα, υπο-στόχους:

- ✓ Γνωστοποίηση της κενής θέσης, εγκαίρως, στις κατάλληλες πηγές υποψηφίων και με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.
- ✓ Παροχή αρκετών κρίσιμων πληροφοριών για τη θέση εργασίας, ώστε να αποθαρρυνθούν οι μη κατάλληλοι να υποβάλλουν αιτήσεις.

Κάθε επιχείρηση προσελκύει τους εκάστοτε υποψηφίους είτε από «μέσα» (εσωτερικές πηγές), είτε από το εξωτερικό περιβάλλον (εξωτερικές πηγές). Οι εσωτερικές πηγές, δεν αφορούν την περίπτωση της υπό μελέτη μονάδας, διότι δε βρίσκεται επί του παρόντος, σε φάση λειτουργίας. Έτσι, στα πλαίσια αυτά, η νέα βιομηχανική μονάδα προβλέπεται να χρησιμοποιήσει τις εξής εξωτερικές πηγές προσέλκυσης των υποψηφίων:

1. Επαγγελματικές Σχολές
2. Ανώτερα και Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
3. Ημέρες Καριέρας
4. Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας (Ο.Α.Ε.Δ. ή ιδιωτικά γραφεία).
5. Επαγγελματικές Ενώσεις και Εργατικά Σωματεία
6. Ανταγωνίστριες Επιχειρήσεις
7. Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (αγγελίες, προκηρύξεις)
8. Διαδίκτυο (Internet) (μέσω του διαδικτυακού τόπου που θα δημιουργήσει η επιχείρηση για την προβολή της, ή άλλων τόπων που περιλαμβάνουν στήλες προσφοράς εργασίας).

Στον παρακάτω πίνακα αναφέρεται το προσωπικό που πρέπει να προσληφθεί, τα απαιτούμενα προσόντα του προσωπικού και η περίοδος κατά την οποία πρέπει να γίνει η πρόσληψη.

7.3 Επιλογή Υποψηφίων

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιλέγουν το προσωπικό τους σύμφωνα με τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας που θέλουν να καλύψουν. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για μια επιχείρηση να έχει εργαζόμενους των οποίων τα χαρακτηριστικά είναι συμβατά με τα καθήκοντα τους κι επίσης να ταιριάζουν με ολόκληρη την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Η επιλογή υποψηφίων είναι μία διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων και ικανών για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

Τα στάδια τα οποία προβλέπεται να ακολουθηθούν κατά τη διαδικασία επιλογής θα είναι τα εξής:

1. Συλλογή και Αξιολόγηση Βιογραφικών: Στο στάδιο αυτό συλλέγονται και αξιολογούνται τα βιογραφικά των υποψηφίων, για κάθε θέση εργασίας.
2. Προκαταρκτική Εξέταση – Συνέντευξη: Στο στάδιο αυτό εξετάζονται τα βιογραφικά σημειώματα των υποψηφίων που τα έχουν καταθέσει και συγκεντρώνονται οι αιτήσεις εκείνων οι οποίοι φαίνεται ότι πληρούν όλες τις προϋποθέσεις.
3. Συνέντευξη Επιλογής: Στο στάδιο αυτό καλούνται να περάσουν από συνέντευξη οι υποψήφιοι που επιλέγονται στο πρώτο στάδιο. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει

μια, πρόσωπο με πρόσωπο, επικοινωνία μεταξύ του υποψηφίου και του υπευθύνου επιλογής, κατά την οποία ο υποψήφιος καλείται να αναλύσει το περιεχόμενο των σπουδών του, καθώς και το βαθμό προϋπηρεσίας που διαθέτει, εφόσον αποτελούν προαπαιτούμενα προσόντα για τη συγκεκριμένη θέση. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, τίθενται στο υποψήφιο συγκεκριμένες ερωτήσεις, με στόχο να ανακτηθούν πληροφορίες που αφορούν στην προσωπικότητα και τα ενδιαφέροντα του και εάν αυτό θεωρείται απαραίτητο, ο υποψήφιος υποβάλλεται και στις αντίστοιχες δοκιμασίες ώστε να διακριβωθεί το επίπεδο των γνώσεων του και να εκτιμηθεί η καταλληλότητά του για την εκτέλεση της εργασίας.

4. Τελική Απόφαση Επιλογής: Στο στάδιο αυτό λαμβάνεται από τα στελέχη των διευθύνσεων ή / και των τμημάτων στα οποία θα απασχοληθούν οι συγκεκριμένοι υποψήφιοι η τελική απόφαση επιλογής, σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, η οποία αρχικά θα πρέπει να έχει ανακοινώσει τη προσφορά των θέσεων αυτών. Η απόφαση αυτή θα πρέπει να στηρίζεται στη συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ των επικρατέστερων υποψηφίων και στην ανάδειξη του πλέον κατάλληλου για κάθε δεδομένη θέση εργασίας. Η απόφαση αυτή θα συνοδεύεται από την προσφορά της εν λόγω θέσης στον αντίστοιχο υποψήφιο και θα επισφραγίζεται από τη σύνταξη της σχετικής σύμβασης.

5. Προσφορά θέσης στον Υποψήφιο: Πρόκειται για το τελευταίο στάδιο της εν γένει διαδικασίας επιλογής και αφορά στην άμεση προσφορά της θέσεως εργασίας στον υποψήφιο, την ανάληψη των καθηκόντων του. εντός του επιθυμητού χρονικού πλαισίου το οποίο απαιτείται για την αποδοχή της θέσεως, και όποια εκπαιδευτική αρωγή είναι απαραίτητο να παρακολουθήσει ο υποψήφιος αυτός.

7.3.1 Εκπαίδευση προσωπικού

Η κατάρτιση του προσωπικού αποτελεί ουσιαστικό μέρος της επιτυχίας του τηλεφωνικού κέντρου, καθώς οι καλούντες αντιλαμβάνονται τους agents ως το πρόσωπο της μητρικής εταιρίας. Ως εκ τούτου, η κατανομή επαρκούς προϋπολογισμού και χρόνου για την κατάρτιση του προσωπικού είναι απαραίτητη. Μερικοί από τους βασικούς τομείς της εκπαίδευσης μπορεί να είναι:

- ✓ Τεχνικές Δεξιότητες και Γνώσεις προϊόντων
- ✓ Δεοντολογία διαχείρισης κλήσεων
- ✓ Δεξιότητες Επικοινωνίας

- ✓ Διαπραγμάτευση και Δεξιότητες Πωλήσεων
- ✓ Διαχείριση άγχους και εκνευρισμένων πελατών
- ✓ Χρήση των συστημάτων πληροφορικής
- ✓ Εξοικείωση των πολιτικών και των διαδικασιών του τηλεφωνικού

Οι υπεύθυνοι ομάδων (team leaders) του τηλεφωνικού κέντρου και οι επόπτες (supervisors) πρέπει να εκπαιδευτούν σε θέματα όπως η διασφάλιση της ποιότητας, η παρακολούθηση των μετρικών απόδοσης και τη διαχείριση του προσωπικού. Η εκπαίδευση διαδραματίζει καίριο ρόλο στη βελτίωση της απόδοσης και θα πρέπει να υπάρχει μια προγραμματισμένη εισαγωγική κατάρτιση για όλους τους φορείς που συμμετέχουν τηλεφωνικό κέντρο. Θα πρέπει να υπάρχει προϋπολογισμός για το ετήσιο κόστος της εκπαίδευσης καθώς και την ενημερώσεων καθόλη τη διάρκεια της λειτουργίας του τηλεφωνικού κέντρου.

7.3.2 Εξέλιξη και Επαγγελματική Σταδιοδρομία

Προκειμένου να διατηρηθούν τα επίπεδα ποιότητας και τα πρότυπα των υπηρεσιών του τηλεφωνικού κέντρου, είναι σημαντική η ύπαρξη τεκμηριωμένου σχεδίου εξέλιξης σταδιοδρομίας για τους αντιπροσώπους. Για να εξελιχθούν στο επίπεδο των υπεύθυνων ομάδας απαιτείται ένα σύνολο δεξιοτήτων που πρέπει να αποκτήσουν. Μια βασισμένη στις ικανότητες αξιολόγηση και την απόδοση του συστήματος διαχείρισης πρέπει να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί σύμφωνα με τους στόχους του τηλεφωνικού κέντρου. Μερικές από τις βασικές παραμέτρους που μπορούν να μετρηθούν είναι η ποιότητα της κλήσης, την κατανόηση των επιχειρηματικών διαδικασιών και η ταχύτητα διαχείρισης (handling time). Θα πρέπει επίσης να εκπαιδεύονται οι ηγέτες της ομάδας ώστε να παρέχουν άμεση ανατροφοδότηση στους αντιπροσώπους, αντί να περιμένουν μέχρι την επίσημη περίοδο αξιολόγησης. Μια καλά καθορισμένη πορεία προόδου πρέπει να σχεδιάζεται και να κοινοποιείται στους αντιπροσώπους, έτσι ώστε οι ρυθμοί τριβής να ελαχιστοποιούνται.

7.3.3 Διατήρηση του Προσωπικού

Η διατήρηση προσωπικού είναι μια μεγάλη πρόκληση για τηλεφωνικά κέντρα σε όλη την υδρόγειο, ως εκ τούτου, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή σε αυτή την πτυχή. Συχνά, η έλλειψη της εξέλιξης της σταδιοδρομίας, η μονότονη φύση της εργασίας, και οι περίεργες ώρες εργασίας έχουν αναφερθεί ως κορυφαίους λόγους για τη συχνή εναλλαγή προσωπικού. Για να αποφευχθεί η μονότονη φύση της εργασίας θα πρέπει να ληφθεί μέριμνα λαμβάνοντας υπόψη τις ακόλουθες πτυχές:

- ✓ Παροχή εκ περιτροπής απασχόλησης μεταξύ εξυπηρέτησης πελατών και back end λειτουργιών (rotation job)
- ✓ Παροχή εκ περιτροπής απασχόλησης μεταξύ των διαφόρων τύπων δραστηριοτήτων
- ✓ Εκπαίδευση προσωπικού σε πολλές πτυχές (multi skill agents)

7.4 Αξιολόγηση της Απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι απαραίτητη προκειμένου να διασφαλιστεί η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Κάθε εργαζόμενος έχει να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο, τόσο ποιοτικό όσο και ποσοτικό. Η εκτέλεση και η ολοκλήρωση αυτού το έργου ορίζεται σαν απόδοση του εργαζομένου και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης.

Γενικά η διαδικασία αξιολόγησης περιλαμβάνει τη συλλογή πληροφοριών και δεδομένων και την αξιολόγηση τους καθώς και την ενημέρωση των εργαζομένων για την λήψη των κατάλληλων αποφάσεων οι οποίες θα στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης. Οι πληροφορίες και τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση της απόδοσης είναι χρήσιμα, τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο αφού χρησιμεύουν για τη να διαπιστώνεται ποιοι εργαζόμενοι εκτελούν με ορθό τρόπο την εργασία τους και ποιοι όχι και κυρίως για τη βελτίωση της απόδοσής τους.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες:

- Οι αντικειμενικές μέθοδοι βασίζονται σε μετρήσιμα κριτήρια και στοιχεία (π.χ. ποσοστά πωλήσεων, αριθμός παραγόμενων προϊόντων, αριθμός λαθών κλπ). Βασικό μειονέκτημα των αντικειμενικών μεθόδων είναι ότι δε μπορούν να

εφαρμοστούν σε επαγγέλματα που το παραγόμενο έργο έχει ποιοτικό χαρακτήρα (π.χ. γραμματέας, διοικητικό στέλεχος κλπ), αλλά και όταν αστάθμητοι παράγοντες-εκτός του ελέγχου του ατόμου- επηρεάζουν το παραγόμενο έργο.

- Οι υποκειμενικές μέθοδοι, οι οποίες εφαρμόζονται πολύ συχνότερα, αφορούν στη χρήση κάποιων κρίσεων που κάνουν συνήθως οι προϊστάμενοι για το υφιστάμενο προσωπικό τους. Ωστόσο, οι υποκειμενικές μέθοδοι δε μπορούν να διασφαλίσουν επίσης την απόλυτη ακρίβεια του αποτελέσματος της αξιολόγησης, καθώς μπορούν να επηρεαστούν από τις προκαταλήψεις και μεροληψίες των αξιολογητών. Για παράδειγμα, ένας αξιολογητής μπορεί να επηρεαστεί από μια μόνο διάσταση, είτε θετική είτε αρνητική, της εικόνας του αξιολογούμενου και η κρίση αυτή να επηρεάσει όλες τις άλλες διαστάσεις. Επίσης, συχνά οι προϊστάμενοι θέλοντας να δείξουν επιείκεια ή να αποφύγουν τη δυσαρέσκεια των υφισταμένων τους, κάνουν λιγότερο αρνητικές αξιολογήσεις ή τείνουν να βαθμολογούν όλους τους υφισταμένους προς το μέσο όρο.

7.5 Αξιολόγηση προσωπικού

Η αξιολόγηση του προσωπικού (Personnel Assessment/ Appraisal) αναφέρεται ουσιαστικά στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και εφαρμόζεται πολύ συχνά στις επιχειρήσεις, είτε επίσημα είτε ανεπίσημα. Πέρα από την ακριβή και αντικειμενική μέτρηση της απόδοσης, επιμέρους στόχοι αυτής της διαδικασίας είναι:

1. Λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μισθολογικές αυξήσεις, απολύσεις κλπ.
2. Εντοπισμός αναγκών εκπαίδευσης.
3. Βελτίωση απόδοσης και ανάπτυξη των εργαζομένων.
4. Διαπίστωση εγκυρότητας τεχνικών επιλογής προσωπικού.
5. Βελτίωση εσωτερικής οργάνωσης της εταιρίας.
6. Καθιέρωση ενός συγκεκριμένου και αποδεκτού συστήματος μέτρησης της απόδοσης.

Η αξιολόγηση της απόδοσης συνήθως δεν αποτελεί μια συνολική εκτίμηση ή ένα γενικό χαρακτηρισμό του εργαζόμενου, αλλά αφορά σε επιμέρους διαστάσεις. Οι

διαστάσεις αυτές προκύπτουν από την ανάλυση της εργασίας (job analysis) και σχετίζονται με ξεχωριστές δεξιότητες που πρέπει να επιδείξει ο εργαζόμενος προκειμένου να ανταποκριθεί επαρκώς σε κάθε αρμοδιότητα που περιλαμβάνεται στην εργασία του.

Τελειώνοντας, δε θα πρέπει να παραλείψουμε να αναφέρουμε πως η ύπαρξη ενός τυπικού και επίσημου συστήματος αξιολόγησης που εφαρμόζεται μία ή δύο φορές το χρόνο δε θα πρέπει να υποβαθμίζει την αξία και την αναγκαιότητα της παροχής διαρκούς ανατροφοδότησης (feedback) προς τον εργαζόμενο σχετικά με την απόδοσή του. Μέσω αυτού του συνεχούς feedback ο εργαζόμενος αισθάνεται πως διατηρεί τον έλεγχο της δουλειάς του, έχει την υποστήριξη του προϊσταμένου του και ως επακόλουθο αυξάνονται η ικανοποίησή του, η απόδοσή του και η δέσμευση προς την εταιρία του.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα αποτελεί μέτρο ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει ένα call center. Η αξιολόγηση γίνεται βάσει ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων. Η ποσοτική απόδοση διενεργείται μέσω συστήματος ηλεκτρονικής παρακολούθησης, όπου καταγράφονται στοιχεία όπως ο αριθμός και η διάρκεια των κλήσεων, ο χρόνος αναμονής κ.ά. Τα στατιστικά αυτά στοιχεία παρουσιάζονται και αναλύονται σε μηνιαία βάση, τόσο στην ομάδα εργασίας όσο και σε κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Όσον αφορά την ποιοτική αξιολόγηση, αποτελεί πεδίο ευθύνης των ομαδάρχων και των συντονιστών. Σε αρχικό στάδιο οι ομαδάρχες κάνουν επισκέψεις στην ομάδα, όπου χρησιμοποιούν διπλά ακουστικά για να ακούν τις συνδιαλέξεις των τηλεφωνητών με τους πελάτες. Τα ποιοτικά κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη αποτελούν η τήρηση του πρωτοκόλλου προσφώνησης και αποφώνησης πελατών, η διάθεση του υπαλλήλου για εξυπηρέτηση και παροχή διευκρινήσεων κλπ. Η αξιολόγηση αυτή γίνεται ορισμένες ώρες κάθε μήνα για κάθε εργαζόμενο. Τονίζεται πάντως ότι η παρακολούθηση της ποσοτικής και ποιοτικής επίδοσης των τηλεφωνητών δημιουργεί επιπλέον πίεση, ιδιαίτερα σε ώρες αιχμής.

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εκείνο που ασχολείται με τον σχεδιασμό, την ανάπτυξη και διαχείριση του συστήματος αξιολόγησης της επιχείρησης. Η συγκέντρωση αυτή εξασφαλίζει την ομοιομορφία και τη συμμόρφωση προς τα καθορισμένα πρότυπα. Βέβαια είναι σύνηθες να αναπτύσσονται διαφορετικές

προσεγγίσεις για διευθυντές, υπαλλήλους και άλλες ομάδες διασφαλίζοντας πάντοτε την ομοιομορφία σε εργαζομένους της ίδιας βαθμίδας έτσι ώστε τα συμπεράσματα που απορρέουν να είναι συγκρίσιμα, χαρακτηριστικό απαραίτητο για διαδικασίες όπως εξέλιξη και σωστή τοποθέτηση προσωπικού. Η αξιολόγηση δεν έχει ως στόχο μόνο την αποκάλυψη χαμηλών επιδόσεων καθώς επιθυμητές, αποδεκτές και κοντά στο ιδανικό εργασιακές συμπεριφορές πρέπει να εντοπίζονται ώστε να ανταμείβονται. Για να επιτευχθεί αυτό τα συστήματα αξιολόγησης πρέπει να σχεδιάζονται με βάση τα χαρακτηριστικά της εργασίας και των υποχρεώσεων που απορρέουν από αυτή, να είναι πρακτικά και να περιλαμβάνουν αξιόπιστα κριτήρια μέτρησης. Η αξιολόγηση που γίνεται με βάση ένα σύστημα μη συνδεδεμένο με την εργασία μπορεί να θεωρηθεί άκυρη και τα αποτελέσματα στα οποία καταλήγει είναι αναξιόπιστα. Η πρακτικότητα του συστήματος έγκειται στο βαθμό που γίνεται κατανοητό τόσο από αξιολογητές όσο και αξιολογούμενους. Ένα πολύπλοκο και δύσκολο στην εφαρμογή σύστημα μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση και δυσφορία από την πλευρά των ατόμων που αφορά άμεσα. Η τυποποίηση από τη πλευρά της συμβάλλει στην επικράτηση πανομοιότυπων πρακτικών κατά την αξιολόγηση όλων των εργαζομένων, ανεξαρτήτου βαθμίδας και θέσης και παράλληλα συνδέεται με περισσότερο αξιόπιστα και αξιοποιήσιμα στη συνέχεια συμπεράσματα.

7.6 Ανταμοιβή της Εργασίας

Με την έννοια, αμοιβής εργασίας νοείται κάθε παροχή που δίδεται στον εργαζόμενο με τη μορφή μισθού, αποδοχών, οφέλους άμεσου ή έμμεσου, σε χρήματα ή είδος.

Η ανταμοιβή των εργαζομένων αποτελεί ουσιαστικό και κύριο καθοριστικό παράγοντα, αφ' ενός, για την προσέλκυση καταλλήλων -ικανών υποψηφίων και την παραμονή τους στην επιχείρηση και, αφ' ετέρου, για το επίπεδο απόδοσης (ποσοτικό και ποιοτικό) και την εν γένει συμπεριφορά τους. Ως αμοιβή, την οποία καταβάλλουν οι επιχειρήσεις και συχνά αποκαλούν «πακέτο αμοιβών», θεωρείται η κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο, σε αντάλλαγμα της απασχόλησης και συμβολής του στην επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων αυτών. Σε γενικές γραμμές, η αμοιβή έχει δύο συνιστώσες:

- ✓ Την άμεση οικονομική παροχή, την οποία αποτελούν ο μισθός, δηλαδή, η βασική (καθαρή) αποζημίωση, και τα κίνητρα - βραβεία (bonus), δηλαδή, η

επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει ο εργαζόμενος.

- ✓ Την έμμεση οικονομική παροχή, την οποία αποτελούν οι διάφορες άλλες υποχρεώσεις του εργοδότη (λ.χ. κοινωνική και ιατρική ασφάλιση) και οι πρόσθετες παροχές (οφέλη), που δε σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας (λ.χ. νομική υποστήριξη και χορήγηση προϊόντων της παραγωγής).

Βασική αμοιβή:

Υπολογίζεται σε μηνιαία βάση και περιλαμβάνει όλες τις πρόσθετες παροχές, όπως είναι η ασφάλεια υγείας (ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη), τα επιδόματα εργασίας και όλες οι άλλες παροχές που προβλέπονται από το νόμο.

Αμοιβή υπερωριακής εργασίας:

Η καταβολή τους θα πραγματοποιείται σύμφωνα με τις αντίστοιχες νομοθετικές διατάξεις.

Συχνότητα πληρωμής:

Η πληρωμή θα πραγματοποιείται σε μια δόση κάθε φορά και αυτή θα είναι η τελευταία εργάσιμη ημέρα κάθε μήνα.

Μέθοδος πληρωμής:

Κατάθεση σε λογαριασμούς μισθοδοσίας των εργαζομένων.

7.7 Οι Μισθοί των Εργαζομένων

Σε αυτήν την ενότητα, παρατίθενται οι πίνακες με τους μισθούς των εργαζομένων της επιχείρησης “Telegram ΑΕ”. Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να σημειωθεί πως το ετήσιο κόστος για την αμοιβή της εργασίας κάθε εργαζομένου, προκύπτει από τον υπολογισμό δεκατεσσάρων (14) συνολικά μισθών. Επιπλέον, οι πρόσθετες παροχές και οι υποχρεώσεις θα λογίζονται βάσει του συντελεστή 1,3 ο οποίος τίθεται για να καλύψει τη συμμετοχή του εργοδότη σε αυτές.

Πίνακας 7.2 : Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού

Θέση εργασίας	Αριθμός εργαζομένων	Μηνιαίες Αποδοχές	Ετήσιο Κόστος
Διευθύνων Σύμβουλος	1	1.500 €	21.000 €
Εξυπηρέτηση Πελατών	20	800 €	224.000 €
Τηλεφωνικό Κέντρο	80	586 €	853.216 €
Τεχνική Υποστήριξη	5	800 €	72.800 €
Λογιστής	1	900 €	16.380 €
Ανθρώπινο Δυναμικό	2	700 €	19.600 €
Σύνολο			1.356.516 €

ΣΗΜ: Το ετήσιο κόστος προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό του μηνιαίου μισθού επί τον αριθμό των εργαζομένων, επί 14 μήνες (14 μισθοί) και επί 1,3 (συντελεστής υποχρεώσεων εργοδότη και πρόσθετων παροχών).

Πίνακας 7.3: Προβολή Κόστους Ανθρώπινου Δυναμικού

Προβολή Κόστους Ανθρώπινου Δυναμικού	
Ετος	Συνολικό Κόστος (€)
2016	1.356.516 €
2017	1.362.520 €
2018	1.372.480 €
2019	1.378.650 €
2020	1.379.850 €

7.8 Στόχοι του Τμήματος Προσωπικού

Στόχος του τμήματος προσωπικού είναι να αποκτήσει επαρκώς καταρτισμένο εργατικό δυναμικό το οποίο να συνδέει τους ατομικούς με τους εταιρικούς στόχους. Αυτό, μπορεί να επιτευχθεί με την καλλιέργεια θετικού κλίματος και τη συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού. Η καλλιέργεια θετικού κλίματος θα επιτευχθεί με οργάνωση συγκεντρώσεων των εργαζομένων και συνεχή και άμεση επαφή με τη διοίκηση. Η άμεση επαφή με τη διοίκηση είναι δυνατή λόγω του μικρού μεγέθους της μονάδας. Η διοίκηση, θα οργανώνει συγκεντρώσεις του προσωπικού στις οποίες θα συμμετέχει και η ίδια. Πέρα από τους στρατηγικούς στόχους κάθε τμήματος, θα καθορίζονται συχνά και λειτουργικοί στόχοι άμεσα επιτεύξιμοι έτσι ώστε να είναι δυνατή η μέτρηση της αποδοτικότητας κάθε τμήματος αλλά και κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά καθώς και η λήψη βελτιωτικών μέτρων. Με αυτόν τον τρόπο θα εξασφαλιστεί η συνεχής βελτίωση της αποδοτικότητας. Σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι δεν ανταποκρίνονται στους προκαθορισμένους στόχους και δεν κάνουν προσπάθειες βελτίωσης, θα απολύονται.

7.9 Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού

Βάσει όλων των προαναφερθέντων στοιχείων θα καθορισθεί το συνολικό κόστος του ανθρωπίνου δυναμικού που θα απασχολείται στην υπό μελέτη επιχείρηση. Επιπλέον, οι πρόσθετες παροχές και οι υποχρεώσεις θα λογίζονται βάσει του συντελεστή 1,3 ο οποίος τίθεται για να καλύψει τη συμμετοχή του εργοδότη σε αυτές. Τέλος, οι συνολικές αμοιβές θα να προσαρμόζονται κάθε έτος κατά 3 %, προκειμένου να λαμβάνεται υπόψη η μέση αύξηση του πληθωρισμού της χώρας μας.

8. Τοποθεσία, Χώρος Εγκατάστασης & Περιβάλλον

Στο κεφάλαιο αυτό, θα παραθέσουμε στοιχεία που αφορούν την τοποθεσία και χώρο εγκατάστασης της επιχείρησης. Είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση “Telegram AE.” να γίνει η κατάλληλη επιλογή του χώρου εγκατάστασης, καθώς θα

τις δώσει τη δυνατότητα να γίνει αποδοτικότερη, επιτυγχάνοντας έτσι τους στόχους της.

8.1 Εκτίμηση των Αναγκών σε Χώρους της Νέας Μονάδας

Πρωταρχικός στόχος για την επιχείρηση “Telegram ΑΕ” αποτελεί η δημιουργία μιας επιχείρησης, η οποία θα παρέχει υπηρεσίες τηλεπικοινωνίας, μέσω τηλεφωνικού κέντρου πανελλαδικά. Για την υλοποίηση, λοιπόν αυτού του επενδυτικού σχεδίου θα πρέπει να εκτιμηθούν προσεκτικά οι ανάγκες της επιχείρησης και οι απαιτήσεις της, αναφορικά με τους χώρους που κρίνονται απαραίτητοι για την εξασφάλιση της απρόσκοπτης λειτουργίας της. Οι χώροι της μονάδας υπολογίζεται να είναι αρκετοί, οπότε θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο λειτουργικοί. Πιο αναλυτικά, θα πρέπει οι εγκαταστάσεις της υπό εξέταση μονάδας να διαθέτουν χώρο που να μπορεί να δεχθεί τον κατάλληλο εξοπλισμό επικοινωνίας, τον κατάλληλο χώρο αποθήκευσης του εξοπλισμού, χώρο εκπαίδευσης, αίθουσα συσκέψεων και χώρο ανάπαυσης των εργαζομένων. Στις εικόνες που ακολουθούν παρουσιάζονται οι ανάγκες του εκάστοτε χώρου.

Εικόνα 8.1: Διάταξη γραφείων τηλεφωνικού κέντρου



Εικόνα 8.2 : Αίθουσα εκπαίδευσης



Εικόνα 8.3 : Αίθουσα συσκέψεων



8.2 Αναζήτηση & Επιλογή Τοποθεσίας

Σχετικά με την επιλογή της τοποθεσίας θα χρησιμοποιηθεί χώρος που ανήκει στα ακίνητα της εταιρείας και τη δεδομένη χρονική στιγμή δεν χρησιμοποιείται για κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα. Η ακριβής τοποθεσία της εγκατάστασης αφορά χώρο ο οποίος είναι στην Αθήνα, στη περιοχή του Κεραμεικού και η έκταση της μπορεί να καλύψει τις ανάγκες σύστασης του τηλεφωνικού κέντρου και των τμημάτων υποστήριξης. Η συνολική έκταση των χώρων λειτουργίας αφορά 1500 τ.μ. έκταση η οποία επαρκεί για την ομαλή λειτουργία όλων των υπηρεσιών.

8.3 Προστασία του Περιβάλλοντος

Μια από τις σημαντικότερους παραμέτρους που παίζει ρόλο για κάθε επιχείρηση και την οποία θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη της, αποτελεί ο σεβασμός στο περιβάλλον. Στην ενότητα που ακολουθεί θα περιγράψουμε τις επιπτώσεις που μπορεί να προκληθούν από τη λειτουργία της επιχείρησης αλλά και τρόπους με τους οποίους μπορεί να συμβάλλει στη προστασία του.

8.3.1 Επιπτώσεις στο Περιβάλλον

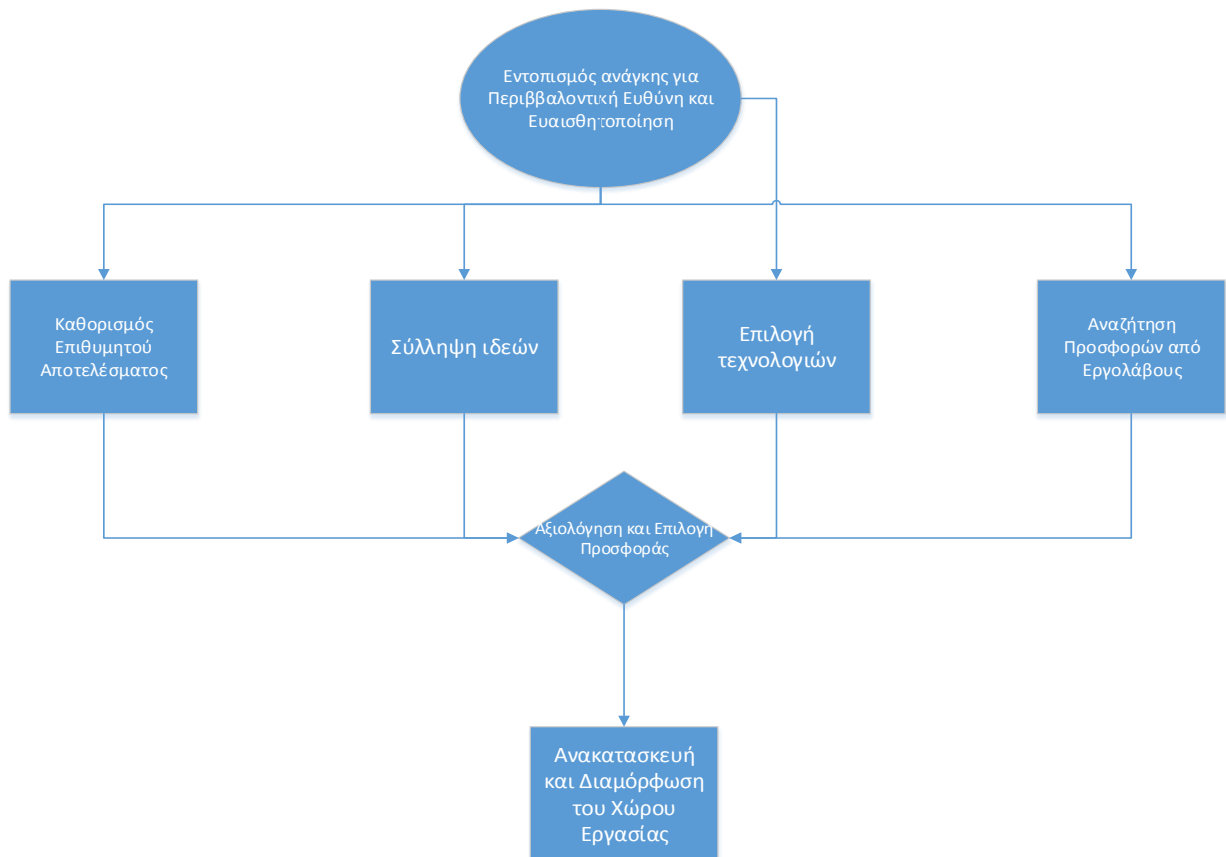
Η υπό εξέταση επιχείρηση σκοπεύει να αναπτύξει τη δραστηριότητά της σε αρμονία με το περιβάλλον της περιοχής, φροντίζοντας παράλληλα να περιορίζει, όσο το δυνατόν περισσότερο, τις αρνητικές επιδράσεις. Προκειμένου λοιπόν να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στην πρόθεσή της αυτή, είναι απαραίτητο να διαπιστωθεί κατά πόσο η λειτουργία της μονάδας πρόκειται να επιβαρύνει το περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να υπολογιστεί το είδος και η έκταση των αρνητικών επιπτώσεων, ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να τις ελέγξει αποτελεσματικά. Για το σκοπό αυτό, διεξήχθη μελέτη περιβαλλοντικών επιπτώσεων, όπως άλλωστε ορίζει και η νομοθεσία. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη μελέτη περιβαλλοντικών επιδράσεων, για όλες τις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα, έδειξαν ότι το επενδυτικό πρόγραμμα, καθ' όλη την προβλεπόμενη διάρκεια ζωής του, θα πρέπει να ακολουθήσει συγκεκριμένα μέτρα ώστε να μην έχει ζημιογόνες επιπτώσεις, που να το καθιστούν επιβλαβές για το περιβάλλον. Τα μέλη εταιρίας "Telegram ΑΕ." μεριμνούν για το περιβάλλον και την Αειφόρο Ανάπτυξη. Θα

ακολουθήσουν τις εξελίξεις στην περιβαλλοντική τεχνολογία και θα εφαρμόσουν σύγχρονες μεθόδους για την ασφαλή καταστροφή σε όλα τα κατάλοιπα που προέρχονται από την λειτουργία του κέντρου και των λοιπών τμημάτων, ενώ θα συμβάλλουν στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από δραστηριότητες τρίτων, απαλλάσσοντας το περιβάλλον από μεγάλη ποσότητα υποπροϊόντων και πάσης φύσεως απόβλητα που χρησιμοποιούνται. Παράλληλα, στην έδρα της επιχείρησης, θα υπάρξει η αρμόζουσα περιβαλλοντική μέριμνα ώστε, το ευρύτερο περιβάλλον μετά τις κατάλληλες δενδροφυτεύσεις ή άλλες μεθόδους αποκατάστασης, να επιδείξει υποδειγματικές αποκαταστάσεις, με τη δημιουργία ζωνών πρασίνου και την ένταξή τους στο οικοσύστημα. Κατά συνέπεια η εταιρία “Telegram ΑΕ.” αναγνωρίζει την επιχειρηματική της ευθύνη απέναντι στη διασφάλιση της ποιότητας του περιβάλλοντος και τη διατήρηση των ισορροπιών στη φύση και για το λόγο αυτό, έχει λάβει συγκεκριμένες αποφάσεις για τη χάραξη σαφούς περιβαλλοντικής πολιτικής. Ο εξοπλισμός που θα εγκατασταθεί στο κτίριο περιλαμβάνει σταθμούς ανακύκλωσης για 5 ρεύματα (πλαστικό, αλουμίνιο, λοιπές συσκευασίες, μελάνια και μπαταρίες), επιδεικτικούς σταθμούς ανακύκλωσης (μικρές ηλεκτρικές και ηλεκτρονικές συσκευές) και κάδους ανακύκλωσης χαρτιού στα γραφεία. Πιο συγκεκριμένα θα υπάρχει εσωτερικό πρόγραμμα ανακύκλωσης, με έμφαση στα υλικά συσκευασίας και το χαρτί:

- Ανακύκλωση συσκευών κινητής και σταθερής τηλεφωνίας & αξεσουάρ
- Ανακύκλωση μετάλλων και καλωδίων
- Ανακύκλωση άλλων υλικών συσκευασίας
- Ανακύκλωση ηλεκτρικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού
- Ανακύκλωση χαρτιού
- Ειδική διαχείριση συσσωρευτών
- Γενικά απορρίμματα που περιλαμβάνουν τα τυπικά αστικά απορρίμματα από τα κτίρια, τα υλικά συσκευασίας καθώς και απορρίμματα από τη λειτουργία των γραφείων.

Για να μπορέσουν να υλοποιηθούν σωστά οι δράσεις για την τελική διαμόρφωση του χώρου σύμφωνα με τα περιβαλλοντικά πρότυπα, οι ενέργειες που θα ακολουθηθούν είναι οι εξής:

Πίνακας 8.1:Ενέργειες Βιοκλιματικού Σχεδιασμού



8.3.2 Διασφάλιση Ποιότητας Περιβάλλοντος

Όπως έχει ήδη διαφανεί, η υπό εξέταση επιχείρηση αναγνωρίζει ότι η οικονομική ανάπτυξη μπορεί και πρέπει να συμβαδίζει με ένα υγιές περιβάλλον και συνεπώς, είναι μέσα στους στόχους της Διοίκησης να συνδυάζει την ανάπτυξη της εταιρείας με τον απαραίτητο σεβασμό προς το περιβάλλον. Επιθυμώντας λοιπόν την άμεση ενσωμάτωση του περιβαλλοντικού τρόπου σκέψης στις καθημερινές της αποφάσεις, η επιχείρηση “Telegram ΑΕ” σκοπεύει να ακολουθήσει με προσοχή και αυξημένη ευαισθησία τις εξής αρχές:

- ✓ Ορθολογικότερη χρήση φυσικών πόρων και ενέργειας.
- ✓ Ελαχιστοποίηση ενδεχόμενων αρνητικών επιπτώσεων στο περιβάλλον.
- ✓ Προστασία της ανθρώπινης υγείας.

- ✓ Παρακολούθηση της εξέλιξης καινοτόμων τεχνολογιών με σκοπό την υιοθέτηση τους για επίτευξη φιλικότερων προς το περιβάλλον αποτελεσμάτων.
- ✓ Συμμόρφωση και όπου αυτό είναι δυνατό υπέρβαση των απαιτήσεων της περιβαλλοντικής νομοθεσίας.
- ✓ Διάδοση της περιβαλλοντικής επίδοσης της εταιρείας σε όλους τους ενδιαφερομένους.
- ✓ Περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση του προσωπικού, των πελατών και των προμηθευτών της επιχείρησης.

Με αυτόν τον τρόπο, θα εξασφαλίζεται ο σεβασμός των παραγωγικών διαδικασιών απέναντι στο περιβάλλον, η πρόληψη και ο περιορισμός ενδεχόμενης ρύπανσης. Επιπλέον, μέσα από τους στόχους και τα προγράμματα περιβαλλοντικής διαχείρισης, θα επιτυγχάνεται η εξοικονόμηση ενέργειας, φυσικών πόρων και αναλωσίμων. Πρέπει τέλος να σημειωθεί, ότι στα πλαίσια αυτής της φιλικής προς το περιβάλλον πολιτικής που σκοπεύει να εφαρμόσει η υπό μελέτη μονάδα, εντάσσεται και η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού Συστήματος Διαχείρισης του Περιβάλλοντος (ΣΔΠ). Συγκεκριμένα, μέσα στις προθέσεις της επιχείρησης “Telegram ΑΕ.” είναι η μελλοντική απόκτηση πιστοποίησης, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 14001: Συστήματα Διαχείρισης Περιβάλλοντος – Προδιαγραφές με Καθοδήγηση στη Χρήση (Environmental Management Systems – Specification with Guidance for Use).

8.4 Υπολογισμός του κόστους Επένδυσης στο Χώρο Εγκατάστασης

Ο υπολογισμός του κόστους επένδυσης που αναφέρεται στις ενέργειες επιλογής χώρου εγκατάστασης, καθώς και στις περιβαλλοντικές και λοιπές μελέτες, συνιστά βασικό στοιχείο του συνολικού επενδυτικού προγράμματος και αποτελεί τμήμα του συνολικού κόστους επένδυσης, το οποίο αναλύεται στο Κεφάλαιο 10 της παρούσας μελέτης. Η ανωτέρω εκτίμηση του κόστους επένδυσης ως προς το χώρο αλλά και τα έξοδα εκμετάλλευσης του χώρου, παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 8.2: Κόστος Επένδυσης στο Χώρο Εγκατάστασης

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)
Γεωλογικές Μελέτες	5.000
Περιβαλλοντική Μελέτη	6.000
Νομικά & άλλα έξοδα	3.000
Σύνολο	14.000

9. Προγραμματισμός & Προϋπολογισμός Εκτελέσεως του Έργου

Στο κεφάλαιο αυτό, πρόκειται να αναφερθούμε σε όλες τις ενέργειες, που λαμβάνουν χώρα, κατά την διάρκεια εκτέλεσης του έργου, έτσι ώστε να φτάσει η επιχείρηση να είναι σε θέση να προσφέρει τις υπηρεσίες της στο καταναλωτικό κοινό.

9.1 Στόχοι του Προγράμματος της Εκτελέσεως του Έργου

Ο προγραμματισμός εκτέλεσης του έργου αναφέρεται στην χρονική περίοδο, κατά την οποία συντελούνται όλες εκείνες οι ενέργειες, προκειμένου να είναι σε θέση η επιχείρηση, να ξεκινήσει την παροχή υπηρεσιών. Χρονικά ο προγραμματισμός εκτέλεσης του έργου ξεκινά την στιγμή της λήψης της απόφασης για την πραγματοποίηση της επένδυσης και λήγει με την έναρξη της παροχής των υπηρεσιών.

Για να είναι αντιληπτό το πρόγραμμα εκτέλεσης του έργου, θα πρέπει να διαχωριστεί σε διαφορετικά στάδια εκτέλεσης. Τα στάδια εκτέλεσης σε κάθε περίπτωση διαχωρίζονται με βάση τους διαθέσιμους πόρους και την διάρκεια των επιμέρους δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση του έργου. Για να είναι απόλυτα αντιληπτή η σειρά και η αλληλεξάρτηση των εκάστοτε σταδίων, γίνεται η

αποτύπωση τους σε ένα αναλυτικό χρονοδιάγραμμα, το οποίο βοηθά σημαντικά στην γνώση του ποσοστού ολοκλήρωσης του έργου, ανά πάσα στιγμή.

Ο προγραμματισμός και ο προϋπολογισμός του παρόντος επενδυτικού σχεδίου περιλαμβάνει τις εξής βασικές ενέργειες:

- ✓ Καθορισμός του τύπου των εργασιών εντός και εκτός των εγκαταστάσεων, οι οποίες είναι αναγκαίες για την εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου.
- ✓ Προετοιμασία ενός χρονοδιαγράμματος εκτέλεσης του έργου, που να αποδίδει σωστά τις διάφορες εργασίες και να παρέχει τον κατάλληλο χρόνο για την διεκπεραίωση κάθε συγκεκριμένης εργασίας.
- ✓ Καθορισμός των πόρων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση κάθε επιμέρους εργασίας και αναφορά του αντιστοίχου κόστους.
- ✓ Προετοιμασία ενός προϋπολογισμού εκτέλεσης του έργου και κατάσταση χρηματικών ροών, οι οποίες θα εξασφαλίσουν τη διαθεσιμότητα των απαραίτητων κεφαλαίων, κατά τη διάρκεια της φάσης εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου.
- ✓ Τεκμηρίωση όλων των στοιχείων εκτέλεσης του έργου, τα οποία επιτρέπουν το χρονικό και οικονομικό προγραμματισμό, καθώς και τον προγραμματισμό των προβλέψεων που έγιναν στις προηγούμενες φάσεις.

9.2 Η Ομάδα Επίβλεψης και Εκτέλεσης του Έργου

Η ομάδα επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου, παίζει καθοριστικό ρόλο για την ομαλή εκτέλεση όλων των δραστηριοτήτων, που θα καταστήσουν την επιχείρηση “Telegram ΑΕ” ικανή να παρέχει τις υπηρεσίες της.

Προκειμένου να τεθεί σε άμεση εφαρμογή η εκτέλεση του προγράμματος, πρέπει να σχηματιστεί μια ομάδα ατόμων, η οποία θα είναι υπεύθυνη για την παρακολούθηση της πορείας του έργου. Το κυριότερο αντικείμενο στη σύσταση της ομάδας του έργου είναι η εξασφάλιση ότι η εκτέλεση όλων των εργασιών θα τηρεί με απόλυτη ακρίβεια το χρονικό προγραμματισμό και ότι θα λαμβάνονται τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα, στην περίπτωση που η εκτέλεση και το κόστος των εργασιών αποκλίνουν από το πρόγραμμα. Για την καλύτερη ανταπόκριση της επιχείρησης στις αρχικές απαιτήσεις λειτουργίας της θεωρείται σκόπιμο να συμπεριληφθεί στη σύσταση της ομάδας επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου ο

manager του τμήματος, ώστε να είναι πλήρως καταρτισμένος και ενημερωμένος όταν το έργο τεθεί σε λειτουργία.

9.2.1 Σκοπιμότητα Σύστασης της Ομάδας

Η ομάδα επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου, παίζει καθοριστικό ρόλο για την ομαλή και βάσει προγράμματος εκτέλεση όλων των δραστηριοτήτων, που θα θέσουν ικανή την επιχείρηση “Telegram ΑΕ” να παράσχει τις υπηρεσίες της στο αναμενόμενο χρονικό διάστημα.

Για να τεθεί σε άμεση εφαρμογή η εκτέλεση του προγράμματος, θα πρέπει να σχηματιστεί μια ομάδα υπευθύνων, για το σχεδιασμό και της παρακολούθηση της πορείας των ενεργειών για την ολοκλήρωση του έργου. Στην περίπτωση της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών τηλεπικοινωνίας που μελετείται στην εν λόγω περίπτωση, τα άτομα αυτά θα πρέπει να έχουν εμπειρία πάνω στο αντικείμενο για να μπορεί να λειτουργήσει ομαλά το τηλεφωνικό κέντρο και να μπορεί να παρέχει στους εργαζόμενούς του ένα περιβάλλον κατάλληλο για εργασία. Το βασικότερο που θα πρέπει να καλύψει η συγκεκριμένη ομάδα είναι η εξασφάλιση της υλοποίησης και εκτέλεσης όλων των εργασιών σε συγκεκριμένους χρόνους, να είναι ακριβείς και να κινούνται βάσει προγραμματισμού. Επίσης, είναι απαραίτητη η συνεχής παρακολούθηση του έργου και ο άμεσος ανασχεδιασμός ή λήψη διορθωτικών μέτρων στις περιπτώσεις που κριθεί σκόπιμο. Μερικά από τα βασικότερα θέματα που θα κληθεί να αντιμετωπίσει η ομάδα επίβλεψης κατά τον προγραμματισμό της εκτέλεσης του έργου είναι τα εξής:

- Αξιολόγηση των προσφορών για τον εντοπισμό του πιο ικανού κατασκευαστή ή προμηθευτή εξοπλισμού και τη διεξαγωγή διαπραγματεύσεων.
- Αποφυγή καθυστερήσεων και υπερβάσεων του κόστους.
- Εξασφάλιση των προδιαγραφών εκτέλεσης διασφαλίζοντας την απαιτούμενη ποιότητα του έργου.
- Εξασφάλιση της ασφάλειας των έργων.
- Εγκατάσταση συστημάτων λειτουργίας.

9.2.2 Σύνθεση και Αρμοδιότητες της Ομάδας

Για την ταχύτερη ανταπόκριση στις αρχικές απαιτήσεις του τηλεφωνικού κέντρου σχετικά με την κάλυψη των κλήσεων που θα δέχεται η “Telegram AE” έχει σκοπό να συπεριλάβει στην ομάδα επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου τον μάνατζερ του έργου όντας κατάλληλα καταρτισμένος επί του αντικειμένου λειτουργίας της επιχείρησης θα μπορεί να δώσει σαφείς κατευθύνσεις και οδηγίες για την πορεία του έργου μέχρι και την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης.

Συνεπώς η ομάδα επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου περιλαμβάνει πέρα από τα μέλη που είναι επιφορτισμένα με εξειδικευμένες και αυτοτελείς εργασίες και κάποια από τα μέλη τα οποία στη συνέχεια της λειτουργίας της επιχείρησης θα μετέχουν σε διοικητικές ή λειτουργικές θέσεις. Ως εκ τούτου, επικεφαλής της ομάδας επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου τίθεται ο κ. Νικολόπουλος, ο οποίος θα έχει τη πλήρη εξουσιοδότηση για όλες τις αποφάσεις στην υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου. Στην ομάδα επίσης θα βρίσκεται ο κ. Αντωνίου ο οποίος θα έχει αρμοδιότητες κυρίως επικουρικές ανάλογα με τη φύση των θεμάτων που μπορεί να προκύψουν κατά το πρόγραμμα εκτέλεσης του έργου.

Όσον αφορά την τελική ευθύνη για την διεκπεραίωση των εργασιών που εμπíπτουν στα έργα του πολιτικού μηχανικού, πρόκειται να αναληφθεί από την κατασκευαστική εταιρεία στην οποία θα ανατεθεί το έργο η οποία ειδικεύεται σε θέματα προδιαγραφών υλικών και ανθρώπινων πόρων.

9.3 Στάδια Εκτέλεσης του Έργου

Στην ενότητα αυτή, θα αναφερθούμε ειδικότερα στα στάδια εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου.

Για την ολοκλήρωση του επενδυτικού σχεδίου, χωρίς την ύπαρξη καθυστερήσεων, υπερβάσεων κόστους και άλλες ανασταλτικές ενέργειες για την έγκαιρη και αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης, προϋποτίθεται αποτελεσματικός προγραμματισμός των κατασκευαστικών και οργανωτικών δραστηριοτήτων. Εκτός από την ανάπτυξη συγκεκριμένων δραστηριοτήτων, που αφορούν την ομαλή εκτέλεση κάθε επιμέρους προγραμματισμού, σημαντική είναι και η αλληλεπίδραση μεταξύ των δραστηριοτήτων. Έτσι κρίνεται απαραίτητο να υπάρξει αναλυτικός

σχεδιασμός των δραστηριοτήτων όλου του χρονοδιαγράμματος με σκοπό να είναι σε υπέρβαση ταυτόχρονη εξέλιξη και εκτέλεση των δραστηριοτήτων.

Στη συνέχεια ακολουθεί αναλυτική παρουσίαση των σταδίων εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου, ώστε να γίνουν απολύτως σαφείς οι χρόνοι υλοποίησης.

9.4 Αναλυτική Παρουσίαση των Σταδίων Εκτέλεσης του Σχεδίου

9.4.1 Νομική Σύσταση της Εταιρείας (1μήνας)

Κατά τη φάση του προγραμματισμού, θα πρέπει να λάβει χώρα η ίδρυση της επιχείρησης και θα πρέπει να ακολουθηθεί κάθε διαδικασία που επιβάλλεται σύμφωνα με τις νομικές διατάξεις. Η ίδρυση της συγκεκριμένης επιχείρησης απαιτεί τα παρακάτω βήματα:

- Εγγραφή στο Εμπορικό Επιμελητήριο
- Έναρξη λειτουργίας εργασιών στη Δ.Ο.Υ.
- Εγγραφή στο Ο.Α.Ε.Ε.
- Εγγραφή στο Ι.Κ.Α.

9.4.2 Μηχανολογικά σχέδια – Ανάθεση κατασκευής (5 μήνες)

Στο στάδιο αυτό, θα πραγματοποιηθεί έρευνα αγοράς για το τεχνολογικό εξοπλισμό και αξιολόγηση των προσφορών με σημαντικά κριτήρια αντίστοιχα αυτού του κόστους, να είναι τα ποιοτικά χαρακτηριστικά, ο χρόνος παράδοσης καθώς και η διάρκεια εγγύησης σωστής λειτουργίας μηχανημάτων. Η διάρκεια μέχρι να ολοκληρωθεί η διαδικασία των προσφορών και να πραγματοποιηθεί η παραγγελία δεν ξεπερνά τον ένα μήνα γιατί έχει ήδη γίνει προεπενδυτική έρευνα σχετικά με τον τεχνολογικό εξοπλισμό.

9.4.3 Λήψη αδειών κατασκευής (1 μήνας)

Στο στάδιο αυτό θα λάβουν χώρα όλες οι απαραίτητες νομικές ενέργειες λήψης αδειών κατασκευής για την αγορά και μεταφορά απαραίτητου μηχανολογικού εξοπλισμού.

9.4.4 Προγραμματισμός χρηματοδότησης (2 μήνες)

Αφού ληφθεί η απόφαση για την υλοποίηση της επένδυσης και αφού έχει γίνει γνωστό το κόστος επένδυσης και το χρονοδιάγραμμα εκτελέσεως της, θα πρέπει να γίνουν όλες οι απαραίτητες ενέργειες για τη χρηματοδότηση του προγράμματος. Οι πηγές χρηματοδότησης του συγκεκριμένου σχεδίου είναι:

- Ίδια κεφάλαια από την επιχείρηση
- Τραπεζική δανειοδότηση με μακροπρόθεσμη αποπληρωμή

9.4.5 Διαμόρφωση περιβάλλοντος χώρου (1 μήνας)

Στο στάδιο αυτό θα υλοποιηθούν όλες οι εργασίες διαμόρφωσης του περιβάλλοντος του χώρου, όπως κατασκευή του χώρου εκτός της μονάδας (πχ δενδροφύτευση, πεζοδρόμηση).

9.4.6 Απόκτηση και μεταφορά τεχνολογίας και μηχανολογικού εξοπλισμού (1 μήνας)

Στο στάδιο αυτό θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη το πρόγραμμα αφίξεως του μηχανολογικού εξοπλισμού. Από τη στιγμή της παραγγελίας μέχρι να παραδοθεί ο εξοπλισμός στη μονάδα και να εγκατασταθούν τα μηχανήματα (υπολογιστές, server κτλ) χρειάζεται να περάσει ένα χρονικό διάστημα ώστε να υλοποιηθούν οι απαραίτητες δοκιμές και έλεγχοι λειτουργίας του εξοπλισμού. Υπεύθυνος για την επίβλεψη κατά την παραλαβή του μηχανολογικού εξοπλισμού, τον συντονισμό των εργασιών καθώς και κατά την δοκιμή είναι ο γενικός διευθυντής της εταιρείας.

9.4.7 Στελέχωση και εκπαίδευση προσωπικού (2 μήνες)

Στο στάδιο αυτό θα υλοποιηθούν όλες εκείνες οι διαδικασίες που χρειάζονται για τη στελέχωση του προβλεπόμενου ανθρώπινου δυναμικού το οποίο θα απασχολείται

στη νέα επιχείρηση. Η αξιολόγηση στηρίζεται στα τυπικά προσόντα των υποψηφίων και στις προσωπικές συνεντεύξεις που θα πραγματοποιηθούν. Τα οφέλη που θα προκύψουν από τη σωστή επιλογή είναι πολλαπλά και σε κάθε περίπτωση θα βοηθήσουν την επιχείρηση να μπορέσει να παρέχει αποτελεσματικά τις υπηρεσίες της.

9.4.8 Προμήθεια εφοδίων (1 μήνας)

Κατά τη χρονική περίοδο αυτή θα πρέπει να πραγματοποιηθούν όλες οι απαραίτητες ενέργειες για τον έλεγχο και την παραλαβή των προβλεπόμενων και απαραίτητων εισροών κάθε είδους (μέσων και αναλώσιμων), που απαιτούνται για την ορθή λειτουργία της επιχείρησης και όλων των άλλων δραστηριοτήτων, όπως γραφεία διοίκησης, καθαρισμοί χώρων κτλ.

9.4.9 Μαρκετινγκ (2 μήνες)

Η προετοιμασία ενημέρωσης των πελατών θα πρέπει να αρχίσει αρκετά νωρίτερα από την ημερομηνία έναρξης της επιχείρησης προκειμένου να εξασφαλισθεί ότι θα υπάρχει ενημέρωση στο σωστό χρονικό διάστημα για την έναρξη λειτουργίας του τηλεφωνικού κέντρου και την ενημέρωση σε όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη για το τηλεφωνικό αριθμό που θα πρέπει να καλεί, όπως προβλέπει το σχέδιο του μάρκετινγκ.

9.4.10 Επιθεώρηση και έλεγχος (1 μήνας)

Φτάνοντας στη τελική φάση του προγραμματισμού, είναι αναγκαίο ένα μικρό χρονικό διάστημα προσαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού με τους χώρους εγκαταστάσεων, τη δοκιμή των μηχανημάτων, μέτρηση αποδόσεων κτλ.

9.5 Εκτίμηση του Κόστους Εκτελέσεως του Προγράμματος

Σκοπός του προϋπολογισμού των εξόδων που δημιουργούνται κατά την εκτέλεση του έργου αποτελεί ο καθορισμός των απαραίτητων πόρων, αφού έχει ληφθεί η οριστική απόφαση για την έναρξη της λειτουργίας της μονάδας. Κατά συνέπεια, θα πρέπει να υπολογιστεί το κόστος αυτών των πόρων βάσει του χρονοδιαγράμματος που περιγράφηκε και μέχρι τη χρονική στιγμή έναρξης της παραγωγικής διαδικασίας. Η εκτίμηση του κόστους εκτελέσεως κεφαλαιοποιείται ως προπαραγωγικό κόστος, αποτελώντας τμήμα του συνολικού κόστους επένδυσης. Έτσι, η εκτίμηση του κόστους επένδυσης σχετικά με την εκτέλεση του έργου παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 9.2 : Κόστος Εκτέλεσης του Προγράμματος

Περιγραφή	Κόστος (€)
Κόστος νομικής σύστασης και λήψης αδειών	7.000
Σχέδια πολιτικού μηχανικού	8.000
Στελέχωση και εκπαίδευση προσωπικού	4.000
Ενέργειες για μάρκετινγκ	3.000
Επίβλεψη, συντονισμός προγράμματος	3.000
Ενέργειες για προμήθειες	5.000
Νομικά Εξοδα	1.000
Λοιπες προκαταρκτικές δαπάνες	2.000
Σύνολο	33.000

10. Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση της επένδυσης

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιάσουμε χρηματοοικονομικά στοιχεία και αναλύσεις που μπορούν να δώσουν ασφαλές πόρισμα για την έναρξη εργασιών στην επιχείρηση. Σε κάθε περίπτωση το κεφάλαιο αυτό θα επιβεβαιώσει την ανάπτυξη μιας συμφέρουσας επένδυσης, η οποία θα αποφέρει κέρδος και ικανοποίηση των πελατών.

10.1 Στόχοι Χρηματοοικονομικής Αξιολόγησης

Σε αυτήν την ενότητα επιχειρείται η αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου από χρηματοοικονομικής πλευράς. Πρωταρχικός στόχος είναι ο εντοπισμός όλων των ενδεχόμενων αδυναμιών που θα μπορούσαν να σταθούν τροχοπέδη στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Προς αυτή τη κατεύθυνση, αναπτύσσονται και οι κατάλληλες βελτιώσεις ώστε να είναι δυνατόν να αντισταθμιστεί η ζημιά από τον επιχειρηματικό κίνδυνο.

Η χρηματοοικονομική ανάλυση περιλαμβάνει αρκετά στάδια τα οποία αναλύονται ξεχωριστά. Το πρώτο στάδιο αφορά την εκτίμηση των απαιτούμενων εισροών και εκροών που απαιτούνται για να πραγματοποιηθεί η επένδυση. Στο συγκεκριμένο στάδιο θα πρέπει να εξασφαλιστεί μεγαλύτερο σύνολο εισροών έναντι των εκροών ώστε να έχει θετικό πρόσημο κερδών. Επίσης, απόλυτα σημαντικό είναι να επανεισπραχθεί το επενδεδυμένο κεφάλαιο δημιουργώντας ταυτόχρονα και τα αντίστοιχα κέρδη.

Η αξιολόγηση επενδύσεων, σχετίζεται με το σχεδιασμό και την ανάλυση εναλλακτικών σχεδίων εκροών με στόχο την επιλογή εκείνου που προσφέρει τη μέγιστη δυνατή απόδοση επί του επενδυόμενου κεφαλαίου. Η αξιολόγηση της επένδυσης παρέχει μια συνολική εικόνα, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο το επενδυτικό πρόγραμμα είναι χρηματοοικονομικά εφικτό και εναρμονίζεται με το υπάρχον επιχειρηματικό περιβάλλον, στα πλαίσια του οποίου προβλέπεται να υλοποιηθεί. Με τον τρόπο αυτό, εκτιμάται η βιωσιμότητα του επενδυτικού σχεδίου και προσδιορίζεται η ελκυστικότητα της προτεινόμενης επένδυσης.

10.2 Η έννοια της επένδυσης

Ως επένδυση λοιπόν μπορεί να θεωρηθεί η μακροπρόθεσμη δέσμευση οικονομικών πόρων που έχει ως στόχο την παραγωγή και την παροχή ωφελειών σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Το κυριότερο πρόβλημα αυτής της δεσμεύσεως είναι η μετατροπή ρευστότητας (κεφάλαια επενδυτών και τα δάνεια) σε παραγωγικό ενεργητικό, το οποίο θα αντιπροσωπεύεται από τις πάγιες επενδύσεις και το καθαρό κεφάλαιο κίνησης, καθώς και η δημιουργία ρευστότητας, κάνοντας χρήση, για άλλη μία φορά, του ενεργητικού αυτού. Η μετατροπή των χρηματοοικονομικών πόρων σε παραγωγικό ενεργητικό (πάγιο ενεργητικό και κεφάλαιο κίνησης) αντιστοιχεί στη χρηματοδότηση της επένδυσης, η οποία περιλαμβάνει το σχεδιασμό κατάλληλης χρηματοοικονομικής δομής, λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες κάτω από τις οποίες τα κεφάλαια θα μπορούσαν να διατεθούν. Είναι λοιπόν φανερό ότι η χρηματοοικονομική ανάλυση και η τελική αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου αφορούν την εκτίμηση και την αξιολόγηση των απαιτούμενων από το σχέδιο εισροών, των εκροών που θα παραχθούν και των μελλοντικών καθαρών ωφελειών, εκφραζόμενων σε χρηματοοικονομικούς όρους.

10.3 Ανάλυση Συνολικού Κόστους Επένδυσης

Η αξιολόγηση του παρόντος επενδυτικού σχεδίου προϋποθέτει τις αξιόπιστες εκτιμήσεις του κόστους ώστε να ελεγχθούν προσεκτικά όλα εκείνα τα στοιχεία του κόστους που έχουν σημαντική επίδραση στη χρηματοοικονομική εφικτότητα του σχεδίου. Οι εκτιμήσεις του κόστους έχουν περιγραφεί σε προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας μελέτης σκοπιμότητας και συμπεριλαμβάνουν την προεπενδυτική φάση, την εφαρμογή του επενδυτικού σχεδίου και τη λειτουργική φάση.

Προκειμένου να υπολογιστεί το συνολικό κόστος επένδυσης της μονάδας πρέπει να ληφθούν υπόψη όλες οι επιμέρους κεφαλαιακές δαπάνες που γίνονται για τη δημιουργία της εταιρείας. Αναλυτικότερα, το συνολικό κόστος επένδυσης περιλαμβάνει τα προπαραγωγικά κεφαλαιακά έξοδα, τις πάγιες επενδύσεις, δηλαδή τους πόρους που απαιτούνται για τις οικοδομικές κατασκευές και τον μηχανολογικό εξοπλισμό και το κεφάλαιο κίνησης, που ουσιαστικά είναι η διαφορά μεταξύ τρέχοντος ενεργητικού και τρέχοντος παθητικού.

Το συνολικό κόστος της επένδυσης προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

$$\text{Κόστος Επένδυσης} = \text{Πάγιο Ενεργητικό} + \text{Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης}$$

10.3.1 Πάγιο Ενεργητικό

Το αρχικό πάγιο ενεργητικό της επιχείρησης περιλαμβάνει το κόστος της αρχικής πάγιας επένδυσης και τις προπαραγωγικές δαπάνες. Σύμφωνα με τα στοιχεία που έχουν αναλυθεί, το πάγιο ενεργητικό της υπό ίδρυσης μονάδας απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 10.1 : Σύνολο Παγίων Επενδύσεων της Επιχείρησης

Περιγραφή Δαπάνης	Κόστος (€)
Κατασκευές- έργα πολιτικού μηχανικού	20.000
Μηχανολογικός Εξοπλισμός	70.220
Προεπενδυτικές μελέτες και έρευνες	15.000
Έξοδα εκτελέσεως του προγράμματος	33.000
Σύνολο Παγίων Επενδύσεων	138.220

10.3.2 Καθαρό κεφάλαιο κίνησης

Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης αντιστοιχεί κάτω στους πόρους που χρειάζονται για να ξεκινήσει η λειτουργία της επιχείρησης (αγορά πρώτων υλών, αναλωσίμων κ.α) και προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

$$\text{Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης} = \text{Τρέχον Ενεργητικό} - \text{Τρέχον Παθητικό}$$

Στην ουσία, το καθαρό κεφάλαιο κίνησης, συνιστά ένα αναπόσπαστο κομμάτι των αρχικών κεφαλαιακών δαπανών που απαιτούνται για την εκτέλεση του υπό μελέτη επενδυτικού σχεδίου. Είναι το απαραίτητο κεφάλαιο που χρειάζεται η επιχείρηση για τη χρηματοδότησή της και την έναρξη των εργασιών της. Για να μπορέσουμε να προσδιορίσουμε το κεφάλαιο κίνησης που χρειάζεται η επιχείρηση “Telegram ΑΕ” για την έναρξη των εργασιών της, θα πρέπει να εξετάσουμε λογαριασμούς στο τρέχον ενεργητικό και παθητικό.

Στο σημείο αυτό, είναι απαραίτητο να γίνει και ο υπολογισμός των συνολικών ετήσιων αποσβέσεων. Η απόσβεση θα πρέπει να υπολογίζεται με βάση την αρχική αξία των πάγιων επενδύσεων, σύμφωνα με τις εφαρμοζόμενες μεθόδους και με τους ρυθμούς που υιοθετούνται από τη διοίκηση της επιχείρησης ή επιβάλλονται από τις φορολογικές αρχές. Για τον υπολογισμό τους θα ληφθεί υπ' όψιν η ωφέλιμη διάρκεια ζωής που προσδοκάται για το πάγιο ενεργητικό (15 έτη), εφαρμόζοντας τη γραμμική μέθοδο επί της συνολικής αξίας κτήσης των παγίων, όπου το ποσό απόσβεσης παραμένει σταθερό για κάθε διαχειριστική χρήση. Έτσι, ο τύπος υπολογισμού της ετήσιας απόσβεσης είναι ο παρακάτω:

Ετήσια Απόσβεση = Αξία κτήσης παγίου στοιχείου / Ωφέλιμη Ζωή

Αντικαθιστώντας τις αντίστοιχες τιμές του τύπου, προκύπτει ότι η ετήσια απόσβεση θα είναι ίση με:

Ετήσια Απόσβεση = 130.000 € /10 = **13.000 €**

Πίνακας 10.2: Ετήσιο Κόστος Λειτουργίας –Παροχής Υπηρεσιών

Ετήσιο Κόστος Λειτουργίας για το 2016 (€)	
Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια	24.800
Ανθρώπινο δυναμικό	999.320 €
Γενικά Έξοδα	25.500
Έξοδα μάρκετινγκ	30.000
Αποσβέσεις	13.000
Συνολικό Κόστος Παροχής Υπηρεσιών	1.092.620

10.4 Χρηματοδότηση του Επενδυτικού Σχεδίου

Το κόστος επένδυσης θα καλυφθεί στο σύνολό του από την εταιρεία τηλεπικοινωνιών της οποίας τις ανάγκες θα κληθεί να καλύψει το τηλεφωνικό κέντρο.

10.5 Ανάλυση Συνολικού Κόστους Παροχής Υπηρεσιών

Το βασικότερο κόστος που επιβαρύνει τη συγκεκριμένη εταιρεία είναι αυτό που σχετίζεται με τις μισθολογικές δαπάνες του προσωπικού. Καθώς η επιχείρηση είναι εντάσεως εργασίας η συμμετοχή του εργατικού κόστους στο συνολικό κόστος παραγωγής είναι μεγαλύτερη από την αντίστοιχη των άλλων συντελεστών. Το συνολικό κόστος παροχής υπηρεσιών συνυπολογίζεται ως εξής:

Πίνακας 10.3: Το Κόστος Παροχής Υπηρεσιών

	Στοιχεία Κόστους	Κόστος (€)
A	Κόστος Λειτουργίας Μονάδας	13.400
B	Μισθολογικές Δαπάνες	599.592
Γ	Γενικά Εξοδα	25.500
Δ	Λειτουργικό Κόστος (A+B+Γ)	638.492
E	Κόστος Αποσβέσεων	1.3000
Z	Χρηματοοικονομικό Κόστος	0.00
Z	Κόστος Παροχής Υπηρεσιών	639.792

Πίνακας 10.4:Κόστος Παροχής Υπηρεσιών μέχρι το 10^ο έτος

Ετος	Λειτουργικό Κόστος (€)	Αποσβέσεις (€)	Κόστος Υπηρεσιών (€)	Παροχής
2016	639.792	13.000	652.792	
2017	658.986	13.000	671.986	
2018	678.755	13.000	691.755	
2019	699.118	13.000	712.118	
2020	720.092	13.000	733.092	
2021	741.694	13.000	754.694	
2022	763.945	13.000	776.945	
2023	786.863	13.000	799.863	
2024	810.469	13.000	823.469	
2025	834.783	13.000	847.783	
Συνολο	7.334.498	130.000	7.464.498	

10.6 Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων

Έχοντας συγκεντρώσει σημαντικά οικονομικά στοιχεία της επένδυσης όπως κόστος παραγωγής, λειτουργικό κόστος, χρηματοοικονομικό κόστος μπορούμε να προχωρήσουμε στην σύνταξη οικονομικών και λογιστικών καταστάσεων όπως την κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, τον ισολογισμό και η κατάσταση ταμειακών ροών.

10.6.1 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης (ΚΑΧ) είναι μια λογιστική κατάσταση που εμφανίζει δυναμικά και περιληπτικά το λογιστικό αποτέλεσμα της επιχείρησης για μια συγκεκριμένη οικονομική περίοδο. Τα αποτελέσματα της ΚΑΧ ενσωματώνονται σε άλλες καταστάσεις που θα δημοσιευτούν. Με βάση τα αποτελέσματα του πίνακα η επίδραση στην επιχείρηση είναι θετική.

Πίνακας 10.5: Πίνακας Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης σε Ευρώ				
1. Εσοδα		3. Φορολογητέο Κέρδος	4. Φόροι	
Πωλήσεων	2. Κόστος ΠΥ	(1)-(2)	25%	Καθαρό Κέρδος
			(3)*0,25	(3)-(4)
1.230.000	599.592	630.408	157.602	57.408
1.476.000	617.580	858.420	214.605	228.120
1.623.600	635.568	988.032	247.008	294.702
1.785.960	653.555	1.132.405	283.101	369.742
1.964.556	671.543	1.293.013	323.253	454.084
2.161.012	689.531	1.471.481	367.870	548.659
2.377.113	707.519	1.669.594	417.399	654.490
2.614.824	725.506	1.889.318	472.329	772.704
2.876.306	743.494	2.132.812	533.203	904.536
3.163.937	761.482	2.402.455	600.614	1.051.351

10.6.2 Ισολογισμός

Ισολογισμός είναι η λογιστική χρηματοοικονομική κατάσταση που παρουσιάζει συνοπτικά αλλά με σαφήνεια την περιουσιακή κατάσταση μιας Επιχείρησης σε κάποια δεδομένη χρονική στιγμή (και όχι σε κάποιο χρονικό διάστημα). Ο ισολογισμός είναι μια φωτογραφική απεικόνιση των στοιχείων της εταιρείας – οικονομικής κατάστασης της. Το παθητικό απεικονίζει τις πηγές προέλευσης των στοιχείων που διαχειρίζεται και το ενεργητικό το που είναι επενδυμένα τα κεφάλαια.

Πίνακας 10.6: Πίνακας Ισολογισμού για το 1ο έτος

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 1ου Έτους				
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			ΠΑΘΗΤΙΚΟ	
ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ			ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	
Λοιπά Έξοδα Εγκατάστασης	0.00		Μετοχικό Κεφάλαιο	123.220
Σύνολο	0.00			
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	
Ενσώματες ακινητοποιήσεις			Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	0.00
Κτίρια & Τεχνικά Έργα	20.000			
Μηχ./τα - Τεχνικές Εγκαταστάσεις & Λοιπός Εξοπλισμός	103.220			
Έπιπλα & Λοιπός Εξοπλισμός				
Σύνολο Ενεργητικού	123.220		Σύνολο Παθητικού	123.220

10.7 Χρηματοοικονομική αξιολόγηση της επένδυσης

10.7.1 Μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης

Η μέθοδος επανείσπραξης (αποδόσεως) του κόστους της επένδυσης (pay back period method) δίνει τον αριθμό των ετών που απαιτούνται για να εισπραχθεί το κόστος του κεφαλαίου της αρχικής επένδυσης, μέσω των καθαρών ταμειακών ροών. Η μέθοδος αυτή μας δείχνει τον κίνδυνο που εμπεριέχεται μέσα στην επένδυση. Γενικότερα όσο μικρότερη είναι η περίοδος επανείσπραξης της επένδυσης τόσο περισσότερο προτιμάτε η επένδυση που εξετάζεται. Με την μέθοδο αυτή μπορούμε να βγάλουμε ικανοποιητικά αποτελέσματα αλλά όχι απόλυτα ασφαλή. Μεγάλο μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι αγνοεί την διαχρονική αξία του χρήματος. Η χρησιμοποίηση αυτής της “βοηθεί” περισσότερο τις βραχυχρόνιες επενδύσεις. Παρόλα αυτά, σε αρχικό στάδιο η μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την απόρριψη ή μη της επένδυσης.

Αρχικά θα υπολογίσουμε τις καθαρές ταμειακές ροές (ΚΤΡ) για την εξεταζόμενη επένδυση με τον ακόλουθο τύπο:

$$\text{Καθαρή Ταμειακή Ροή} = \text{Ταμειακές Εισροές} - \text{Ταμειακές Εκροές}$$

ή

$$\text{Καθαρή Ταμειακή Ροή} = \text{Καθαρά Κέρδη} + \text{Αποσβέσεις}$$

Αναφερόμενοι στις Ταμειακές Εισροές υπολογίζουμε τα έσοδα από την πώληση του ηλεκτρικού ρεύματος στην ΔΕΗ και ως ταμειακές Εκροές αναφερόμαστε στα Λειτουργικά Έξοδα κάθε έτους.

Πίνακας 10.7: Καθαρές Ταμειακές Ροές

Καθαρό Κέρδος (€)	Αποσβέσεις (€)	ΚΤΡ (€)	Αθροιστική ΚΤΡ (€)
57.408	13.000	70.408	70.408
228.120	13.000	241.120	311.528
294.702	13.000	307.702	619.231
369.742	13.000	382.742	1.001.972
454.084	13.000	467.084	1.469.056
548.659	13.000	561.659	2.030.715
654.490	13.000	667.490	2.698.205
772.704	13.000	785.704	3.483.909
904.536	13.000	917.536	4.401.445
1.051.351	13.000	1.064.351	5.465.797

10.7.2 Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας

Με τη μέθοδο της καθαρής παρούσας αξίας (net present value method), όλες οι καθαρές ταμειακές ροές προεξοφλούνται στο παρόν με συντελεστή προεξόφλησης την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση. Είναι μια μέθοδος αξιολόγησης της επένδυσης όπου μας δίνει πληροφορίες σχετικά με την προστιθέμενη αξία της επένδυσης προς την επιχείρηση. Ρυθμίζει τις μελλοντικές ταμειακές ροές λαμβάνοντας την διαχρονική αξία του χρήματος. Άλλο θετικό της είναι ότι εφόσον μετράει μόνο

ταμειακές ροές και όχι καθαρά κέρδη λαμβάνει υπόψη της την πραγματική στιγμή ωφέλειας για την επιχείρηση. Όμως πρέπει να επισημάνουμε ότι η υπόθεση ότι το επιτόκιο παραμένει σταθερό μέσα στην διάρκεια των ετών δημιουργεί μια μη ρεαλιστική εικόνα της επένδυσης. Ο τύπος της είναι:

$$ΚΠΑ = \sum_{r=1}^v \left[\frac{ΚΤΡ_r}{(1+k)^r} \right] - ΚΕ$$

Όπου:

ΚΠΑ = Καθαρή Παρούσα Αξία

ΚΤΡ_r = Καθαρή Ταμειακή Ροή στην περίοδο r

ΚΕ = Κόστος Επένδυσης

k = Μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου

v = Αριθμός περιόδων

Πίνακας 10.8 : Συνολική Παρούσα Αξία των Καθαρών Ταμειακών Ροών με συντελεστή προεξόφλησης 9,5%

Ετος	ΚΤΡ (€)	Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου	ΣΠΑ _{κ,ν}	ΚΤΡ(Χ)Σπα _{κ,ν}
2016	70.408	9,5%	0,913	64.283
2017	241.120	9,5%	0,834	201.094
2018	307.702	9,5%	0,762	234.469
2019	382.742	9,5%	0,696	266.388
2020	467.084	9,5%	0,635	296.598
2021	561.659	9,5%	0,580	325.762
2022	667.490	9,5%	0,530	353.770
2023	785.704	9,5%	0,484	380.281
2024	917.536	9,5%	0,442	405.551
2025	1.064.351	9,5%	0,404	429.998

Από τον οποίο προκύπτει ότι:

$$\text{ΚΠΑ} = \text{Συνολική ΠΑ-ΚΕ} \rightarrow \text{ΚΠΑ} = 429.998 - 149.420 > 0$$

Η Καθαρή Παρούσα Αξία είναι θετική, επομένως η αποδοτικότητα των ταμειακών ροών της επένδυσης είναι υψηλότερη από την ελάχιστη αποδεκτή.

Επομένως η επένδυση γίνεται αποδεκτή.

10.7.3 Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης

Ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης (IRR) ή συντελεστής οικονομικής απόδοσης (ΠΟΑ) είναι ένα ποσοστό απόδοσης που χρησιμοποιούνται σε κεφάλαιο του προϋπολογισμού για τη μέτρηση και τη σύγκριση της κερδοφορίας των επενδύσεων. Καλείται επίσης το «προεξοφλημένων ταμειακών ροών ποσοστό απόδοσης» (DCFRROR). Στο πλαίσιο των αποταμιεύσεων και δανείων, ο IRR επίσης ονομάζεται το πραγματικό επιτόκιο. Ο όρος εσωτερικής αναφέρεται στο γεγονός ότι ο υπολογισμός της δεν περιλαμβάνει περιβαλλοντικούς παράγοντες (π.χ., το επιτόκιο ή του πληθωρισμού). Πιο συγκεκριμένα, το IRR της επένδυσης είναι η προεξοφλητικό επιτόκιο κατά την οποία η καθαρή παρούσα αξία των εξόδων (αρνητικές ταμειακές ροές) της επένδυσης ισούται με την καθαρή παρούσα αξία των παροχών (θετικές ταμειακές ροές) της επένδυσης.

IRR υπολογισμοί χρησιμοποιούνται συνήθως για την αξιολόγηση της σκοπιμότητας των επενδύσεων ή των έργων. Το υψηλότερο IRR ενός έργου, τόσο πιο επιθυμητό είναι να αναλάβει το έργο. Υποθέτοντας ότι όλα τα έργα απαιτούν την ίδια ποσότητα αρχικές επενδύσεις, το έργο με την υψηλότερη IRR θα μπορούσε να θεωρηθεί το καλύτερο και ανέλαβε για πρώτη φορά. Μια επένδυση θεωρείται αποδεκτή εάν η εσωτερική ποσοστό απόδοσης είναι μεγαλύτερη από ότι μια καθιερωμένη ελάχιστο αποδεκτό ποσοστό απόδοσης ή του κόστους του κεφαλαίου. Σε ένα σενάριο όπου μια επένδυση θεωρείται από μια επιχείρηση που έχει μετόχους, το ελάχιστο αυτό ποσοστό είναι το κόστος του κεφαλαίου της επένδυσης (η οποία μπορεί να καθοριστεί από τον κίνδυνο προσαρμοσμένο κόστος κεφαλαίου των εναλλακτικών επενδύσεων). Αυτό εξασφαλίζει ότι η επένδυση αυτή υποστηρίζεται από τους κατόχους μετοχών, δεδομένου ότι σε γενικές γραμμές, μια επένδυση της οποίας IRR

υπερβαίνει το κόστος του κεφαλαίου προσθέτει αξία για την εταιρεία (δηλαδή, δεν είναι οικονομικά συμφέρουσα).

Παρόλο που αναγνωρίζει την διαχρονική αξία του χρήματος, έχει και μειονεκτήματα καθώς χρειάζεται πολλές φορές και την καθαρή παρούσα αξία για να εξαχθούν εγκυροτέρα καθώς η πρόβλεψη μέσα στον χρόνο γίνεται δυσκολότερη και υπολογίζεται ότι η επανεπένδυση των χρημάτων γίνεται με το ίδιο επιτόκιο. Λαμβάνοντας υπόψη μια συλλογή από ζεύγη (χρόνος, οι ταμειακές ροές) που συμμετέχουν σε ένα έργο, ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης προκύπτει από την καθαρή παρούσα αξία ως συνάρτηση του συντελεστή απόδοσης. Ένα ποσοστό της επιστροφής για την οποία αυτή η λειτουργία είναι μηδέν είναι ένας εσωτερικός συντελεστής απόδοσης. Για να υπολογιστεί ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης ακολουθείται η εξής διαδικασία:

- Υπολογίζονται οι καθαρές ταμειακές ροές της επιχείρησης.
- Γίνεται η προεξόφληση των καθαρών ταμειακών ροών στο παρόν, όχι μόνο με τον συντελεστή προεξόφλησης αλλά και με διαφορετικά επιτόκια (συνήθως ένα υψηλό: IRR1 και ένα χαμηλό: IRR2).
- Εντοπίζεται ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης βάσει του τύπου:

$$IRR = IRR1 + [\ThetaΚΠΑ*(IRR2 - IRR1) / \ThetaΚΠΑ + ΑΚΠΑ]$$

Όπου: $\ThetaΚΠΑ$ = η θετική Καθαρή Παρούσα Αξία και $ΑΚΠΑ$ = η αρνητική Καθαρή Παρούσα Αξία.

Πίνακας 10.9: Παρούσα Αξία με Εναλλακτικούς Συντελεστές Προεξοφλησης

Ετος	ΚΤΡ (€) (1)	ΣΠΑ 9,5%,v (2)	ΣΠΑ 8,5%,v (3)	ΣΠΑ 16%,v (4)	Παρούσα Αξία (1)*(2)	Παρούσα Αξία (1)*(3)	Παρούσα Αξία (1)*(4)
2016	70.408	0,913	0,922	0,862	64.283	64.916	60.692
2017	241.120	0,834	0,849	0,743	201.094	204.711	179.152
2018	307.702	0,762	0,783	0,641	234.469	240.931	197.237
2019	382.742	0,696	0,722	0,552	266.388	276.340	211.273
2020	467.084	0,635	0,665	0,476	296.598	310.611	222.332
2021	561.659	0,58	0,613	0,41	325.762	344.297	230.280
2022	667.490	0,53	0,565	0,354	353.770	377.132	236.292
2023	785.704	0,484	0,521	0,305	380.281	409.352	239.640
2024	917.536	0,442	0,48	0,263	405.551	440.417	241.312
2025	1.064.351	0,404	0,422	0,227	429.998	449.156	241.608
Συνολική Παρούσα αξία					2.958.194	3.117.863	2.059.818

Για IRR1 = 8,5% -> ΚΠΑ = 3.117.863 - 149.420 = 2.968.443 -> ΚΠΑ > 0

Για IRR2 = 16% -> ΚΠΑ = 2.059.818 - 149.420 = 1.910.388 -> ΚΠΑ > 0

Επομένως εφαρμόζοντας τον τύπο:

$$IRR = IRR1 + \frac{ΘΚΠΑ * (IRR2 - IRR1)}{ΘΚΠΑ + ΑΚΠΑ}$$

$$= 8,5\% + \frac{(2.968.443 * (16\% - 8,5\%))}{(2.968.443 + 1.910.388)}$$

$$= 8,5\% + (222.633 / 4878.831) = 8,5\% + 4,5\% = 13\%$$

Επομένως ο IRR είναι 13 % και μεγαλύτερο από το κόστος κεφαλαίου 9,5%, άρα η επένδυση είναι αποδεκτή και με αυτήν την μέθοδο.

10.8 Συμπεράσματα Αξιολόγησης της Επένδυσης

Η συγκεκριμένη επένδυση είναι μια εύκολη λύση τόσο για την αύξηση του χαρτοφυλακίου της επιχείρησης αλλά συμβάλλει και στην μείωση των εξόδων συντήρησης των φυσικών καταστημάτων. Τα έσοδα της επένδυσης, σε μεγάλο βαθμό δεν αυξομειώνονται, κινούνται σε σταθερά πλαίσια. Το κόστος της επένδυσης εμπεριέχει κυρίως τον μηχανολογικό εξοπλισμό, δεν υπάρχουν ιδιαίτερα υψηλά έξοδα μάρκετινγκ ή διαφήμισης και δεν χρειάζεται να καταβληθεί περαιτέρω προσπάθεια ώστε να επιτύχουν έσοδα η θέση του τηλεπικοινωνιακού παρόχου στην αγορά είναι σταθερή τα τελευταία χρόνια. Εν τέλει, η επιχείρηση μπορεί να προβάλλει τα αποτελέσματα της επένδυσης στον κοινωνικό απολογισμό της αλλά και να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο μάρκετινγκ για την καλύτερη προώθηση της στην αγορά και την κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου.

Βιβλιογραφία/ Αρθρογραφία

- Κλαδική Μελέτη ICAP «Υπηρεσίες Σταθερής –Κινητής Τηλεφωνίας» , Φεβρουάριος 2012
- Καρβούνης Κ. Σωτήρης, (2006), Μεθοδολογία Τεχνικές και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Αρτίκης Π. Γεώργιος, (2003), Χρηματοοικονομική Διοίκηση-Ανάλυση και Προγραμματισμός, Interbooks.
- ICT Strategic Plan for the Malaysian Public Sector: Standards, Policies and Guidelines for Establishing a Call Center Version 1: March 2004.
- Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος (2013), Στρατηγικό Μανατζμεντ , Εκδόσεις Μπένου
- ISO 14001:2004
- Business Stories, «25 Πυλώνες Ελληνικής Οικονομίας», 2011
- Business Monitor International, «Greece Telecommunications Report Q4 2010»
- Χυτήρης Λ., (2001). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Interbooks
- Benchmarking in Call Centers, «EasyErlang», 2011

Πηγές στο διαδίκτυο

- www.cosmote.gr
- www.vodafone.gr
- www.wikipedia.gr
- <http://www.callcentrehelper.com/call-centre-performance-management-51333.htm>
- <https://www.datamonitor.com/>

- http://www.investopedia.com/features/industryhandbook/telecom.asp?header_alt=b
- http://www.thefinanceresource.com/free_business_plans/free_outsourced_call_center_business_plan.aspx
- <http://www.mytopbusinessideas.com/starting-call-center-agency/>
- <http://www.wikihow.com/Start-a-Call-Center>
- www.imerisia.gr
- <http://www.specialtyansweringservice.net/>
- <http://www.nice.com/engage/cross-channel-interaction-recording/voip-recording>
- <http://www.oracle.com>
- <http://www.genesys.com/>
- <http://www.avaya.com/usa/>
- <http://www.nortel.com/>
- <http://www.cisco.com/>
- http://www.eett.gr/opencms/opencms/admin/News_new/news_0174.html