



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Τμήμα Ψηφιακών Συστημάτων

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

Τεχνοοικονομική Διοίκηση Τηλεπικοινωνιακών Συστημάτων

ΤΙΤΛΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

*«Μελέτη και Αξιολόγηση λειτουργίας Τηλεφωνικού Κέντρου.
Προτάσεις Βελτιστοποίησης»*

Παναγιώτα Ηλιοδρομίτη

MTD 1705

Επιβλέπων: Αναπληρωτής Καθηγητής Φιλιππάκης Μιχαήλ

Η εργασία αυτή υποβάλλεται για τη μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Σπουδών στα Ψηφιακά Συστήματα

Πειραιάς, Φεβρουάριος 2020



Ευχαριστίες

Επιθυμώ να εκφράσω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου στον επιβλέπων αναπληρωτή καθηγητή Φιλипπάκη Μιχάλη για την παροχή αξιότιμων συμβουλών και την καθοδήγηση του στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου καθώς και τους συναδέλφους μου για την υποστήριξη που μου παρείχαν καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.



Περιεχόμενα

Περιεχόμενα	3
Πίνακας Εικόνων – Διαγραμμάτων – Πινάκων.....	8
Σύνοψη	10
Abstract	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Τηλεφωνικά Κέντρα	11
1.1. Εισαγωγή.....	11
1.2. Προσφορά τηλεφωνικών κέντρων	12
1.2. Υπηρεσίες τηλεφωνικών κέντρων (Call Centers).....	13
1.3. Τεχνολογίες τηλεφωνικών κέντρων.....	13
1.4. Διαχείριση εισερχόμενων κλήσεων	14
1.5. Διαχείριση εξερχομένων κλήσεων	15
1.6. Υποστήριξη τηλεφωνικών κέντρων.....	15
1.7. Φιλοξενούμενα τηλεφωνικά κέντρα	16
1.8. Κατηγοριοποίηση τηλεφωνικών κέντρων.....	17
1.8.1. Εικονικά τηλεφωνικά κέντρα.....	17
1.8.2. Τηλεφωνικά κέντρα επαφής.....	17
1.9. Εταιρείες στον τομέα των τηλεφωνικών κέντρων	18
1.9.1. SINGULAR LOGIC SA	18
1.9.2. NUANCE	18
1.9.3. MICROSOFT.....	19
1.9.4. CISCO.....	20
1.9.5. ORACLE.....	20
1.9.6. AVAYA	22
1.9.7. CARDISOFT.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM).....	25
2.1. Εισαγωγή στις πλατφόρμες CRM.....	25
2.2. Τα πέντε στάδια εξέλιξης του CRM	27
2.3. Τα τρία είδη CRM.....	30



2.3.1. Λειτουργικό CRM (Operational CRM)	30
2.3.2. Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM)	31
2.3.3. Αναλυτικό CRM (Analytical CRM)	32
2.4. Το CRM ως επικοινωνιακό εργαλείο.....	33
2.5. Οι αναγκαίες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ενός συστήματος CRM	34
2.6. Σύγκλιση Διασύνδεσης Υπολογιστών με την Τηλεφωνία (CTI).....	35
2.7. Το CRM και η αξία μιας βάσης δεδομένων.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Συστήματα Ενδοεπιχειρησιακού Σχεδιασμού (ERP)	39
3.1. Τι ορίζεται ως ERP (Enterprise Resource Planning)	39
3.2. Πληροφοριακά Συστήματα	40
3.3. Κύρια χαρακτηριστικά των ERP	41
3.3.1. Πελάτη/εξυπηρετητής 3 – Βαθμίδες.....	42
3.3.2. Αντικειμενοστραφής προγραμματισμός	42
3.3.3. Ανοιχτή αρχιτεκτονική.....	42
3.4. Το Διαδίκτυο (Internet) και η συσχέτιση με τα ERP	43
3.5. Κριτήρια Επιλογής του ERP	44
3.6. Τα οφέλη των ERP	45
3.7. Οι δυσκολίες στην εφαρμογή των ERP	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Έρευνα Μελέτης (Case Study)	49
4.1. Εισαγωγή.....	49
4.2. Η Εταιρεία.....	49
4.3. Κανάλια Εξυπηρέτησης	51
4.3.1. Επιλογή #1 – Λογαριασμοί.....	51
4.3.2. Επιλογή #2 – Συμβόλαια.....	54
4.3.3. Επιλογή #3 – Διακανονισμοί.....	56
4.3.4. Επιλογή #4 – Γενική Πληροφόρηση & Κοινωνικό Τιμολόγιο	58
4.3.5. Τμήματα Back Office.....	60
4.4. Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες (E-Services)	60
4.4.1. Εξυπηρέτηση μέσω της πλατφόρμας «Φαίδρα»	61
4.4.2. Ηλεκτρονικός Λογαριασμός (E-Bill)	61
4.5. Λειτουργικά Συστήματα Και Πλατφόρμες	62



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μεθοδολογία Έρευνας – Ανάλυση Δεδομένων	63
5.1. Σκοπός Έρευνας.....	63
5.2. Μεθοδολογία Έρευνας.....	63
5.3. Δειγματοληψία	64
5.4. Ανάλυση των συμμετεχόντων.....	64
5.4.1. Διαχωρισμός με κριτήριο το υψηλό ποσοστό στις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου	64
5.4.2. Διαχωρισμός με κριτήριο την εξειδίκευση	65
5.4.3. Δημογραφικά Στοιχεία	67
5.4.3.1. Φύλο.....	67
5.4.3.2. Ηλικία	68
5.4.3.3. Οικογενειακή Κατάσταση.....	69
5.4.3.4. Μορφωτικό Επίπεδο	69
5.4.3.5. Σύμβαση.....	70
5.4.3.6. Απασχόληση	70
5.4.3.7. Μήνες απασχόλησης στο τηλεφωνικό κέντρο.....	71
5.4.3.8. Επιλογές IVR εξυπηρέτησης	71
5.4.3.9. Προϋπηρεσία σε άλλο έργο του Ομίλου Cosmote	72
5.4.3.10. Προϋπηρεσία σε τηλεφωνικό κέντρο άλλης εταιρείας.....	73
5.4.3.11. Λόγοι επιλογής της συγκεκριμένης εργασίας.....	73
5.5. Έλεγχος Αξιοπιστίας (Reliability Analysis)	73
5.5.1. Έλεγχος του δείκτη «Chronbach's alpha»:	73
5.6. Έλεγχος Εγκυρότητας (Validity Analysis)	74
5.6.1. Εγκυρότητα Περιεχομένου (Content Validity).....	75
5.6.2. Έλεγχος Συσχέτισης Interclass Correlation Coefficient	76
5.6.2.1. Αποτελέσματα ελέγχου για την διάσταση #1	77
5.6.2.2. Αποτελέσματα ελέγχου για την διάσταση #2	77
5.6.2.3. Αποτελέσματα ελέγχου για την διάσταση #3	77
5.6.4. Concurrent Validity.....	78
5.6.4.1. Concurrent Validity για την διάσταση #1	78
5.6.4.2. Concurrent Validity για την διάσταση #2.....	80
5.6.5. Ανάλυση Απαντήσεων Υποσυνόλων ανά υποσύνολο	80



5.6.5.1.1.	Επεξήγηση διαστάσεων #1 και #2	81
5.6.5.1.2.	Επεξήγηση απαντήσεων ανά υποσύνολο εξειδίκευσης	81
5.6.5.2.	Επεξήγηση απαντήσεων ανά υποσύνολο εξειδίκευσης σε σχέση με το Μ.Ο.	83
5.7.	Quantitative Analysis των Comments των Open text questions.....	84
5.7.1.	Αποτύπωση ερωτήσεων ανοικτού τύπου - Clustering	84
5.7.2.	Ανάλυση ερωτήσεων ανοικτού τύπου	85
5.7.2.1.	Ανάλυση Απαντήσεων στις ερωτήσεις ανοικτού τύπου	85
5.7.2.2.	Ανάλυση απαντήσεων ανοικτού τύπου για Experts και No experts.....	87
5.7.2.3.	Ανάλυση απαντήσεων ανοικτού τύπου για High, Medium και Low Experts	88
5.8.	Ανάλυση απαντήσεων τρίτης διάστασης	90
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	93
Συμπεράσματα και Προτάσεις	93
6.1.	Συμπεράσματα Έρευνας.....	93
6.2.	Προτάσεις βελτιστοποίησης.....	94
6.2.1.	Προτάσεις που σχετίζονται με τις δυνατότητες του IVR.....	94
6.2.2.	Προτάσεις που σχετίζονται με τις δυνατότητες του CRM συστήματος	95
6.2.2.1.	Προτάσεις για αυτοματοποίηση καταγραφής αποτελέσματος επικοινωνίας	95
6.2.2.2.	Προτάσεις για πού αφορούν τη αρχιτεκτονική δομή του CRM	99
6.2.3.	Προτάσεις για πού αφορούν τη αρχιτεκτονική δομή του CRM και του ενημερωτικού υλικού 101	
6.2.4.	Γενικές Προτάσεις.....	102
APPENDIX	105
1.	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	105
2.	CODING.....	115
2.1.	QUESTION CODING.....	115
2.1.1.	Διάσταση 1η	115
2.1.2.	Διάσταση 2η	116
2.1.3.	Διάσταση 3η	116
2.2.	CODING OF ROLE EXPERTISE	117
2.3.	ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	118
2.3.1.	Κατανομή φύλων στο τηλεφωνικό κέντρο.....	118
2.3.2.	Ηλικιακή στελέχωση του τηλεφωνικού κέντρου.....	118



2.3.3.	Οικογενειακή κατάσταση εργαζομένων του τηλεφωνικού κέντρου	119
2.3.4.	Μορφωτικό Επίπεδο Εργαζομένων του Τηλεφωνικού Κέντρου	120
2.3.5.	Συμβάσεις Υπαλλήλων του Τηλεφωνικού Κέντρου	120
2.3.6.	Ώρες Απασχόλησης Εργαζομένων	121
2.3.7.	Μήνες απασχόλησης στο τηλεφωνικό κέντρο	121
2.3.8.	Επιλογές IVR εξυπηρέτησης.....	122
2.3.9.	Προϋπηρεσία σε άλλο έργο του Ομίλου Cosmote	123
2.3.10.	Προϋπηρεσία σε τηλεφωνικό κέντρο άλλης εταιρείας.....	123
2.3.11.	Λόγοι επιλογής της συγκεκριμένης εργασίας.....	124
3.	RELIABILITY TESTS & CHRONBACH'S alpha	125
3.1.	Αποτελέσματα ελέγχου για την Dimension #1.....	125
3.2.	Αποτελέσματα ελέγχου για την Dimension #2.....	125
3.3.	Αποτελέσματα ελέγχου για την Dimension #3.....	126
4.	VALIDITY TESTS	127
4.1.	Έλεγχος Συσχέτισης Spearman Correlation Coefficient	127
4.1.1.	Διάσταση 1η: Ποσοστό εμφάνισης ανά κανάλι εξυπηρέτησης.....	127
4.1.2.	Διάσταση 2η: Ευχρηστία εφαρμογών CRM.....	128
4.1.3.	Διάσταση 3η: Βελτιστοποίηση εφαρμογών CRM.....	128
4.2.	INTERCLASS CORRELATION COEFFICIENT	129
4.2.1.	Αποτελέσματα ελέγχου για την πρώτη διάσταση.....	129
4.2.2.	Αποτελέσματα ελέγχου για την δεύτερη διάσταση	129
4.2.3.	Αποτελέσματα ελέγχου για την τρίτη διάσταση.....	129
4.3.	SPEARMAN CORRELATION COEFFICIENT.....	130
4.3.1.	Διάσταση 1η	130
4.3.2.	Διάσταση 2η	131
4.3.3.	Διάσταση 3η	132
5.	CLUSTERING OPEN TYPE QUESTIONS.....	133
5.1.	Clustering Ερωτήσεων Ανοιχτού Τύπου για τα υποσύνολα Experts – No Experts	133
5.1.1.	Πίνακες ερωτήσεων πρώτης διάστασης: D1_S1_Ri_OpTxt_Q1 έως Q8	133
5.1.2.	Πίνακες ερωτήσεων δεύτερης διάστασης: D2_S5_Ri_OpTxt_Q1a έως Q1b.....	136
5.1.3.	Πίνακες ερωτήσεων δεύτερης διάστασης: D2_S5_Ri_OpTxt_Q2a έως Q2b.....	137
5.1.4.	Πίνακας ερωτήσεων τρίτης διάστασης: D3_Ri_OpTxt_Q3.....	138
5.2.	Clustering Ερωτήσεων Ανοιχτού Τύπου για τα υποσύνολα Low – Medium - High Experts	138



5.2.1.	Πίνακες ερωτήσεων πρώτης διάστασης: D1_S1_Ri_OpTxt_Q1 έως Q8	138
5.2.2.	Πίνακες ερωτήσεων δεύτερης διάστασης: D2_S5_Ri_OpTxt_Q1a έως Q1b	141
5.2.3.	Πίνακας ερωτήσεων δεύτερης διάστασης: D2_S5_Ri_OpTxt_Q2a έως Q2b	142
5.2.4.	Πίνακας ερωτήσεων τρίτης διάστασης: D3_Ri_OpTxt_Q3.....	143
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	145

Πίνακας Εικόνων – Διαγραμμάτων – Πινάκων

Εικόνα 1.	1.1. Τηλεφωνικά Κέντρα.....	11
Εικόνα 2.	1.2. Τι προσφέρει ένα Τηλεφωνικό Κέντρο.....	12
Εικόνα 3.	1.9.1. Singular Logic Logo	18
Εικόνα 4.	1.9.2 NUANCE Logo.....	19
Εικόνα 5.	1.9.3. Microsoft Logo	19
Εικόνα 6.	1.9.4. CISCO Logo	20
Εικόνα 7.	1.9.5. ORACLE Logo	22
Εικόνα 8.	1.9.6. AVAYA Logo.....	23
Εικόνα 9.	1.9.7. Cardisoft Logo	24
Εικόνα 10.	2.1. Τα συστήματα CRM συγκεντρώνουν και αποθηκεύουν δεδομένα	25
Εικόνα 11.	2.1. Βασικά στοιχεία των CRM είναι οι στόχοι, οι πληροφορίες και οι πωλήσεις.....	26
Εικόνα 12.	2.2. Παράδειγμα εξέλιξης για το CRM της Microsoft τα προηγούμενα χρόνια	29
Εικόνα 13.	2.3. Τα τρία είδη CRM.....	30
Εικόνα 14.	2.4. Διατήρηση του πελατολογίου μέσω CRM συστημάτων & προσωποποιημένη εξυπηρέτηση ...	34
Εικόνα 15.	2.5. Ανάγκη συνύπαρξης CRM & ERP	35
Εικόνα 16.	2.6. CTI Integration.....	36
Εικόνα 17.	3.1. ERP συστήματα	39
Εικόνα 18.	3.2. Information Systems	41
Εικόνα 19.	3.4. ERP & Internet.....	44
Εικόνα 20.	3.5. Κριτήρια επιλογής ERP συστημάτων	45
Εικόνα 21.	3.6. Τα οφέλη από τη χρήση ERP συστημάτων.....	46
Εικόνα 22.	4.2. COSMOTE e-Value Logo.....	49
Εικόνα 23.	4.3.5. Back Office Τμήματα.....	60
Εικόνα 24.	4.4. Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες	61
Διάγραμμα 1.	4.3.1. Διάγραμμα Ροής Λογαριασμών.....	53
Διάγραμμα 2.	4.3.2. Επιλογή #2 Συμβόλαια	55
Διάγραμμα 3.	4.3.3. Επιλογή #3 Διακανονισμοί.....	57
Διάγραμμα 4.	4.3.4. Επιλογή #4 Γενικές Πληροφορίες	59
Διάγραμμα 5.	4.3.8. Επιλογές IVR εξυπηρέτησης	72
Διάγραμμα 6.	6.2.2.1. Προτεινόμενη ροή επιλογής Διακανονισμών	97
Διάγραμμα 7.	6.2.2.1. Προτεινόμενη ροή επιλογής Συμβολαίων	98



Διάγραμμα 8. 6.2.2.1. Προτεινόμενη ροή επιλογής Λογαριασμών.....	99
Διάγραμμα 9. 6.2.3. Προτεινόμενη ροή επιλογής Γενικής Πληροφόρησης.....	102
Πίνακας 1. 5.4.1. Πίνακας 1ου Υποσυνόλου	64
Πίνακας 2. 5.4.1. Πίνακας 2ου υποσυνόλου	65
Πίνακας 3. 5.4.2. Πίνακας 3ου Υποσυνόλου	66
Πίνακας 4. 5.4.2. Ηλικιακή κατανομή δείγματος (Experts, No Experts).....	66
Πίνακας 5. 5.4.2. Κατανομή High - Medium - Low Experts	67
Πίνακας 6. 5.4.2. Ηλικιακή κατανομή δείγματος (High, Medium, Low Experts)	67
Πίνακας 7. 5.4.3.1. Κατανομή Φύλου στο Τηλεφωνικό Κέντρο	68
Πίνακας 8. 5.4.3.2. Ηλικιακή Στελέχωση Τηλεφωνικού Κέντρου.....	69
Πίνακας 9. 5.4.3.3. Οικογενειακή Κατάσταση Εργαζομένων του Τηλεφωνικού Κέντρου	69
Πίνακας 10. 5.4.3.4. Μορφωτικό Επίπεδο Εργαζομένων του Τηλεφωνικού Κέντρου	70
Πίνακας 11. 5.4.3.5. Συμβάσεις Υπαλλήλων Τηλεφωνικού Κέντρου	70
Πίνακας 12. 5.4.2.6. Απασχόληση Υπαλλήλων Τηλεφωνικού Κέντρου	70
Πίνακας 13. 5.4.3.7. Μήνες Απασχόλησης στο Τηλεφωνικό Κέντρο.....	71
Πίνακας 14. 5.4.3.9. Προϋπηρεσία σε άλλο έργο εξυπηρέτησης του Ομίλου Cosmote	72
Πίνακας 15. 5.4.3.10. Προϋπηρεσία σε τηλεφωνικό κέντρο άλλης εταιρείας	73
Πίνακας 16. 5.5.1 Πίνακας Chronbach's alpha για όλες τις διαστάσεις.....	74
Πίνακας 17. 5.5.1 Πίνακας Βέλτιστου δείκτη Chronbach's alpha για τις διαστάσεις 1 & 2	74
Πίνακας 18. 5.6.1 Content Validity Index & Relative Importance Index	76
Πίνακας 19. 5.6.2 Interclass Correlation για όλες τις διαστάσεις	76
Πίνακας 20. 5.6.4.1. Μέσος όρος απαντήσεων D1S1	79
Πίνακας 21. 5.6.4.1. Μέσος όρος απαντήσεων D1S2	79
Πίνακας 22. 5.6.4.2. Μέσος όρος απαντήσεων D2S1	80
Πίνακας 23. 5.6.4.2. Μέσος όρος απαντήσεων D2S3	80
Πίνακας 24. 5.6.4.3.1. Σύγκριση 2 διαστάσεων στις μέγιστες και ελάχιστες βαθμολογίες Linkert	81
Πίνακας 25. 5.6.4.3.2. Σύγκριση απαντήσεων ανά κατηγορία εξειδίκευσης	83
Πίνακας 26. 5.6.4.4. Σύγκριση M.O. Βαθμολογιών ανά Statement.....	84
Πίνακας 27. 5.7.2.1 Ανάλυση Απαντήσεων στις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου 1ης διάστασης.....	86
Πίνακας 28. 5.7.2.1. Ανάλυση Απαντήσεων στις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου 2ης διάστασης.....	86
Πίνακας 29. 5.7.2.1. Ανάλυση Απαντήσεων στις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου 2ης διάστασης.....	87
Πίνακας 30. 5.7.2.1. Ανάλυση Απαντήσεων στις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου 3ης διάστασης.....	87
Πίνακας 31. 5.8. Ανάλυση Απαντήσεων των ερωτήσεων D3_S1_Qa έως Qc	90
Πίνακας 32. 5.8. Ανάλυση Απαντήσεων των ερωτήσεων D3_S1_Qd έως Qf.....	91
Πίνακας 33. 5.8. Ανάλυση Απαντήσεων των ερωτήσεων D3_S1_Qg έως Qi.....	91
Πίνακας 34. 5.8. Ανάλυση Απαντήσεων της ερώτησης D3_Q2	92
Πίνακας 35. 5.8. Ανάλυση Απαντήσεων της ερώτησης D3_OrTxt_Q3.....	92

Σύνοψη

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία αποτελεί μια προσπάθεια αξιολόγησης & εφαρμογής προτάσεων βελτιστοποίησης στις λειτουργίες ενός τηλεφωνικού κέντρου.

Η προσέγγιση που ακολουθείται αφορά την αξιολόγηση συγκεκριμένου τηλεφωνικού κέντρου COSMOTE e-value, με την μορφή ερωτηματολογίου στους εργαζομένους του για τις συνολικές παροχές και λειτουργίες του. Βάσει των απαντήσεων γίνεται μια προσπάθεια αξιολόγησης των λειτουργιών με σκοπό να προκύψουν πιθανά σενάρια τόσο ως προς την αλλαγή των συστημικών ροών όσο και ως προς την αλλαγή των λειτουργικών συστημάτων που τις υποστηρίζουν.

Η αξιολόγηση του δείγματος γίνεται με διαφορετικά μοντέλα προσέγγισης όπως:

- Ανάλυση εγκυρότητας
- Ανάλυση αξιοπιστίας
- Έλεγχος συσχέτισης των απαντήσεων με μοντέλο Spearman
- Ποσοτική ανάλυση

Τέλος, με βάση τα παραπάνω παρατίθεται μια σειρά από συμπεράσματα που αντανακλούν την προοπτική εξέλιξη, καθώς και παραρτήματα, όπου αποτυπώνονται αναλυτικά όλοι οι πίνακες & τα διαγράμματα των επιμέρους μοντέλων ανάλυσης.

Abstract

This thesis is an attempt to evaluate and apply optimization suggestions to the operations of a call center.

The approach followed is to evaluate a specific COSMOTE e-value call center, in the form of a questionnaire to its employees on its overall benefits and functions. Based on the answers, an attempt is made to evaluate the functions in order to generate possible scenarios for both changing system flows and changing operating systems that support them.

Sample evaluation is done with different approach models such as:

- Validity analysis
- Reliability analysis
- Spearman Correlation analysis
- Quantitative Analysis

Finally, based on the above, a number of conclusions reflecting the outlook are presented, as well as annexes, which detail all the tables and diagrams of the individual models of analysis.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Τηλεφωνικά Κέντρα

1.1. Εισαγωγή

Ένα τηλεφωνικό κέντρο είναι το φυσικό μέρος όπου γίνεται η διαχείριση και διεκπεραίωση πράξεων μέσω τηλεφωνικών κλήσεων. Αποτελείται από ένα σύνολο γραφείων, επανδρωμένο με ανθρώπινο δυναμικό και τον κατάλληλο εξοπλισμό ώστε να πραγματοποιούνται εισερχόμενες και εξερχόμενες κλήσεις από και προς πελάτες, συντάιρους επιχειρήσεων καθώς και από εσωτερικές υπηρεσίες εταιρειών.

Ένα τηλεφωνικό κέντρο έχει τη δυνατότητα να διαχειρίζεται ταυτόχρονα ένα σημαντικό αριθμό τηλεφωνικών κλήσεων σε καθημερινή βάση, να προωθεί μέρος των κλήσεων σε άτομα περισσότερο εξειδικευμένα ώστε να τις διαχειριστούν πιο αποτελεσματικά, να αρχειοθετεί κλήσεις ανάλογα με τη σπουδαιότητά τους και γενικότερα να παρέχει όσο το δυνατόν καλύτερη, άμεση και γρήγορη εξυπηρέτηση στους ενδιαφερόμενους πελάτες.



Εικόνα 1. 1.1. Τηλεφωνικά Κέντρα

Πληροφορίες που μπορούν να συλλεχθούν από ένα τηλεφωνικό κέντρο είναι οι εξής:

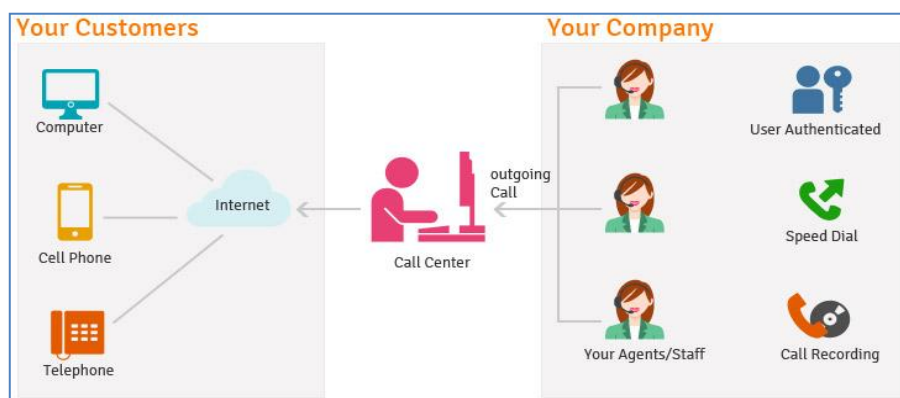
- πόσοι υπάλληλοι είναι συνδεδεμένοι στις βάσεις,
- πόσοι υπάλληλοι είναι έτοιμοι να δεχτούν κλήσεις,
- πόσοι υπάλληλοι είναι διαθέσιμοι να δεχτούν κλήσεις,
- πόσοι υπάλληλοι είναι σε κατάσταση αναμονής,
- το μέσο όρο διάρκειας κλήσεων,
- το μέσο όρο διάρκειας κλήσεων σε αναμονή,
- τη μεγαλύτερη διάρκεια που ήταν διαθέσιμος ένας υπάλληλος,
- τη μεγαλύτερη διάρκεια που ήταν σε αναμονή,
- τον αριθμό κλήσεων σε αναμονή,
- τον αριθμό κλήσεων που εξυπηρετήθηκαν,
- τον αριθμό των κλήσεων που εγκαταλείφθηκαν,
- το μέσο όρο ταχύτητας να απαντήσει ένας υπάλληλος,
- το μέσο όρο ταχύτητας να εγκαταλείψει και να εξυπηρετήσει μια άλλη κλήση.

Στα τηλεφωνικά κέντρα, επίσης, γίνονται ηχητικές καταγραφές των συναλλαγών και των υπολοίπων υπηρεσιών που παρέχει ένα κέντρο καθώς επίσης και αναλύσεις των ηχητικών αυτών καταγραφών δίνοντας κατά αυτόν τον τρόπο τη δυνατότητα στην εταιρεία να παρακολουθεί την ποιοτική εξέλιξη του κάθε αντιπροσώπου, να εντοπίζει και να αντιμετωπίζει άμεσα και ουσιαστικά τυχόν τεχνικά προβλήματα που μπορεί να εμφανιστούν σε μια online επικοινωνία (τρέχουσα κλήση με τον πελάτη). Η σύνθεση ενός τηλεφωνικού κέντρου ως εικόνα περιλαμβάνει έναν μεγάλο αριθμό εκπροσώπων ομοιόμορφα ταξινομημένων σε γραφεία, ο καθένας με τον υπολογιστή και το σετ ακουστικών του, απαντώντας σε κάθε εισερχόμενη ή εξερχόμενη κλήση. Ωστόσο, ένα κέντρο επαφής είναι κάτι παραπάνω από ένα σύστημα ακουστικών, μικροφώνων και υπολογιστή. Ένα σύγχρονο κέντρο εκτός από τηλεφωνικές κλήσεις διαχειρίζεται πλέον και υπηρεσίες ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης μέσω e-mail, live chat (ζωντανή διαδικτυακή επικοινωνία) και ενημερώσεις μέσω μηνυμάτων (sms).

1.2. Προσφορά τηλεφωνικών κέντρων

Ένα τηλεφωνικό κέντρο είναι ένα σημαντικό φόρουμ (χώρος) για την επαφή των τελικών καταναλωτών με την εκάστοτε επιχείρηση. Για πολλούς πελάτες το τηλεφωνικό κέντρο είναι η ίδια η επιχείρηση, το **μόνο** πρόσωπο που θα δουν και θα απευθυνθούν για οτιδήποτε χρειαστούν. Η ικανοποίησή τους και η προθυμία τους να συνεχίσουν την συνεργασία τους με την επιχείρηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ταχύτητα, την ακρίβεια, και την αξιοπιστία των υπηρεσιών που παρέχονται από το τηλεφωνικό κέντρο.

Με τις λεπτομερείς πληροφορίες για τις συνήθειες και τις αγοραστικές ανάγκες ενός πελάτη που είναι αποθηκευμένες στις πλατφόρμες του κέντρου, οι αντιπρόσωποι του μπορούν να εφαρμόσουν ένα πρότυπο μάρκετινγκ και να εξασφαλίσουν μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες. Τα τηλεφωνικά κέντρα μπορούν να εφαρμόσουν νέες πρωτοβουλίες και προωθήσεις για να προσελκύσουν γρήγορα νέους πελάτες. Όλα αυτά σε συνδυασμό με τις συνδέσεις των υπηρεσιών διαλόγου και το ρόλο των αντιπροσώπων στις πωλήσεις με τους πελάτες συγκεντρώνεται ένας πλούσιος όγκος πληροφοριών για επιχειρησιακές βάσεις δεδομένων.



Εικόνα 2. 1.2. Τι προσφέρει ένα Τηλεφωνικό Κέντρο

Στις μέρες μας, ένα τηλεφωνικό κέντρο για να επιβιώσει πρέπει να εκμεταλλεύεται όλους τους διαθέσιμους πόρους (ανθρώπινους και πληροφοριακούς) ώστε να αυξήσει το εισόδημα, να βελτιώσει την απόδοση της επένδυσης (ROI¹) για τις δαπάνες μάρκετινγκ, να μειώσει την γραφική εργασία, να ενισχύσει την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών μέσω της έγκαιρης εισαγωγής πελατών και να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών.

Στην εποχή του διαδικτύου, τα τηλεφωνικά κέντρα επαναπροσδιορίζονται για να προσαρμόσουν την επαφή των πελατών τους μέσω του παγκόσμιου πληροφοριακού ιστοχώρου (World Wide Web) ενώ παράλληλα οι επιχειρήσεις είναι έτοιμες με νέες εφαρμογές στα τηλεφωνικά τους κέντρα, ώστε να επιτύχουν μια μοναδική εμπειρία εξυπηρέτησης για τους πελάτες, πιο αποτελεσματική και προσωποποιημένη από μια απλή μηχανή αναζήτησης.

1.2. Υπηρεσίες τηλεφωνικών κέντρων (Call Centers)

- Εισερχόμενα & εξερχόμενα τηλεφωνήματα (Inbound / Outbound)
- Διαφημιστικά μηνύματα
- Υποστήριξη καμπάνιας νέων προϊόντων και υπηρεσιών (Launching)
- Telemarketing (Τηλεπωλήσεις)
- Διαχείριση ζήτησης προϊόντων και παραγγελιών
- Εξυπηρέτηση πελατών
- Υποστήριξη μετά την αγορά (After Sales Service)
- Υποστήριξη συνεδρίων και άλλων εκδηλώσεων
- Υπηρεσίες για ενημέρωση, παροχή πληροφοριών, εξυπηρέτηση του πελάτη / πολίτη, καταγραφή παραπόνων
- Επεξεργασία / Ενημέρωση Βάσεων Δεδομένων
- Εκκαθάριση Βάσεων Δεδομένων

1.3. Τεχνολογίες τηλεφωνικών κέντρων

Η τεχνολογία που χρησιμοποιούν τα τηλεφωνικά κέντρα συνεχώς εξελίσσεται, παρέχοντας έτσι τη δυνατότητα στο προσωπικό των τηλεφωνικών κέντρων να εξυπηρετήσουν τους πελάτες πιο αποδοτικά και πιο αποτελεσματικά. Σύγχρονα τηλεφωνικά κέντρα διαφοροποιούν τις τεχνολογίες που χρησιμοποιούν ώστε να βελτιώσουν την παροχή των υπηρεσιών τους, την προσφερόμενη εμπειρία στην εξυπηρέτηση και την καλύτερη και αποδοτικότερη διαχείριση του όγκου των έργων που έχουν αναλάβει να εκτελέσουν. Αυτές οι τεχνολογίες παρέχουν αυτόματη δρομολόγηση και επεξεργασία των κλήσεων και αδιάλειπτη ροή στην εκτέλεση εργασιών από τους υπαλλήλους, ο συνδυασμός αυτός επιτρέπει στις επιχειρήσεις να διαχειριστούν αποτελεσματικότερα την μείωση των εξόδων τους.

¹ Η επιστροφή επί της επένδυσης ή ROI – Return on Investment ή απόδοση της επένδυσης

Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται, σήμερα, από τα τηλεφωνικά κέντρα περιλαμβάνει μεταξύ άλλων και την αναγνώριση και την σύνθεση ομιλίας. Ο συνδυασμός των παραπάνω συμβάλλει στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών του κέντρου αλλά και την καλύτερη εκπαίδευση των υπαλλήλων. Για την εκτέλεση της αυτής της μεθοδολογίας χρησιμοποιούνται παλαιότερα δείγματα από ηχητικές καταγραφές επαφών που πραγματοποιήθηκαν στο κέντρο. Οι αρμόδιοι διαχειριστές εντοπίζουν όσο το δυνατόν τις περισσότερες αδυναμίες και λάθη που σημειώθηκαν από παλαιότερο ή και το ενεργό προσωπικό και προχωρούν με τις απαραίτητες βελτιωτικές ενέργειες. Μέσα από τέτοιου είδους ενέργειες ενισχύεται η επίτευξη των στόχων, η βελτίωση της παραγωγικότητας των διαθέσιμων πόρων και η άρτια εξυπηρέτηση των πελατών.

Ως κέντρο επαφής ορίζεται η αλληλεπίδραση που σημειώνεται μεταξύ υπαλλήλων ενός τηλεφωνικού κέντρου και των υπαρχόντων ή δυνητικών πελατών της επιχείρησης, των διαφόρων συντάιρων της επιχείρησης αλλά και με άλλες σχετικές εταιρείες. Αυτές οι επαφές διεκπεραιώνονται είτε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, είτε με κλήσεις που υλοποιούνται πλέον μέσα από το διαδίκτυο, είτε με κλήσεις μέσω του εταιρικού τηλεφωνικού δικτύου ή με οποιαδήποτε άλλη μορφή καναλιού επικοινωνίας. Μπορεί να γίνεται χρήση ενός από τα παραπάνω κανάλια επικοινωνίας ή ένας συνδυασμός από αυτά. Το λογισμικό ενός κέντρου επαφής δρομολογεί αυτόματα τις κλήσεις και τις αναθέτει σε ουρά αναμονής, γενικά έχει τον ρόλο του να διαμοιράζει εργασίες σε καθένα από τα διαθέσιμα κανάλια επικοινωνίας όπως ακριβώς δρομολογεί τις κλήσεις.

Τέτοιου είδους τεχνολογίες περιλαμβάνουν:

- εργασία μετά την κλήση (ACW, after call work),
- αυτόματη διανομή κλήσης (ACD, automatic call distribution),
- αναλυτικές αυτοματοποιημένες έρευνες (Automated surveys),
- καλύτερη ώρα κλήσης (BTTC, best time to call),
- λογισμικό καταγραφής κλήσεων (call recording software),
- λύσεις για την διαχείριση αλληλεπίδρασης πελατών (CIM, customer interaction management).

1.4. Διαχείριση εισερχόμενων κλήσεων

Τα τηλεφωνικά κέντρα μπορούν να χειριστούν τόσο εισερχόμενες όσο και εξερχόμενες κλήσεις, αυτό εξαρτάται από τις ανάγκες της εκάστοτε εταιρείας αλλά και το αντικείμενο εργασιών της. Μια μερίδα τηλεφωνικών κέντρων επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση αποκλειστικά εισερχόμενων κλήσεων, όπως για παράδειγμα συνηθίζεται στις εταιρείες του τραπεζικού κλάδου, οι οποίες παρέχουν ένα τηλέφωνο εξυπηρέτησης πελατών για πελάτες οι οποίοι χρειάζονται βοήθεια σε θέματα που αφορούν κάρτες, δάνεια ή ακόμα και να επιθυμούν επικοινωνία με κάποιον σύμβουλο για τα συμβόλαια τους. Πλέον, οι τηλεφωνικοί αντιπρόσωποι έχουν την δυνατότητα να εξομοιώσουν αρκετές από τις υπηρεσίες που παρέχονται σε κάποιο υποκατάστημα με φυσική παρουσία του πελάτη, για παράδειγμα στον τραπεζικό κλάδο οι τηλεφωνικοί εκπρόσωποι μπορούν να δίνουν πληροφορίες σχετικά με τις κινήσεις του λογαριασμού ή ακόμα προχωρούν σε ενέργειες προέγκρισης δανείων μέσω της τηλεφωνικής υπηρεσίας.

Στο εισερχόμενο τμήμα των τηλεφωνικών κέντρων συνήθως χρησιμοποιούν αυτόματη διανομή των κλήσεων κατά την οποία οι κλήσεις εκχωρούνται συνήθως τυχαία στους αντιπροσώπους με τη σειρά άφιξής τους. Ορισμένα τηλεφωνικά κέντρα έχουν ενσωματώσει στην ροή των καθημερινών εργασιών



και την παρακολούθηση τυχαίων κλήσεων που πραγματοποιούνται στο κέντρο. Ειδικά σχεδιασμένες βάσεις δεδομένων αποθηκεύουν τις πραγματοποιημένες επαφές, για τις οποίες φυσικά απαιτείται να υπάρχει και η συναίνεση του καλούντα σχετικά με την ηχογράφιση. Στη συνέχεια, εξειδικευμένο προσωπικό αναλαμβάνει να παρακολουθεί με τυχαίες επιλογές τις επικοινωνίες του κέντρου, έτσι ώστε να επιβεβαιώσουν ότι οι τηλεφωνικοί αντιπρόσωποι εξυπηρετούν σωστά και άμεσα τους πελάτες. Πέραν του ποιοτικού ελέγχου που υφίσταται το προσωπικό του τηλεφωνικού κέντρου, γίνεται επίσης έλεγχος για το επίπεδο κατάρτισης τους σχετικά με τα διαθέσιμα πακέτα λογισμικού τα οποία κρίνεται απαραίτητο να διαχειρίζονται σε κάθε κλήση τους, για την αποτύπωση στατιστικών αναφορών.

Για τον λόγο αυτό, μαζί με την ποιοτική αναφορά υπολογίζεται συνδυαστικά και η αξιολόγηση της αποδοτικότητας και της ευελιξίας στη διαχείριση των εργαλείων που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθημερινών δραστηριότητες του προσωπικού.

1.5. Διαχείριση εξερχομένων κλήσεων

Αντίστοιχα με την προηγούμενη ενότητα, υπάρχουν τηλεφωνικά κέντρα που επικεντρώνονται μόνο στην διαχείριση εξερχόμενων τηλεφωνικών επικοινωνιών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα εταιρειών που ειδικεύονται στις εξερχόμενες καμπάνιες είναι οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στους κλάδους των δημοσκοπήσεων, τηλεφωνικών πωλήσεων κα. Η διαχείριση αυτού του είδους της επικοινωνίας διαφέρει αρκετά σε σχέση με την εξυπηρέτηση των εισερχόμενων έργων, καθώς οι εκπρόσωποι του κέντρου είναι αυτοί που ξεκινούν την επικοινωνία με το κοινό. Οι υπάλληλοι εκτελούν εξερχόμενες κλήσεις ώστε να συλλέξουν από τους καταναλωτές στοιχεία για την εκπόνηση μιας έρευνας, να τους ενημερώσουν σχετικά με κάποιο ενεργό συμβόλαιο ή ακόμα και να προωθήσουν μια νέα εταιρεία ή υπηρεσία. Πέραν από τα επικοινωνιακά χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τις εισερχόμενες από τις εξερχόμενες κλήσεις, η επιχειρηματική διαχείριση μέσα στο τηλεφωνικό μένει ίδια, δηλαδή σε όλες τις περιπτώσεις υπάρχει η ανάγκη ελέγχου και ανατροφοδότησης της εκάστοτε διαδικασίας και για τους σκοπούς αυτούς δημιουργούνται και οι αντίστοιχοι ρόλοι.

1.6. Υποστήριξη τηλεφωνικών κέντρων

Ο συνδυασμός της λειτουργίας ενός τηλεφωνικού κέντρου στην παροχή υπηρεσιών μιας εταιρείας μπορεί να της αποφέρει πολυάριθμα οφέλη, εφόσον αξιοποιήσει με τον βέλτιστο τρόπο τις πληροφορίες που θα συλλέξει. Ωστόσο, για να καταφέρει μια εταιρεία να υποστηρίξει ένα τηλεφωνικό κέντρο και να απολαύσει τα οφέλη, πρέπει να οργανωθεί πολύ καλά απέναντι στις ανάγκες που αυτό θα δημιουργήσει και να είναι αρκετά ευέλικτη να ανταπεξέλθει άμεσα και αποδοτικά στον όγκο των τηλεφωνικών κλήσεων που θα δεχτεί.

Οι επιχειρήσεις μετά από έτη εμπειρίας καταλήγουν σε λύσεις που τους δίνουν το πλεονέκτημα στη διαχείριση του κέντρου. Οι διασυνδέσεις των γραμμών μέσω ιντερνέτ επιτρέπουν στα τηλεφωνικά κέντρα να μπορούν πλέον να εγκατασταθούν οπουδήποτε στον κόσμο, δίνοντας με αυτόν τον τρόπο την δυνατότητα επιλογής στους επιχειρηματίες για το χαμηλότερο εργατικό μισθό που υπάρχει σε ορισμένες χώρες, με την προϋπόθεση της σωστής διαχείριση της διαφοράς ώρας. Ακόμη, είναι πλέον αναγνωρισμένο ένα σημαντικό πλεονέκτημα που προκύπτει για τις μεγαλύτερες εγκαταστάσεις

τηλεφωνικών κέντρων σε σχέση με τα μικρά διαφορετικά κέντρα, καθώς είναι δυνατό να υποστηριχθούν τα πλέον βαριά πακέτα λογισμικού γιατί είναι ευκολότερη η αναβάθμιση αυτών καθιστώντας έτσι ευκολότερη και την εκπαίδευση του προσωπικού.

Σε συνέχεια της τελευταίας αναφοράς, η κεντρική διαχείριση των κλήσεων έχει ως στόχο την εξέλιξη της εταιρείας και την μείωση του κόστους. Έχοντας ως σκοπό τη δημιουργία τηλεφωνικών κέντρων που θα εξυπηρετούν διάφορες ανάγκες των πελατών, μεγάλες αποθήκες μετατρέπονται σε χώρους εργασίας έτσι ώστε να φιλοξενήσουν όλες τις υπηρεσίες ενός τηλεφωνικού κέντρου κάτω από μια στέγη. Τα τηλεφωνικά κέντρα παρέχουν ένα σύνολο διαφορετικών υπηρεσιών τόσο στις εταιρείες όσο και στους τελικούς και ενδιάμεσους πελάτες. Για παράδειγμα η διαχείριση παραπόνων, η παροχή τεχνικής υποστήριξης σε πελάτες, η ενημέρωση πελατών και ενδιαφερόμενων μερών, η συλλογή πληροφοριών, η εκπόνηση εκστρατειών marketing (διαφήμισης και προώθησης προϊόντων) κα..

Καθώς οι ανάγκες τις αγορές στρέφονται στην προσωποποιημένη και ολιστική εξυπηρέτηση των πελατών φαίνεται η χρήση των τηλεφωνικών κέντρων όλο να αυξάνεται. Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται έντονα, με αποτέλεσμα και τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τους θα γίνονται όλο και πιο περίπλοκα και πολυσύνθετα για να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πελατών τους, που είναι πλέον ενημερωμένοι και ασκούν σίγουρα περισσότερη δύναμη από ποτέ στην αγορά.

1.7. Φιλοξενούμενα τηλεφωνικά κέντρα

Αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα ορισμένες από τις δυσκολίες που μπορεί να συναντήσει μια επιχείρηση στην προσπάθεια να υποστηρίξει ένα τηλεφωνικό κέντρο συμπληρωματικά με την κύρια δραστηριότητα της και την παροχή του βασικού προϊόντος ή υπηρεσίας της. Καθώς είναι υψηλό το κόστος της διατήρησης και συντήρησης εξοπλισμού και προσωπικού σε ένα τηλεφωνικό κέντρο, μερικές εταιρείες επιλέγουν να αναθέσουν τις τηλεφωνικές τους υπηρεσίες σε εξωτερικά τηλεφωνικά κέντρα. Για την αποφυγή αποτυχημένων προσπαθειών που διακινδυνεύουν την καλή φήμη της εταιρείας αλλά και την αποφυγή άσκοπων εξόδων σε επιχειρηματικά πειράματα, μεγάλες εταιρείες αποφάσισαν να εμπιστευτούν την αγορά των μισθωμένων τηλεφωνικών κέντρων. Η αγορά αυτή είναι σε άνθιση και καθώς φαίνεται παρέχει μια λύση σε αρκετές μεγάλες επιχειρήσεις που δεν έχουν την υλική υποδομή και την τεχνογνωσία να υποστηρίξουν μια τηλεφωνική υπηρεσία. Εξουσιοδοτώντας μια επιχείρηση με ένα τέτοιο μοντέλο τηλεφωνικού κέντρου παρέχεται η δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας των αντιπροσώπων της εταιρείας όπου και αν βρίσκονται. Δεν απαιτούν κάποιο υλικό εξοπλισμό ή λογισμικό ή ειδική υποδομή παρέχοντας έτσι πλήρη λειτουργικότητα και ευελιξία. Το μοντέλο αυτό φιλοξενίας υπηρεσιών περιλαμβάνει όλα όσα χρειάζεται ένα τηλεφωνικό κέντρο σήμερα και σε αρκετά προσιτή τιμή. Στα πλεονεκτήματα ενός μοντέλου τηλεφωνικού κέντρου φιλοξενίας υπηρεσιών συμπεριλαμβάνονται η γρήγορη εφαρμογή, η μείωση του κεφαλαίου επένδυσης, η μείωση κόστους χειρισμού των υπάλληλων και των διευθυντικών στελεχών, καθώς ότι οι διαθέσιμοι πόροι μπορούν να εξακολουθήσουν την πρακτική των εξειδικευμένων εργασιών τους.

1.8. Κατηγοριοποίηση τηλεφωνικών κέντρων

Στην συνέχεια γίνεται ανάλυση των δύο διαφορετικών ειδών τηλεφωνικών κέντρων που επικρατούν στην αγορά. Τα εικονικά κέντρα, με μια σύγχρονη ευέλικτη δομή και τα κέντρα επαφής που αναλαμβάνουν την διαχείριση πολλών καναλιών εξυπηρέτησης για μια εταιρεία.

1.8.1. Εικονικά τηλεφωνικά κέντρα

Ένα εικονικό τηλεφωνικό κέντρο είναι ένα κέντρο επαφών όπου οι αντιπρόσωποι της εταιρείας είναι γεωγραφικά διασκορπισμένοι, δηλαδή δεν βρίσκονται όλοι συγκεντρωμένοι σε ένα χώρο εργασίας σε κάποιο ιδιόκτητο κτίριο της εταιρείας. Χρησιμοποιούνται πολλά μικρότερα κέντρα σε διαφορετικές περιοχές τα οποία συνδέονται μεταξύ τους. Οι εργαζόμενοι των εικονικών τηλεφωνικών κέντρων έχουν την δυνατότητα να είναι οργανωμένοι σε ομάδες μικρότερων τηλεφωνικών κέντρων, αλλά αυτό που συνηθίζεται περισσότερο είναι να εργάζονται από το σπίτι τους. Ο συγκεκριμένος τρόπος απασχόλησης αποτελεί έναν δελεαστικό διακανονισμό για τους περισσότερους εργαζόμενους καθώς το ωράριο εργασίας είναι πολύ ευέλικτο και δεν υπάρχουν κανόνες ενδυμασίας και επικοινωνίας. Όσον αφορά την εταιρεία, το μοντέλο ενός εικονικού τηλεφωνικού κέντρου εξισώνεται με μείωση στα έξοδα εξοπλισμού και στέγασης. Επίσης μπορεί να οδηγήσει και σε χαμηλότερο κόστος στον κύκλο εργασιών των υπαλλήλων, που συνηθίζεται να είναι αρκετά υψηλός στα συμβατικά τηλεφωνικά κέντρα, τα δεδομένα αυτά καθιστούν τα εικονικά τηλεφωνικά κέντρα μπορεί να είναι αρκετά δελεαστικά για τους επιχειρηματίες. Ωστόσο, τα συγκεκριμένα μοντέλα τηλεφωνικών κέντρων δεν μπορούν να εξασφαλίσουν αρτιότητα σε θέματα ποιότητας, διασφάλισης πληροφοριών και παροχή αδιάλειπτης υπηρεσίας, επομένως σίγουρα ορισμένοι κάδοι δεν θα μπορούσαν να υιοθετήσουν αυτό το είδος για την παροχή των υπηρεσιών τους πχ τραπεζικό σύστημα, κρατικοί φορείς κα.

1.8.2. Τηλεφωνικά κέντρα επαφής

Ένα κέντρο επαφής ή αλλιώς κέντρο αλληλεπίδρασης πελατών, αποτελεί ένα κεντρικό σημείο σε μια επιχείρηση από το οποίο διαχειρίζονται άμεσα όλες οι τηλεφωνικές υπηρεσίες και επαφές με τους πελάτες της εταιρείας. Αυτό το μοντέλο κέντρου επαφής τυπικά περιλαμβάνει ένα ή περισσότερα τηλεφωνικά κέντρα αλλά μπορεί επίσης να περιλαμβάνει και άλλου είδους υπηρεσίες επαφής με τους πελάτες όπως για παράδειγμα ενημερωτικά δελτία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, καταλόγους ταχυδρομικών υπηρεσιών, ερευνητική δραστηριότητα και φιλικές συνομιλίες μέσω του διαδικτυακού χώρου και συλλογή πληροφοριών για τον πελάτη κατά την διάρκεια της άμεσης επικοινωνίας. Το μοντέλο ενός κέντρου επαφής μπορεί τυπικά να εξοπλιστεί με ειδικό λογισμικό το οποίο θα επιτρέπει την πληροφορία να δρομολογείται στα αρμόδια μέλη του προσωπικού. Επιπλέον, οι επαφές μπορούν να ανιχνευθούν και ένας τεράστιος όγκος δεδομένων συλλέγεται από την κάθε διεπαφή. Ένα άρτια οργανωμένο κέντρο επαφής αποτελεί έναν σημαντικό συντελεστή στην στρατηγική αλληλεπίδρασης της εταιρείας με τους πελάτες της.

Για την αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών στα τηλεφωνικά κέντρα, έχουν δημιουργηθεί εναλλακτικές λύσεις ώστε να υπάρχει άμεσα και σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων και της αυξημένης πίεσης στο χώρο εργασίας σε περιόδους αυξημένης προσφοράς και ζήτησης. Γι' αυτό τον

λόγο δημιουργήθηκαν οι απομακρυσμένοι αντιπρόσωποι (remote agents) οι οποίοι αποτελούν μια εναλλακτική λύση όσον αφορά την αδυναμία στέγασης όλων των εκπροσώπων στο ίδιο κτήριο. Οι απομακρυσμένοι αντιπρόσωποι αναλαμβάνουν συγκεκριμένες εργασίες και τις διεκπεραιώνουν ως εργαζόμενοι στο σπίτι τους, κάνοντας χρήση των υπηρεσιών του διαδικτύου για να συνδεθούν με τις εκάστοτε βάσεις των εταιρειών. Παράλληλα, αναδείχθηκαν τελευταία και οι προσωρινοί αντιπρόσωποι (temporary agents) για τους οποίους δημιουργήθηκαν ειδικές συμβάσεις εργασίας και συνήθως καλούνται αν το φόρτο εργασίας αυξηθεί απότομα και υπάρχει μεγάλη ανάγκη για περισσότερους εκπροσώπους (agents) ώστε να ανταπεξέλθει όσο το δυνατόν πιο γρήγορα και αποτελεσματικά η εταιρεία στις ανάγκες των πελατών της.

1.9. Εταιρείες στον τομέα των τηλεφωνικών κέντρων

Στη συνέχεια ακολουθεί μια σύντομη αναφορά στις πιο αναγνωρίσιμες εταιρείες του κλάδο των τηλεφωνικών κέντρων.

1.9.1. SINGULAR LOGIC SA

Ο ισχυρότερος όμιλος λογισμικού και ολοκληρωμένων λύσεων πληροφορικής στην Ελλάδα. Η εταιρεία SINGULAR LOGIC SA διαθέτει το μεγαλύτερο, πανελλαδικό δίκτυο εξουσιοδοτημένων συνεργατών που περιλαμβάνει πάνω από 500 συνεργάτες σε όλη την Ελλάδα. Επιπρόσθετα, έχει καταφέρει να δημιουργήσει και ένα σημαντικό αριθμό θυγατρικών εταιρειών.

Η εταιρεία διαθέτει προμηθευτές προϊόντων, τεχνολογίας και υπηρεσιών, στα οποία στηρίζεται για να αναπτύξει και να λειτουργήσει τις εφαρμογές της. Οι κυριότεροι Technology Partners της SingularLogic είναι οι ακόλουθοι: IBM, CISCO, Microsoft, ORACLE, κ.ά.

Επίσης, η Singular Logic διαθέτει συνεργάτες που παρέχουν εξειδικευμένες λύσεις λογισμικού ανεξάρτητες από τις δικές της εφαρμογές ή συμπληρωματικές στις προσφερόμενες λύσεις της. Οι κυριότεροι Product Partners της SingularLogic είναι οι ακόλουθοι: Sap Services & Business Avaya, EMC2 document SSA, και NUANCE.



Εικόνα 3. 1.9.1. Singular Logic Logo

1.9.2. NUANCE

Η Nuance είναι ο κύριος πάροχος όσον αφορά λύσεις και προτάσεις στην τηλεφωνική εξυπηρέτηση πελατών για επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο. Τα πακέτα λογισμικού που χρησιμοποιεί, οι εφαρμογές της και οι υπηρεσίες της δίνουν τη δυνατότητα στους χρήστες να βιώσουν πολύ πιο διαδραστικές εμπειρίες. Εξελίσσει συνεχώς τον τρόπο με τον οποίο οι χρήστες αλληλοεπιδρούν με τον όγκο των πληροφοριών που συλλέγονται, τον τρόπο με τον οποίο δημιουργούν, μοιράζονται, και κάνουν χρήση των αυτών των δεδομένων. Οι εφαρμογές της Nuance ανανεώνονται σύμφωνα με τις πιο πρόσφατες τεχνολογικές τάσεις, οι τροποποιήσεις που υλοποιούνται έχουν ως στόχο να αποφέρουν ακόμα

υψηλότερη απόδοση στους αντιπροσώπους των τηλεφωνικών κέντρων, να ελαχιστοποιήσουν το συνολικό κόστος και πάντα με μεγάλη προσοχή στην ευχρηστία των συστημάτων, τους ενδιαφέρει οι εφαρμογές να είναι αποδεκτές από τους τελικούς χρήστες.



Εικόνα 4. 1.9.2 NUANCE Logo

1.9.3. MICROSOFT

Η Microsoft αποτελεί μια ισχυρή και συνεχώς εξελισσόμενη δύναμη στον κλάδο των τηλεφωνικών κέντρων, προωθεί νέο λογισμικό και νέους τρόπους να ικανοποιηθούν οι πελάτες, και να βελτιωθούν οι πωλήσεις και τα επίπεδα εξυπηρέτησης. Η Microsoft συνεργάζεται με την Accenture για την ολοκλήρωση των συστημάτων, με τη Genesys για την υποστήριξη ομιλίας και φωνητικών εφαρμογών και με τη CosmoCom για την υποστήριξη εφαρμογών διαδικτύου.

Παράδειγμα των λύσεων των τηλεφωνικών κέντρων που παρέχει η Microsoft, είναι ο χώρος εργασίας Jacada®, ο οποίος παρέχει μια εναλλακτική πρόταση στις λύσεις τηλεφωνικών κέντρων της Microsoft. Ο χώρος εργασίας Jacada είναι ένας χώρος εργασίας βασισμένος στο WEB (διαδίκτυο), που στεγάζει όλες τις σημαντικές λειτουργίες και τις εφαρμογές που απαιτούνται από έναν υπάλληλο τηλεφωνικού κέντρου για την πραγματοποίηση των κλήσεων.

Κάποιες από τις επιλογές πακέτων λογισμικού τηλεφωνικών κέντρων της Microsoft:

- Εργατικό δυναμικό βελτιστοποίησης (WFO),
- Διαχείριση του εργατικού δυναμικού (WFM),
- Διαχείριση των επιδόσεων (PM) για το τηλεφωνικό κέντρο,
- Παρακολούθηση της ποιότητας,
- Διαχείριση της ποιότητας (QM),
- Έρευνα διαδραστικής αντίδρασης φωνής (IVR),
- Voice over Internet Protocol (VoIP) εργαλεία,
- Τεχνολογία αναγνώρισης φωνής,
- Τεχνολογίες για τους απομακρυσμένους αντιπροσώπους,
- Καλύτερες πρακτικές για τη χρήση της τεχνολογίας των τηλεφωνικών κέντρων,
- Πρόγραμμα και τρόπος μέτρησης των επιδόσεων των τηλεφωνικών κέντρων



Εικόνα 5. 1.9.3. Microsoft Logo

1.9.4. CISCO

Η ενσωμάτωση τηλεφωνικών υπηρεσιών στα δίκτυα δεδομένων μπορεί να οδηγήσει τις σύγχρονες επιχειρήσεις σε ουσιαστικές αλλαγές, καθώς επιτρέπει την αποτελεσματικότερη μετάδοση της πληροφορίας από την αντίστοιχη που επιτυγχάνει η τρέχουσα προσέγγιση πολλαπλών ανεξάρτητων δικτύων. Πράγματι, ένα δίκτυο που υποστηρίζει φωνή, κινούμενη εικόνα και δεδομένα, βελτιώνει τις δυνατότητες υποστήριξης πελατών, ενδυναμώνει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων και αυξάνει την ευελιξία της εταιρείας. Η Cisco κατέχει μια μοναδική θέση στην αγορά που της επιτρέπει να θέσει τα θεμέλια για τη δημιουργία εφαρμογών και να προτείνει λύσεις για κάθε στάδιο της υλοποίησης.

Η τεχνολογία τηλεφωνικών κέντρων που παρέχει η Cisco είναι μια συγκεκριμένη λύση που αναπτύσσεται για να βελτιστοποιήσει τις εφαρμογές των μέσων επικοινωνίας σε έναν τυποποιημένο κεντρικό υπολογιστή υψηλής ικανότητας (SHV/safe high voltage) χωρίς οποιαδήποτε επεξεργασία ψηφιακού σήματος (DSP/digital signal processing). Η μέθοδος να ενσωματώσει μια υψηλής διαχείρισης επεξεργασία στους κεντρικούς υπολογιστές της Vocalcom, παρέχει μια ολοκληρωμένη πλατφόρμα πολυμέσων IP (internet protocol/ πρωτόκολλο επικοινωνίας διαδικτύων) με μεγάλη αποδοτικότητα και σταθερότητα. Το τηλεφωνικό κέντρο Cisco (HMP, έκδοση 3.0) είναι μια επανάσταση για τις υπηρεσίες φωνής, πέρα από τις εφαρμογές IP και πολυμέσων. Οι υπολογιστές της Vocalcom μπορούν να παρέχουν στον πελάτη μια σύγχρονη λύση υψηλών δυνατοτήτων, IP-PBX (Private Branch Exchange).

Η γκάμα προϊόντων της Cisco, για τηλεφωνικά κέντρα ονομάζεται «IP Contact Center» (IPCC - Κέντρο Επικοινωνιών με χρήση διαδικτυακού Πρωτοκόλλου) και περιλαμβάνει το IPCC Express, που διατίθεται σε τρεις εκδόσεις Standard, Enhanced & Premium. Στην τελευταία έκδοση (IPCC Express 4.0) προστέθηκαν νέα λειτουργικά χαρακτηριστικά όπως:

1. Υψηλή διαθεσιμότητα, με τη χρήση εξυπηρετητή στην αναμονή και δυνατότητα μετάπτωσης όλων των λειτουργιών μέσα σε 5 δευτερόλεπτα αυτόματα
2. Δυνατότητα λειτουργίας τους IPCC Express σαν υποσύνολο του IPCC Enterprise
3. Υποστήριξη ελληνικής γλώσσας στο περιβάλλον της αυτόματης αναγνώρισης φωνής (ASR, answer-seizure ratio) και την ανάγνωση ελληνικού κειμένου (TTS, Text-to-Speech) μέσω του προτύπου MRCP (Media Resource Control Protocol).



Εικόνα 6. 1.9.4. CISCO Logo

1.9.5. ORACLE

Το κέντρο επαφών της Oracle χαράζει νέους κανόνες στις δυνατότητες που προσφέρονται μέσω των τηλεφωνικών κέντρων, αυξάνοντας την παραγωγικότητα του προσωπικού (πρακτόρων, εποπτών και διευθυντών).

Το κέντρο επαφών της Oracle είναι μια ενσωματωμένη, πολυδιαυλική κεντρική πλατφόρμα επαφών που δέχεται επικοινωνίες από οπουδήποτε και τις καθοδηγεί οπουδήποτε. Αυτή η πλατφόρμα

περιλαμβάνει την αναμονή και τη δρομολόγηση των παραδοσιακών τηλεφωνημάτων εκτός από το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τη συνομιλία, το fax, και τα αιτήματα επανάκλησης.

Το Oracle - Siebel CRM αποτελεί το κορυφαίο παγκοσμίως Πελατοκεντρικό Πληροφοριακό Σύστημα που παρέχει ολοκληρωμένη σειρά Web (διαδικτυακών) εφαρμογών διαχείρισης της σχέσης με τον πελάτη μέσα από όλα τα διαθέσιμα κανάλια επαφής. Απευθύνεται σε όλες τις μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις, που θέλουν να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις σχέσεις τους με τους υπάρχοντες αλλά και με τους υποψήφιους πελάτες τους, με σκοπό να αποκτήσουν ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να αυξήσουν τα έσοδα και την κερδοφορία τους. Η πλατφόρμα Oracle-Siebel αποτελείται από πολυάριθμα επιμέρους υποσυστήματα τα οποία συλλειτουργούν και εξασφαλίζουν σφαιρική διαχείριση του πελάτη, μπορούν όμως να χρησιμοποιηθούν και αυτοτελώς για να καλύψουν εντοπισμένες ανάγκες μιας επιχείρησης. Τα υποσυστήματα αυτά είναι:

- 1) Αυτοματοποίηση Πωλήσεων (Sales Force Automation)**
 - a) Διαχείριση Ευκαιριών και Κύκλου Πώλησης,
 - b) Προσφορές, Παραγγελίες, Διαχείριση Λογαριασμών και Φυσικών Προσώπων,
 - c) Forecast (προβλέψεις) ,
 - d) Πίνακας Ανακοινώσεων και Ημερολόγιο,
 - e) Πλήρης Βάση Προϊόντων,
 - f) Διαχείριση Αυτόματων Ροών,
 - g) Διαχείριση Αυτόματης Ανάθεσης
 - h) Audit Trail (λογιστικός έλεγχος)
- 2) Αυτοματοποίηση Εξυπηρέτησης (Customer Service Automation)**
 - a) Διαχείριση Αιτημάτων Εξυπηρέτησης/Παραπόνων,
 - b) Διαχείριση Λογαριασμών και Φυσικών Προσώπων,
 - c) Επίλυση Προβλημάτων,
 - d) Βάση Γνώσεων,
 - e) Διαχείριση Αυτόματων Ροών,
 - f) Διαχείριση Αυτόματης Ανάθεσης,
- 3) Αυτοματοποίηση Marketing (Marketing Automation)**
 - a) Εκστρατείες, Προσφορές για Προώθηση,
 - b) Αποκρίσεις/Αποτελέσματα εκστρατειών,
 - c) Διαχείριση Λίστας εκστρατειών,
 - d) Διαχείριση Λογαριασμών, Φυσικών Προσώπων και Νοικοκυριών,
 - e) Διαχείριση Αυτόματων Ροών,
 - f) Ευκαιριών Πώλησης,
 - g) Πληροφορίες Προϊόντων
- 4) Ολοκλήρωση με Τηλεφωνία (Computer Telephony Integration/CTI)**
 - a) Διαχείριση Εισερχομένων/Εξερχόμενων κλήσεων μέσα από την εφαρμογή
- 5) Analytical CRM**
 - a) ETL πλατφόρμα,
 - b) Εφαρμογές Siebel eBusiness,
 - c) Τεχνολογία ETL για ενημέρωση και συμπλήρωση του Siebel Data Warehouse,
 - d) Διαχείριση και συναλλαγές Metadata,
 - e) Πλήρως αναβαθμισμένο ETL υποστήριξη σύνθετων αλγορίθμων,

- f) Έτοιμα σχήματα για OLAP ανάλυση,
 - g) Κοινή εικόνα του πελάτη από όλες τις γωνίες της επιχείρησης για γρήγορη και on-line ανάλυση
- 6) Διαχείριση Συνεργατών (Partner Relationship Management)**
- a) Web Περιβάλλον που επιτρέπει στους συνεργάτες να έχουν πρόσβαση, διαχείριση και συγχρονισμός των δραστηριοτήτων των συνεργατών,
 - b) Ανάλυση αποδοτικότητας συνεργατών,
 - c) CHAMP σχεδιασμός, υποστήριξη ιεραρχιών συνεργατών, δημιουργία και διαχείριση συνεργατών και ομάδων συνεργατών,
 - d) Πρόβλεψη εσόδων συνεργατών, εκστρατείες επιστράτευσης νέων συνεργατών
- 7) Διαχείριση Υπαλλήλων (Employee Relationship Management)**
- a) Προσωπική σελίδα,
 - b) Ενημερώσεις εταιρίας και τμήματος,
 - c) Γραφικό περιβάλλον και δυνατότητα δημιουργίας σελίδων,
 - d) Διαχείριση περιεχομένου, πληροφορίες και βιβλιογραφία προϊόντων,
 - e) Λίστα και διαχείριση υπαλλήλων,
 - f) Απαντήσεις σε αιτήματα εξυπηρέτησης helpdesk,
 - g) Συμμετοχή σε εκδηλώσεις με On-line εγγραφή
- 8) e-Customer**
- a) Web εκστρατείες και προωθητικές ενέργειες,
 - b) Προτεινόμενα προϊόντα,
 - c) Κατάλογος προϊόντων και καρότσι αγορών,
 - d) Παραγγελιοληψία,
 - e) Έγκριση παραγγελιών,
 - f) Κατάσταση παραγγελιών και ιστορικό,
 - g) Διαχείριση αιτημάτων εξυπηρέτησης,
 - h) Πληρωμές
- 9) ePartner: Εύρεση συνεργατών, συνεργάτες και λειτουργίες συνεργατών**



Εικόνα 7. 1.9.5. ORACLE Logo

1.9.6. AVAYA

Η εταιρία Avaya αποτελεί μια κορυφαία εταιρεία για την παροχή λύσεων σε τηλεφωνικά κέντρα υψηλής τεχνολογίας και υπηρεσιών που προσφέρει πολλά περισσότερα από την απλή δρομολόγηση κλήσεων. Το τηλεφωνικό κέντρο της Avaya αυξάνει την λειτουργική αποτελεσματικότητα και βελτιώνει το ποσοστό διατήρησης των πελατών και το βαθμό ικανοποίησής τους με την ενοποιημένη διαχείριση των κλήσεων, της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας καθώς και των Fax.

Για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, όπως και για τα τηλεφωνικά κέντρα υπάρχει πολύ μεγάλη πίεση να αποκτηθεί και να διατηρηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι της υπόλοιπης αγοράς, γίνονται προσπάθειες να αποφέρουν όσο το δυνατόν ταχύτερα αυτά τα θετικά αποτελέσματα. Για να καρποφορήσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το τηλεφωνικό κέντρο πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει διάφορα μέτωπα και ένα από τα δυσκολότερα είναι η ικανοποίηση των πελατών. Έχει ιδιαίτερη βαρύτητα για ένα σύγχρονο κέντρο εξυπηρέτησης να παραδίδει τη συνεπέστερη, εξατομικευμένη εξυπηρέτηση πελατών. Επιπλέον, το τηλεφωνικό κέντρο για να επιβιώσει πρέπει να υιοθετήσει μεθόδους που θα αποφέρουν χαμηλότερα κόστη και παράλληλα θα αυξάνουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των αντιπροσώπων σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Το τηλεφωνικό κέντρο Avaya έχει ενστερνιστεί τις ανάγκες των σύγχρονων επιχειρήσεων και χτίζεται επάνω σε μια καινοτόμα τεχνολογία για την αυτόματη διανομή κλήσεων (ACD, automatic call distributor). Το βασικό λογισμικό που περιλαμβάνουν τα τηλεφωνικά κέντρα της Avaya είναι ένα κεντρικό εργαλείο στη διαχείριση των παρεχόμενων υπηρεσιών και επιτρέπει στα τηλεφωνικά κέντρα να εξετάζουν πολλές θεμελιώδεις απαιτήσεις, συμπεριλαμβανομένης της διαδραστικής υποστήριξης IVR (Interactive voice response). Το τηλεφωνικό κέντρο της Avaya έχει την δυνατότητα να προσαρμόζεται επάνω σε υπάρχουσες υποδομές, ή επάνω σε ένα εμφωλευμένο δίκτυο IP (internet protocol), μια λειτουργικότητα που βοηθά τους αντιπροσώπους να χειριστούν τις κλήσεις αποτελεσματικότερα και παρέχει τις απαραίτητα εργαλεία για να αναβαθμίσει το συνολικό επίπεδο της παραγωγικότητας ενός μεμονωμένου τηλεφωνικού κέντρου ή και μιας ολόκληρης επιχείρησης. Τέλος, ένα από τα δημοφιλέστερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του κέντρου Avaya είναι η δυνατότητα επιλογής εάν οι εισερχόμενες κλήσεις θα πάνε στο λιγότερο πολυάσχολο αντιπρόσωπο, στον πρώτο διαθέσιμο αντιπρόσωπο, ή στον αντιπρόσωπο με τις δεξιότητες που απαιτούνται από έναν ιδιαίτερο πελάτη.



Εικόνα 8. 1.9.6. AVAYA Logo

1.9.7. CARDISOFT

Η Cardisoft S.A. (www.cardisoft.gr) θεωρείται σήμερα μία από τις σημαντικότερες ελληνικές εταιρείες παραγωγής λογισμικού που βασίζονται στην τεχνολογία C.T.I. (Computer Telephony Integration). Οι τομείς δραστηριότητας στους οποίους η Cardisoft έχει αποκτήσει ιδιαίτερη εμπειρία και εξειδίκευση και περισσότερες από 40 εγκαταστάσεις σε πλατφόρμες είναι Call\Contact Centers, Συστήματα Voice Portals και IVR (Interactive voice response) και λύσεις Unified Messaging (Προηγμένη ενοποιημένη ανταλλαγή μηνυμάτων). Η Cardisoft ως εταιρεία ανάπτυξης και κατασκευής λογισμικού τηλεφωνίας και φωνής είναι πιστοποιημένος Independent Software Vendor (ISV / Ανεξάρτητος προμηθευτής λογισμικού) των εταιριών Microsoft, Envox και Intel Dialogic, ενώ στρατηγικοί και τεχνολογικοί συνεργάτες της Cardisoft είναι πρωτοπόρες εταιρείες παγκοσμίως με τεράστια εμπειρία και παρουσία στον χώρο αυτό, όπως: Cisco, Nuance, Systems Solutions Australia, Callware, Verint. Μέσω της συνεργασίας της με την Verint, η Cardisoft παρέχει στην Ελληνική αγορά το κορυφαίο παγκοσμίως εργαλείο καταγραφής συνομιλιών που απευθύνεται σε Call\Contact

Centers και αυξάνει σημαντικά την αποδοτικότητα, λειτουργικότητα και παραγωγικότητα ενός Call Center.

Η πλατφόρμα ULTRA είναι μία ενοποιημένη πλατφόρμα για την καταγραφή και ανάλυση επικοινωνίας που μπορεί να προσαρμοστεί σε κάθε τηλεφωνικό κέντρο. Οι επιβλέποντες (supervisors) του τηλεφωνικού κέντρου μπορούν με τη χρήση της πλατφόρμας ULTRA να λαμβάνουν αυτόματα μια λίστα με τις κατάλληλες επικοινωνίες προς αξιολόγηση, η λειτουργικότητα αυτή τους επιτρέπει να οργανώσουν γρηγορότερα και καλύτερα το εκπαιδευτικό υλικό για τους χειριστές, μέσω των αξιολογημένων συνομιλιών που διοχετεύονται αυτόματα στα τερματικά τους ώστε να αναπτύξουν περαιτέρω τις ικανότητες των υπαλλήλων. Αναφορικά με τους αρμόδιους των πελατειακών σχέσεων (Customer Service Specialists), έχουν την ευελιξία μέσω της πλατφόρμας να ειδοποιηθούν άμεσα για κάποια λανθασμένη διαχείριση μιας επικοινωνίας που απαιτεί άμεσο follow-up (επαφή εκ νέου) με τον πελάτη, ώστε να αναπτυχθεί και να διατηρηθεί μια υψηλής ποιότητας πελατειακή σχέση και στη συνέχεια μια καλή φήμη για το σύνολο της εταιρείας. Τα τμήματα BackOffice (υποστηρικτικά τμήματα) και οι front agents (τηλεφωνικοί εκπρόσωποι) μπορούν πλέον να κατανοήσουν καλύτερα τον τρόπο λειτουργίας του κέντρου όταν αυτό παρέχει τη βέλτιστη δυνατή ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών. Τέλος, μέσα από την καθημερινή επικοινωνία με τους πελάτες, τα διάφορα τμήματα τόσο των πωλήσεων όσο και του Marketing μπορούν να αντιληφθούν σε πρώτο επίπεδο τις ανάγκες του πελατολογίου και κατά πόσο συμβαδίζουν με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται.



Εικόνα 9. 1.9.7. Cardisoft Logo

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM)

2.1. Εισαγωγή στις πλατφόρμες CRM

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων με τη χρήση εφαρμογών CRM (Customer Relationship Management), είναι μια ολόκληρη εταιρική φιλοσοφία της επιχείρησης ως προς τους πελάτες της και δεν αποτελεί απλώς ένα πρόγραμμα, ένα σύστημα καταγραφής δεδομένων. Βασικός στόχος στην διαχείριση πελατειακών σχέσεων είναι να προκληθούν αισθήματα ικανοποίησης στους πελάτες μέσα από την χρήση των προϊόντων ή υπηρεσιών, αλλά και η συνεπαγόμενη αύξηση των εσόδων της επιχείρησης. Τα συστήματα CRM είναι βάσεις δεδομένων που συγκεντρώνουν και αποθηκεύουν δεδομένα για τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και τις εξωτερικές και εσωτερικές διαδικασίες μιας επιχείρησης.



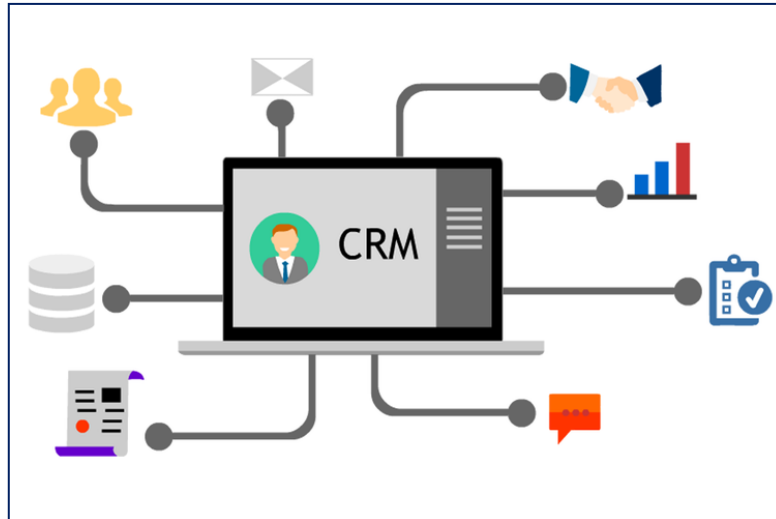
Εικόνα 10. 2.1. Τα συστήματα CRM συγκεντρώνουν και αποθηκεύουν δεδομένα

Η ανάγκη αυτή των επιχειρήσεων να συγκεντρώσουν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τους πελάτες τους ώστε να μπορέσουν να τους εξυπηρετήσουν και να τους καταλάβουν καλύτερα υπήρχε από πάντα στον κόσμο των επιχειρήσεων. Η σύγχρονη μορφή της αγοράς βρίσκει τους επιχειρηματίες πιο ενημερωμένους και σε συνεργασία με όλα τα τεχνολογικά μέσα προσπαθούν να κερδίσουν το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά που δραστηριοποιούνται. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν ένα σύστημα συλλογής πελατειακών δεδομένων δεν είναι εξασφαλισμένο ότι θα καταφέρουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στις περιπτώσεις αυτές υπάρχει δυσλειτουργία στην επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και διαφαίνεται ότι οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν να έχουν παραμείνει σε μεμονωμένους ανθρώπους και να μην διαμοιράστηκαν μέσα στην επιχείρηση. Οι πληροφορίες που συλλέγονται από τις επικοινωνίες με τους πελάτες θα πρέπει να γράφονται, να καταχωρούνται και να διασπείρονται σε όλες τα στρώματα της επιχείρησης.

Η βασική έννοια πίσω από τα πρώτα συστήματα CRM ήταν η άρτια επικοινωνία οποιασδήποτε διαθέσιμης πληροφορίας μέσα σε έναν οργανισμό ώστε ο κάθε υπάλληλος να μπορεί να προσφέρει ξεχωριστές υπηρεσίες στους πελάτες του. Για να το επιτύχει αυτό μια πλατφόρμα CRM, μια βασική της υποχρέωση είναι να μπορεί καταγράψει συγκεντρωτικά δεδομένα, αν είναι δυνατόν, για όλους τους πελάτες του οργανισμού και ακόμη περισσότερο για τους πιο σημαντικούς, και παράλληλα να καταγράφει βασικές ανάγκες και προτάσεις για να μπορεί να εξυπηρετεί καλύτερα.

Τα τέσσερα βασικά στοιχεία από τα οποία χαρακτηρίζονται τα συστήματα CRM είναι οι πληροφορίες, οι στόχοι, οι πωλήσεις και η ίδια η υπηρεσία. Αναλύοντας την σημασία των παραπάνω στοιχείων, διαπιστώνεται ότι όταν μια επιχείρηση επιλέγει να χρησιμοποιήσει συστήματα CRM, θα

πρέπει να γνωρίσει ποιοι είναι οι πελάτες της και να κατανοήσει τις ανάγκες τους σε οποιονδήποτε τομέα την αφορά. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί συλλέγοντας σχετικές πληροφορίες και προτάσεις από τους πελάτες της και κυρίως από αυτούς που φέρνουν το περισσότερο κέρδος στην επιχείρηση.



Εικόνα 11. 2.1. Βασικά στοιχεία των CRM είναι οι στόχοι, οι πληροφορίες και οι πωλήσεις

Έπειτα, τα συστημάτων CRM πρέπει να αντικατοπτρίζουν ξεκάθαρα τους στόχους της επιχείρησης έχοντας αξιολογήσει τη γνώση, σχετικά με το ποια προϊόντα ή υπηρεσίες θα πρέπει να προωθούνται. Στον τομέα των πωλήσεων και έχοντας ήδη ακολουθήσει τα προηγούμενα βήματα οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν καμπάνιες μάρκετινγκ για να είναι περισσότερο αποτελεσματικές και να γνωστοποιούν τα προϊόντα τους στην αγορά. Η δημιουργία πιστών πελατών (loyalty) σε μια επιχείρηση, εξαρτάται αποτελεσματικά από το σύνολο των προσφερόμενων υπηρεσιών, όπως η υπηρεσίες διαπροσωπικής εξυπηρέτησης πελατών, η εξυπηρέτηση μέσω τηλεφωνικών κέντρων, η διαθεσιμότητα των υπηρεσιών ακόμα και χωροταξικοί παράγοντες.

Η σωστή εγκατάσταση των συστημάτων CRM στηρίζεται σε δύο βασικούς πυλώνες. Η πρώτη αλλαγή που πρέπει να γίνει αφορά στην αλλαγή της νοοτροπίας της επιχείρησης και του τρόπου λειτουργίας, πρέπει να υιοθετήσει μια πελατοκεντρική στρατηγική, μια λογική που απαιτεί από την επιχείρηση να δρα σε συνάρτηση με το αντίστοιχο feedback (ανατροφοδότηση) που λαμβάνει από τους πελάτες. Και η δεύτερη κίνηση προσαρμογής, αναφέρεται στην ανάπτυξη της επιχείρησης με φορά προς τον πελάτη, έχοντας σαν υποστήριξη τα συστήματα CRM καθ' όλη την πορεία της αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε αυτή και τους πελάτες.

Η λειτουργία των συστημάτων πελατειακών σχέσεων προκύπτει από τη συνύπαρξη και τη παράλληλη επιτυχή λειτουργία της τεχνολογίας σε συνδυασμό με τις υπηρεσίες, τις πωλήσεις και το Marketing, με σκοπό τελικά το κέρδος της επιχείρησης. Η επιχείρηση δεν αποστασιοποιείται από τον πελάτη, αντίθετα τον ορίζει ως κέντρο της για να παρέχει καλύτερες υπηρεσίες ή προϊόντα ώστε κατακτήσει την κορυφή των ανταγωνιστικών και υγιών επιχειρήσεων, που έχουν την γνώση για την ορθή εξυπηρέτηση και την συγκέντρωση των απολαβών που προκύπτει από αυτή.

Με βάση τον παραπάνω ορισμό, τα συστήματα CRM στηρίζονται στην κατανόηση του πελάτη και στην διαχείριση των σχέσεων με αυτούς. Παραδοσιακά, μόνο οι μικρές επιχειρήσεις απολάμβαναν το προνόμιο διαπροσωπικών σχέσεων με το σύνολο των πελατών τους, λόγω του περιορισμένου αριθμού αυτών. Αντίθετα, οι μεγάλες επιχειρήσεις που εξυπηρετούν έναν τεράστιο αριθμό πελατών

δεν μπορούσαν το ίδιο εύκολα να έρθουν σε άμεση επικοινωνία με τον κάθε ένα πελάτη και να συλλέγουν απόψεις και προτάσεις από αυτούς. Τη διαφορά αυτή μείωσαν αποτελεσματικά οι τεχνολογίες που σχετίζονται με τη χρήση των συστημάτων CRM. Θέτοντας σε δράση τα συστήματα διαχείρισης πελατών, βελτιώθηκε σε ένα μεγάλο βαθμό η δυνατότητα κατανόησης των πελατών αλλά και η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων και από μεγάλες εταιρείες. Το γεγονός αυτό συμβάλει στην μεγαλύτερη ανταπόκριση των πελατών ως προς τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες τους, και συμβάλουν στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τα συστήματα CRM στοχεύουν σε μια συνεχή ανάδραση της επιχείρησης με τους πελάτες, που θα μπορούσαμε να την ορίσουμε και ως Virtuous Loop (αέναο κύκλο). Η ανάδραση αυτή για να γίνει δυνατή, δημιουργεί αρκετές προκλήσεις για την επιχείρηση που αφορούν κάποια πρακτικά τεχνικά ή οργανωτικά θέματα που πρέπει να επιλυθούν. Κρίνεται απαραίτητη η χρήση εργαλείων για την οργάνωση και ανάλυση αυτής της πληθώρας δεδομένων που προέρχονται από τους πελάτες με σκοπό την βέλτιστη αξιοποίηση τους προς όφελος των πελατών και της εκάστοτε επιχείρησης, όπως η διαδικασία εξόρυξης δεδομένων (Data mining) με πολύ μεγάλο μέγεθος (Big Data) που περιλαμβάνει και τεχνικές Machine Learning (Μηχανική Μάθηση). Οι πληροφορίες που συλλέγονται από τους πελάτες θα πρέπει να έχουν δομή, να είναι ολοκληρωμένες και να δίνουν μια ξεκάθαρη εικόνα για τις ανάγκες ή τις ιδιαιτερότητες του κάθε πελάτη, ώστε να μπορούν να καλυφθούν όλα τα στάδια του κύκλου. Η συλλογή δεδομένων πρέπει να περιλαμβάνει μια ποικιλία από διαφορετικές πληροφορίες που στο τέλος θα συνδυαστούν, τέτοιου είδους στοιχεία αποτελούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα ψυχογραφικά δεδομένα, οι πελατειακές σχέσεις των καταναλωτών ή και οι οποιεσδήποτε αλληλεπιδράσεις που σχετίζονται με οτιδήποτε προσφέρει η επιχείρηση.

Συνοψίζοντας, μια επιχείρηση προκειμένου να υιοθετήσει με επιτυχία τα συστήματα CRM και να τα θέσει ως αναπόσπαστο τμήμα των δραστηριοτήτων της θα πρέπει να μεταβάλει τόσο την φιλοσοφία της λειτουργίας της όσο και του Marketing. Στόχος του οργανισμού πρέπει να γίνει η εξερεύνηση των αναγκών/επιθυμιών των καταναλωτών και να απορρίψει την λογική «από έξω προς τα μέσα», δηλαδή να σταματήσει την πρακτική προσαρμογής των πελατών στα προϊόντα που ήδη προσφέρει. Η φιλοσοφία που απαιτούν τα συστήματα CRM είναι οι επιχειρήσεις να εστιάζουν περισσότερο στον πελάτη, πιο πολύ από ότι στο προϊόν, ζητείται να αλλάξει η φιλοσοφία των λειτουργιών παράλληλα με την παραγωγική δραστηριότητα, να συνδυάζονται άψογα οι διαδικασίες του Marketing και των πωλήσεων πάντα σε συγχρονισμό με την τεχνολογία.

2.2. Τα πέντε στάδια εξέλιξης του CRM

Η αγορά του CRM εμφανίστηκε για πρώτη φορά πριν από δέκα περίπου χρόνια. Τα συστήματα που είναι διαθέσιμα για την καλύτερη κατανόηση και εξυπηρέτηση των πελατών, καθώς και την απόκτηση νέων κερδοφόρων πελατών, έχουν ήδη περάσει από πέντε στάδια εξέλιξης σε ότι αφορά την αρχιτεκτονική και τη λειτουργικότητά τους.

Πρώτο στάδιο εξέλιξης: Μονολειτουργικά συστήματα client/server για υποστήριξη των υπαλλήλων.

Το πρώτο στάδιο εξέλιξης, ξεκίνησε στα μέσα της προηγούμενης δεκαετίας και πολλές ήταν οι εταιρίες που αγόρασαν και εφάρμοσαν συστήματα client/server (διακομιστή/εξυπηρετητή) εστιάζοντας στο εσωτερικό της επιχείρησης. Μέχρι τότε τα συστήματα CRM ήταν σχεδιασμένα να υποστηρίζουν ένα μόνο τμήμα των λειτουργιών, είτε αυτό ήταν η τεχνική υποστήριξη, οι πωλήσεις, η

εξυπηρέτηση πελατών, ή το Marketing. Κυρίαρχοι στην τότε αγορά ήταν τα συστήματα των Vantive, Scopus, Clarify και Siebel.

Δεύτερο στάδιο εξέλιξης: Ολοκληρωμένα συστήματα client/server «360 μοιρών».

Κατά το δεύτερο στάδιο εξέλιξης, μετά από τις απαιτήσεις των εταιρικών πελατών τα συστήματα client/server (διακομιστή/εξυπηρετητή) άρχισαν να προσφέρουν πιο ολοκληρωμένες λύσεις. Οι νεοχρισμένοι CRM managers αναζητούσαν την πανάκεια και έτσι δημιούργησαν ένα σύστημα που θα τους δείχνει τι ακριβώς προσφέρουν σε κάθε πελάτη από όλες τις πλευρές, οι δυνατότητες αυτές αποδόθηκαν με ευρηματικότητα και στον όρο «360 μοίρες». Με τις προσφερόμενες λειτουργικότητες φάνηκε ποιοι από τους κατασκευαστές γνώριζαν οι ίδιοι τους πελάτες τους, ποιοι καταλάβαιναν την αγορά τους αλλά και ποιοι μπορούσαν να ανταποκριθούν. Σύντομα, υπήρχαν λιγότεροι «μεγάλοι» παίκτες στην αγορά, αλλά ήταν μεγαλύτεροι από πριν καθώς η Siebel αγόρασε την Scopus και η Nortel Networks την Clarify. Κάθε κατασκευαστής πλέον προσέφερε μια πλήρη συλλογή προϊόντων με ανάλυση δεδομένων Marketing, πωλήσεων, υποστήριξης, εξυπηρέτησης και λειτουργίες για call center. Στόχος τους ήταν να βοηθήσουν τους υπαλλήλους των πελατών τους, να παρέχουν ένα ενιαίο επίπεδο επικοινωνίας και να μοιράζονται τις πληροφορίες για κάθε πελάτη. Το CRM όμως ήταν ακόμα εστιασμένο στο εσωτερικό της επιχείρησης, καθώς βοηθούσε τους υπαλλήλους να εξυπηρετήσουν τους πελάτες καλύτερα.

Τρίτο στάδιο εξέλιξης: Οι πελάτες αυτο-εξυπηρετούνται μέσω του Web.

Λίγο μετά τις εξαγορές και συγχωνεύσεις εταιριών, προς το τέλος της δεκαετίας του 90, τα CRM μπήκαν στο τρίτο στάδιο εξέλιξης. Το Internet είχε πλέον εδραιωθεί και οι περισσότερες εταιρίες στην Αμερική και την Ευρώπη εγκαινίαζαν υπηρεσίες e-commerce ή e-Business, κάνοντας τα την τάση της εποχής (buzzwords).

Η τάση αυτή αποτέλεσε σημείο αναφοράς για τα συστήματα CRM καθώς κατάφεραν να καλύψουν το κενό που υπήρχε μεταξύ των πληροφοριών μέσα στις επιχειρήσεις και στο διαδίκτυο (web). Η αυτοεξυπηρέτηση των πελατών μέσα από το Internet ήταν αυτό που χαρακτήρισε το τρίτο στάδιο της εξέλιξης, υπήρξαν από τότε αναφορές για το e-CRM (Electronic Customer Relationship Management). Μέσω του διαδικτύου, οι πελάτες δεν είχαν την ανάγκη να τηλεφωνήσουν στην κάθε εταιρία για περαιτέρω πληροφορίες, για να εξυπηρετηθούν, ή για να επισκεφθούν τις σελίδες της τεχνικής υποστήριξης. Ορισμένοι νέοι κατασκευαστές που θα ήθελαν να δραστηριοποιηθούν στην αγορά του CRM αξιοποίησαν αυτό το γεγονός σε μια μεγάλη ευκαιρία εκείνη την περίοδο. Ξεκινώντας από το e-CRM, μπορούσαν να προσφέρουν ένα προϊόν, το οποίο θα πλαισιώνει σταδιακά τις υπόλοιπες λειτουργίες του κλασικού CRM, κάθε προμηθευτής «λύσεων ηλεκτρονικού εμπορίου» παρουσίαζε και μια λύση «ολοκληρωμένου e-CRM». Μερικοί από τους κατασκευαστές που έγιναν γνωστοί εκείνοι την περίοδο είναι η Silknet (τόρα συγχωνεύτηκε με την Kana) και η ATG.

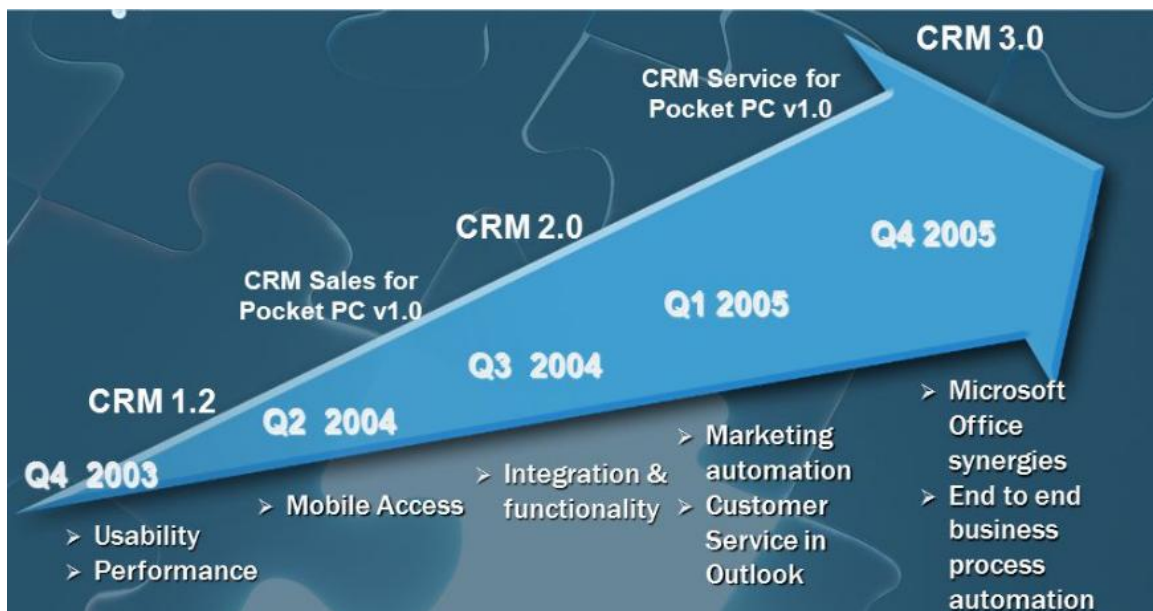
Παρόλο που το τρίτο στάδιο εξέλιξης έφερε αρκετές αλλαγές, είχε να αντιμετωπίσει δύο μεγάλα εμπόδια. Το πρώτο ήταν η έλλειψη μιας ενιαίας συνεργασίας του e-CRM με τα Back-End (Συστήματα Υποστήριξης) της κάθε εταιρίας. Ο πελάτης δε μπορούσε να δει τι προϊόντα υπάρχουν διαθέσιμα εκείνη τη στιγμή στην αποθήκη με αποτέλεσμα να μην μπορεί να παραγγείλει αυτόματα. Το δεύτερο εμπόδιο ήταν η έλλειψη συνεργασίας του e-CRM με το κλασικό CRM της εταιρίας. Για παράδειγμα, όταν ένας πελάτης καλούσε στο call center της εταιρίας, ο agent (εκπρόσωπος εξυπηρέτησης) δεν μπορούσε να δει όλες τις συναλλαγές που έκανε ο πελάτης από το Internet (ή τουλάχιστον όχι μέσα από την ίδια εφαρμογή). Αυτά τα δύο εμπόδια ήταν που ώθησαν τις εξελίξεις στο τέταρτο στάδιο εξέλιξης.

Τέταρτο στάδιο εξέλιξης: Καλύτερη αρχιτεκτονική στο Internet, σύνδεση μεταξύ όλων των σημείων επαφής του πελάτη και σύνδεση με το ERP.

Το τέταρτο στάδιο εξέλιξης είναι αυτό που διανύουμε μέχρι σήμερα με ανοιχτούς ορίζοντες για το πέμπτο. Σ' αυτό το στάδιο, οι μεγάλοι κατασκευαστές CRM έχουν αναδομήσει την αρχιτεκτονική των συστημάτων τους, κάνοντάς τα να επικοινωνούν σε όλα τα επίπεδα, όλα τα τμήματα μεταξύ τους, μεταξύ εταιριών (θυγατρικών, μητρικών, προμηθευτών, συνεργατών, πελατών), με το ERP και με το Internet. Χρησιμοποιώντας τους web browsers (περιηγητές ιστού) οι κατασκευαστές έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν ευρύτερη πρόσβαση στις λειτουργίες του CRM. Αντί να κάνουν τις πελατοκεντρικές εφαρμογές διαθέσιμες σε εκατοντάδες υπαλλήλους, βάζουν τα πάντα σε έναν server στο Internet (άλλες φορές μέσω intranet, ανάλογα με το είδος και τη λειτουργικότητα) και όλοι (υπάλληλοι, πελάτες, συνεργάτες, κλπ.) εξυπηρετούνται από εκεί.

Το τέταρτο στάδιο πραγματοποίησε την συνύπαρξη της εξυπηρέτησης πελατών μέσω Internet και μέσω τηλεφώνου. Οι πελάτες τώρα έχουν την επιλογή να εξυπηρετηθούν διαδικτυακά (online) και αν δεν βρουν τη λύση που επιθυμούν στο χρόνο που θέλουν, μπορούν να συνεχίσουν την διαδικασία μέσω τηλεφωνικού κέντρου (call center). Στην τηλεφωνική επαφή οι πελάτες χωρίς να επαναλάβουν το πρόβλημά τους, θα εξυπηρετηθούν άμεσα από τον διαθέσιμο εκπρόσωπο (agent) γιατί θα έχουν καταχωρηθεί όλα τα στοιχεία της υπόθεσης από την πρώτη διαδικτυακή επαφή του πελάτη. Έτσι, μειώνεται ο χρόνος κάθε κλήσης και αυξάνεται η ποιότητα εξυπηρέτησης για τον πελάτη, οι επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι ευχαριστημένοι πελάτες σημαίνει περισσότεροι πελάτες.

Οι περισσότεροι αγοραστές CRM σε αυτό το στάδιο ήθελαν το CRM να συνδυάζεται με το ERP τους και τα άλλα Back-End (Συστήματα Υποστήριξης). Οι νέοι πρωταγωνιστές σε αυτό το στάδιο εξέλιξης είναι όσοι μέχρι χτες πουλούσαν ERP συστήματα και τώρα προσέθεσαν λειτουργικότητα CRM, όπως έπραξαν οι SAP, PeopleSoft (με την εξαγορά της Vantive) και η Oracle.



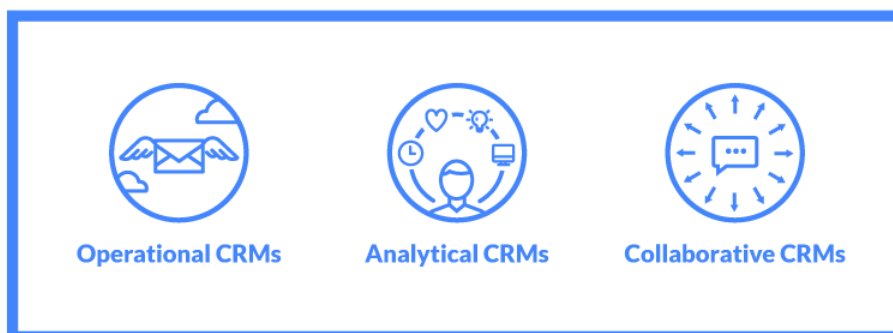
Εικόνα 12. 2.2. Παράδειγμα εξέλιξης για το CRM της Microsoft τα προηγούμενα χρόνια

Πέμπτο στάδιο εξέλιξης: Ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών από την πλευρά του πελάτη και CRM.

Το επόμενο στάδιο είναι αυτό κατά το οποίο οι επιχειρήσεις θα αναζητούν αυτό που θέλουν οι πελάτες ως κριτήριο της λειτουργικότητας στο CRM που θα θέλουν. Αναμένεται ακόμα και ένα νέο ακρωνύμιο, καθώς το επόμενο στάδιο του CRM ανήκει στο C-MR (Customer-Managed Relationships), δηλαδή σχέσεις τις οποίες διαχειρίζονται οι πελάτες. Το επόμενο στάδιο θα είναι η εποχή κατά την οποία τα πελατειακά portals (ιστοσελίδες) θα βρίσκονται σε αφθονία και θα προσφέρουν στους πελάτες λειτουργίες οι οποίες μέχρι προσφάτως είχαν μόνο οι υπάλληλοι. Επίσης, στο στάδιο αυτό, για να γίνουν όλα σωστά, οι εταιρίες θα πρέπει να ξανασχεδιάζουν τις επιχειρησιακές τους διαδικασίες (BPR – Business Process Re-engineering) και να αναδομήσουν την πληροφορία που έχουν διαθέσιμη. Οι εξελίξεις αυτές δεν αναιρούν τις μέχρι σήμερα πελατοκεντρικές αναλύσεις, τη διαχείριση της καμπάνιας, τους στόχους των πωλήσεων, το επίπεδο εξυπηρέτησης του call center ή οτιδήποτε άλλο γίνεται σήμερα, θα γίνει η προσπάθεια να ενωθούν όλα τα στοιχεία κάτω από μία κοινή «ομπρέλα», τον πελάτη.

2.3. Τα τρία είδη CRM

Παρακάτω αναλύονται τα συστήματα CRM, επικεντρώνοντας την ανάλυση στα κυριότερα είδη τους που είναι τα λειτουργικά συστήματα CRM (Operational CRM), τα συνεργατικά συστήματα CRM (Collaborative CRM) και τέλος τα αναλυτικά συστήματα CRM (Analytical CRM).



Εικόνα 13. 2.3. Τα τρία είδη CRM

2.3.1. Λειτουργικό CRM (Operational CRM)

Μέσω του λειτουργικού CRM, οποιαδήποτε επικοινωνία και αλληλεπίδραση με τον πελάτη, εγγράφεται σε μια καρτέλα ιστορικού, που υπάρχει για τον κάθε πελάτη ξεχωριστά. Αυτό δίνει την δυνατότητα στους υπαλλήλους της επιχείρησης να μπορούν να ανακαλέσουν οποιαδήποτε στιγμή, οποιοδήποτε δεδομένο μπορεί να χρειαστεί για κάποιο λόγο, από κάποιον συγκεκριμένο πελάτη. Με μια τέτοια λειτουργικότητα, ακόμη και αν ο πελάτης συνομιλεί κάθε φορά με διαφορετικό υπάλληλο, δεν είναι απαραίτητο να αναφέρει οποιαδήποτε κίνηση του ιστορικού του, καθώς αυτό είναι ήδη καταγεγραμμένο και μπορεί να φανεί οποιαδήποτε στιγμή στον εκάστοτε υπάλληλο που τον εξυπηρετεί. Η συγκέντρωση των δεδομένων των πελατών από το λειτουργικό CRM, συντελεί στην

αυτοματοποίηση των λειτουργιών του Marketing, στην εύκολη διαχείριση των προωθητικών ενεργειών και στην αυτοματοποίηση των πωλήσεων και της λήψης παραγγελιών.

Γενικά τα συστήματα CRM, συντελούν στην καλύτερη διαχείριση των σχέσεων των επιχειρήσεων με τους πελάτες τους, στην καταγραφή των ιστορικών δεδομένων, την διαχείριση τους, στην επικοινωνία των επιχειρήσεων με τους πελάτες υπό τη μορφή τηλεφωνικών επικοινωνιών, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ιστοσελίδων και social media. Επίσης, μέσω του λειτουργικού CRM, στόχος είναι να αναπτυχθούν ισχυρότερες πελατειακές σχέσεις που θα εδραιώσουν την εταιρεία στην αγορά που δραστηριοποιείται.

Στο λειτουργικό CRM, υπάρχουν τρεις κατηγορίες λειτουργικότητας, η αυτοματοποίηση των πωλήσεων, οι πελατειακές υπηρεσίες, η υποστήριξη και η αυτοματοποίηση επιχειρησιακού Marketing.

Η αυτοματοποίηση πωλήσεων, η αλλιώς SFA (Sales Force Automation), επιτυγχάνει την αυτοματοποίηση των πιο σημαντικών πωλήσεων της επιχείρησης αλλά και τμημάτων στην διοίκηση των πωλήσεων. Σκοπός της εφαρμογής της SFA είναι η παραγωγικότητα των πωλήσεων. Οι πελατειακές υπηρεσίες και η υποστήριξη, CSS (Customer Service and Support), επιτυγχάνουν την αυτοματοποίηση υπηρεσιών επιστροφής προϊόντων, της λήψης παραπόνων και της αναζήτησης πληροφοριών, συνήθως μέσω τηλεφωνικών κέντρων. Ακόμα, η αυτοματοποίηση επιχειρησιακού Marketing, EMA (Enterprise Marketing Automation, παρέχει πληροφορίες που σχετίζονται με το επιχειρησιακό περιβάλλον, τα δεδομένα που αφορούν τις ανταγωνίστριες εταιρίες, μεταβλητές που αφορούν αυτές, δημογραφική ανάλυση αλλά και μοντέλα πρόβλεψης.

2.3.2. Συνεργατικό CRM (Collaborative CRM)

Το Συνεργατικό CRM χρησιμοποιείται σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης ώστε να μοιράζονται τις σημαντικότερες πληροφορίες που καταγράφονται στα συστήματα σχετικά με τους πελάτες και που προκύπτουν από την αλληλεπίδραση της επιχείρησης με αυτούς. Έτσι βελτιώνεται και η ποιότητα υπηρεσιών που παρέχεται στους πελάτες. Είναι λοιπόν ένα σύστημα με σπουδαία αποτελέσματα ως προς τις πολυκάναλες επικοινωνίες.

Οι στόχοι του είναι να αυξηθεί η αποδοτικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, να μειωθεί το κόστος και να αυξηθεί το εισόδημα αυξάνοντας τελικά παράλληλα και την ικανοποίηση των πελατών. Συνδυάζει την συνεργασία των πελατών και την τεχνολογία. Το πιο σημαντικό τμήμα του Συνεργατικού CRM είναι ο συνδυασμός εγκατάστασης λογισμικού και πελατοκεντρικών στρατηγικών. Το Συνεργατικό CRM υποστηρίζει διαδικασίες οι οποίες επηρεάζουν τις δραστηριότητες των πελατών και την διατήρηση των πελατειακών σχέσεων, όπως οι εσωτερικές λειτουργίες του τμήματος IT (Information technology/ πληροφορική), οι διαφημίσεις, η τιμολόγηση, ο σχεδιασμός των προϊόντων και το Marketing υπό συνεργασία.

Η χρησιμοποίηση συστημάτων συνεργατικού CRM είναι μια ενδιαφέρουσα πρακτική για την κάθε επιχείρηση, ωστόσο πολλές από αυτές θεωρούν την πρακτική εφαρμογή τους πολύ δύσκολη. Παρόλα αυτά, θα πρέπει να συνυπολογιστεί ότι η χρήση μιας τέτοιου τύπου τεχνολογίας, οικοδομεί τις σχέσεις ανάμεσα στους διάφορους τομείς δραστηριότητας και στα τμήματα της επιχείρησης, πέρα από τις σχέσεις με τους πελάτες, την άμεση ροή πληροφορίας και δεδομένων ανάμεσα τους. Επίσης, το Συνεργατικό CRM, δίνει την δυνατότητα στους managers της επιχείρησης να διαμοιράσουν γνώση και δεδομένα με έναν πολύ απλό τρόπο, όπως αυτός του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, βοηθώντας και

εκείνοι στην καλύτερη επικοινωνία των τμημάτων, αφού οι υπάλληλοι δεν είναι υποχρεωμένοι να διαμοιράζονται την πληροφορία αναμεταξύ τους.

Για να δημιουργηθεί το κατάλληλο περιβάλλον θα πρέπει η επιχείρηση να διέπεται από δημιουργική σκέψη, οι υπάλληλοι της επιχείρησης να συνεργάζονται, να ανταλλάσσουν πληροφορίες και να συζητούν για τα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν στις διαδικασίες τουλάχιστον στα τμήματα που σχετίζονται με το Marketing, τις πωλήσεις και την τεχνική υποστήριξη. Ένα σύστημα ανταμοιβής για τους δημιουργικούς υπαλλήλους, όσον αφορά την χρήση των συστημάτων θα ήταν ιδιαίτερα παρακινητικό, όπως και η παροχή εγχειριδίων για την καθοδήγηση των υπαλλήλων σχετικά με το πως θα πρέπει να συντονίζονται και να λειτουργούν τέτοιου είδους συστήματα. Ολοκληρώνοντας, το συνεργατικό CRM είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο στα χέρια οποιασδήποτε επιχείρησης καθώς συντελεί όχι μόνο στην ευκολία συγκέντρωσης και καταγραφής των δεδομένων, αλλά και στην ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων στις τάξεις του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης.

2.3.3. Αναλυτικό CRM (Analytical CRM)

Στην ίδια φιλοσοφία και δομή που υιοθετήθηκε από το Λειτουργικό CRM, συνεχίζει και το Αναλυτικό CRM. Μια επιχείρηση που εφαρμόζει πρακτικά τόσο το Συνεργατικό, όσο και το Λειτουργικό CRM, θα κληθεί να αναλύσει, μέσω του τμήματος Marketing τα δεδομένα τα οποία συγκέντρωσε και κατέγραψε με τη βοήθεια του νέου εργαλείου, του Αναλυτικού CRM.

Το Αναλυτικό CRM εφαρμόζει και πραγματοποιεί εξειδικευμένες και στοχευμένες καμπάνιες Marketing, που αποσκοπούν στην πώληση περισσότερων προϊόντων. Τα δεδομένα των πελατών αναλύονται με σκοπό να γίνει γνωστό το κατά πόσο ο κάθε πελάτης συνεισφέρει στο κέρδος της επιχείρησης, πόσο μπορεί αυτό να εξελιχθεί και προβλέπεται με βάση τον σχεδιασμό πως θα κινηθούν τα έσοδα του οργανισμού για το άμεσο μέλλον. Δεδομένα που επιλέγονται προς ανάλυση σχετίζονται κυρίως με τη συμπεριφορά των καταναλωτών, αυτή που τελικά τους οδηγεί στην λήψη συγκεκριμένων αποφάσεων, τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται για τον σχεδιασμό ή τον ανασχεδιασμό των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει η εταιρεία. Συμπερασματικά, το αναλυτικό CRM αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στην εξόρυξη δεδομένων (Data Mining).

Από την άλλη πλευρά, το Λειτουργικό CRM και το Συνεργατικό CRM αλληλοεπιδρούν με τους πελάτες, διαχειρίζονται τις διαδικασίες και μοιράζονται τις τεχνικές με διάφορα κανάλια σε ένα μοναδικό σύστημα, ώστε να τροφοδοτήσουν μια πλατφόρμα λήψης αποφάσεων. Τέτοια κανάλια συμπεριλαμβάνουν διάφορες συνιστώσες ενός συστήματος CRM όπως τα call centers (τηλεφωνικά κέντρα), η αυτοματοποίηση των πελατειακών υπηρεσιών, η αυτοματοποίηση του Marketing και η αυτοματοποίηση πωλήσεων. Έχει παρατηρηθεί ότι μια επιχείρηση η οποία δεν εφαρμόζει το Αναλυτικό CRM, σε συνδυασμό με το Λειτουργικό και το Συνεργατικό CRM, αποτυγχάνει στην γενική εφαρμογή των συστημάτων CRM.

Στο λειτουργικό CRM, υπάρχουν δύο υποσυστήματα, το back-end (υποστηρικτικό σύστημα), το οποίο εμπεριέχει μια αποθήκη δεδομένων και μια μηχανή εξόρυξης δεδομένων και προσφέρει στις επιχειρήσεις διάφορα δεδομένα που τους επιτρέπει να αποκτούν γνώσεις σχετικά με τους πελάτες, ενώ παράλληλα αυτά τα δεδομένα μπορούν να αναλύονται και να λαμβάνεται κάθε φορά το δεδομένο που χρειάζεται. Στη συνέχεια, υπάρχει και το front-end υποσύστημα (παραγωγικό σύστημα) το οποίο βοηθά πρακτικά στην κατάλληλη διαχείριση των προαναφερθέντων δεδομένων και στην ανάλυση

τους με τρόπο τέτοιο ώστε να επιφέρει τα σωστά αποτελέσματα και να είναι απόλυτα χρηστικό για την επιχείρηση.

Βασικός στόχος της εφαρμογής Αναλυτικού CRM είναι η σταδιακή δημιουργία μιας πελατοκεντρικής αποθήκης δεδομένων, στην οποία θα έχουν πρόσβαση οι υπάλληλοι για να ανασύρουν κάθε φορά όποιο δεδομένο χρειάζεται, όπως για παράδειγμα η ποσοτική ανάλυση της πιστότητας του πελάτη, δηλαδή ο υπολογισμός της αφοσίωσης του μέσω αλγορίθμων. Σύμφωνα με την αποτελεσματικότητα τους και τα κέρδη που φέρνουν στην επιχείρηση οι συγκεκριμένοι πελάτες, γίνεται η ανάλυση των αιτιών απώλειας, η καταγραφή δεδομένων σχετικά με τους λόγους που αυτό συνέβη και η αποτροπή νέων συμβάντων. Στο σύστημα αξιολόγησης πελατών ταξινομούνται, με ανάλυση πάνω στα θετικά και τα αρνητικά των αλγορίθμων που χρησιμοποιήθηκαν και θα προκύπτουν τροποποιήσεις ώστε να βελτιώνονται οι μετρήσεις.

2.4. Το CRM ως επικοινωνιακό εργαλείο

Η κατάδειξη και τελική επιλογή πελατών μέσω μεθόδων αξιολόγησης προκειμένου να γίνει σωστή διαχείριση της ανταπόκρισης και του διαλόγου, αποτελούν σημαντικό όπλο στα χέρια των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ).

Βάσει του μεγάλου σε όγκο πλήθους καταναλωτών, οι δυνατότητες που παρέχει το Internet είναι θεαματικές. Οι συναλλαγές που λαμβάνουν χώρα καθημερινά είναι ασύλληπτες σε αριθμό και παρουσιάζουν με διαύγεια την εξυπηρέτηση που παρέχει το νέο αυτό μέσο. Βασική πρόκληση είναι οι μεγάλες αλλαγές που επιφέρει το CRM στον τρόπο με τον οποίο οριοθετούνται και υλοποιούνται τα πλάνα επικοινωνίας των εταιρειών. Το CRM ήλθε να αντικαταστήσει παραδοσιακές επικοινωνιακές τακτικές και να δημιουργήσει νέους όρους και δεδομένα στην αγορά. Είναι πλέον οι επιχειρήσεις που θα προσδιορίζουν πρώτες τις ανάγκες του πελατολογίου τους μέσα από προβλέψεις και δημιουργούν τα κατάλληλα προϊόντα για την ικανοποίηση των πελατών πριν ακόμα τους το ζητήσουν. Μία επιχείρηση που μπορεί εκ των προτέρων να γνωρίζει τις ανάγκες του πελάτη, έχει δύο βασικά πλεονεκτήματα, πρώτων να ανταποκρίνεται με ταχύτητα και ευελιξία στην αγορά και δεύτερων να επιτυγχάνει χαμηλότερο κόστος. Παράλληλα, μειώνει το κοινό που φεύγει από το κατάστημα δίχως να προχωρά σε αγορές λόγω της πρόβλεψης των αγοραστικών διαθέσεων. Μία επιχείρηση επίσης με αυτό τον τρόπο έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει σε ανάπτυξη τα προϊόντα της, καθώς μέσα από ασφαλή και συγκεντρωμένα στοιχεία, θα μπορέσει να αξιολογήσει την προοπτική τους και τα τυχόν προβλήματα που θα παρουσιαστούν. Εκτός των άλλων θα μειώσει και το κόστος καθώς οι πελατοκεντρική διάθεση του συστήματος θα οδηγήσει τη γραμμή παραγωγής.

Το CRM ουσιαστικά φέρνει μία συνολική αλλαγή της φιλοσοφίας και της δομής μίας επιχείρησης. Η λέξη κλειδί είναι ο «Πελάτης». Η αξιοποίηση της επαφής με τον πελάτη και τις προσωπικές του εμπειρίες, δίνει προστιθέμενη αξία σε ένα προϊόν, το οποίο πλέον λαμβάνει διαφορετικές διαστάσεις.

Η αγορά του CRM παραμένει μία από τις πιο ενδιαφέρουσες στον κλάδο της Πληροφορικής. Οι επιχειρήσεις ξέρουν πως αν δεν γνωρίζουν ποιοι είναι οι πελάτες τους, δεν μπορούν να τους διατηρήσουν. Η διατήρηση του πελατολογίου είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς από εκεί προέρχεται – για τις περισσότερες επιχειρήσεις – το μεγαλύτερο μέρος του τζίρου και των κερδών. Επίσης, οι υπάρχοντες πελάτες όταν είναι ικανοποιημένοι και εμπιστεύονται μια εταιρεία μπορούν να συστήσουν τα προϊόντα της εταιρείας σε νέους δυνητικούς πελάτες, (world of mouth), μια

διαπραγματευτική δύναμη στην πλευρά των καταναλωτών που καλύπτει στην εποχή των Κοινωνικών Μέσων Δικτύωσης (Social Media).



Εικόνα 14. 2.4. Διατήρηση του πελατολογίου μέσω CRM συστημάτων & προσωποποιημένη εξυπηρέτηση

2.5. Οι αναγκαίες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ενός συστήματος CRM

Από πλευράς τεχνολογικής υποδομής, το CRM απαιτεί ένα σύγχρονο Call Center και τεχνολογία CTI (Computer Telephony Integration) για την αρμονική διαχείριση των εισερχόμενων και εξερχόμενων κλήσεων. Για το χτίσιμο του προφίλ του εκάστοτε πελάτη, απαιτείται ένα σύστημα «Αποθήκευση Δεδομένων» (Data Warehouse), που θα αποτυπώνει τη συμπεριφορά, τις επιθυμίες και τις προτιμήσεις του πελάτη. Επίσης, ένα σύστημα CRM χρειάζεται οικονομικά στοιχεία πραγματικού χρόνου (real time), καθώς επίσης και στοιχεία από την αποθήκη και το σύστημα παραγγελιοληψίας, για την άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη, οι λειτουργικότητες αυτές ονομάζονται ERP (enterprise resource planning/συστήματα ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού). Στη συνέχεια, η τεχνολογική υποδομή του CRM θα πρέπει να υποστηρίζει το Internet ως ένα από τα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη. Όλα όσα αναφέρονται παραπάνω δεν μπορούν να έχουν πρακτική εφαρμογή όταν το δίκτυο και οι Servers δεν είναι συνεχούς τεχνολογίας (robust). Το CRM απαιτεί μια πολιτισμική αλλαγή (culture change), ιδιαίτερα στις παλιές επιχειρήσεις, αυτή η αλλαγή είναι ζωτικής σημασίας είναι ο κυριότερος λόγος αποτυχίας μιας στρατηγικής CRM. Για να γίνει μια επιχείρηση πελατοκεντρική, είναι απαραίτητη τόσο η υποστήριξη από τα ανώτερα στελέχη (upper management) αλλά και από τα άτομα-κλειδιά όλων των τμημάτων. Απαιτείται επένδυση χρόνου και χρήματος για την εκπαίδευση των στελεχών στις νέες τεχνολογίες, καθώς και για την πρόσληψη στελεχών με εξειδικευμένες γνώσεις.



Εικόνα 15. 2.5. Ανάγκη συνύπαρξης CRM & ERP

Η επιτυχημένη εφαρμογή μιας στρατηγικής CRM προϋποθέτει σωστούς επαγγελματίες, καλά σχεδιασμένες διαδικασίες και τεχνολογία. Είναι πολύ σημαντικό μια επιχείρηση να απασχολεί άτομα που επιδεικνύουν επαγγελματισμό στις σχέσεις με τους πελάτες έχοντας ταυτόχρονα γνώση τεχνολογιών αιχμής. Το σημαντικότερο σημείο προσοχής είναι η ύπαρξη πειθαρχημένων διαδικασιών διότι χωρίς αυτές οποιαδήποτε καλή πρόθεση του προσωπικού είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.

2.6. Σύγκλιση Διασύνδεσης Υπολογιστών με την Τηλεφωνία (CTI)

CTI όπως συχνά αναφέρετε σε σύντομη μορφή, με το ακρωνύμιο να σημαίνει "Computer Technology Integration/Ολοκλήρωση Τηλεφωνίας μέσω Υπολογιστή". Υπάρχουν πολλές διαφορετικές εφαρμογές CTI με μια ποικιλία χαρακτηριστικών, όλες έχουν τη δυνατότητα να μετατρέψουν τον υπολογιστή σε σύστημα διαχείρισης τηλεφωνικών κλήσεων. Πιο απλά, χρησιμοποιώντας ένα εργαλείο CTI μπορούμε να μετατρέψουμε τον υπολογιστή, μεταξύ άλλων, σε ένα τηλέφωνο. Τα συστήματα αυτά επιτρέπουν στον χρήστη να πληκτρολογήσει οποιονδήποτε αριθμό τηλεφώνου και να τον καλέσει απευθείας από το πρόγραμμα περιήγησης. Αυτή η διαδικασία έχει φέρει επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις προσεγγίζουν τα telesales (Τηλεπωλήσεις), το Telemarketing (προώθηση προϊόντων) και μια σειρά άλλων καθημερινών λειτουργιών.

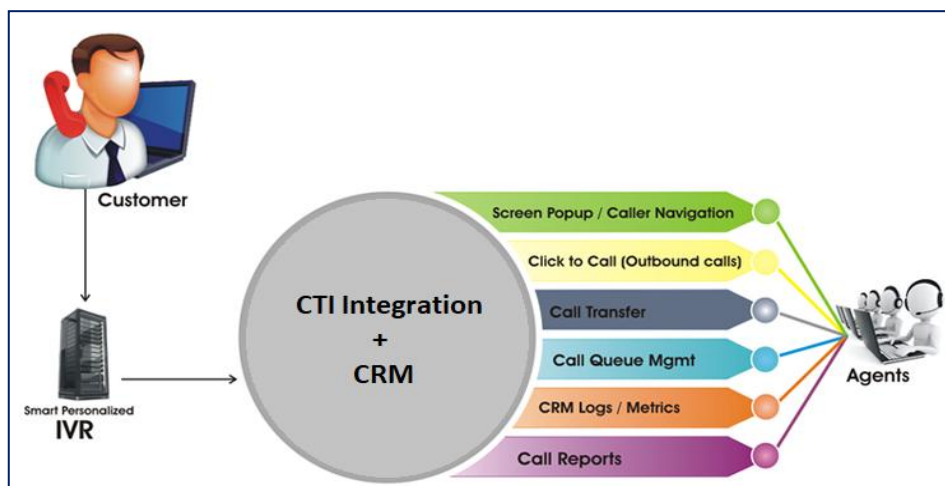
Ένα σύστημα CTI προσφέρει σίγουρα μια γρήγορη υπηρεσία κλήσης, αλλά αυτό αποτυπώνει μόνο ένα μέρος του πλούσιου πεδίου εφαρμογής του. Πιο συγκεκριμένα μια υπηρεσία CTI μπορεί να:

- Συνδέσει ένα τηλεφωνικό κέντρο με την υπηρεσία CRM (Salesforce, Microsoft Dynamics, Oracle κ.λπ.)
- Προσφέρει Screen Popping, δηλαδή να εμφανίζει πληροφορίες κλήσεων σε αναδυόμενα πεδία (αριθμός καλούντος ANI-Automatic Number Identification, αριθμός κλήσης DNIS-Dialed Number Identification Service) και αναδυόμενης οθόνης κατά την απάντηση
- Ορίσει Αυτόματο και Computer-Controlled Dialing
- Δίνει αναφορά κλήσεων (απάντηση, κλείσιμο, αναμονή κ.λπ.) και χαρακτηριστικών κάθε επαφής (DND-Do Not Disturb, προώθηση κλήσεων κ.λπ.)

- Οι χρήστες μπορούν να μεταφέρουν (Transfer) μια κλήση ή δεδομένα (data) σε έναν άλλο χρήστη
- Επιτρέπει στους χρήστες να συνδεθούν ως agents τηλεφωνικού κέντρου και να ελέγχεται η κατάστασή τους (Ready, Busy, Not ready, Break, κλπ.).
- Καταγραφεί αυτόματα κάθε εισερχόμενη και εξερχόμενη κλήση ή μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- Επιτρέπει την άμεση απάντηση σε εισερχόμενες κλήσεις, σε λίγα μόλις δευτερόλεπτα
- Δημιουργεί λεπτομερείς σημειώσεις και ιστορικό σχετικά με μεμονωμένες τηλεφωνικές κλήσεις, οι οποίες καταχωρούνται αυτόματα στο CRM
- Προσφέρει την υπηρεσία «Local Presence» («Local Presence» είναι ένα τηλεφωνικό σύστημα που επιτρέπει στον καλούντα να μιμείται ή να υιοθετεί τον τοπικό κωδικό περιοχής του πελάτη που προσπαθεί να επικοινωνήσει. Επειδή ο αριθμός φαίνεται να είναι τοπικός στη συσκευή του πελάτη, αυτό αυτόματα καταρρίπτει ένα φυσικό δισταγμό για την απάντηση της κλήση. Για παράδειγμα οι telemarketers μπορούν να επωφεληθούν από αυτό επειδή είναι σε θέση να εμφανίζονται ως μια τοπική επιχείρηση και μπορούν να κερδίσουν αμέσως την εμπιστοσύνη του πελάτη.) Αυτή η δυνατότητα μετά την εξέλιξη της διαδικασίας φορητότητας των τηλεπικοινωνιακών παρόχων, θα πάψει να έχει την ίδια ισχύ.

Το CTI χρησιμοποιείται συνήθως από τα τηλεφωνικά κέντρα που χειρίζονται μεγάλο αριθμό εισερχόμενων κλήσεων. Τα τηλεφωνικά κέντρα που εφαρμόζουν το CTI μπορούν να χρησιμοποιούν υπολογιστές για τη διαχείριση όλων των τηλεφωνικών κλήσεων, γεγονός που με τη σειρά του οδηγεί σε αυξημένη απόδοση και καλύτερα αποτελέσματα.

Το CTI επιτρέπει στους αντιπροσώπους του κέντρου επαφής να διαχειρίζονται εύκολα τις τηλεφωνικές κλήσεις από τους υπολογιστές τους. Πέρα από την απάντηση και την πραγματοποίηση τηλεφωνικών κλήσεων, τα συστήματα CTI δίνουν τη δυνατότητα στους αντιπροσώπους του τηλεφωνικού κέντρου να ακολουθήσουν μια προσέγγιση που βασίζεται στα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί για τις ανάγκες εξυπηρέτησης των πελατών. Με τις ενοποιημένες πληροφορίες και τα προηγμένα στοιχεία ελέγχου που είναι διαθέσιμα στα χέρια τους, οι πράκτορες μπορούν να έχουν πιο παραγωγικές, ουσιαστικές συνομιλίες και να επιτύχουν λύσεις γρηγορότερα.



Εικόνα 16. 2.6. CTI Integration

2.7. Το CRM και η αξία μιας βάσης δεδομένων

Όλες οι εφαρμογές του CRM έχουν ένα κοινό και σε μεγάλο βαθμό καθοριστικό παρονομαστή, τη βάση δεδομένων (Data Base). Η βάση δεδομένων με τη χρήση εξειδικευμένου Software (Λογισμικού Προγράμματος) επιτρέπει τη συλλογή, τη χρήση, την ανάλυση και την τελική αξιολόγηση των υπαρχόντων στοιχείων του καταναλωτικού κοινού, δίνοντας βοήθεια στη διαχείριση αυτών των πληροφοριών. Οι εφαρμογές της βάσης δεν έχουν μονοδιάστατο χαρακτήρα, αλλά χαρακτηρίζονται από πολλαπλές λειτουργίες κι εναλλαγή.

Στο Customer Relationship Management η επικοινωνία έχει άμεση σύνδεση με τη γνώση των χαρακτηριστικών αγοραστικής συμπεριφοράς του καταναλωτή. Μπορεί με τον τρόπο αυτό μία επιχείρηση να ενημερωθεί για μία σειρά θεμάτων όπως ποια είδη καταναλώνει περισσότερο ο πελάτης, σε ποιες ποσότητες, με ποιον τρόπο, τι άλλου είδους αγορές πραγματοποιεί, ποια είναι τα κανάλια αγορών στα οποία καταφεύγει, για ποιους λόγους διακόπτει τις αγορές του, σε ποια άλλα προϊόντα προσανατολίζεται κ.α.

Οι μεγάλες εταιρείες που εφαρμόζουν τεχνικές προσωποποιημένης εξυπηρέτησης πραγματοποιούν και Customer Relationship Management, γνωρίζοντας ονομαστικά τους πελάτες τους, το ιστορικό αγορών, επαφών, ανταπόκρισης και διαχειρίζονται διαχρονικά τη σχέση μαζί τους, μέσα από βάσεις δεδομένων. Ανά πάσα στιγμή γνωρίζουν τη συνολική αξία των πελατών τους, βάσει των καταναλωτικών συνηθειών τους και παράλληλα έχουν ένα αυτοματοποιημένο πελατοκεντρικό σύστημα αποστολής, τιμολόγησης, αποθήκευσης, εξυπηρέτησης, ενημέρωσης, και κοστολόγησης. Αυτές οι εφαρμογές μπορούν να οδηγήσουν μία επιχείρηση σταδιακά στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

Η περίοδος της μαζικής επικοινωνίας, θεωρείται πλέον αρκετά ξεπερασμένη, καθώς παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς τις καταναλωτικά ανάγκες ανά πελάτη. Σε μία περίοδο όπου ο καταναλωτής μπορεί πλέον να αγοράζει μέσω μιας εφαρμογής (app), χρειάζεται μία διαφορετική μέθοδος προσέγγισης. Η περίοδος της μαζικής παραγωγής και της πολιτικής των χαμηλών τιμών, δεν ανταποκρίνεται πια σε αυτά που ένας απαιτητικός καταναλωτής ζητά.

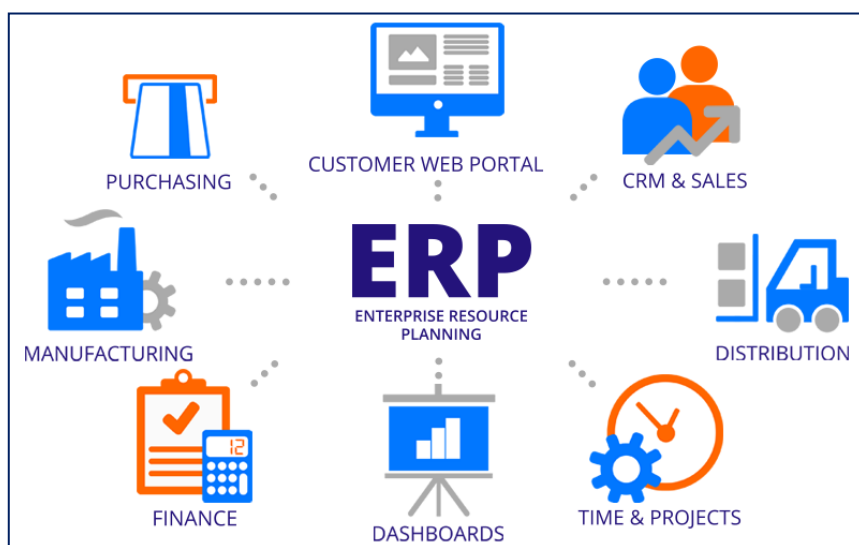
Η πελατοκεντρική πλέον οπτική της αγοράς, λέει ότι ένας πελάτης για να αγοράσει ένα προϊόν θα πρέπει να βρει μέσα σε αυτό στοιχεία του εαυτού του. Επομένως έννοιες όπως το data base (βάση δεδομένων) ή το one to one marketing (προσωποποιημένη πώληση) κυριαρχούν στις επιχειρηματικές συζητήσεις.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Συστήματα Ενδοεπιχειρησιακού Σχεδιασμού (ERP)

3.1. Τι ορίζεται ως ERP (Enterprise Resource Planning)

Τα συστήματα ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού (ERP) ενσωματώνουν εσωτερικές και εξωτερικές πληροφορίες διαχείρισης για έναν ολόκληρο οργανισμό συνδυάζοντας χρηματοδότηση/λογιστική, κατασκευή, πωλήσεις και υπηρεσίες, διαχείριση πελατειακών σχέσεων κτλ. Αυτές οι δραστηριότητες αυτοματοποιούνται μέσω ολοκληρωμένων εφαρμογών λογισμικού που προτείνουν τα συστήματα ERP. Ο σκοπός τους είναι να διευκολύνουν τη ροή των πληροφοριών μεταξύ όλων των επιχειρησιακών λειτουργιών μέσα στα όρια της οργάνωσης και να καταφέρουν αποτελεσματικές συνδέσεις από μέσα προς τα έξω, με τα ενδιαφερόμενα μέρη.



Εικόνα 17. 3.1. ERP συστήματα

Ένας από τους ορισμούς που έχουν αποδοθεί για τα συστήματα ERP, δόθηκε από τους Οικονόμου Γ. και Γεωργόπουλο Ν.² και έχει ως εξής:

«Ένα ERP είναι ένα πληροφοριακό σύστημα που αφορά στις διαδικασίες ολόκληρης της επιχείρησης, δένοντας όλες αυτές τις διαδικασίες να συναντήσουν τους επιχειρηματικούς στόχους και ενοποιώντας – ολοκληρώνοντας δια λειτουργικά όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Μέσω της δια λειτουργικής ολοκλήρωσης επιτυγχάνεται η ταχύτατη, ακριβής και έγκαιρη μετάδοση της πληροφορίας στο εσωτερικό της επιχείρησης. Αυτή η πληροφορία μπορεί να αφορά σε κόστος υλικά κτλ.»

Το ERP χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από την εταιρεία Gartner Group όπου έγιναν τα πρώτα βήματα επέκτασης των MRP (Material Resources Planning), για την μετέπειτα κατασκευή

² Οικονόμου Γ. & Γεωργόπουλος Ν., (2004), «Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση των Επιχειρήσεων», Αθήνα, εκδόσεις Ευγ. Μπένου

προγραμματισμού των πόρων και τον υπολογιστή ολοκληρωμένης παραγωγής. Ένα ERP σύστημα έφτασε να μπορεί να διαχειριστεί τα λογιστικά, την συντήρησή και το ανθρώπινο δυναμικό με αποτέλεσμα στα μέσα της δεκαετίας του 1990 να απευθύνεται στις συνολικές λειτουργίες μίας επιχείρησης. Πέρα από εταιρείες, τα συστήματα ERP ξεκίνησαν να χρησιμοποιούνται από κυβερνήσεις και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Το σημαντικότερο σημείο στην ιστορία των συστημάτων ERP είναι η ραγδαία αύξηση της ζήτησης τους μόλις από τα μέσα της δεκαετίας του 1990, όπου έπρεπε να γίνει σταδιακά η μετάβαση σε ένα πλέον ενιαίο και κοινό νόμισμα για όλες τις Ευρωπαϊκές Χώρες. Όταν καλύφθηκαν οι ανάγκες της μετάβασης, γεννήθηκε το εξελιγμένο μοντέλο ERP II. Ένα σύνολο συστημάτων που περιγράφουν διαδικτυακό λογισμικό επιτρέποντας τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους εταίρους (π.χ. προμηθευτές και πελάτες) να έχουν πρόσβαση στα συστήματα σε πραγματικό χρόνο.

Τα βασικά χαρακτηριστικά για τα συστήματα ERP είναι τα παρακάτω:

- Λειτουργεί σε πραγματικό χρόνο
- Στηρίζεται στην λειτουργία μιας Βάσης Δεδομένων
- Προσφέρει ένα φιλικό περιβάλλον χρήσης
- Είναι σχετικά εύκολη η εγκατάστασή τους

Η αυτονομία των πληροφοριακών συστημάτων είχε το μεγάλο μειονέκτημα του διασκορπισμού των επιχειρησιακών πληροφοριών σε πολλές βάσεις δεδομένων που δεν μπορούσαν να επικοινωνήσουν απ' ευθείας η μια με την άλλη. Κάθε φορά που μια εφαρμογή χρειαζόταν πληροφορίες από την βάση δεδομένων ενός άλλου συστήματος αυτές έπρεπε να μεταπηδήσουν από το δεύτερο σύστημα στο πρώτο, είτε με την χειροκίνητη επανεισαγωγή τους είτε, στην καλύτερη περίπτωση, με κάποια διαδικασία γεφύρωσης απαιτούσε, ωστόσο, τη συμμετοχή του χρήστη. Η προσέγγιση αυτή είχε επίσης υψηλό κόστος συντήρησης/αναβάθμισης της συνολικής μηχανογραφικής υποδομής της επιχείρησης.

Όπως είναι αντιληπτό, η δημιουργία ενός συστήματος που θα κατάφερνε να ενοποιήσει τις διάφορες διασκορπισμένες, ανάμεσα στα τμήματα, βάσεις δεδομένων ήταν αναγκαίο. Έτσι και δημιουργήθηκαν τα σύστημα ERP. Δίνεται η δυνατότητα στην ίδια την επιχείρηση να καταφέρνει να δημιουργήσει μια μονάδα (Database) η οποία θα δέχεται πληροφορίες από όλα τα τμήματα που διαθέτει, έτσι ώστε οποτεδήποτε χρειαστεί κάποιο τμήμα (πχ Τμήμα Καταχώρησης) οποιαδήποτε πληροφορία από κάποιο άλλο (πχ Τμήμα Μισθοδοσίας) μπορεί να την πάρει σε ελάχιστο χρόνο και χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία.

3.2. Πληροφοριακά Συστήματα

Ως «Πληροφοριακό Σύστημα» ορίζεται ένα σύνολο αλληλοσχετιζόμενων στοιχείων, το οποίο συλλέγει, ανακτά, επεξεργάζεται, αποθηκεύει και διανέμει πληροφορίες που βοηθούν τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο σε έναν οργανισμό.

Όπως γίνεται αντιληπτό για να μπορέσει μία επιχείρηση να πάρει τις απαραίτητες για αυτήν πληροφορίες έτσι ώστε να παράγει ένα προϊόν με υψηλή απήχηση από το κοινό με σκοπό την κάλυψη των αναγκών τους θα πρέπει να επικεντρωθεί σε τέσσερις βασικούς κανόνες λειτουργίας ενός πληροφοριακού συστήματος. Αυτοί είναι:

- Είσοδος – Input

- Επεξεργασία – Processing
- Έξοδος – Output
- Ανάδραση πληροφόρησης – Feedback

Σε αυτά τα τέσσερα στάδια η εταιρία λαμβάνει τα απαραίτητα στοιχεία που της χρειάζονται. Κατά την εισαγωγή ένα Πληροφοριακό Σύστημα συλλέγει πρωτογενή δεδομένα από το ευρύτερο περιβάλλον του εντός ή και εκτός του οργανισμού με σκοπό την επεξεργασία τους, που γίνονται στο επόμενο στάδιο, μέσα στο ίδιο το πληροφοριακό σύστημα. Στην πορεία όλα τα πρωτογενή δεδομένα που συλλέχθηκαν επεξεργάζονται εντός του συστήματος. Ουσιαστικά η πληροφορία μετατρέπεται σε μια κατανοητή μορφή για τους ανθρώπους μέσω μια κατάλληλης διαχείρισης και ανάλυσης της. Κατά την «έξοδο» της πληροφορίας διανέμονται τα επεξεργασμένα δεδομένα στους ανθρώπους με σκοπό της χρήση τους ή την επιπλέον επεξεργασία τους για άλλες δραστηριότητες. Το τελευταίο στάδιο, της ανατροφοδότησης, έχει να κάνει πρακτικά με την επιστροφή των επεξεργασμένων δεδομένων στον οργανισμό με σκοπό την αξιολόγηση και βελτίωση τους αν κρίνεται αναγκαία.



Εικόνα 18. 3.2. Information Systems

3.3. Κύρια χαρακτηριστικά των ERP

Παρακάτω, περιγράφονται σύντομα τα κύρια χαρακτηριστικά της τεχνολογίας πληροφορικής που συνόδευσε την εκρηκτική ανάπτυξη των συστημάτων ERP, εκτός από τις σχεσιακές βάσεις δεδομένων (relational databases), δηλαδή την αρχιτεκτονική πελάτη/εξυπηρετητή, τη χρήση αντικειμενοστραφών γλωσσών προγραμματισμού (object-oriented), την ανοιχτή αρχιτεκτονική συστημάτων για εύκολη επικοινωνία και τις σύγχρονες τάσεις ανάπτυξης των συστημάτων ERP που καθορίζει πλέον η αλματώδης ανάπτυξη του Διαδικτύου (Internet).

3.3.1. Πελάτης/εξυπηρετητής 3 – Βαθμίδες

Το μοντέλο πελάτη/εξυπηρετητή είναι ένα από τα μοντέλα κατανεμημένης αρχιτεκτονικής. Εγκαθιδρύει το μοντέλο της μηχανικής διαχώρισης των τριών κύριων συστατικών της επεξεργασίας πληροφοριών που είναι τα εξής:

- Αποθήκευση δεδομένων (πληροφορίες)
- Λογική της εφαρμογής (κανόνες και συνταγές)
- Παρουσίαση (εμφάνιση στον τελικό χρήστη).

Η χρήση της αρχιτεκτονικής πελάτη/εξυπηρετητή αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες καινοτομίες στα πληροφοριακά συστήματα³. Ο πυρήνας αυτών των συστημάτων είναι η σύνδεση των υπολογιστών σε τοπικά δίκτυα (Local Area Network - LAN) και δίκτυα ευρείας περιοχής (Wide Area Network - WAN). Συνήθως προτιμάται η υπολογιστική λειτουργία σε δίκτυο με ομαδοποιημένους (clustered) εξυπηρετητές και πελάτες. Αυτό σημαίνει ότι οι περισσότεροι πελάτες είναι μη προγραμματιζόμενα τερματικά με δυνατότητες προηγμένου γραφικού περιβάλλοντος επικοινωνίας με το χρήστη, αλλά χωρίς οδηγούς δισκετών ή μόνιμο λογισμικό εφαρμογής. Αυτή η σύνθεση επικρατεί λόγω απόδοσης λειτουργικότητας και χαμηλότερου κόστους.

3.3.2. Αντικειμενοστραφής προγραμματισμός

Το λογισμικό, που έχει δομηθεί με αντικειμενοστραφή προγραμματισμό είναι αυτό που χρησιμοποιείται από τους κατασκευαστές των συστημάτων ERP. Ο αντικειμενοστραφής προγραμματισμός μπορεί να πάρει πολλές μορφές, αλλά η αντίληψη της κατασκευής δομικών στοιχείων και της ένωσης συστατικών παραμένει σταθερή⁴. Είτε αποκαλούνται αντικείμενα, συστατικά, κατανεμημένα συστατικά (distributed components), μοιρασμένα πλαίσια εργασίας (shared frameworks) ή Java applets, οι τεχνικές ανάπτυξης που βασίζονται στην κατασκευή λογισμικού με την ανάμειξη και το ταίριασμα τυποποιημένων κομματιών θα αντικαταστήσουν το λογισμικό, που είναι γραμμένο με προσανατολισμό στο δομημένο προγραμματισμό (structured programming).

3.3.3. Ανοιχτή αρχιτεκτονική

Ανοιχτά θεωρούνται τα συστήματα (εξοπλισμός και λογισμικό) που μπορούν ν' ανταλλάξουν δεδομένα με εξωτερικά συστήματα, ακόμη και ενός ετερογενούς περιβάλλοντος. Ο αντικειμενοστραφής προγραμματισμός δίνει τη δυνατότητα ανοιχτής αρχιτεκτονικής, ώστε ο χρήστης να συνδυάζει και να ταιριάζει συστατικά του λογισμικού από διαφορετικούς προμηθευτές. Κατ' αυτό τον τρόπο γίνονται πιο εύκολα οι αλλαγές και οι τροποποιήσεις του κώδικα από τους

³ (Vaskevitch, 1993, Willard, 2000)

⁴ (CoadlYourdon, 1990)

προγραμματιστές και είναι δυνατό να αναβαθμίζεται μόνο το τμήμα που είναι απαραίτητο και όχι όλο το πρόγραμμα.

3.4. Το Διαδίκτυο (Internet) και η συσχέτιση με τα ERP

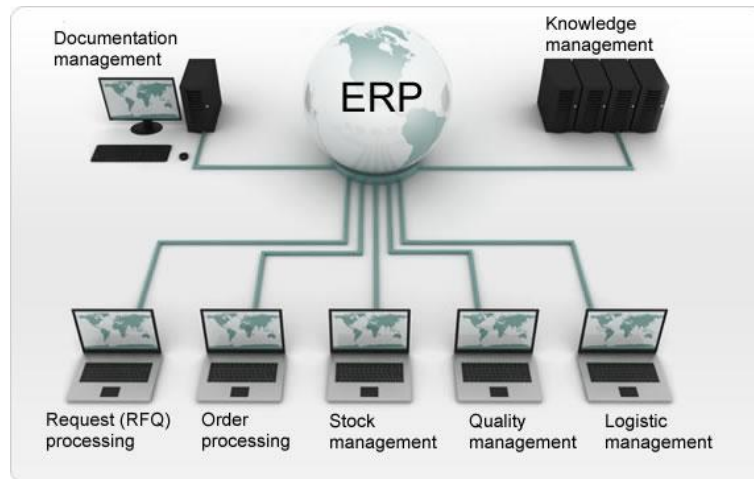
Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μία αυξανόμενη τάση των προμηθευτών συστημάτων ERP να αναπτύσσουν τις εφαρμογές τους, ώστε να κάνουν χρήση του Διαδικτύου (Web-enabling ERP). Οι εφαρμογές χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο για την πρόσβαση σε πληροφορίες ιστοσελίδων (web-sites) και τη σύνδεση με τα μηχανογραφικά συστήματα των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων (πελάτες, προμηθευτές, υπερβολάβοι, τράπεζες κ.λπ.). Αυτό επιτυγχάνεται με τη χρήση γλωσσών προγραμματισμού και πρωτοκόλλων του Διαδικτύου (π.χ. Java, HTML) και διευκολύνει τη συνεργασία κατά μήκος των εφοδιαστικών αλυσίδων σε συστήματα SCM (Supply Chain Management).

Πολλοί προμηθευτές πακέτων ERP προσφέρουν ή σχεδιάζουν να προσφέρουν εφαρμογές-πελάτη (applets) που βασίζονται στη Java. Ο χρήστης αποκτά πρόσβαση στο πακέτο ERP μέσω browsers (προγράμματα περιήγησης), ενώ το σύστημα μπορεί να φιλοξενηθεί ακόμη και σε μία τρίτη εταιρεία. Με αυτό τον τρόπο θα γίνει σταδιακά η μετάβαση από την αρχιτεκτονική πελάτη/εξυπηρετητή στη Service-Oriented Architecture (SOA/Αρχιτεκτονική Προσανατολισμού Υπηρεσιών), που βασίζεται στις τεχνολογίες του Διαδικτύου. Η SOA είναι το αναδυόμενο διεπιστημονικό παράδειγμα κατανεμημένων πληροφοριακών συστημάτων, το οποίο αλλάζει ριζικά τον τρόπο με τον οποίο οι εφαρμογές λογισμικού σχεδιάζονται, διανέμονται και χρησιμοποιούνται. Στον πυρήνα της SOA βρίσκονται οι υπηρεσίες (services) που παρέχονται από αυτόνομες και ανεξάρτητες εφαρμογές οι οποίες χρησιμοποιούν τυποποιημένα πρωτόκολλα για να διασυνδεθούν μεταξύ τους στο Διαδίκτυο.⁵

Επόμενη σημαντική τάση των συστημάτων ERP, που συνδέεται στενά με την προηγούμενη, είναι η ανάγκη για ευελιξία και διασυνδεσιμότητα των εφαρμογών λογισμικού (Interoperability). Κατά τη δεκαετία του 1990 τα συστήματα ERP κατηγορήθηκαν για έλλειψη ευελιξίας και μονολιθικότητα που δυσκόλευε την ενσωμάτωση άλλων εξειδικευμένων εφαρμογών και την παρακολούθηση της διαρκούς εξέλιξης των δομών των επιχειρήσεων. Σύγχρονα διαδικτυακά προϊόντα διασυνδεσιμότητας (με τη χρήση της γλώσσας XML), όπως το Netweaver της SAP AG και το Biztalk της Microsoft, εξυπηρετούν ακριβώς αυτή την ανάγκη για ολοκλήρωση εφαρμογών πολλών διαφορετικών κατασκευαστών λογισμικού (best of breed) σε ένα ενιαίο πληροφοριακό σύστημα, του οποίου ραχοκοκαλιά και μόνο είναι το σύστημα ERP (π.χ. SAP).

Σταδιακά κινούμαστε σε μία γενιά συστημάτων ERP, που πέραν των παραπάνω δυνατοτήτων της πρώτης γενιάς των συστημάτων, υποστηρίζει την ανταλλαγή δεδομένων, τη συνεργασία με προμηθευτές, με πελάτες, με συνεργάτες καθώς επίσης τη βελτιστοποίηση όχι μόνον σε επίπεδο επιχείρησης αλλά και σε επίπεδο εφοδιαστικής αλυσίδας. Η νέα υπό ανάπτυξη γενιά συστημάτων ERP ονομάζεται "Διευρυμένο ERP" ("Extended ERP") ή ERP II.

⁵ (Koehler/Alonso, 2007).



Εικόνα 19. 3.4. ERP & Internet

3.5. Κριτήρια Επιλογής του ERP

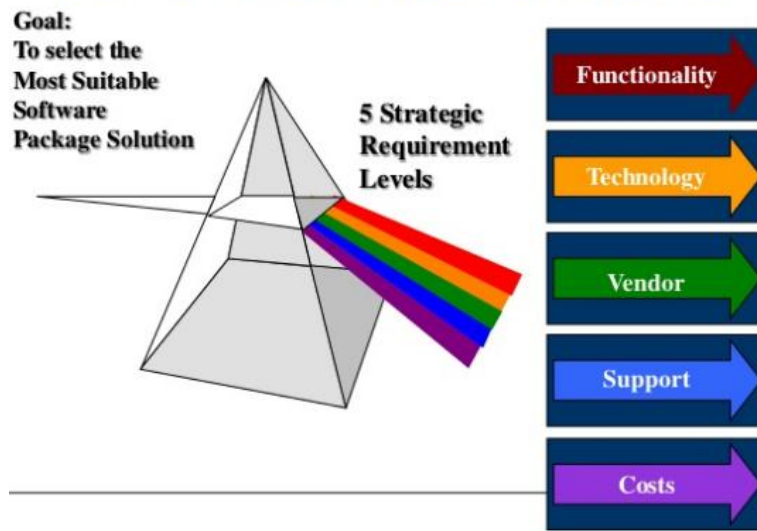
Τα κυριότερα κριτήρια επιλογής του πληροφοριακού συστήματος ERP είναι τα ακόλουθα:

- Τεχνολογικό επίπεδο εφαρμογής
- Λειτουργικότητα και κάλυψη απαιτήσεων
- Φιλικότητα στον χρήστη
- Δυνατότητα ανάπτυξης προσωποποιημένων εφαρμογών
- Ωριμότητα εφαρμογής
- Επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών εφαρμογών
- Καθετοποίηση του προμηθευτή στο συγκεκριμένο κλάδο
- Υποστήριξη μετά την εγκατάσταση
- Χρονοδιάγραμμα και ομάδα Υλοποίησης-Μετάπτωσης
- Κόστος (αδειών χρήσης , υπηρεσιών εγκατάστασης και συντήρησης)

Στο συνολικό κόστος προμήθειας και εγκατάστασης ενός συστήματος ERP πρέπει να προστεθεί και η απασχόληση των στελεχών της εταιρίας δεδομένου ότι θα απορροφήσει σημαντικό μέρος του χρόνου τους για όλη τη διάρκεια υλοποίησης του έργου (από μερικούς μήνες μέχρι και 1-2 έτη). Η τελική επιλογή του πληροφοριακού συστήματος θα πρέπει να γίνει με την ανάπτυξη μοντέλου αξιολόγησης πολλών κριτηρίων για τα προσφερόμενα συστήματα και συνδυασμό αυτών.

Συμπερασματικά η εγκατάσταση ενός συστήματος ERP είναι μια πολύ σημαντική επένδυση και όχι απλά μια ακόμη δαπάνη, επένδυση που κάθε εταιρία με προοπτικές ανάπτυξης θα πρέπει να σχεδιάσει και να υλοποιήσει προσεκτικά.

ERP Product selection Criteria



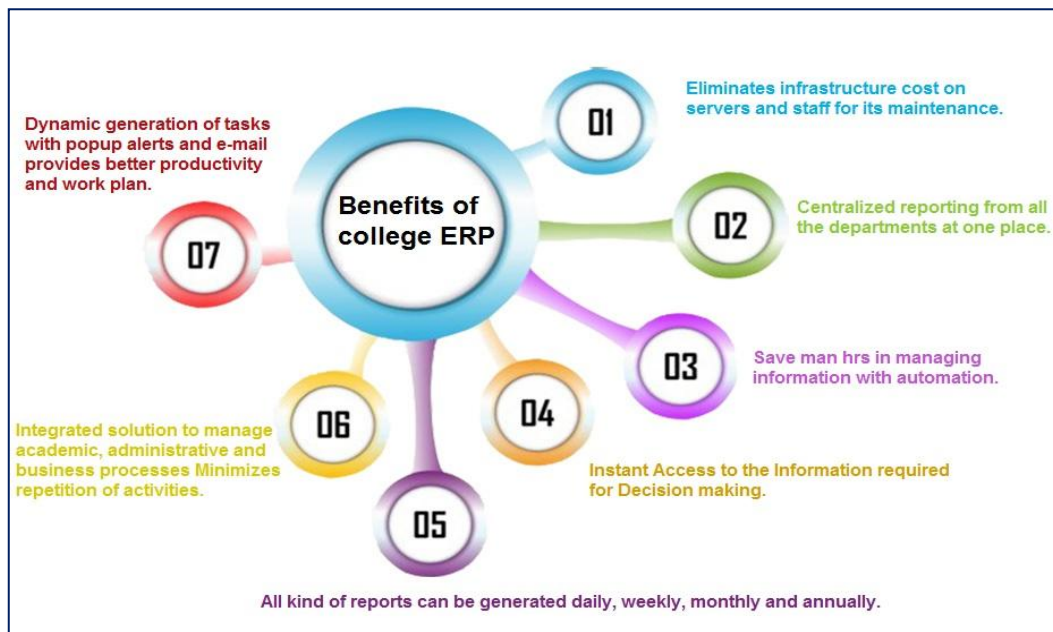
Εικόνα 20. 3.5. Κριτήρια επιλογής ERP συστημάτων

3.6. Τα οφέλη των ERP

Η εφαρμογή των συστημάτων ERP στις επιχειρήσεις δημιουργεί πολλές ευκαιρίες για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Τα συστήματα ERP προσφέρουν τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

- Καλύτερος συντονισμός σε όλη τη ροή των εμπορικών και παραγωγικών λειτουργιών της επιχείρησης, από τη μείωση των αποθεμάτων και τη φειδώ στις παραγγελίες των πρώτων υλών, ως την καλύτερη εκμετάλλευση του παραγωγικού εξοπλισμού, με αποτέλεσμα τη μείωση των χρόνων διεκπεραίωσης & παράδοσης των προϊόντων στους πελάτες και την ταυτόχρονη αποφυγή νεκρών χρόνων ή άσκοπων υπερωριών.
- Κατάργηση πολλαπλής εισαγωγής των ίδιων δεδομένων σε ποικίλα πληροφοριακά συστήματα με ενοποίηση όλων των λειτουργιών εμπορίας (πωλήσεων και αγορών), προγραμματισμού και παρακολούθησης παραγωγής, οικονομικών όπως επίσης και των υπόλοιπων διοικητικών λειτουργιών σε ένα μοναδικό σύστημα.
- Μείωση των λειτουργικών εξόδων της μηχανογραφικής υποστήριξης της επιχείρησης, λόγω της χρήσης ενός και μόνο συστήματος.
- Ακριβέστερος προγραμματισμός και καλύτερη αξιοποίηση της χρήσης των πόρων της επιχείρησης.
- Αυτοματοποίηση διαδικασιών και αύξηση παραγωγικότητας στο γραφείο, λόγω της επιτάχυνσης εργασιών ρουτίνας.
- Εξοικονόμηση χρόνου των στελεχών διοίκησης εξαιτίας της έγκυρης και ολοκληρωμένης πληροφόρησης, που έχει ως αποτέλεσμα τη λήψη καλύτερων και ταχύτερων αποφάσεων και τη βελτίωση της αποδοτικότητας.
- Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, με περισσότερη ακρίβεια και συνέπεια στους χρόνους παράδοσης, με συνέπεια τη βελτίωση της συνολικής εικόνας της επιχείρησης.

- Βελτίωση της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων οργανωτικών μονάδων της επιχείρησης, εξαιτίας της ταχύτητας ανταλλαγής πληροφοριών.
- Βελτίωση της προσαρμοστικότητας της επιχείρησης και της απόκρισής της στις μεταβολές της αγοράς και τις αλλαγές προτεραιοτήτων από τους πελάτες, μέσα από τη δυνατότητα ταχύτερης αναπροσαρμογής των προγραμμάτων και των παραγγελιών.
- Δυνατότητα επανασχεδιασμού, βελτίωσης των υφιστάμενων διαδικασιών και επαναπροσδιορισμού των στόχων της επιχείρησης.
- Διεύρυνση της επιχείρησης σε ότι αφορά το πελατολόγιο, τα προϊόντα, τις γεωγραφικές περιοχές κτλ.
- Υποδομή για δραστηριότητες ηλεκτρονικού εμπορίου.
- Τα μεγάλα πακέτα ERP αποτελούν μονόδρομο για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούν διεθνώς σε πολυεταιρικό και πολύγλωσσο περιβάλλον με διαφορετικά νομίσματα, παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες σε όλο τον κόσμο και χρησιμοποιούν διαφορετικά λογιστικά συστήματα και συστήματα μέτρησης της απόδοσης.



Εικόνα 21. 3.6. Τα οφέλη από τη χρήση ERP συστημάτων

3.7. Οι δυσκολίες στην εφαρμογή των ERP

Εκτός των πολυάριθμων θετικών στοιχείων και τις διευκολύνσεις που παρέχουν τα ERP, παρουσιάζονται κάποια προβλήματα κατά την χρήση τους.

Τέτοια είναι:

- Η προσαρμογή στις ιδιαίτερες ανάγκες και τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης, συχνά απαιτούν πολυάριθμες αρχικοποιήσεις, διασυνδέσεις με άλλα συστήματα και τροποποιήσεις του επιλεγέντος συστήματος ERP.
- Στις περιπτώσεις αυτές απαιτούνται συμβουλευτικές υπηρεσίες (consulting), οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους και του χρόνου υλοποίησης του έργου.

- Σε πολλές περιπτώσεις έχουμε υψηλό κόστος για τη μετέπειτα υποστήριξη και συντήρηση του συστήματος ERP.
- Το πλήθος των εξειδικευμένων και έμπειρων στελεχών στον προγραμματισμό και τη διαχείριση συστημάτων ERP είναι περιορισμένο.
- Υπάρχουν ανάγκες συνεχούς εκπαίδευσης τόσο των χρηστών όσο και του εξειδικευμένου προσωπικού πληροφορικής/επικοινωνιών της επιχείρησης, οι οποίες εντείνονται κατά την περίοδο εγκατάστασης ενημερωμένων εκδόσεων του προϊόντος.
- Η εγκατάσταση και ανάπτυξη ενός συστήματος ERP σε μια επιχείρηση, μπορεί να επιφέρει μεγάλες αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της, κάποιες από τις οποίες ενδέχεται, να είναι αναγκαστικές προκειμένου η επιχείρηση να μπορέσει να προσαρμοστεί στο ERP.
- Τα δύο παραπάνω προβλήματα δημιουργούν σημαντικές δυσαρέσκειες και "αντιστάσεις" των χρηστών (resistance to change), για τη διαχείριση των οποίων απαιτείται κατάλληλο πρόγραμμα επικοινωνίας και διαχείρισης των αλλαγών (change management).



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Έρευνα Μελέτης (Case Study)

4.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται ένα case study (μελέτη περίπτωσης) σε πραγματικό τηλεφωνικό κέντρο που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα. Η COSMOTE e-Value είναι η εταιρεία που επιλέχθηκε για την διεξαγωγή της έρευνας, η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο της παροχής υπηρεσιών εξυπηρέτησης σε εταιρικούς πελάτες. Το έργο της ΔΕΗ αποτελεί την περίπτωση μελέτης του κεφαλαίου και αναλύεται στη συνέχεια η δομή και η λειτουργία της τηλεφωνικής εξυπηρέτησης. Αποτυπώνεται η σημερινή εικόνα του κέντρου, τα διαθέσιμα κανάλια εξυπηρέτησης, η σημασία των υποστηρικτικών τμημάτων, οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες και τα τεχνολογικά δεδομένα που πλαισιώνουν την καθημερινή εξυπηρέτηση των πελατών.

4.2. Η Εταιρεία

Η COSMOTE e-Value, μέλος του Ομίλου ΟΤΕ από το 2006, δραστηριοποιείται από το 1999 στην παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών Contact Center (Ανάπτυξη πωλήσεων, Εξυπηρέτηση πελατών, Διατήρηση & Ανάπτυξη πελατολογίου). Κατέχει σήμερα ηγετική θέση στον κλάδο, αναλαμβάνοντας σημαντικά έργα από τοπικούς και διεθνείς πελάτες.

Με σχεδόν 20 χρόνια εμπειρίας στον τομέα της εξυπηρέτησης πελατών και 6.500 εξειδικευμένους agents, η COSMOTE e-Value αξιοποιεί όλες τις δυνατότητες που προσφέρει η ψηφιακή τεχνολογία και παρέχει, 365 ημέρες το χρόνο και σε 24ωρη βάση, υπηρεσίες τηλεφωνικής εξυπηρέτησης, όπως ανάπτυξη πωλήσεων, εξυπηρέτηση πελατών, τεχνική βοήθεια, συμβουλευτικές υπηρεσίες κ.ά., απόλυτα προσαρμοσμένες στις ανάγκες των πελατών της.



Εικόνα 22. 4.2. COSMOTE e-Value Logo

Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στην πόλη της Ξάνθης, ενώ στον Κεραμεικό Αττικής βρίσκονται τα κεντρικά γραφεία της διοίκησης. Παράλληλα, υποκαταστήματά της λειτουργούν σε Αθήνα, Πάτρα, Θεσσαλονίκη και Ηράκλειο φτάνοντας τα 10 στο σύνολο ενώ από το 2014 έχει αναπτύξει τις εμπορικές της δραστηριότητες και στη Ρουμανία, με παρουσία σε 6 διαφορετικές πόλεις εκεί, όπως Βουκουρέστι, Μπρασόφ και Πλοϊέστι.

Οι agents της εταιρείας εξυπηρετούν καθημερινά πελάτες 27 χωρών και σε 16 γλώσσες, σε μια παλέτα με πάνω από 100 διαφορετικά έργα. Αναφορικά με την γκάμα των πελατών-εταιρειών που εμπιστεύτηκαν την COSMOTE e-Value για τις ολοκληρωμένες υπηρεσίες που προσφέρει βρίσκονται όπως είναι αναμενόμενο τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι Ελλάδας και Κύπρου, εταιρείες που κινούνται στον κλάδο της τραπεζικής και των οικονομικών, υποστηρίζει ακόμα μεγάλους ομίλους



καταναλωτικών αγαθών αλλά και μεμονωμένες επιχειρήσεις, τέλος έχει καταφέρει να κερδίσει την εμπιστοσύνη κρατικών υπηρεσιών και φορέων με τους οποίους έχει άψογη συνεργασία.

Η εταιρεία, COSMOTE e-Value δεν κέρδισε τυχαία την θέση που κατέχει στην αγορά, έχει φροντίσει να εξασφαλίσει ποιοτικές υπηρεσίες στους πελάτες της με την πιστοποίηση ISO 9001. Το πρότυπο αυτό είναι το διεθνώς αναγνωρισμένο για τη Διαχείριση Ποιότητας που καθορίζει τις απαιτήσεις για ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας. Η υλοποίησή του παρέχει συγκεκριμένες μεθόδους επιχειρησιακών δραστηριοτήτων προκειμένου να διασφαλίζεται συστηματικά η ικανότητα της Εταιρείας να παρέχει συνεχώς προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών καθώς και τις ισχύουσες κανονιστικές απαιτήσεις, βελτιώνοντας έτσι την ικανοποίηση του πελάτη. Η ποιοτική δουλειά της διοίκησης και του προσωπικού επισφραγίζονται, επίσης, με διακρίσεις που συχνά κατακτούν σε διαγωνισμούς, όπως και το 2017 που κέρδισαν 3 βραβεία (2 χρυσά και 1 γάλκινο) στον διαγωνισμό Sales Excellence Awards.

Η παρούσα εργασία θα ασχοληθεί με ένα από τα μεγαλύτερα έργα της εταιρείας, και πιο συγκεκριμένα την τηλεφωνική εξυπηρέτηση των πελατών της ΔΕΗ.

Η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ) είναι ελληνική κρατικά ελεγχόμενη εταιρεία παραγωγής ηλεκτρικού ρεύματος, από τις μεγαλύτερες στην Ελλάδα. Απασχολεί περίπου 22,000 εργαζόμενους και αντιστοιχεί το 62% περίπου του συνολικού κύκλου εργασιών του κλάδου παροχής ηλεκτρικού ρεύματος, φυσικού αερίου και νερού στη χώρα. Από τα τέλη του 2000 λειτουργεί ως ανώνυμη εταιρία και είναι εισηγμένη στα χρηματιστήρια Αθηνών και Λονδίνου.

Η ΔΕΗ ΑΕ είναι η μεγαλύτερη εταιρία παραγωγής και προμήθειας ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα, με περίπου 7,4 εκατομμύρια πελάτες. Διαθέτει μια μεγάλη υποδομή σε εγκαταστάσεις ορυχείων λιγνίτη, παραγωγής, μεταφοράς και διανομής ηλεκτρικής ενέργειας. Κατέχει περίπου το 68% της εγκατεστημένης ισχύος των σταθμών ηλεκτροπαραγωγής στην Ελλάδα συμπεριλαμβάνοντας στο ενεργειακό της μείγμα λιγνιτικούς, υδροηλεκτρικούς και πετρελαϊκούς σταθμούς, καθώς και σταθμούς φυσικού αερίου, αλλά και μονάδες ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (ΑΠΕ).

Μετά την απόσχιση των κλάδων Μεταφοράς και Διανομής, δημιουργήθηκαν δύο 100% θυγατρικές εταιρείες της ΔΕΗ Α.Ε., ο ΑΔΜΗΕ Α.Ε. (Ανεξάρτητος Διαχειριστής Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας Α.Ε.) και ο ΔΕΔΔΗΕ Α.Ε. (Διαχειριστής Ελληνικού Δικτύου Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας Α.Ε.). Ο ΑΔΜΗΕ Α.Ε. έχει την ευθύνη της διαχείρισης, λειτουργίας, ανάπτυξης και συντήρησης του Ελληνικού Συστήματος Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας και των διασυνδέσεών του, ενώ ο ΔΕΔΔΗΕ Α.Ε. έχει την ευθύνη για την διαχείριση, ανάπτυξη, λειτουργία και συντήρηση του Ελληνικού Δικτύου Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας.

Στον τομέα των ΑΠΕ, η ΔΕΗ δραστηριοποιείται μέσω της θυγατρικής της «ΔΕΗ Ανανεώσιμες Α.Ε.», έχοντας στο χαρτοφυλάκιό της αιολικά πάρκα, μικρούς υδροηλεκτρικούς σταθμούς καθώς και φωτοβολταϊκούς, συνολικής εγκατεστημένης ισχύος 116 MW.

Ο πελάτης ΔΕΗ ΑΕ, έχει εμπιστευτεί την εξυπηρέτηση των εμπορολογιστικών θεμάτων των 7,4 εκ πελατών της (Χαμηλής Τάσης), στις υπηρεσίες της COSMOTE e-Value από τον Αύγουστο του 2016, παρέχοντας στους δικούς της πελάτες μια 12ώρη (7:00 – 19:00) και πενθήμερη (Δευτέρα έως Παρασκευή) γραμμή εξυπηρέτησης για όλη την Ελλάδα. Η σύμβαση του έργου εισερχόμενων κλήσεων είχε διάρκεια 2 ετών και φέτος υπογράφει η ανανέωση της συνεργασίας για 2 χρόνια ακόμη. Η COSMOTE e-Value, επιστρατεύει την τεχνογνωσία και την εμπειρία των 19 και πλέον χρόνων της για την ικανοποίηση αυτού του μεγάλου πελάτη και θα προχωρήσει και βελτιώσεις και προσθήκες

στα κανάλια εξυπηρέτησης, μετά την ανασκόπηση των 2 περασμένων ετών. Στην επόμενη ενότητα θα γίνει μια πρόταση ψηφιακοποίησης του στις λειτουργίες του Call Center για τις υπηρεσίες που προσφέρει το 11770.

4.3. Κανάλια Εξυπηρέτησης

Η ΔΕΗ ΑΕ προσφέρει τη δυνατότητα φυσικής επαφής με τους πελάτες της δια μέσου του τεράστιου δικτύου φυσικών καταστημάτων της σε όλη την Ελλάδα. Διαθέτει πάνω από ενενήντα φυσικά καταστήματα στο σύνολο, από τα οποία τα είκοσι στελεχώνουν μόνο την περιφέρεια της Αττικής. Επίσης, παρέχεται η δυνατότητα δωδεκάωρης εξυπηρέτησης δια μέσου του τηλεφωνικού κέντρου 11770 και τέλος ηλεκτρονική εξυπηρέτηση μέσα από την ανανεωμένη ιστοσελίδα της www.dei.gr. Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει η ανάλυση των επιλογών εξυπηρέτησης που προσφέρονται στους πελάτες της τηλεφωνικής εξυπηρέτησης του 11770. Το αντικείμενο εξυπηρέτησης των καναλιών επικοινωνίας της γραμμής κυμαίνεται από την παροχή απλών πληροφοριών έως και την διεκπεραίωση αιτημάτων που παραδοσιακά ολοκληρώνονταν στα φυσικά καταστήματα. Ο πελάτης ακούει σε ένα ηχογραφημένο μήνυμα όλες τις διαθέσιμες επιλογές και πληκτρολογεί τον αντίστοιχο αριθμό στο καντράν του τηλεφώνου του για να συνδεθεί με κάποιον εκπρόσωπο. Πιο αναλυτικά τα IVR (Interactive Voice Response) εξυπηρέτησης, στα οποία μπορεί να απευθυνθεί κάθε πελάτης, χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

- Επιλογή 1 – Λογαριασμοί
- Επιλογή 2 – Συμβόλαια
- Επιλογή 3 – Διακανονισμοί
- Επιλογή 4 – Γενική Πληροφόρηση / ΚΟΤ
- Επιλογή 9 – Αγγλικά

Το 11770 διαχειρίζεται ένα μεγάλο ποσοστό των αιτημάτων - ερωτημάτων τόσο στην πρώτη επικοινωνία που έχει ο πελάτης σε μια από τις επιλογές εξυπηρέτησης του 11770, όσο και υποστηρικτικά τμήματα Back Office του τηλεφωνικού κέντρου ή και της ΔΕΗ Α.Ε. Στη συνέχεια θα γίνει πιο ξεκάθαρος ο ρόλος και η σημασία των εν λόγω βοηθητικών τμημάτων τόσο σε θέματα παραγωγής όσο και κόστους.

4.3.1. Επιλογή #1 – Λογαριασμοί

Η πρώτη διαθέσιμη επιλογή είναι αυτή που σχετίζεται με τους λογαριασμούς των πελατών και προσφέρει σε τίτλους τις εξής πληροφορίες:

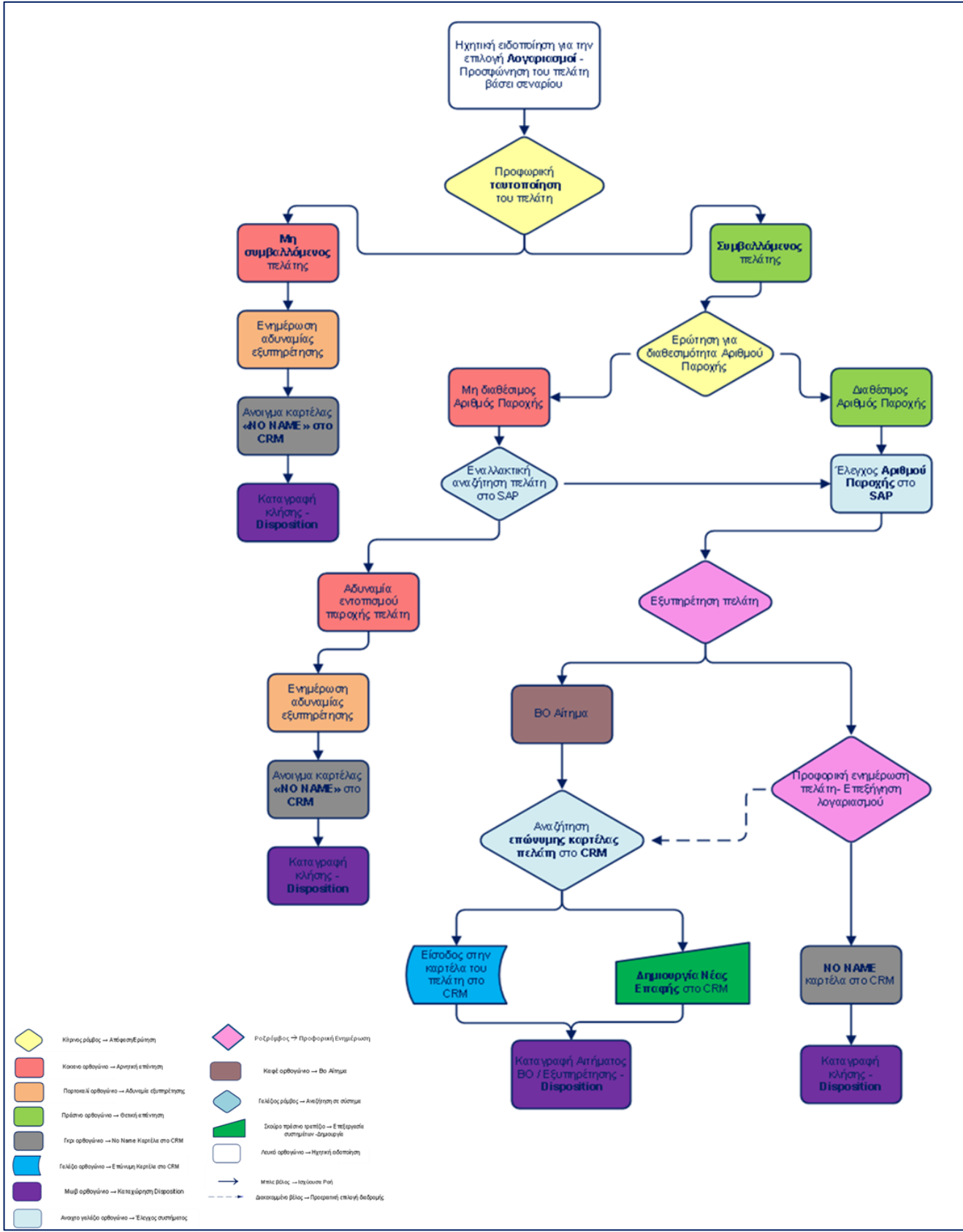
- Την ανάλυση των τιμολογίων (χρέωση και τιμολόγηση)
- Τα ποσά πληρωμής και τις ημερομηνίες λήξης
- Ενημέρωση για την τετραμηνία κατανάλωση ρεύματος
- Τους διαθέσιμους τρόπους πληρωμής
- Και μια σειρά αιτημάτων για διορθώσεις με τη βοήθεια υποστηρικτικών τμημάτων Back Office της ΔΕΗ ή και της COSMOTE e-Value:
 - Αίτημα Αλλαγής Διεύθυνσης
 - Αίτημα Διόρθωσης Προσωπικών Στοιχείων



- Θέματα Διενέξεων
- Διόρθωση Χρεώσεων Λογαριασμού
- Αίτημα Move IN-OUT
- Στασιμότητα Μετρητών
- Καταχώρηση Ενδείξεων Μετρητών
- Τακτοποίηση Εισπράξεων από Πληρωμές σε λάθος Κωδικό Ηλεκτρονικής Πληρωμής
- Μεταφορά Χρεωστικού ή Πιστωτικού Υπολοίπου
- Εντολή Επανασύνδεσης λόγω οφειλών
- Διόρθωση Στοιχείων E-Bill

Οι πελάτες που επιλέγουν την επιλογή #1 Λογαριασμοί, επιθυμούν προσωποποιημένες πληροφορίες και για το λόγο αυτό απαιτείται η σχετική ταυτοποίηση των προσωπικών τους στοιχείων (Ονοματεπώνυμο, ΑΦΜ, ΑΔΤ και Διεύθυνση Ακινήτου) όπως αυτά είναι καταγεγραμμένα στο μηχανογραφικό σύστημα (SAP) του πελάτη ΔΕΗ ΑΕ. Ελάχιστες μόνο περιπτώσεις θα επιτρέψουν σε μη συμβαλλόμενο πελάτη να εξυπηρετηθεί από την επιλογή των Λογαριασμών και αυτές αφορούν κάποιο από τα Back Office αιτήματα.

Σε κάθε περίπτωση ο πελάτης ενημερώνεται για την διαδικασία ταυτοποίησης με ηχογραφημένο μήνυμα πριν ξεκινήσει να συνομιλεί με εκπρόσωπο. Από το καλοκαίρι του 2018 το ηχογραφημένο μήνυμα εμπλουτίστηκε και επιτρέπει στον εκάστοτε πελάτη να πληκτρολογήσει στο καντράν του τηλεφώνου του τον αριθμό παροχής του, ώστε να εξυπηρετηθεί πιο γρήγορα και στοχευμένα. Ο αριθμός παροχής είναι ένας μοναδικός αριθμός που χαρακτηρίζει έναν πελάτη και το συμβόλαιο του στη ΔΕΗ ΑΕ και αποτελεί τον βέλτιστο τρόπο αναζήτησης πελατών στο μηχανογραφικό σύστημα. Αυτή, λοιπόν, η δυνατότητα πληκτρολόγησης παροχών έχει ως αποτέλεσμα την ελαχιστοποίηση του χρόνου αναζήτησης του πελάτη από τον εκπρόσωπο της γραμμής και την άμεση εξυπηρέτηση αυτού, πράγμα που εξυπηρετεί και τα δύο εμπλεκόμενα μέρη.



Διάγραμμα 1. 4.3.1. Διάγραμμα Ροής Λογαριασμών



4.3.2. Επιλογή #2 – Συμβόλαια

Η δεύτερη επιλογή στο ηχογραφημένο IVR (Interactive Voice Response) είναι η επιλογή των Συμβολαίων. Η συγκεκριμένη κατηγορία εξυπηρέτησης απευθύνεται σε πελάτες που επιθυμούν υπογραφής σύμβασης σύνδεσης με τον πάροχο ΔΕΗ ή την καταγγελία μιας υπάρχουσας σύμβασης.

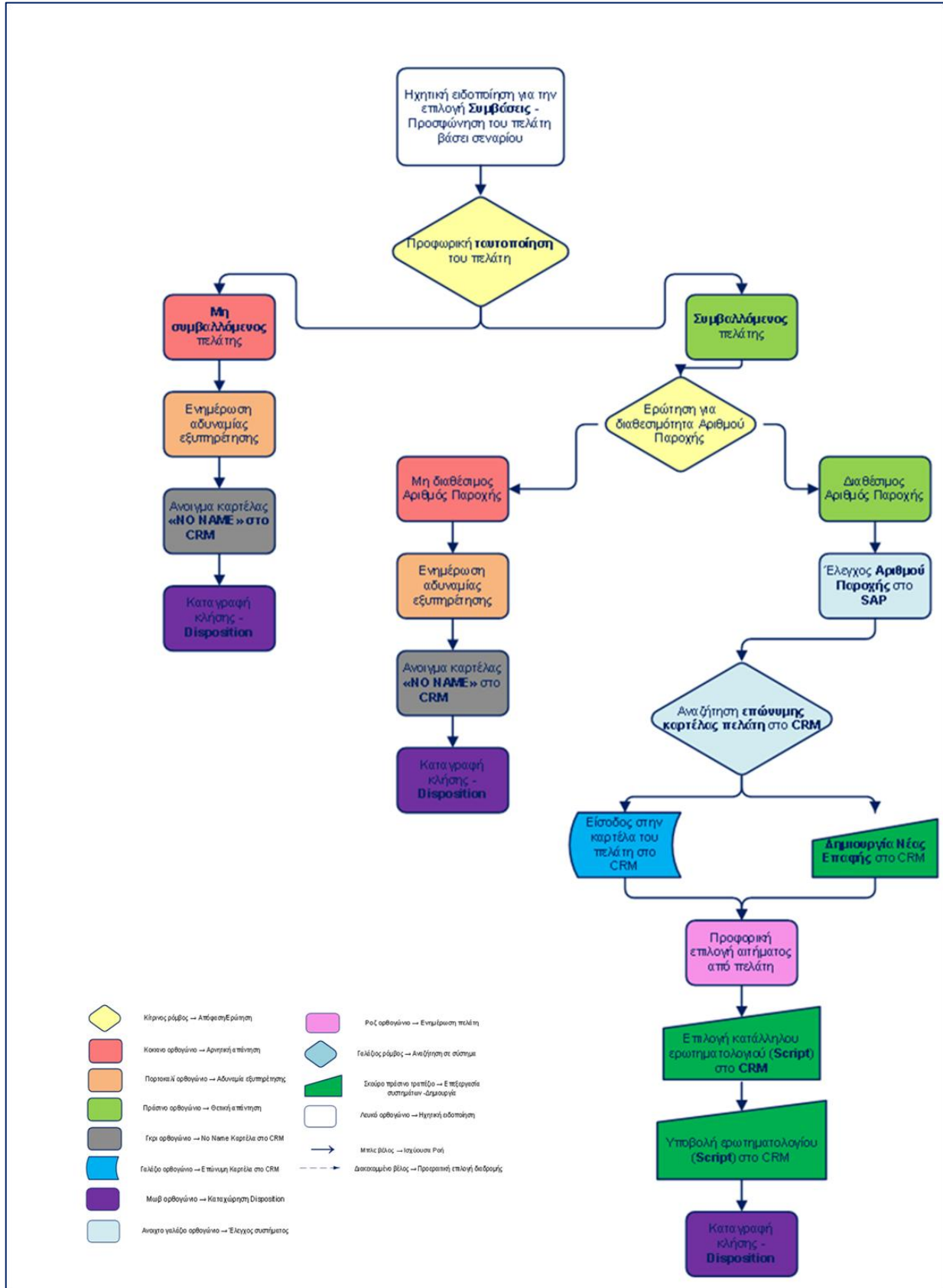
Παραδοσιακά, τα δύο παραπάνω αιτήματα εξυπηρετούνταν με φυσική παρουσία του συμβαλλόμενου σε κάποιο κατάστημα ΔΕΗ, πλέον η τηλεφωνική εξυπηρέτηση που είναι διαθέσιμη προσφέρει δωδεκάωρη εξυπηρέτηση αυτών των αιτημάτων. Ο πελάτης που ικανοποιεί τις απαραίτητες προϋποθέσεις ταυτοποίησης, ορίζει στην γραμμή του 11770 ένα ραντεβού με courier, με τη βοήθεια του οποίου γίνεται η παράδοση όλων των απαραίτητων παραστατικών από τον πελάτη για το αντίστοιχο αίτημα, όπως τον ενημέρωσαν στην πρώτη επικοινωνία με το 11770.

Μετά την παραλαβή των απαραίτητων δικαιολογητικών από την εταιρεία courier, η διαδικασία ολοκληρώνεται από το αντίστοιχο υποστηρικτικό τμήμα Back Office των Συμβολαίων. Οι εκπρόσωποι που στελεχώνουν αυτή την ομάδα, ετοιμάζουν τα προς υπογραφή συμβόλαια και είναι οι αποδέκτες των απαραίτητων παραστατικών.

Η διαδικασία ολοκλήρωσης ενός συμβολαίου από την γραμμή εξυπηρέτησης είναι μεν πιο ευέλικτη σε θέματα ωραρίου αλλά υπάρχει μεγαλύτερη αναμονή στην ολοκλήρωση των αιτημάτων σε σχέση με το παραδοσιακό κατάστημα:

- Αίτημα Αρχικής Ηλεκτροδότησης (έως 10 εργάσιμες ημέρες)
- Αίτημα Επανασύνδεσης (έως 10 εργάσιμες ημέρες)
- Αίτημα Αλλαγής Ονόματος (έως 15 εργάσιμες ημέρες)
- Αίτημα Αλλαγής Προμηθευτή (έως 15 εργάσιμες ημέρες)
- Αίτημα Λύσης Σύμβασης (έως 10 εργάσιμες ημέρες)

Τα φυσικά καταστήματα ολοκληρώνουν όλα τα αιτήματα που σχετίζονται με την επιλογή #2 Συμβόλαια, εντός 3 έως 5 εργάσιμων ημερών. Η διαφορά εδώ έγκειται στο γεγονός της απομακρυσμένης εξυπηρέτησης, αν προκύψει κάποιο λάθος στην αποστολή των δικαιολογητικών η επίσκεψη courier πρέπει να γίνει ξανά και το ραντεβού χρειάζεται περίπου 2 με 3 εργάσιμες, καθώς έτσι ορίζεται από την συνεργαζόμενη εταιρεία (ΕΛΤΑ courier). Πέραν αυτού ας μην ξεχνάμε ότι η τηλεφωνική εξυπηρέτηση διαχειρίζεται αιτήσεις από όλη την Ελλάδα και τα άτομα διαχείρισης Back Office είναι περιορισμένα, δίνεται λοιπόν το συγκεκριμένο χρονικό περιθώριο ως δικλείδα ασφαλείας για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.



Διάγραμμα 2. 4.3.2. Επιλογή #2 Συμβόλαια

4.3.3. Επιλογή #3 – Διακανονισμοί

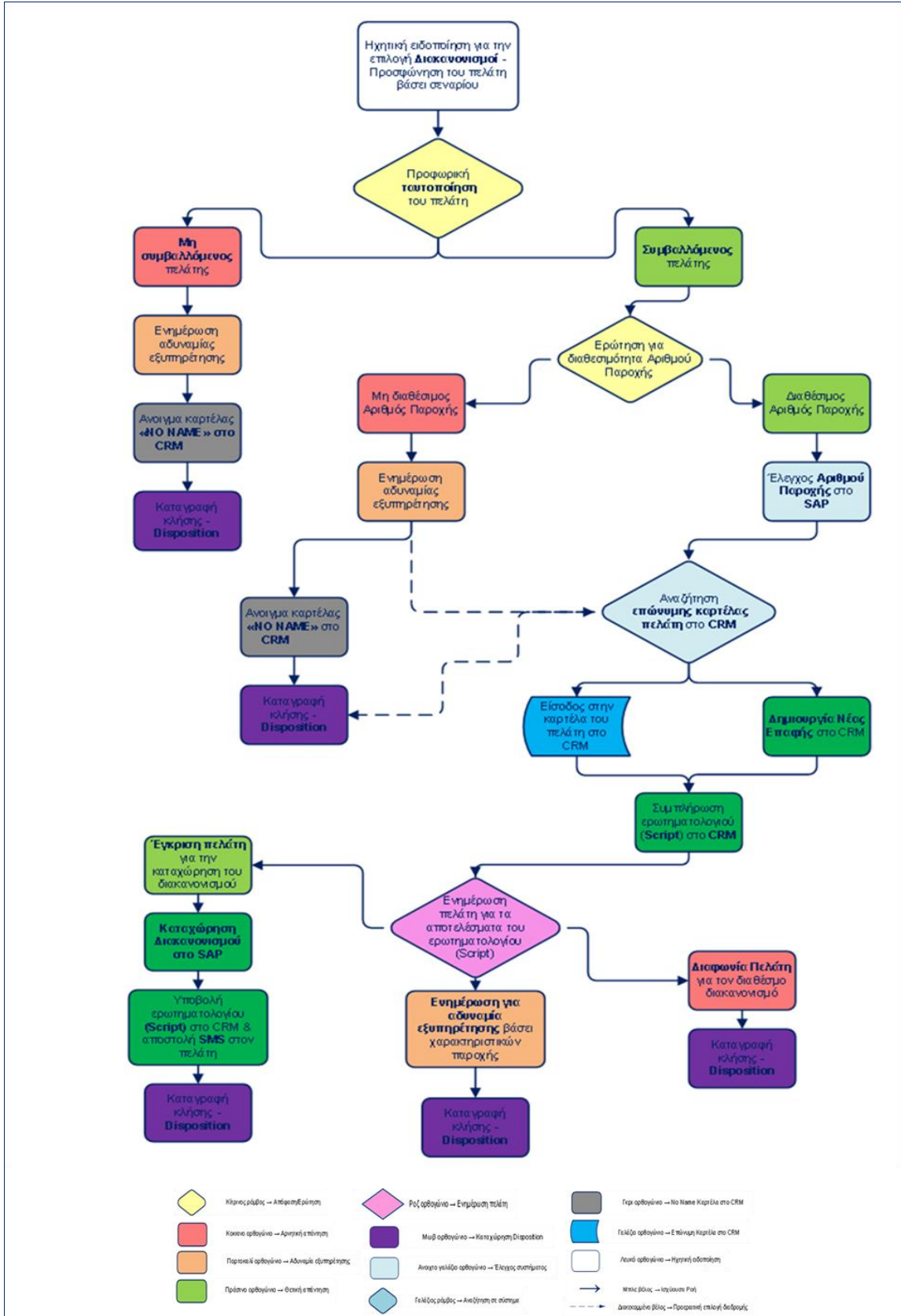
Η τρίτη διαθέσιμη επιλογή στην γραμμή εξυπηρέτησης του 11770 είναι η επιλογή των Τηλεδιακανονισμών. Η γραμμή #3 παρέχει τη δυνατότητα τακτοποίησης οφειλών των πελατών σε μηνιαίες δόσεις. Το συγκεκριμένο κανάλι εξυπηρέτησης έχει ως αποτέλεσμα της μείωση της επισκεψιμότητας στα φυσικά καταστήματα και την ευέλικτη εξυπηρέτηση των πελατών σε ότι αφορά το ωράριο εξυπηρέτησης καθώς έχει πλέον τη δυνατότητα δωδεκάωρης εξυπηρέτησης του τηλεφωνικού κέντρου.

Ένας μεγάλος όγκος πελατών καθημερινά επικοινωνεί με τη γραμμή των Διακανονισμών για νέα ρύθμιση οφειλών ή ενημέρωση παλαιότερων. Η δυνατότητες εξυπηρέτησης οριοθετούνται από μια σειρά προϋποθέσεων που πρέπει να πληρούν οι παροχές των πελατών, οι οποίες και εξετάζονται στην επαφή του πελάτη με τον εκάστοτε εκπρόσωπο.

Ο μέσος χρόνος εξυπηρέτησης ενός νέου αιτήματος είναι περίπου τα 5 λεπτά της ώρας, μέσα στα οποία πρέπει να ανακουφίσει έναν πελάτη ή στη χειρότερη περίπτωση να τον ενημερώσει για αναγκαστική επίσκεψη σε φυσικό κατάστημα. Οι περισσότερες υποθέσεις που καλούνται να διαχειριστούν ωστόσο είναι σκληρές όπως περιπτώσεις αδυναμίας πληρωμής ανθρώπων που ανήκουν σε ευάλωτες κοινωνικά ομάδες, παροχές στις οποίες έχει οριστεί εντολή διακοπής ή ακόμα και νοικοκυριά ή επαγγελματικές εστίες που τους έχει διακοπεί το ρεύμα.

Το τμήμα αυτό της εξυπηρέτησης έχει την ανάγκη υποστηρικτικού τμήματος Back Office. Η ανάγκη αυτή προέκυψε για δύο βασικές αδυναμίες που παρουσιάστηκαν στην παραγωγή.

- Τα είδη των πελατών μπορεί να είναι ιδιώτες ή ανεξάρτητοι επαγγελματίες ή και νομικά πρόσωπα. Ο τρόπος καταχώρησης στο μηχανογραφικό σύστημα SAP της τρίτης κατηγορίας πελατών (νομικά πρόσωπα) δεν επιτρέπει την απόλυτη ταυτοποίηση τους από τον εκπρόσωπο της πρώτης γραμμής. Είναι διαθέσιμα μόνο δύο στοιχεία ταυτοποίησης η επωνυμία και ο αριθμός φορολογικού μητρώου της εκάστοτε εταιρείας, ενώ ο γενικός κανόνας εξυπηρέτησης είναι να υπάρχει καταχωρημένο και ένα τρίτο στοιχείο όπως ο αριθμός δελτίου ταυτότητας. Πέραν αυτού, πολλές φορές τυχαίνουν περιπτώσεις με αλλαγή επωνυμίας, τροποποίησης καταστατικών και νομικής μορφής ή ακόμα εταιρείες που έχουν διαγραφεί. Για λόγους αποφυγής λανθασμένης διαχείρισης ζητείται από του εν λόγω εταιρικούς πελάτες να αποστέλλουν αποδεικτικό του ΑΦΜ και της σφραγίδας του νομικού προσώπου.
- Ο δεύτερος λόγος ύπαρξης του υποστηρικτικού τμήματος οφείλεται στο γεγονός ότι το μηχανογραφικό σύστημα στο οποίο ολοκληρώνεται η καταχώρηση των επιθυμητών διακανονισμών είναι διαθέσιμο για τις πρώτες δέκα ώρες της εξυπηρέτησης. Επομένως για το διάστημα εξυπηρέτησης 17:00 έως 19:00, καταγράφονται τα αιτήματα των πελατών στην βάση του CRM με όλα τα στοιχεία τους και η καταχώρηση των προγραμμάτων ολοκληρώνεται την αμέσως επόμενη εργάσιμη από τους εκπροσώπους του Back Office. Οι πελάτες ενημερώνονται για ολοκλήρωση των αιτημάτων τους με ένα μήνυμα στο κινητό τηλέφωνο που έχουν ζητήσει κατά την πρώτη τους επικοινωνία.



Διάγραμμα 3. 4.3.3. Επιλογή #3 Διακανονισμοί

4.3.4. Επιλογή #4 – Γενική Πληροφόρηση & Κοινωνικό Τιμολόγιο

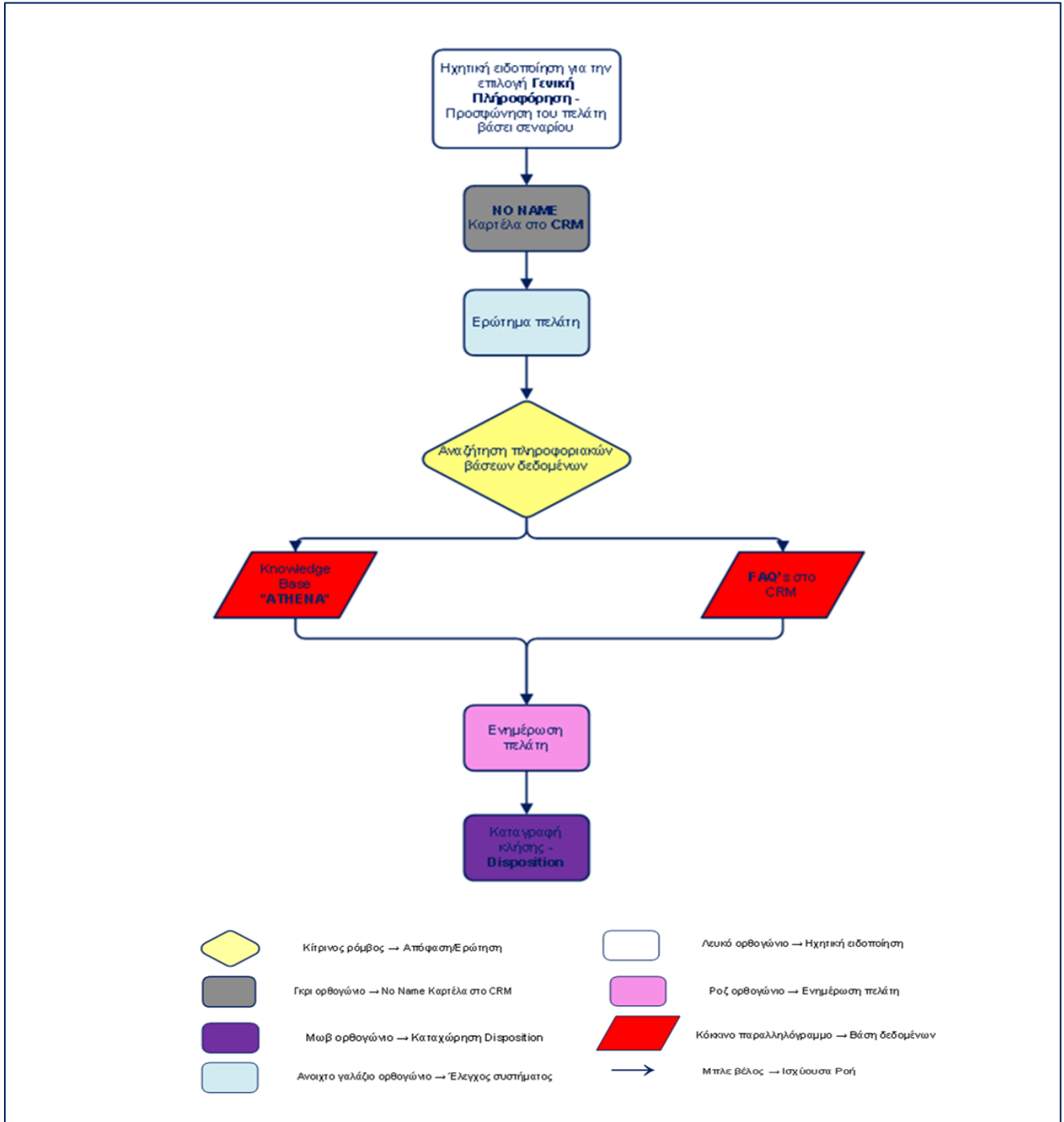
Η επιλογή #4 στο καντράν του τηλεφώνου του πελάτη αντιστοιχεί στην επιλογή Γενικής Πληροφόρησης. Η γραμμή αυτή εξυπηρετεί κυρίως γενικές ερωτήσεις για διαδικασίες και αντίστοιχα δικαιολογητικά. Είναι μια υπηρεσία που δίνει την αρχική κατεύθυνση σε κάποιον πελάτη για όλα όσα αφορούν την σύμβασή του με τον πάροχο ηλεκτρικής ενέργειας, ΔΕΗ. Η διαχείριση των πελατών πραγματοποιείται ανώνυμα και δεν περιέχει στοιχεία ταυτοποίησης ή καταχώρηση του πελάτη. Η καταγραφή της κάθε κλήσης γίνεται σε μια κοινόχρηστη ανώνυμη (No Name) καρτέλα στο CRM. Είναι ίσως η πιο τυποποιημένη εξυπηρέτηση του κέντρου αλλά παράλληλα και ο βασικός πυλώνας γνώσεων για έναν υπάλληλο.

Το μενού και η θεματολογία για την επιλογή της γενικής πληροφόρησης είναι διαμοιρασμένα σε τέσσερις βασικές ενότητες για την διευκόλυνση των εκπροσώπων, και καθορίζονται ως εξής:

- Θέματα Προμηθευτή
- Θέματα ΔΕΔΔΗΕ
- Μητρώο Ευάλωτων Πελατών
- Προμηθευτής Τελευταίου Καταφυγίου και Καθολικής Υπηρεσίας

Το υλικό των θεμάτων αυτών ήταν αρχικά διαμοιρασμένο στις σχετικές ενότητες και κάλυπτε όλη τη θεματολογία σε μορφή ερωταπαντήσεων. Η πηγή των πληροφοριών είναι διαθέσιμη μέσα από ένα αναδυόμενο πεδίο στην πλατφόρμα διαχείρισης κλήσεων, το CRM.

Μετά από ενάμιση περίπου χρόνια λειτουργίας, το τμήμα των εκπαιδεύσεων θέλησε να διευκολύνει την εξοικείωση και τον τρόπο αναζήτησης των agents, δημιουργώντας μια knowledge base (βάση δεδομένων). Το υλικό που ήταν συγκεντρωμένο για την διαχείριση της επιλογής #4 αλλά και νέα λήμματα που καλύπτουν θεωρητικές ερωτήσεις ή διαδικασίες για όλα τα κανάλια εξυπηρέτησης είναι πλέον εύκολα προσβάσιμα μέσω της KB Athena όπως ονομάστηκε. Το εργαλείο αυτό προσφέρει τη δυνατότητα στους χρήστες να ολοκληρώνουν αναζητήσεις με λέξεις κλειδιά ή μέσα από τη διαχείριση των «γρήγορων μενού», προσομοιώνοντας μια αναζήτηση σε μηχανές αναζήτησης στο διαδίκτυο που είναι πολύ φιλικές και οικείες στη χρήση στις μέρες μας. Ο σκοπός της χρήσης της KB Athena ήταν να μειώσει τον χρόνο αναζήτησης πληροφοριών, την αναμονή του πελάτη και την ανάγκη βοηθητικών agents (σε ρόλο assistant) εκτός παραγωγής. Πράγματι, από τις πρώτες εβδομάδες εκπαίδευσης οι νέοι εκπρόσωποι βρίσκουν κατανοητό και εύχρηστο το περιβάλλον της νέας πλατφόρμας και τους δημιουργείται ένα αίσθημα ασφάλειας πριν μπουν στη γραμμή της παραγωγής.



Διάγραμμα 4. 4.3.4. Επιλογή #4 Γενικές Πληροφορίες

4.3.5. Τμήματα Back Office

Τα υποστηρικτικά τμήματα, Back Office όπως ονομάζονται δημιουργήθηκαν γιατί σε ορισμένες υποθέσεις υπάρχει αδυναμία εξυπηρέτησης ενός αιτήματος στην πρώτη επικοινωνία του πελάτη. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω τα τμήματα Διακανονισμών και Συμβολαίων είναι αυτά που κάνουν χρήση αυτής της υποστηρικτικής υπηρεσίας. Φυσικά η απασχόληση εκπροσώπων εκτός της γραμμής αποτελεί κόστος για την παραγωγή αλλά ήταν αδύνατη η διεκπεραίωση τέτοιου τύπου αιτημάτων χωρίς την βοήθειά τους, τουλάχιστον με τον τρόπο που υφίσταται αυτή τη στιγμή η διαχείριση.



Εικόνα 23. 4.3.5. Back Office Τμήματα

Τον μεγαλύτερο αριθμό σε Back Office agents απασχολεί η γραμμή εξυπηρέτησης Συμβολαίων (δυνατότητα για 14 agents) καθώς το σύνολο των κλήσεων της πρώτης επικοινωνίας για τη συγκεκριμένη επιλογή καταλήγει στο υποστηρικτικό τμήμα. Αυτό συμβαίνει γιατί κάθε τηλεφωνικό συμβόλαιο πραγματοποιείται διαμέσου συνεργαζόμενου courier και προϋποθέτει την ανταλλαγή δικαιολογητικών και φυσικά τον τυπικό έλεγχο από πλευράς Back Office υπαλλήλου. Αντίθετα, οι ανάγκες σε υποστηρικτικά άτομα εκτός παραγωγής για τους Διακανονισμούς είναι πολύ μικρότερη (δυνατότητα για 2 μόνο agents) καθώς η υποστήριξη τους αφορά τα απογευματινά αιτήματα των πελατών (2 ώρες μη λειτουργίας του SAP) και τα αιτήματα των εταιρικών πελατών. Ωστόσο η εξυπηρέτηση του τηλεφωνικού κέντρου είναι πανελλαδική και ο όγκος με τα αιτήματα που δέχονται τα τμήματα είναι αρκετά μεγάλος αναλογικά για τις δυνατότητες σε άτομα έκτος παραγωγής.

4.4. Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες (E-Services)

Η ανάθεση του έργου της τηλεφωνικής εξυπηρέτησης πλαισιώνεται πλέον και από μια σειρά ηλεκτρονικών εξυπηρετήσεων προς τους πελάτες. Ένας μεγάλος αριθμός εκπροσώπων έχει πλέον αναλάβει την εξυπηρέτηση ηλεκτρονικών αιτημάτων όπως αυτά καταχωρούνται στο site της ΔΕΗ από τους πελάτες της. Τα αιτήματα αυτά μπορεί να αφορούν θέματα του ίδιου του προμηθευτή ή να σχετίζονται με τεχνικά προβλήματα της νέας υπηρεσίας ηλεκτρονικού λογαριασμού.



Εικόνα 24. 4.4. Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες

4.4.1. Εξυπηρέτηση μέσω της πλατφόρμας «Φαίδρα»

Τα ηλεκτρονικά αιτήματα των πελατών που σχετίζονται με ζητήματα του ίδιου του προμηθευτή και πρακτικά αντικαθιστούν την επίσκεψη στο φυσικό κατάστημα αλλά και την τηλεφωνική εξυπηρέτηση καταχωρούνται σε μια φόρμα επικοινωνίας μέσα από τη σελίδα του πελάτη ΔΕΗ στο διαδίκτυο. Τα αιτήματα αναρτώνται σε μία πλατφόρμα που ονομάζεται «Φαίδρα» και ενημερώνει άμεσα τους συνδεδεμένους εκπροσώπους. Αυτά παρουσιάζονται σε μια λίστα εκκρεμοτήτων στο σύστημα «Φαίδρα», κάθε εγγραφή περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες όπως ημερομηνία, ώρα αποστολής, τον τίτλο που επέλεξε ο πελάτης κα. Η λίστα των εκκρεμοτήτων διαμοιράζεται ονομαστικά, από τον team leader (ομαδάρχη) που έχει αναλάβει τη διαχείριση, στους εκπροσώπους του που είναι αρμόδιοι για την εκάστοτε εξυπηρέτηση και όταν αυτά ολοκληρωθούν, ο agent «κλείνει» την εκκρεμότητα και στο σύστημα του πελάτη. Η ομάδα της «Φαίδρας» έχει διαμοιράσει τα καθήκοντα ανάμεσα στους εκπροσώπους με σκοπό την στοχευμένη και άμεση εξυπηρέτηση των πελατών.

Η πλατφόρμα δέχεται αιτήματα 24*7 ενώ η εξυπηρέτηση από τους εκπροσώπους πραγματοποιείται μόνο τις πέντε εργάσιμες και για το καθορισμένο δωδεκάωρο 7:00 έως 19:00. Τυχόν εκκρεμότητες, επείγοντα ζητήματα ή αιτήματα που δεν θα διαχειρίζονταν ούτε τηλεφωνικά εξυπηρετούνται απευθείας από την ίδια την υπηρεσία της ΔΕΗ.

Η εξυπηρέτηση των πελατών μπορεί να ολοκληρωθεί με μια διαδικασία που δεν απαιτεί επικοινωνία με τον πελάτη και απλά υπάρχει μια τυπική ενημέρωση για την ολοκλήρωση του αιτήματός του σε μορφή μηνύματος στο κινητό του τηλέφωνο (sms) ή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (mail). Ωστόσο, η πληθώρα των αιτημάτων καταλήγει σε τηλεφωνική επικοινωνία είτε γιατί το απαιτεί το ίδιο αίτημα του πελάτη, είτε γιατί προέκυψε κάποια παράληψη ή λάθος από πλευράς του πελάτη.

4.4.2. Ηλεκτρονικός Λογαριασμός (E-Bill)

Η υπηρεσία του ηλεκτρονικού λογαριασμού είναι κάτι νέο για τον πελάτη ΔΕΗ, ξεκίνησε η προώθηση της υπηρεσίας αυτής από το τηλεφωνικό κέντρο στις αρχές του περασμένου έτους και πλέον συνεχίζεται πιο έντονα μέσα από διαφημιστικές καμπάνιες στην τηλεόραση αλλά και στους δρόμους των πόλεων με αφίσες. Η υπηρεσία αυτή παρέχει τη δυνατότητα στον καταναλωτή να βλέπει τον λογαριασμό του ηλεκτρονικά ακριβώς την στιγμή που αυτός θα εκδοθεί. Επιπρόσθετα, μπορεί να αποφύγει επιβαρύνσεις για την εκτύπωση του τιμολογίου ή ακόμα και να κάνει χρήση του μηνιαίου λογαριασμού. Με άλλα λόγια οι πελάτες επωφελούνται από τη δωρεάν αυτή υπηρεσία που προσφέρει

άνεση στη διαχείριση των λογαριασμών τους και έτσι οι εγγραφές των χρηστών στη νέα πλατφόρμα πολλαπλασιάστηκαν. Η δημοτικότητα αυτή είναι που δημιούργησε την ανάγκη για την υποστηρικτική ομάδα του e-Bill. Μια γραμμή εξυπηρέτησης από σταθερό τηλέφωνο και μια ειδική φόρμα επικοινωνίας που εξυπηρετούν μόνο τα τεχνικά θέματα που μπορεί να προκύπτουν σε αυτή την ηλεκτρονική βάση. Υπάρχουν επομένως υπάλληλοι που απαντούν σε τηλεφωνήματα (εισερχόμενη γραμμή) και άλλοι εκπρόσωποι που διαχειρίζονται με mail τα προβλήματα των χρηστών.

4.5. Λειτουργικά Συστήματα Και Πλατφόρμες

Όπως αναφέρεται και σε προηγούμενα κεφάλαια η λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων και κυρίως αυτών που παρέχουν υπηρεσίες εξυπηρέτησης στηρίζεται σε εφαρμογές CRM και συστήματα ERP. Η λειτουργία των τηλεφωνικών κέντρων που εξυπηρετεί η εταιρεία Cosmote Evaluate στηρίζεται στην εκάστοτε εφαρμογή του πελάτη που αναλαμβάνει ώστε να έχει εικόνα για το πελατολόγιο που διαχειρίζεται αλλά και μια κοινή βάση δεδομένων για να επικοινωνεί με την εταιρεία-πελάτη. Στη συνέχεια αποφασίστηκε ότι υπάρχει ανάγκη να εξάγει δικές της αναφορές και στατιστικά δεδομένα όπως επίσης θέλησε να χαρτογραφηθεί και το πελατολόγιο που απευθύνεται στο τηλεφωνικό κέντρο. Οι πληροφορίες και οι λύσεις που ζητήθηκαν προέκυψαν μέσω μιας βάσης CRM που λειτουργεί με τον σκοπό αυτό.

Η αποτύπωση των επαφών και η καθημερινή ανταλλαγή κλήσεων στην μεγαλύτερη εταιρεία τηλεφωνικής εξυπηρέτησης στην Ελλάδα στηρίζεται σε μια άκρως ευέλικτη πλατφόρμα που σχεδιάστηκε από μηχανικούς της ίδια της εταιρείας και διαρκώς βρίσκεται σε εξέλιξη. Η δυνατότητες που αποδίδονται σε έναν διαχειριστή μιας πλατφόρμας είναι ισάξιες της δημιουργικότητας του και ακριβώς αυτό εκμεταλλεύεται η εν λόγω εταιρεία προσδίδοντας της απόλυτη αυτονομία. Σε αντίθετες περιπτώσεις με εταιρείες που έχουν νοικιάζει άδειες χρήσης άλλων γνωστών πλατφορμών όπως παρουσιάστηκαν νωρίτερα, σίγουρα απολαμβάνουν τα οφέλη και την αξιοπιστία της εκάστοτε πλατφόρμας αλλά δεν μπορούν να κερδίσουν σε ευελιξία. Κατ' επέκταση δεν μπορούν να έχουν λόγο στην αρχιτεκτονική του interface και των προσφερόμενων λειτουργιών του (πχ εξαγωγή στατιστικών αναφορών), δεν υποστηρίζεται πάντα το service ή αν υποστηρίζεται θα έχει σχετικό κόστος, ακόμη δεν μπορεί να αναχαιτιστεί η οποιαδήποτε αναβάθμιση της πλατφόρμας αν αυτή επηρεάζει μια περίοδο φόρτου εργασίας και τέλος η εκπαίδευση των χρηστών δεν υλοποιείται από τους δημιουργούς της βάσης αλλά από τρίτους, πράγμα που ελλοχεύει κινδύνους.

Ο αρχιτέκτονας μιας CRM πλατφόρμας έχει μεριμνήσει για την σχετική ευελιξία του interface (περιβάλλον εργασίας) καθώς απαιτείται κάθε φορά να γίνονται τροποποιήσεις ώστε να εναρμονίζεται η πλατφόρμα στη ανάγκες των χρηστών που θα εξυπηρετήσουν ένα νέο project (έργο). Η CRM βάση της Cosmote Evaluate διαθέτει την ευελιξία που απαιτείται και το έχει αποδείξει καθώς εφάπτεται σε

πάνω από 70 διαφορετικά projects.

Με έναυσμα την έρευνα που εκπονήθηκε στο τηλεφωνικό κέντρο προέκυψαν σκέψεις για κινήσεις βελτιστοποίησης του interface της πλατφόρμας σε ότι αφορά το συγκεκριμένο έργο εξυπηρέτησης και παρουσιάζονται παρακάτω.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μεθοδολογία Έρευνας – Ανάλυση Δεδομένων

5.1. Σκοπός Έρευνας

Αντικείμενο της παρούσας έρευνας είναι η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων στις δεδομένες συνθήκες και η αποτίμηση του υπάρχοντα σχεδιασμού της εξυπηρέτησης καθώς και η ανταπόκριση των εργαζομένων σε πιθανές τροποποιήσεις.

Αφορμή των τεθέντων ερωτήσεων είναι η διατύπωση προβληματισμού που σχετίζεται με την ορθή χρήση των διαθέσιμων πόρων, ανθρώπινων και υλικών. Με δεδομένη τη τάση της εποχής για παροχές υπηρεσιών με υψηλό ποσοστό στο μετρικό «customer experience» (εμπειρία πελάτη), η εξομάλυνση των δυσκολιών που διαταράσσουν την καθημερινότητα των εκπροσώπων θα έχει άμεσο αντίκτυπο και στην εξυπηρέτηση των πελατών. Ο ρόλος της παρούσας έρευνας είναι να εντοπίσει το πρόβλημα και να δοθεί μια νέα πρόταση.

Ο εντοπισμός των τυχόν αστοχιών που υπάρχουν στην λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου θα αποτελέσει τροφή για τις επικείμενες προτάσεις βελτιστοποίησης των λειτουργιών που θα παρουσιαστούν στη συνέχεια.

5.2. Μεθοδολογία Έρευνας

Η έρευνα κατά τη βιβλιογραφία μπορεί να χαρακτηριστεί ως έρευνα «ποιοτική και ποσοτική» βάσει των εμπειρικών δεδομένων που κατά κύριο λόγο θα συλλέξει. Ωστόσο υπάρχει μεγάλη ταύτιση και με την κατηγορία «έρευνα δράσης» καθώς θα ελεγχθεί η δυνατότητα αποδοχής και πρακτικής αξιοποίησης νέων εφαρμογών⁶.

Για τη συλλογή δεδομένων επιλέχθηκε η αποστολή ερωτηματολογίου σε ένα δείγμα εργαζομένων σε ένα τηλεφωνικό κέντρο μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Ο συγκεκριμένος τρόπος συλλογής των δεδομένων δίνει ένα μεγάλο πλεονέκτημα στον τρόπο ανάλυσης των αποτελεσμάτων και στη δημιουργία συμπερασμάτων, καθώς οι ίδιες ερωτήσεις θα έχουν απαντηθεί από ένα πλήθος συμμετεχόντων.

Στο ερωτηματολόγιο που συμπλήρωσαν οι συμμετέχοντες χρησιμοποιήθηκαν τα παρακάτω είδη ερωτήσεων.

- Διχοτομικές ερωτήσεις: Οι ερωτήσεις αυτές επιτρέπουν στον ερωτώμενο να επιλέξει μόνο τη μία από τις δύο απαντήσεις που δίνονται. Είναι πολύ ξεκάθαρες και γι' αυτό ακριβώς η επεξεργασία τους είναι πολύ πιο εύκολη
- Ερωτήσεις Διαβαθμισμένης Κλίμακας: Ο ερωτώμενος ζητείται να βαθμολογήσει με μια συγκεκριμένη κλίμακα μια κατηγορία ερωτήσεων

⁶ (Παρασκευόπουλος 1993) Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας. Αθήνα

- Ερωτήσεις Ανοιχτού Τύπου: Οι ερωτήσεις αυτές επιτρέπουν στον ερωτώμενο να αναπτύξει σε πρόταση την απάντησή του, τεκμηριώνοντας έτσι την λογική του σκέψης. Δείγμα του ερωτηματολογίου συμπεριλαμβάνεται στο παράστημα της παρούσης.

5.3. Δειγματοληψία

Η τεχνική που χρησιμοποιήθηκε είναι η «Απλή Τυχαία Δειγματοληψία» (Simple Random Sampling) και εξασφαλίζει σε κάθε μέλος την ίδια πιθανότητα να συμπεριληφθεί στο δείγμα. Ωστόσο, υπάρχουν όμως και στοιχεία «Δειγματοληψίας κατά Συστάδες» (Clutter Sampling) γιατί το τελικό δείγμα επιλέχθηκε από μέλη ομάδων όπως αυτά προϋπήρχαν στη δομή του τηλεφωνικού κέντρου.

5.4. Ανάλυση των συμμετεχόντων

Σε έρευνα που έγινε μετά κατά τους μήνες Δεκέμβριο 2018 έως Φεβρουάριο 2019 συμμετείχαν 175 εκπρόσωποι από τηλεφωνικό κέντρο στο κέντρο της Αθήνας. Στη συνέχεια ακολουθεί ένας διαχωρισμός του συνολικού δείγματος της έρευνας, σε υποομάδες με κριτήριο την εξειδίκευση. Αρχικά αποτυπώνεται η κατάταξη για τους Experts και No Experts, με αυστηρά κριτήρια διαχωρισμού. Ο δεύτερος διαχωρισμός του δείγματος γίνεται πάλι με βάση το κριτήριο της εξειδίκευσης, αυτή τη φορά σε τρεις κλάσεις για τους Low, Medium και High Experts.

5.4.1. Διαχωρισμός με κριτήριο το υψηλό ποσοστό στις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου

Στη διάρκεια της επεξεργασίας των δεδομένων από τους εργαζόμενους του τηλεφωνικού κέντρου προέκυψε η ανάγκη να διαμοιραστεί το δείγμα σε υποομάδες με σκοπό την μεγαλύτερη αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Η εκπόνηση της έρευνας υλοποιήθηκε με γνώμονα κυρίως την αποτύπωση φερέγγυων αποτελεσμάτων πέραν της ανάγκης ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος.

Το πρώτο υποσύνολο συγκεντρώνει εκπροσώπους που στην γκάμα των ερωτήσεων ανοιχτού τύπου έχουν δώσει απάντηση σε πάνω από 5.

Δείγμα	Πλήθος	Χαρακτηριστικά
Σύνολο	175	Υπήρχαν 6 συμμετέχοντες που δεν έδωσαν καμία απάντηση ανοιχτού τύπου
1 ^ο Υποσύνολο	145	Απάντησαν τουλάχιστον σε 5 από τις 13 ερωτήσεις ανοιχτού τύπου.

Πίνακας 1. 5.4.1. Πίνακας 1ου Υποσυνόλου

Το δεύτερο υποσύνολο εξετάζει τις απαντήσεις με βάση την κλίμακα Linkert. Οι απαντήσεις των ερωτήσεων της πρώτης διάστασης αποτυπώνουν τη καλή ή μη χρήση της πλατφόρμας CRM, ενώ οι

απαντήσεις της δεύτερης διάστασης αποτυπώνουν τα περιθώρια βελτίωσης αυτής. Επιλέχθηκαν, για την ομάδα αυτή να μελετηθούν οι απαντήσεις των υπαλλήλων του πρώτου υποσυνόλου (2^ο υποσύνολο) με κριτήριο την υψηλή βαθμολογία (4 και 5) της κλίμακας Linkert.

Δείγμα	Πλήθος	Χαρακτηριστικά
Σύνολο	175	Υπήρχαν 6 συμμετέχοντες που δεν έδωσαν καμία απάντηση ανοιχτού τύπου και 7
1 ^ο Υποσύνολο	145	Από αυτούς οι 43 έδωσαν βαθμολογίες που δεν συμβάδιζαν
2 ^ο Υποσύνολο	102	Απάντησαν με περισσότερα 4 ή 5 σαν βαθμολόγια στις ερωτήσεις της κλίμακας Linkert

Πίνακας 2. 5.4.1. Πίνακας 2ου υποσυνόλου

5.4.2. Διαχωρισμός με κριτήριο την εξειδίκευση

Παρακάτω αναλύονται τα υποσύνολα που σχετίζονται με την εξειδίκευση που ορίζει ένα χρήστη ως ειδήμον (expert). Επηρεασμένοι από την λογική ότι το μορφωτικό επίπεδο ορίζει την ευστροφία και τη γνώση στον άνθρωπο, θα μπορούσε να είχαν επιλεγεί σαν κριτήριο οι απαντήσεις που λάβαμε σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, ωστόσο η έρευνα που υλοποιήθηκε δεν βασίστηκε στις ερωτήσεις που αποτυπώνουν το μορφωτικό επίπεδο, καθώς δεν αποτελεί βασικό κριτήριο επιλογής προσωπικού από την εξεταζόμενη εταιρεία. Τα χαρακτηριστικά εξειδίκευσης επί των συστημάτων που εξετάζονται στην εργασία αυτή σχετίζονται με την εμπειρία και τις εργατοώρες του εκάστοτε χρήστη. Για τον λόγο αυτό απομονώθηκαν όπως δείχνει και ο παρακάτω πίνακας οι εκπρόσωποι που απασχολούνται στο κέντρο για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των 12 μηνών και παράλληλα φέρουν και κάποια προγενέστερη επαγγελματική εμπειρία.

3 ^ο Υποσύνολο	Πλήθος	Χαρακτηριστικά
Non Experts	156	Δεν συνδυάζουν την προγενέστερη εμπειρία με την μακροχρόνια εργασία στο συγκεκριμένο τηλεφωνικό κέντρο
Experts	19	Έχουν προγενέστερη εμπειρία και εργάζονται στο συγκεκριμένο έργο για πάνω από ένα έτος

Πίνακας 3. 5.4.2. Πίνακας 3ου Υποσυνόλου

Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνεται η ηλικιακή κατανομή του δείγματος σε σχέση με την εξειδίκευση. Το μεγαλύτερο δείγμα ανεξάρτητα της εξειδίκευσης συγκεντρώνεται στις ηλικίες 21 έως 30 ετών.

Ηλικίες	Experts	No Experts
Έως 20 ετών	0	10
Από 21 έως 30	13	87
Από 31 έως 40	3	33
Από 41 και πάνω	3	26

Πίνακας 4. 5.4.2. Ηλικιακή κατανομή δείγματος (Experts, No Experts)

Τέλος, για τους σκοπούς της έρευνας έγινε ένας ακόμη διαχωρισμός του δείγματος με βάση την εξειδίκευση τους στη χρήση των συστημάτων CRM και αντίστοιχων πλατφορμών. Αυτή τη φορά το σύνολο των συμμετεχόντων διαμοιράστηκε σε τρεις υποκατηγορίες εξειδίκευσης:

- **High Experts:** Οι εκπρόσωποι αυτής της κατηγορίας κατέχουν την μεγαλύτερη τεχνογνωσία όπως προδίδουν τα χαρακτηριστικά τους. Είναι εκπρόσωποι με προηγούμενη εμπειρία και απασχολούνται στο συγκεκριμένο αντικείμενο για την εταιρεία πάνω από 5 μήνες.
- **Medium Experts:** Η κατηγορία αυτή συγκεντρώνει το μεγαλύτερο πλήθος εκπροσώπων καθώς αντιπροσωπεύει μια μεσαία κατηγορία εξειδίκευσης. Τα χαρακτηριστικά που απομονώθηκαν αφορούσαν σε εκπροσώπους με προγενέστερη επαγγελματική εμπειρία αλλά μικρό χρονικό διάστημα εργασίας στο συγκεκριμένο έργο (0 έως 5 μήνες) και επίσης, εκπρόσωποι χωρίς εμπειρία που όμως εργάζονται στο κέντρο για πάνω 5 μήνες.
- **Low Experts:** Η τελευταία κατηγορία αποτυπώνει τους λιγότερο ειδήμονες. Είναι υπάλληλοι που δεν κατέχουν κάποια ανάλογη προϋπηρεσία και είναι νέοι εκπρόσωποι στο τηλεφωνικό κέντρο (υπάλληλοι που προσλήφθηκαν τους τελευταίους πέντε μήνες).

	Πλήθος	Χαρακτηριστικά
High Experts	47	Υπάλληλοι με σχετική προϋπηρεσία και απασχόληση στο τηλεφωνικό κέντρο για διάστημα άνω των 5 μηνών
Medium Experts	113	<ul style="list-style-type: none">Υπάλληλοι με σχετική προϋπηρεσία και απασχόληση στο τηλεφωνικό κέντρο για διάστημα έως 5 μηνώνΥπάλληλοι χωρίς σχετική προϋπηρεσία αλλά απασχόληση στο τηλεφωνικό κέντρο για διάστημα μεγαλύτερο των 5 μηνών
Low Experts	15	Νέοι υπάλληλοι ή εργαζόμενοι έως 5 μήνες, που απασχολούνται για πρώτη φορά με τέτοιου είδους πλατφόρμες

Πίνακας 5. 5.4.2. Κατανομή High - Medium - Low Experts

Στον παρακάτω πίνακα επίσης αποτυπώνεται η ηλικιακή κατανομή του δείγματος σε σχέση με την κλάση της εξειδίκευσης. Ενθαρρυντικό είναι ότι το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνεται στην κατηγορία των Medium Experts, ποσοστό που εν δυνάμει θα εξελιχθεί στην κατηγορία των High Experts και συμπληρωματικά το μεγαλύτερο ποσοστό (~50%) αφορά ηλικίες έως 30 ετών. Επιπρόσθετα, μόλις το 8% του συνολικού δείγματος χαρακτηρίζονται ως Low Experts και αφορά κυρίως ηλικίες από 41 ετών και πάνω.

Ηλικίες	High Experts	Medium Experts	Low Experts
Έως 20 ετών	1	9	0
Από 21 έως 30	17	78	5
Από 31 έως 40	15	21	0
Από 41 και πάνω	14	5	10

Πίνακας 6. 5.4.2. Ηλικιακή κατανομή δείγματος (High, Medium, Low Experts)

5.4.3. Δημογραφικά Στοιχεία

Ακολουθεί η ανάλυση των χαρακτηριστικών για το σύνολο του δείγματος που συμμετείχε στην έρευνα, με βάση το φύλο, τη ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, το είδος της σύμβασης, τους μήνες απασχόλησης στο κέντρο, την προϋπηρεσία κα.

5.4.3.1. Φύλο

Η μεταβλητή του φύλου παρουσιάζει την κατανομή του δείγματος που συμμετείχε στην έρευνα αναφορικά με το φύλο. Παρακάτω παρουσιάζεται η ακριβής αναλογία αντρών και γυναικών που εργάζονται στο τηλεφωνικό κέντρο. Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα, η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι γυναίκες, με ποσοστό 65,7% έναντι των αντρών με 34,3%. Το αποτέλεσμα έρχεται να επιβεβαιώσει έρευνες που θέλουν το επάγγελμα του τηλεφωνητή να είναι

γυναικοκρατούμενο, με το 71% των εργαζόμενων σε τηλεφωνικά κέντρα παγκοσμίως να είναι γυναίκες⁷.

Φύλο	Απαντήσεις	Ποσοστό
Άντρας	60	34,3%
Γυναίκα	115	65,7%
Σύνολο	175	100%

Πίνακας 7. 5.4.3.1. Κατανομή Φύλου στο Τηλεφωνικό Κέντρο

5.4.3.2. Ηλικία

Η ηλικία του δείγματος που μετρήθηκε είναι χωρισμένη σε διακριτές δεκαετίες. Πιο συγκεκριμένα χωρίζονται στις εξής κατηγορίες

- Η πρώτη ομάδα είναι εργαζόμενοι έως 20 ετών, δηλαδή πολύ νεαρά άτομα που κάνουν τα πρώτα βήματα τους στην αγορά εργασίας και ενδεχομένως σπουδάζουν παράλληλα
- Η δεύτερη ομάδα αποτελείται από τις ηλικίες 21 έως 30 ετών, είναι η μερίδα των εργαζομένων που αναζητούν πιο συνειδητοποιημένα τη θέση τους στην αγορά εργασίας και βρίσκονται στην πιο παραγωγική τους στιγμή
- Η επόμενη ομάδα συγκεντρώνει τους εργαζομένους από 31 έως 40 ετών. Ένα ηλικιακό γκρουπ που οι ανάγκες του προσανατολίζονται κυρίως στην δημιουργία οικογένειας
- Και τέλος, η ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων 41 ετών και πάνω, που απεικονίζει μια μερίδα ανθρώπων που δεν εξειδικεύτηκαν νωρίτερα σε κάποιον άλλο κλάδο ή δεν κατάφεραν να αξιοποιήσουν κάποια άλλη επαγγελματική ευκαιρία

Σύμφωνα με τα στοιχεία που αποτυπώνονται στον πίνακα 8, φαίνεται το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων να είναι ηλικίας έως 30 με ποσοστό λίγο πάνω από το 60%. Το αποτέλεσμα είναι λογικό καθώς η εργασία σε τηλεφωνικό κέντρο είναι συνυφασμένη με νεαρό προσωπικό και συνήθως δεν απαιτεί κάποια εξειδίκευση. Αυτό που τείνει να συμβαίνει είναι η πλειοψηφία των εργαζομένων να απασχολείται σε τηλεφωνικά κέντρα περιστασιακά μέχρις ότου κατακτήσει μια θέση ανάλογη του κλάδου των σπουδών ή των ενδιαφερόντων της. Τα τηλεφωνικά κέντρα είναι κατά κύριο λόγο μεταβατικοί σταθμοί στην καριέρα των περισσότερων εργαζομένων και αυτό δικαιολογείται από τα μεγάλα ποσοστά αποχώρησης.

⁷ The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment, January 2007

Ηλικία	Απαντήσεις	Ποσοστό
Έως 20	10	5,7%
21 έως 30	100	57,1%
31 έως 40	36	20,6%
41 και πάνω	29	16,6%
Σύνολο	175	100%

Πίνακας 8. 5.4.3.2. Ηλικία Στελέχωση Τηλεφωνικού Κέντρου

5.4.3.3. Οικογενειακή Κατάσταση

Σε συνέχεια της παραπάνω ανάλυσης του συντελεστή «Ηλικία», εξετάζεται η οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων του τηλεφωνικού κέντρου. Οι δύο αυτοί συντελεστές είναι με ένα τρόπο εξαρτώμενοι καθώς η ηλικία παίζει καθοριστικό ρόλο στην δημιουργία οικογένειας. Σε έρευνα για το προσωπικό ενός τηλεφωνικού κέντρου, η οικογενειακή κατάσταση θα ήταν αδιάφορη μεταβλητή αν εξαιρέσουμε τα κίνητρα και τις ανάγκες απασχόλησης του δείγματος. Το αποτέλεσμα της έρευνας στο τηλεφωνικό κέντρο προκρίνει το άγαμο προσωπικό με ποσοστό 78,3%, έναντι των παντρεμένων εργαζομένων που ανέρχεται μόλις στο 21,7%. Το αποτέλεσμα της έρευνας είναι αναμενόμενο, καθώς αθροιστικά όλες οι νεαρές ηλικίες (έως 30 χρονών) απαρτίζουν ποσοστό πάνω από το 60% του συνόλου των εργαζομένων, δεν μπορεί όμως να θεωρηθεί αδιάφορο και το ποσοστό 22,6% που αντιστοιχεί στους παντρεμένους υπαλλήλους. Η τελευταία παρατήρηση για τη μεταβλητή των υπαλλήλων που είναι εμπλεκόμενοι σε κάποιο γάμο συνεπάγεται ορισμένων συμπερασμάτων. Η ουσιαστική υπόθεση που μπορεί να προκύψει από αυτό το στατιστικό είναι ότι οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι έχουν επιλέξει τη εργασία αυτή όχι σαν μεταβατικό στάδιο της καριέρας τους αλλά ως μόνιμη εργασία για τον βιοπορισμό, με σκοπό να καλύψουν τα οικονομικά κενά των αυξημένων υποχρεώσεων. Θα γίνει περαιτέρω ανάλυση για το θέμα που σχετίζεται με τους λόγους του συγκεκριμένου επαγγελματικού προσανατολισμού.

Οικογενειακή Κατάσταση	Απαντήσεις	Ποσοστό
Άγαμος	137	78,3%
Έγγαμος	38	21,7%
Σύνολο	175	100%

Πίνακας 9. 5.4.3.3. Οικογενειακή Κατάσταση Εργαζομένων του Τηλεφωνικού Κέντρου

5.4.3.4. Μορφωτικό Επίπεδο

Η συνιστώσα που αποτυπώνει το μορφωτικό υπόβαθρο των εργαζομένων είναι αρκετά σημαντική σε μια έρευνα καθώς φανερώνει το επίπεδο διαχείρισης των πελατών αλλά και την επιχειρησιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων μέσα στην εταιρεία. Ο δείκτης αυτός θα αποτελέσει στη συνέχεια σημείο αναφοράς για τις προτάσεις και παρατηρήσεις που κατέδειξαν οι συμμετέχοντες στις ερωτήσεις της έρευνας, χωρίς αυτό να ακυρώνει τις απαντήσεις κάποιου συμμετέχοντα. Με τα ακόλουθα αποτελέσματα, αυτό που παρατηρείται είναι ότι η εταιρεία έχει στελεχώσει πολύ προσεκτικά το δυναμικό της, δίνοντας κάποια βάση στο μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων της.

Αθροιστικά το ποσοστό που έχει συνεχίσει την εκπαίδευση μετά το πέρας της υποχρεωτικής φοίτησης είναι στο 84,6% του συνόλου των εργαζομένων. Είναι εντυπωσιακό το ποσοστό για έναν κλάδο που έχει συνδεθεί με τη θεωρία ότι δεν απαρτίζεται από καταρτισμένο προσωπικό, κάτι που ενδεχομένως να ίσχυε παλαιότερα.

Μορφωτικό Επίπεδο	Απαντήσεις	Ποσοστό
Λύκειο	27	15,4%
Ανώτερη Εκπαίδευση	56	32%
Ανώτατη Εκπαίδευση	68	38,9%
Μεταπτυχιακές Σπουδές	24	13,7%
Σύνολο	175	100%

Πίνακας 10. 5.4.3.4. Μορφωτικό Επίπεδο Εργαζομένων του Τηλεφωνικού Κέντρου

5.4.3.5. Σύμβαση

Η εικόνα του είδους των συμβάσεων που υπογράφονται σε μια εταιρεία διαμορφώνουν σε ένα βαθμό την ασφάλεια που νιώθουν οι εργαζόμενοι της. Η έρευνα αυτή εντοπίζει ότι το μεγαλύτερο μέρος των υπαλλήλων της απασχολούνται με σύμβαση αορίστου χρόνου. Η τάση της εταιρείας είναι να κρατάει μόνιμα το προσωπικό που προσλαμβάνει και αυτό πιθανόν να την ορίζει ως ελκυστική στην αγορά εργασίας.

Σύμβαση	Απαντήσεις	Ποσοστό
Ορισμένου Χρόνου	16	9,1%
Αορίστου Χρόνου	159	90,9%
Σύνολο	175	100%

Πίνακας 11. 5.4.3.5. Συμβάσεις Υπαλλήλων Τηλεφωνικού Κέντρου

5.4.3.6. Απασχόληση

Οι συμβάσεις των υπαλλήλων όπως παρουσιάζονται πιο πάνω διαχωρίζονται μεταξύ τους πέραν της χρονικής τους διάρκειας και σε συμβάσεις ημιαπασχόλησης και κανονικής απασχόλησης. Αυτό καθορίζεται από τις ανάγκες της εταιρείας σε προσωπικό και τη δυνατότητα διαμόρφωσης βαρδιών με το λιγότερο δυνατό λειτουργικό κόστος. Το δείγμα που μελετάται έχει ως βασικό κορμό υπαλλήλους με εξάωρη σύμβαση, ενώ σημαντικό να σημειωθεί είναι ότι δεν επιλέγει ιδιαίτερα να ορίζει οκτάωρους υπαλλήλους.

Απασχόληση	Απαντήσεις	Ποσοστό
6ώρη	134	76,6%
8ώρη	41	23,4%
Σύνολο	175	100%

Πίνακας 12. 5.4.2.6. Απασχόληση Υπαλλήλων Τηλεφωνικού Κέντρου

5.4.3.7. Μήνες απασχόλησης στο τηλεφωνικό κέντρο

Ο δείκτης για το χρονικό διάστημα απασχόλησης των υπαλλήλων στη συγκεκριμένη εργασία παρουσιάζεται στη συνέχεια. Σκοπός αυτής της πληροφορίας είναι να κατηγοριοποιήσουμε το δείγμα των συμμετεχόντων σε έμπειρους και νέους εκπροσώπους. Η κατάταξη αυτή θα ληφθεί υπόψιν κατά την καταγραφή των σχολίων των συμμετεχόντων. Θα γίνει μια αποτύπωση στο τι είναι αυτό που δυσκολεύει έναν νέο χρήστη-εκπρόσωπο, μια πληροφορία που ο έμπειρος χρήστης μιας πλατφόρμας δεν μπορεί να καταδείξει λόγω εξοικείωσης και συνήθειας. Μετά την ανάλυση των απαντήσεων οι κατάταξη των υπαλλήλων ακολουθεί την παρακάτω σειρά, που φανερώνει μια ομαλή κατανομή στην παλαιότητα των υπαλλήλων. Το 44% του δείγματος είναι οι πιο παλιοί και έμπειροι εκπρόσωποι ενώ η εταιρεία φροντίζει παράλληλα να ενισχύει σταδιακά το δυναμικό της με μικρές ομάδες από νέα άτομα, ώστε να μπορέσουν εύκολα να τους ενσωματώσουν χωρίς μεγάλες αποκλείσεις στην ποιότητα εξυπηρέτησης.

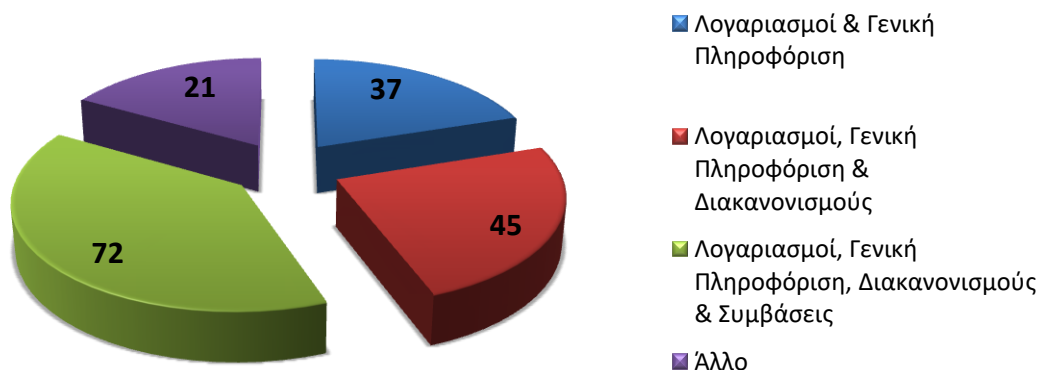
Μήνες απασχόλησης	Απαντήσεις	Ποσοστό
1 έως 4 μήνες	23	13,1%
5 έως 12 μήνες	75	42,9%
12 μήνες και πλέον	77	44%
Σύνολο	175	100%

Πίνακας 13. 5.4.3.7. Μήνες Απασχόλησης στο Τηλεφωνικό Κέντρο

5.4.3.8. Επιλογές IVR εξυπηρέτησης

Η παρακάτω κατανομή παρουσιάζει τον τρόπο που η εταιρεία έχει επιλέξει να διαχειριστεί το δυναμικό της. Στη γραμμή εξυπηρέτησης υπάρχουν τέσσερα διαφορετικά κανάλια εξυπηρέτησης τα οποία οι εκπρόσωποι καλούνται να διαχειριστούν ανάλογα με τις ανάγκες του έργου και την κίνηση. Η ένταξη νέων εκπροσώπων παραδοσιακά ξεκινάει με τις επιλογές των Λογαριασμών και της Γενικής Πληροφόρησης και σταδιακά ενσωματώνονται και στα άλλα δύο κανάλια της γραμμής εξυπηρέτησης. Με τα παραπάνω δεδομένα, της παλαιότητας των εκπροσώπων, η κατανομή των εκπροσώπων στα διαθέσιμα κανάλια εξυπηρέτησης είναι λογική (η επιλογή άλλο αφορά τους εκπροσώπους που αναλαμβάνουν και διαχείριση εργασιών ΒΟ ή ηλεκτρονική υποστήριξη οπότε προσμετρούνται στην εξυπηρέτηση όλων των IVR).

Στελέχωση Τηλεφωνικού κέντρου με ανά επιλογή εξυπηρέτησης



Διάγραμμα 5.4.3.8. Επιλογές IVR εξυπηρέτησης

5.4.3.9. Προϋπηρεσία σε άλλο έργο του Ομίλου Cosmote

Στη συνέχεια αντικείμενο έρευνας αποτέλεσε η εμπειρία που μπορεί να υπάρχει στον εργατικό δυναμικό μέσω κάποιου άλλου έργου εξυπηρέτησης, το οποίο εξυπηρετούσε ο όμιλος Cosmote. Τα αποτελέσματα δείχνουν η εταιρεία κατά κύριο λόγο επιλέγει να στελεχώσει την εξυπηρέτηση του έργου με νέο προσωπικό. Αυτό σημαίνει ότι οι εκπρόσωποι μένουν αφοσιωμένοι στην κουλτούρα του έργου που εξυπηρετούν με σκοπό την καλύτερη ποιότητα εξυπηρέτησης.

Προϋπηρεσία στον Όμιλο	Απαντήσεις	Ποσοστό
Ναι	36	20,6%
Όχι	139	79,4%
Σύνολο	175	100%

Πίνακας 14. 5.4.3.9. Προϋπηρεσία σε άλλο έργο εξυπηρέτησης του Ομίλου Cosmote

5.4.3.10. Προϋπηρεσία σε τηλεφωνικό κέντρο άλλης εταιρείας

Για το σκοπό της έρευνας είναι σημαντικό να εξεταστεί κατά πόσο το εργατικό δυναμικό έχει παρελθοντική εμπειρία στην τηλεφωνική εξυπηρέτηση και μάλιστα από διαφορετικό εργοδότη. Αυτή η πληροφορία θα αποτελέσει κριτήριο κατηγοριοποίησης των απαντήσεων των συμμετεχόντων αναφορικά με την προγενέστερη εμπειρία τους στο κλάδο και τη βαρύτητα των προτάσεων τους. Παρατηρώντας τα αποτελέσματα των απαντήσεων η εταιρεία επιλέγει κατά κύριο λόγο ανθρώπους για το δυναμικό της χωρίς εμπειρία στον κλάδο (68,6%).

Προϋπηρεσία σε άλλη εταιρεία	Απαντήσεις	Ποσοστό
Ναι	55	31,4%
Όχι	120	68,6%
Σύνολο	175	100%

Πίνακας 15. 5.4.3.10. Προϋπηρεσία σε τηλεφωνικό κέντρο άλλης εταιρείας

5.4.3.11. Λόγοι επιλογής της συγκεκριμένης εργασίας

Τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος που εξετάζεται ολοκληρώνονται με ένα σύνολο απαντήσεων αναφορικά με τα κίνητρα επιλογής της συγκεκριμένης εταιρείας για απασχόληση. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων θα καταδείξουν ποιο ποσοστό των εργαζομένων έχει πραγματικά ενδιαφέρον για το αντικείμενο και είναι σε θέση να προτείνει βελτιστοποιήσεις των πλατφορμών και ποιο εκπρόσωποι συμπεριλαμβάνονται την ομάδα των εργαζομένων που απασχολούνται προσωρινά. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων.

5.5. Έλεγχος Αξιοπιστίας (Reliability Analysis)

Για την καλύτερη αποτίμηση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου επιλέχθηκε η ανάλυση της αξιοπιστίας με τη μέθοδο της εσωτερικής συνέπειας (internal consistency). Σε αυτήν αξιολογείται η ομοιογένεια των ερωτήσεων της κλίμακας. Έγινε εφαρμογή της κλίμακας μία φορά για το σύνολο των δεδομένων που συλλέχθηκαν από την έρευνα και λόγω του ότι οι απαντήσεις ήταν πολλαπλής επιλογής της κλίμακας Linkert, για την περαιτέρω ανάλυση χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής alpha Cronbach.

5.5.1. Έλεγχος του δείκτη «Chronbach's alpha»:

Για την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν κατά την εκπόνηση της έρευνας έγινε έλεγχος για την αξιοπιστία των απαντήσεων που έδωσαν στις ερωτήσεις τύπου Linkert και πολλαπλής επιλογής οι 175 συμμετέχοντες. Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζεται ανά Dimension η τιμή που έλαβε ο δείκτης alpha.

Dimensions	Alpha	Items (ερωτήσεις)
# 1	0.756	20
# 2	0.798	19
#3	0.535	10

Πίνακας 16. 5.5.1 Πίνακας Chronbach's alpha για όλες τις διαστάσεις

Ο δείκτης $\alpha=0,535$ που αντιστοιχεί στη 3^η διάσταση δείχνει ότι τα αντικείμενα σίγουρα δεν έχουν αρκετά καλή εσωτερική συνοχή. Φαίνεται οι απαντήσεις στις ερωτήσεις που σχετίζονται με τις προτάσεις βελτιστοποίησης να έφεραν στο προσκήνιο την πολυμορφία από πλευράς γενεών που απαρτίζουν το δείγμα που εξετάζουμε. Είναι ξεκάθαρο από τον δείκτη alpha ότι οι ερωτήσεις που τέθηκαν στο ερωτηματολόγιο μεταφράστηκαν με διαφορετικό τρόπο από τους συμμετέχοντες. Είναι λογική αυτή η έκβαση δεδομένης της φύσης των ερωτήσεων που τους ζητούσαν να εκφράσουν την γνώμη τους σε κάτι νέο. Οι συμμετέχοντες προέρχονται από τρεις διαφορετικές γενιές, την «Generation X», τη γενιά «The Millennial» και την γενιά των «Generation Z»⁸) σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δημογραφικών στοιχείων (πίνακας 8.5.4.3.2) και όπως φάνηκε η διαφορές στα ερεθίσματα και το περιβάλλον που διαμορφώθηκαν έχει ουσιαστικό αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο προσαρμόζονται σε διαφορετικές συνθήκες.

Σε ότι αφορά τις δυο πρώτες διαστάσεις παρατηρείται μια καλή συσχέτιση μεταξύ των απαντήσεων που δόθηκαν καθώς το αποτέλεσμα του δείκτη είναι μεγαλύτερο από την οριακή τιμή του 0,5. Ωστόσο, με μια επιπλέον τμηματοποίηση και φιλτράρισμα των απαντήσεων (Appendix “RELIABILITY TESTS & CHRONBACH’S alpha”) μπορούμε να έχουμε ακόμα πιο θετικά αποτελέσματα στο δείκτη alpha.

Dimensions	Alpha	Items (ερωτήσεις)
# 1	0.798	19
# 2	0.806	17

Πίνακας 17. 5.5.1 Πίνακας Βέλτιστου δείκτη Chronbach's alpha για τις διαστάσεις 1 & 2

5.6. Έλεγχος Εγκυρότητας (Validity Analysis)

Οι επόμενες ενότητες θα αναλύσουν την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων που συλλέχθηκαν κατά την έρευνα σε τηλεφωνικό κέντρο μέσω ερωτηματολογίου. Τα εργαλεία του ελέγχου που παρουσιάζονται παρακάτω είναι η μέτρηση του δείκτη της εγκυρότητας του περιεχομένου, ο δείκτης συσχέτισης των αποτελεσμάτων και η μέτρηση της Concurrent Validity.

⁸ Generation X (Baby Bust) Όσοι είναι γεννημένοι μεταξύ 1965 – 1980,

Γενιά Y ή NGeneration Y – The Millennial – Gen Next, Όσοι είναι γεννημένοι μεταξύ 1981 – 1995, Γενιά Z Generation Z Όσοι είναι γεννημένοι μεταξύ 1996 – 2010

5.6.1. Εγκυρότητα Περιεχομένου (Content Validity)

Η αξιοπιστία μιας έρευνας δεν σταματά στην ανάλυση του δείκτη alpha. Η αξιοπιστία αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ένας όγκος δεδομένων, στην περίπτωση της εν λόγω έρευνας σε κλίμακα Linkert, παράγει συνεπή αποτελέσματα, εάν οι μετρήσεις επαναλαμβάνονται αρκετές φορές. Στη συνέχεια θα γίνει λόγος για δείκτες που εξετάστηκαν με σκοπό την ανάλυση αξιοπιστίας των δεδομένων που συλλέχτηκαν από τις 2 διαστάσεις των ερωτήσεων, που περιείχαν ερωτήσεις της κλίμακας Linkert. Εάν η συσχέτιση μεταξύ των απαντήσεων στην ανάλυση αξιοπιστίας είναι υψηλή, η κλίμακα αποδίδει συνεπή αποτελέσματα και ως εκ τούτου η έρευνα είναι αξιόπιστη.

Η αξιολόγηση της εγκυρότητας περιεχομένου μιας κλίμακας είναι ένα κρίσιμο πρώτο βήμα για την ενίσχυση της αξιοπιστίας ενός εργαλείου (Haynes, Richard, & Kubany, 1995). Η μέθοδος που αναγνωρίζει τη εγκυρότητα του περιεχομένου των απαντήσεων και χρησιμοποιήθηκε για τον σκοπό της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι ο δείκτης Item-Content Validity Index (I-CVI). Η ανάλυση αυτή υλοποιήθηκε στο σύνολο του δείγματος. Σχετικές πληροφορίες αποτυπώνει ο πίνακας 18 .

Η τιμή που έλαβε ο δείκτης για την πρώτη διάσταση είναι αρκετά καλή και στον επιστημονικό κόσμο εφόσον είναι μεγαλύτερη από 0,78 είναι αποδεκτή και αντιπροσωπεύει ένα δείγμα με συνοχή και καλή αντίληψη στη χρήση των εφαρμογών CRM.

Σε σύγκριση με την δεύτερη διάσταση, υπάρχει μια εμφανής διαφορά στις τιμές του I-CVI. Η δεύτερη διάσταση έχει αναδείξει και σε προηγούμενη μελέτη ότι δεν έχει την ίδια ανταπόκριση στο δείγμα όσο οι ερωτήσεις της πρώτης. Η διάσταση #2 αποτυπώνει πόσο εύχρηστες είναι οι εφαρμογές που διαθέτει η σημερινή εκδοχή του CRM συστήματος που χρησιμοποιεί το τηλεφωνικό κέντρο. Τα αποτελέσματα διαρκώς συγκλίνουν στο ότι η παρούσα κατάσταση δεν ικανοποιεί τους καθημερινούς χρήστες.

Σε περαιτέρω εξέταση οι δείκτες για το μέσο S-CVI (Scale Content Validity Index) αποτυπώνει μια κακή εικόνα και για τις δύο διαστάσεις. Και πάλι παρατηρείται η διάσταση ένα να έχει αρκετή διαφορά από την δεύτερη διάσταση, ενισχύοντας την ανάγκη τροποποιήσεων της πλατφόρμας.

Η ανατροφοδότηση από τους ερωτηθέντες είχε αναλυθεί και με τον δείκτη RI (Relative Index), έναν δείκτη για την ανάλυση της σπουδαιότητας των απαντήσεων. Η σχετική ανάλυση του δείκτη επιλέχθηκε σε αυτή τη μελέτη για να ταξινομήσει τα κριτήρια ανάλογα με τη σχετική σημασία τους. Ο ακόλουθος τύπος χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό του σχετικού δείκτη:

$$RI = \sum \frac{w}{(A \times N)}$$

Όπου w είναι η στάθμιση που καθορίζεται από κάθε ερωτώμενο σε κλίμακα από ένα έως πέντε με μία που υποδηλώνει το μικρότερο και πέντε το υψηλότερο.

Το A είναι το μεγαλύτερο βάρος (5 στην περίπτωση της έρευνας που μελετάται)

Και το N είναι ο συνολικός αριθμός του δείγματος (175)

Με βάση την κατάταξη (R) των σχετικών δεικτών (RI) θα καθοριστεί ο σταθμισμένος μέσος όρος των διαστάσεων και των Statements. Σύμφωνα με το Akadiri (2011), υπάρχουν πέντε σημαντικά επίπεδα για τις τιμές RI:

- υψηλό (H) ($0,8 \leq RI \leq 1$)

- μέτρια υψηλό (H-M) ($0,6 \leq RI \leq 0,8$)
- μέτρια χαμηλό (ML) ($0,2 \leq RI \leq 0,4$)
- χαμηλό (L) ($0 \leq RI \leq 0,2$)

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία, η απόδοση και για τις δύο διαστάσεις δεν έχουν επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ωστόσο παρατηρείται μια συνάφεια στα αποτελέσματα των δεικτών και αυτό είναι βοηθητικό στην εξαγωγή των συμπερασμάτων.

	I-CVI	S-CVI/AVE	RII	RII/AVE
1st Dimension	0,87	0,65	0,80	0,66
D1S1	0,73		0,76	
D1S2	0,53		0,52	
D1S3	0,63		0,60	
D1S4	0,71		0,77	
2nd Dimension	0,48	0,54	0,70	0,70
D2S1	0,51		0,70	
D2S2	0,55		0,72	
D2S3	0,67		0,77	
D2S4	0,41		0,60	

Πίνακας 18. 5.6.1 Content Validity Index & Relative Importance Index

5.6.2. Έλεγχος Συσχέτισης Interclass Correlation Coefficient

Πριν από οποιαδήποτε ερευνητική εφαρμογή πρέπει να αξιολογηθούν τα όργανα μέτρησης και τα εργαλεία αξιολόγησης ώστε να καθοριστεί η αξιοπιστία της. Αξιοπιστία ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο μπορούν να αναπαραχθούν οι αντίστοιχες μετρήσεις. Με άλλα λόγια, αντικατοπτρίζει όχι μόνο το βαθμό συσχέτισης αλλά και τη συνέπεια μεταξύ των μετρήσεων. Ένα επιθυμητό μέτρο αξιοπιστίας θα πρέπει να αντικατοπτρίζει επομένως τόσο τον βαθμό συσχέτισης όσο και τη συνάφεια μεταξύ των μετρήσεων. Ο συντελεστής συσχέτισης Intraclass (ICC) είναι ένας δείκτης που μπορεί να αποτυπώσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα παραπάνω.

Μια επιστημονικά αποδεκτή απόδοση του δείκτη ICC ορίζεται για τιμές μεγαλύτερες του 0,5. Τιμές από 0,5 έως και 0,75 θεωρούνται μέτριας συσχέτισης, τιμές από 0,75 έως 0,9 είναι δείγμα καλής συσχέτισης και τέλος εξαιρετικά θεωρούνται τα δείγματα που πετυχαίνουν τιμές ICC πάνω από 0,9.

Να σημειωθεί ότι στα παρακάτω στοιχεία ανάλυσης δεν έχουν συνυπολογιστεί οι απαντήσεις των ερωτήσεων ανοιχτού τύπου.

Dimensions	Interclass Correlation	
	Single Measures	Average Measures
#1	0.096	0.680
#2	0.168	0.774
#3	0.99	0.524

Πίνακας 19. 5.6.2 Interclass Correlation για όλες τις διαστάσεις

5.6.2.1. Αποτελέσματα ελέγχου για την διάσταση #1

Σύμφωνα με τα στοιχεία του παρακάτω πίνακα οι τιμές του ICC για τις ερωτήσεις της πρώτης διάστασης του ερωτηματολογίου είναι οριακά αποδεκτές. Η διάσταση αυτή αποτυπώνει την συχνή χρήση των εφαρμογών του CRM συστήματος του τηλεφωνικού κέντρου, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δείχνουν να μην συγκλίνουν απόλυτα και αποδεικνύεται και μέσω της έρευνας ότι υπάρχει διαφορετικός χειρισμός του συστήματος από τους χρήστες σε σχέση με τον ενδεδειγμένο. Ένα αποτέλεσμα που μπορεί να αποδοθεί στη πολυμορφία του δείγματος που συμμετείχε στην έρευνα, αναφορικά με το χρονικό διάστημα που απασχολούνται στο τηλεφωνικό κέντρο. Σύμφωνα με τη αποτύπωση των χαρακτηριστικών του δείγματος υπάρχουν αρκετοί νέοι χρήστες (πίνακας 12.5.4.2.6.) και ήταν αναπόφευκτο να υπάρχουν αποκλίσεις από την ενδεδειγμένη χρήση της πλατφόρμας.

5.6.2.2. Αποτελέσματα ελέγχου για την διάσταση #2

Όπως και στη πρώτη διάσταση δεν φαίνεται να υπάρχει καλή συσχέτιση στις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Η διάσταση #2 αποτυπώνει κατά πόσο είναι εύχρηστες οι διαθέσιμες πλατφόρμες του τηλεφωνικού κέντρου, οι απαντήσεις έχουν αποκλίσεις καθώς στην έρευνα συμμετέχουν τόσο νέοι όσο και πιο έμπειροι χρήστες όπως αποτυπώνονται και πιο αναλυτικά τα δημογραφικά αυτά χαρακτηριστικά στον πίνακα 13.5.4.3.7. Ήταν και εδώ αναμενόμενη η κακή επίδοση του δείκτη ICC με τα υφιστάμενα δεδομένα του δείγματος.

5.6.2.3. Αποτελέσματα ελέγχου για την διάσταση #3

Τέλος, η διάσταση #3 έχει δείξει και με την εξαγωγή του δείκτη Chronbach's alpha ότι απαντήσεις των συμμετεχόντων δεν έχουν συνοχή. Το θέμα που εξετάζεται στις εν λόγω ερωτήσεις αφορά περισσότερο προσωπικά υποκειμενικά κριτήρια, πιο συγκεκριμένα σε τι βαθμό θα ήταν αποδεκτές ορισμένες τροποποιήσεις στα διαθέσιμα συστήματα. Όπως έχει αναφερθεί οι απαντήσεις δεν μπορούν να είναι όμοιες αλλά ούτε καν συναφής, καθώς εμπεριέχεται η μεταβλητή της διαφοράς των ηλικιακών ομάδων του δείγματος, όπως φαίνεται στον πίνακα 8.5.4.3.2.

5.7.3. Έλεγχος Συσχέτισης Spearman Correlation Coefficient

Μετά από έλεγχο των διαστάσεων για τη συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ των απαντήσεων ανά διάσταση σε σχέση με το άθροισμα των αποτελεσμάτων ολόκληρης της διάστασης προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα.

Για τις απαντήσεις της πρώτης διάστασης φαίνεται να μην υπάρχει μεγάλη επιρροή μεταξύ των συμμετεχόντων, απεναντίας υπάρχουν περιπτώσεις που η σχέση των απαντήσεων με το πώς κινείται το σύνολο είναι κατ' ελάχιστο αρνητική. Αξίζει να σημειωθεί ότι και για τα τέσσερα Statements στην ερώτηση που σχετίζεται με τη καταγραφή σημειώσεων υπάρχει αρνητική συσχέτιση με το σύνολο. Ωστόσο, οι τιμές είναι πολύ κοντά στο μηδέν πράγμα που φανερώνει σχετική ουδετερότητα. (πίνακας Appendix «SPEARMAN CORRELATION COEFFICIENT»)

Για την δεύτερη διάσταση φαίνεται να επαναλαμβάνονται τα αποτελέσματα της προηγούμενης διάστασης. Έγινε σύγκριση μεταξύ των Statement 1 & 2⁹, καθώς αντιπροσωπεύουν την ενότητα με τις ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων. Αυτό που παρατηρείται εδώ είναι ότι σε σύγκριση μεταξύ των δύο, με μικρές διαφορές, η σχέση των απαντήσεων με το σύνολο της διάστασης για την KB ATHENA είναι αρνητική. Η βάση των FAQs έχει αρκετά ουδέτερες τιμές αλλά δεν υπάρχει αρνητική συσχέτιση, ενδεχομένως αυτή η διαφοροποίηση προκύπτει από το γεγονός ότι η KB ATHENA είναι πιο νέο εργαλείο για το κέντρο. (βλ. πίνακας Appendix)

Σε ότι αφορά τις απαντήσεις των Statements 3 & 4¹⁰, δεν παρατηρείται κάποια ιδιαίτερη συσχέτιση. (βλ. πίνακας Appendix)

Τέλος, στην εξαγωγή αποτελεσμάτων για την συσχέτιση των απαντήσεων στην διάσταση τρία, εντοπίζεται να υπάρχουν στοιχεία άξια προς σημείωση. Η διάσταση αυτή μελετά κατά πόσο το κέντρο μπορεί να αποδεχτεί αλλαγές στην ροή των καθημερινών εργασιών, με σκοπό την απλούστευση των διαδικασιών και της καθημερινότητας. Είναι εντυπωσιακό το γεγονός ότι δεν υπάρχει καμία αρνητική συσχέτιση και μάλιστα έχουν σημειωθεί οι πιο έντονες (σε σχέση με τις άλλες δύο διαστάσεις) σχέσεις μεταξύ των απαντήσεων του συνόλου. Τα αποτελέσματα συνοχής σε προηγούμενη ανάλυση για την τρίτη διάσταση δεν ήταν τα βέλτιστα αλλά αυτό εξηγείται λογικά λόγω της πολυμορφίας του δείγματος, στην ανάλυση της συσχέτισης μεταξύ των απαντήσεων μπορεί και πάλι να θεωρηθεί αναμενόμενο το αποτέλεσμα. Η ανεκτικότητα και η δυνατότητα προσαρμογής των υπαλλήλων καλλιεργείται με την πάροδο του χρόνου, σε έναν χώρο που ξοδεύονται αρκετές εργατοώρες με άλλους υπαλλήλους και χρήστες μιας εφαρμογής. Είναι λογικό να υπάρχει ανταλλαγή απόψεων, ενεργώντας ενστικτωδώς ο ένας επηρεάζει τον άλλο και έτσι δημιουργούνται απόψεις και υιοθετούνται νέες συνήθειες. (βλ. πίνακας Appendix)

5.6.4. Concurrent Validity

Η ανάλυση της αξιοπιστίας ολοκληρώνεται με την σύγκριση των μέσων όρων των απαντήσεων για κάθε μια υποενότητα. Η concurrent analysis ναι ένας τύπος αποδεικτικών στοιχείων που μπορούν να μπορεί να ενισχύσει τη χρήση ενός τεστ για την πρόβλεψη και άλλων αποτελεσμάτων.

5.6.4.1. Concurrent Validity για την διάσταση #1

Στον πίνακα που ακολουθεί εμφανίζονται οι σχέσεις των μέσων όρων των απαντήσεων για τα statements της πρώτης διάστασης. Εκεί σημειώνονται οι παρακάτω παρατηρήσεις.

⁹ D2S1: Δηλώνει τον βαθμό ικανοποίησης των χρηστών από την ενημερωτική πλατφόρμα FAQ's

⁹ D2S2: Δηλώνει τον βαθμό ικανοποίησης των χρηστών από την ενημερωτική πλατφόρμα KB ATHENA

¹⁰ D2S3: Δηλώνει πόσο χρήσιμες είναι δυνατότητες που προσφέρουν τα dispositions

¹⁰ D2S4: Δηλώνει πόσο χρήσιμες είναι οι τελευταίες βελτιωτικές ενέργειες στα εργαλεία του CRM

- Υπάρχει μεγάλη απόκλιση μεταξύ των τιμών για τα MD1S1¹¹ και MD1S2¹². Το MD1S1 αναφέρεται στην ορθή χρήση των στοιχείων του CRM για την επιλογή των Λογαριασμών, ενώ το αντίστοιχο πρεσβεύει και η MD1S2 για την επιλογή των Συμβολαίων. Παρατηρείται να υπάρχει μεγαλύτερη εξοικείωση με την γραμμή των λογαριασμών καθώς ο μέσος όρος των βαθμολογιών είναι αρκετά υψηλότερος σε σχέση με αυτό της επιλογής των συμβολαίων.
- Μια ακόμη μεγάλη διαφορά μεταξύ των Statements προκύπτει για τα MD1S2 και MD1S4¹³. Η σύγκριση αυτή γίνεται ανάμεσα στην επιλογή πάλι των συμβολαίων που έχει συγκεντρώσει τη μικρότερη βαθμολογία και τις ερωτήσεις της επιλογής που σχετίζεται με την Γενική Πληροφόρηση. Η γραμμή της γενικής πληροφόρησης είναι αυτή που απαιτεί τη λιγότερη προσπάθεια στην καταγραφή στοιχείων επαφής στο CRM και είναι η πρώτη επιλογή στην οποία εκπαιδεύονται όλοι οι νέοι υπάλληλοι. Η καλή χρήση του συστήματος CRM για την γραμμή #4 ήταν αναμενόμενη. Αυτό που είναι αξιοσημείωτο είναι ότι από τις υπόλοιπες επιλογές, η γραμμή των συμβολαίων μοιάζει να έχει τα μεγαλύτερα περιθώρια λάθους στην καταγραφή στοιχείων.

Μέσος Όρος Βαθμολογιών		MD1S1
MD1S2	2,6	3,8
MD1S3	3,9	
MD1S4	4,1	

Πίνακας 20. 5.6.4.1. Μέσος όρος απαντήσεων D1S1

Μέσος Όρος Βαθμολογιών		MD1S2
MD1S3	3,9	2,6
MD1S4	4,1	

Πίνακας 21. 5.6.4.1. Μέσος όρος απαντήσεων D1S2

¹¹ D1S1: Δηλώνει πόσο συχνά χρησιμοποιούνται τα διαθέσιμα εργαλεία του CRM στις κλήσεις που αφορούν επεξήγηση λογαριασμών

¹² D1S2: Δηλώνει πόσο συχνά χρησιμοποιούνται τα διαθέσιμα εργαλεία του CRM στις κλήσεις που αφορούν υπογραφή ή λύση Συμβολαίων

¹³ D1S4: Δηλώνει πόσο συχνά χρησιμοποιούνται τα διαθέσιμα εργαλεία του CRM στις κλήσεις που αφορούν ενημέρωση Γενικών Πληροφοριών

5.6.4.2. Concurrent Validity για την διάσταση #2

Στον πίνακα που ακολουθεί εμφανίζονται οι σχέσεις των μέσων όρων των απαντήσεων για τα statements της δεύτερης διάστασης. Εκεί σημειώνονται οι παρακάτω παρατηρήσεις.

- Είναι καλό να αξιολογηθεί η σχέση μεταξύ των MD2S1¹⁴ και MD2S2¹⁵ που σχετίζονται με ερωτήσεις για τις ηλεκτρονικές πλατφόρμες αναζήτησης δεδομένων, τα FAQs και την KB ATHENA. Είναι θετικό ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων κατατάσσουν σχεδόν ισάξια τα δύο εργαλεία και μάλιστα με σχετικά καλή βαθμολογία.
- Αντίθετα, η σύγκριση των MD2S3¹⁶ και MD2S4¹⁷ δεν είχε την ίδια συμπεριφορά. Είναι εμφανής η διαφορά που υπάρχει σχετικά με τις δύο ενότητες. Η κατηγορία που αξιολογεί τα Disposition έχει πετύχει αρκετά μεγαλύτερη βαθμολογία (τη μεγαλύτερη από όλες τις ερωτήσεις) σε σχέση με τις ερωτήσεις που αξιολογούν τις τελευταίες βελτιωτικές ενέργειες που υλοποιήθηκαν στο έργο. Δεν φαίνεται να έχουν αφομοιωθεί από τους υπαλλήλους οι τελευταίες αλλαγές, ωστόσο υπάρχει μια κοινή διαμορφωμένη άποψη για την ευχρηστία του εργαλείου, disposition.

Μέσος Όρος Βαθμολογιών		MD2S1
MD2S2	3,6	3,5
MD2S3	3,8	
MD2S4	3,4	

Πίνακας 22. 5.6.4.2. Μέσος όρος απαντήσεων D2S1

Μέσος Όρος Βαθμολογιών	
MD2S4	MD2S3
3,8	3,4

Πίνακας 23. 5.6.4.2. Μέσος όρος απαντήσεων D2S3

5.6.5. Ανάλυση Απαντήσεων Υποσυνόλων ανά υποσύνολο

Ακολουθεί για τα δύο υποσύνολο των Experts, No Experts και Low, Medium και High Experts επεξήγηση στις απαντήσεις που έδωσαν για τις ερωτήσεις βαθμονομημένης κλίμακας. Εξετάζονται οι δύο πρώτες διαστάσεις D1 και D2 (βλ. πίνακας Appendix) που περιλαμβάνουν αυτόν τον τύπο των

¹⁴ D2S1: Δηλώνει τον βαθμό ικανοποίησης των χρηστών από την ενημερωτική πλατφόρμα FAQ's

¹⁵ D2S2: Δηλώνει τον βαθμό ικανοποίησης των χρηστών από την ενημερωτική πλατφόρμα KB ATHENA

¹⁶ D2S3: Δηλώνει πόσο χρήσιμες είναι δυνατότητες που προσφέρουν τα dispositions

¹⁷ D2S4: Δηλώνει πόσο χρήσιμες είναι οι τελευταίες βελτιωτικές ενέργειες στα εργαλεία του CRM

ερωτήσεων και μελετώνται τα αποτελέσματα τόσο σε επίπεδο διαστάσεων όσο και θεματικών ενοτήτων (statements βλ. πίνακας Appendix).

5.6.5.1.1. Επεξήγηση διαστάσεων #1 και #2

Μετά την δημιουργία των παραπάνω υποσυνόλων πραγματοποιήθηκε συγκριτική μελέτη των απαντήσεων που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες. Σε επίπεδο διαστάσεων, εξετάστηκαν οι διαστάσεις #1 και #2 που περιέχουν ερωτήσεις της κλίμακας Linkert.

Ο διαχωρισμός του δείγματος σε Experts και No Experts υποδηλώνει πως και για τις δύο διαστάσεις (D1 και D2) το ποσοστό των απαντήσεων 4 και 5 ξεπερνά το 50%, με αυτό των απαντήσεων 1 και 2 το οποίο δεν ξεπερνά το 22%.

Σε συνέχεια ο διαχωρισμός του δείγματος για την κλάση των Experts σε High, Medium και Low υποδηλώνει πως και για την διάσταση D1 το ποσοστό των απαντήσεων 4 και 5 ξεπερνά το 70%, με αυτό των απαντήσεων 1 και 2 το οποίο δεν ξεπερνά το 23%. Αναφορικά με την διάσταση D2 το ποσοστό των απαντήσεων 4 και 5 ξεπερνά το 50%, με αυτό των απαντήσεων 1 και 2 το οποίο δεν ξεπερνά το 20%.

Εξεταζόμενο Δείγμα	D1		D2	
	Απαντήσεις 1&2	Απαντήσεις 4&5	Απαντήσεις 1&2	Απαντήσεις 4&5
Experts (i=1 έως 19)	15%	69%	22%	51%
No Experts (i=1 έως 156)	12%	60%	19%	54%
High Experts (i=1 έως 47)	21%	70%	20%	50%
Medium Experts (i=1 έως 113)	13%	72%	20%	55%
Low Experts (i=1 έως 15)	23%	70%	17%	56%

Πίνακας 24. 5.6.4.3.1. Σύγκριση 2 διαστάσεων στις μέγιστες και ελάχιστες βαθμολογίες Linkert

5.6.5.1.2. Επεξήγηση απαντήσεων ανά υποσύνολο εξειδίκευσης

Σε συνέχεια της παραπάνω της ποσοστιαίας ανάλυσης των αποτελεσμάτων που δόθηκαν από τις κλάσεις εξειδίκευσης, ακολουθεί περαιτέρω ανάλυση για τις απαντήσεις για κάθε Statement αυτών.

Στον πίνακα που ακολουθεί αποτυπώνονται τα βασικότερα σημεία προς σχολιασμό.

- Στην ερώτηση **D1S1Ri**¹⁸ το σύνολο των υπαλλήλων ανεξάρτητα της εξειδίκευσης τους έχει δώσει υψηλές βαθμολογίες 4 και 5 της κλίμακας. Αξίζει να σημειωθεί ότι το κανάλι εξυπηρέτησης των Λογαριασμών έχει τον μεγαλύτερο όγκο κλήσεων σε σχέση με τις συνολικές εισερχόμενες κλήσεις.
- Στην ερώτηση **D1S3Ri**¹⁹ οι Low Experts δίνουν το υψηλότερο ποσοστό στις απαντήσεις 4 και 5, ακολουθούν οι Medium Experts και το χαμηλότερο ποσοστό καταγράφεται από τους High Experts. Είναι ενδιαφέρον ότι όλο δείγμα δείχνει μια θετική τάση στα αποτελέσματα της ερώτησης που υποδηλώνει σχετική αφοσίωση στα εργαλεία του CRM.
- Για την ερώτηση **D1S4Ri**²⁰, που αποτυπώνει τη διαχείριση του CRM για τις κλήσεις της Γενικής Πληροφόρησης, παρατηρείται να καταγράφονται περισσότερες απαντήσεις 4 και 5 της κλίμακας από το υποσύνολο των Medium Experts που αποτελούν τη μεγαλύτερη μερίδα του συνολικού δείγματος. Αντίστοιχη συμπεριφορά ακολουθεί και το υποσύνολο των Low Experts αποδεικνύοντας ότι μια μεγάλη μερίδα των υπαλλήλων έχει ενστερνιστεί την ορθή χρήση του CRM. Η επιλογή της Γενικής Πληροφόρησης είναι από τα πρώτα στοιχεία εκμάθησης και ο χειρισμός της χαρακτηρίζεται ως βασικός.
- Στην δεύτερη διάσταση η ερώτηση **D2S2Ri**²¹, δείχνει να λαμβάνει αρκετές βαθμολογίες 4 και 5 της κλίμακας από τους Low και Medium Experts. Οι ηλεκτρονική βάση δεδομένων έχει γίνει αποδεκτή από τη μεγαλύτερη μερίδα του κέντρου.
- Στην ερώτηση **D2S3Ri**²² φαίνεται να έχουν απαντήσει με μεγάλες βαθμολογίες 4 και 5 της κλίμακας, όλα τα υποσύνολα του δείγματος. Τα αποτελέσματα φανερώνουν ότι η έννοια των Disposition, που μελετάται σε αυτό το Statement, γίνεται αποδεκτή και κατανοητή από το σύνολο των συμμετεχόντων, ανεξάρτητα της προϋπηρεσίας ή του χρόνου απασχόλησης τους στο κέντρο.
- Τέλος, η ερώτηση **D2S4Ri**²³ συνολικά λαμβάνει περισσότερες βαθμολογίες 4 και 5 της κλίμακας παρά βαθμολογίες τις τάξεως του 1 και 2. Οι υπάλληλοι του κέντρου επιζητούν τις αλλαγές στις διαθέσιμες πλατφόρμες όταν αυτές στοχεύουν στην διευκόλυνση της καθημερινής διεξαγωγής των δραστηριοτήτων τους.

¹⁸ D1S1: Δηλώνει πόσο συχνά χρησιμοποιούνται τα διαθέσιμα εργαλεία του CRM στις κλήσεις που αφορούν επεξήγηση λογαριασμών

¹⁹ D1S3: Δηλώνει πόσο συχνά χρησιμοποιούνται τα διαθέσιμα εργαλεία του CRM στις κλήσεις που αφορούν σύναψη Διακανονισμού

²⁰ D1S4: Δηλώνει πόσο συχνά χρησιμοποιούνται τα διαθέσιμα εργαλεία του CRM στις κλήσεις που αφορούν ενημέρωση Γενικών Πληροφοριών

²¹ D2S2: Δηλώνει τον βαθμό ικανοποίησης των χρηστών από την ενημερωτική πλατφόρμα KB ATHENA

²² D2S3: Δηλώνει πόσο χρήσιμες είναι δυνατότητες που προσφέρουν τα dispositions

²³ D2S4: Δηλώνει πόσο χρήσιμες είναι οι τελευταίες βελτιωτικές ενέργειες στα εργαλεία του CRM

Εξεταζόμενο Δείγμα	D1						D2					
	D1S1Ri		D1S3Ri		D1S4Ri		D2S2Ri		D2S3Ri		D2S4Ri	
	1&2	4&5	1&2	4&5	1&2	4&5	1&2	4&5	1&2	4&5	1&2	4&5
Experts (i=1 έως 19)	8%	68%	15%	63%	31%	56%	16%	49%	14%	69%	36%	41%
No Experts (i=1 έως 156)	13%	42%	13%	71%	13%	79%	20%	51%	10%	68%	28%	47%
High Experts (i=1 έως 47)	8%	67%	11%	65%	59%	31%	22%	41%	11%	63%	27%	48%
Medium Experts (i=1 έως 113)	15%	64%	14%	71%	14%	78%	19%	53%	11%	70%	31%	45%
Low Experts (i=1 έως 15)	10%	61%	13%	77%	54%	40%	20%	63%	5%	68%	23%	50%

Πίνακας 25. 5.6.4.3.2. Σύγκριση απαντήσεων ανά κατηγορία εξειδίκευσης

5.6.5.2. Επεξήγηση απαντήσεων ανά υποσύνολο εξειδίκευσης σε σχέση με το Μ.Ο.

Για την καλύτερη κατανόηση των αποτελεσμάτων που συλλέχθηκαν από τα τρία υποσύνολα των Experts (High, Medium & Low) έγινε σύγκριση των μέσων όρων των αποτελεσμάτων που δόθηκαν ανά Statement ανά διάσταση.

Στον πίνακα που ακολουθεί αποτυπώνονται τα βασικότερα σημεία προς σχολιασμό.

Για την Πρώτη Διάσταση (D1)

- Οι ερωτήσεις **D1S2** & **D1S3** έχουν τη καλύτερη βαθμολογία από όλα τα μέλη των ομάδων συγκριτικά με τις **D1S1** & **D1S4**. Από τα ποσοστά που προκύπτουν, το μεγαλύτερο ποσοστό καταγράφεται στην εξυπηρέτηση των Συμβολαίων και των Διακανονισμών, με αυτά της Γενικής Πληροφόρησης και των Λογαριασμών να ακολουθούν.
- Για τις ερωτήσεις του **D1S4** τα ποσοστά τόσο των υψηλών (4 και 5 → 50%) όσο και των χαμηλών (1 και 2 → 42%) βαθμολογιών είναι πολύ κοντά.

Για την Δεύτερη Διάσταση (D2)

- Στην ερώτηση **D2S2** έχει συγκεντρωθεί ο μικρότερος μέσος όρος στις μεγάλες βαθμολογίες με ποσοστό που προσεγγίζει το 50%.
- Η ερώτηση **D2S3** αποδίδει την καλύτερη επίδοση στην διάσταση, με ποσοστό που προσεγγίζει το 70%.
- Κλείνοντας, αξιοσημείωτη είναι η ερώτηση **D2S4** όπου έχει πλησιάσει το 30% στις χαμηλές βαθμολογίες 1 και 2. Στην ίδια ενότητα ερωτήσεων, τις βαθμολογίες 4 και 5 επιλέγει ποσοστό που προσεγγίζει το 50%.

Statements / Διάσταση	M.O. Βαθμολογιών / Statement	
	1&2	4&5
D1S1	11%	64%
D1S2	10%	77%
D1S3	13%	71%
D1S4	42%	50%
D2S2	20%	53%
D2S2	20%	47%
D2S3	9%	67%
D2S4	27%	48%

Πίνακας 26. 5.6.4.4. Σύγκριση M.O. Βαθμολογιών ανά Statement

5.7. Quantitative Analysis των Comments των Open text questions

Η ενότητα που ακολουθεί αναλύει τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Παρουσιάζει τις επιλογές που κυριάρχησαν στις απαντήσεις για κάθε διάσταση και επίσης εξετάζονται τα αποτελέσματα και από την πλευρά των υποσυνόλων Experts, No Experts και Low, Medium, High Experts.

5.7.1. Αποτύπωση ερωτήσεων ανοικτού τύπου - Clustering

Στο ερωτηματολόγιο που διαμοιράστηκε σε 175 υπαλλήλους εμπεριέχονταν συνολικά 13 ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Οι ερωτήσεις διαμοιράστηκαν στις υφιστάμενες διαστάσεις ως εξής.

- Στην διάσταση D1

Υπάρχουν συνολικά 8 ερωτήσεις ανοιχτού τύπου και σχετίζονται όλες με το Statement 1, που ορίζει τη συχνότητα των ερωτήσεων που δέχεται το τηλεφωνικό κέντρο ανά κανάλι εξυπηρέτησης, (D1S1RiOpTtxtQj, $i=1-175$, $j=1-8$). Για τις ερωτήσεις αυτές υπάρχουν 898 καταγραφές.

- Στην διάσταση D2

Υπάρχουν συνολικά 4 ερωτήσεις ανοιχτού τύπου και σχετίζονται όλες με τα Statement 5 (S5) και 6 (S6). Οι δύο ερωτήσεις του S5 ζητούν απάντηση στην ερώτηση για τις πιο εύχρηστες εφαρμογές του CRM, (D2S5RiOpTtxtQ5j, $i=1-175$, $j=a-b$). Για τις απαντήσεις αυτές υπάρχουν 177 καταγραφές. Ενώ οι άλλες δύο ερωτήσεις για το S6, αντιστοιχούν στο ερώτημα για τις δύο πιο δύσχρηστες εφαρμογές του CRM, (D2S6RiOpTtxtQ5j, $i=1-175$, $j=a-b$). Για τις ερωτήσεις αυτές υπάρχουν 84 καταγραφές.

- Στην διάσταση D3

Υπάρχει μία μόνο ερώτηση ανοιχτού τύπου και ζητά την καταγραφή μιας πρότασης βελτιστοποίησης του συστήματος CRM, (D3RiOpTtxtQ3, $i=1-175$). Για την ερώτηση αυτή υπάρχουν 166 καταγραφές.

5.7.2. Ανάλυση ερωτήσεων ανοικτού τύπου

Στην ενότητα αυτή θα γίνει σχετική ανάλυση για τις ερωτήσεις ανοικτού τύπου ανά διάσταση.

- **D1_S1_Ri_OpTxt_Q1 έως Q8:** Το πρώτο γκρουπ των οκτώ ερωτήσεων σχετίζεται με την θεματολογία των κλήσεων που εκτιμούν οι συμμετέχοντες ότι απασχολεί περισσότερο το κέντρο επαφής. Η υπηρεσία, όπως έχει ήδη αναφερθεί, εξυπηρετεί τέσσερα κανάλια εξυπηρέτησης και οι εκπρόσωποι κλήθηκαν να δώσουν την εκτίμηση τους για τις δύο πιο συχνές ερωτήσεις που δέχονται ανά επιλογή. Οι ερωτήσεις αυτού του είδους, ενισχύουν το ερωτηματολόγιο σαν εργαλείο έρευνας καθώς παρέχει δεδομένα για περαιτέρω χρήση και ανάλυση της θεματολογίας του κάθε κέντρου.
- **D2_S5_Ri_OpTxt_Q1a έως Q1b:** Για την δεύτερη διάσταση, οι δύο πρώτες ερωτήσεις μελετούν τις δύο δημοφιλέστερες και πιο εύχρηστες εφαρμογές του CRM.
- **D2_S5_Ri_OpTxt_Q2a έως Q2b:** Οι δύο επόμενες ερωτήσεις ανοικτού τύπου της δεύτερης διάστασης εξετάζουν, από την αντίθετη πλευρά, τις δύο πιο δύσχρηστες εφαρμογές της πλατφόρμας. Οι ερωτήσεις αυτού του τύπου, στην δεύτερη διάσταση, θα επαληθεύσουν αν υπάρχει σύγκλιση απόψεων από τους διαχειριστές της πλατφόρμας.
- **D3_Ri_OpTxt_Q3:** Στην διάσταση τρία, υπάρχει μόνο μια ερώτηση ανοικτού τύπου και ζητά από τους εκπροσώπους να εκφράσουν μια προσωπική πρόταση βελτιστοποίησης στην πλατφόρμα CRM. Τέλος, η πρόθεση για βελτιωτικές αλλαγές στην πλατφόρμα έχει ήδη εξεταστεί στις ερωτήσεις της δεύτερης διάστασης, με αυτή την ερώτηση ο διαχειριστής της έρευνας θα καταφέρει να εμπλέξει στην διαδικασία της λήψης απόφασης τους τελικούς χρήστες ενισχύοντας ακόμα καλύτερα την λήψη των τελικών αποφάσεων.

5.7.2.1. Ανάλυση Απαντήσεων στις ερωτήσεις ανοικτού τύπου

Η προσέγγιση για το συγκεκριμένο τύπο ερωτήσεων, εστιάζει στην ανάλυση των επιμέρους δειγμάτων, βάσει της δημοφιλέστερης απάντησης για το σύνολο των δεκατριών ερωτήσεων ανοικτού τύπου στις τρεις διαστάσεις του ερωτηματολογίου.

Πρώτη διάσταση

Κατηγοριοποίηση ερωτήσεων με βάση την δημοφιλέστερη θεματολογία κλήσεων στα τέσσερα κανάλια εξυπηρέτησης. (Statement 1)

- Μετά την ανάλυση των απαντήσεων (βλ. πίνακα appendix) οι απαντήσεις για την δημοφιλέστερη θεματολογία στην επιλογή των Λογαριασμών είναι οι ερωτήσεις που αφορούν το «Υπόλοιπο λογαριασμού», ενώ σαν δεύτερη δημοφιλέστερη θεματολογία είναι η «Ανάλυση Λογαριασμού»
- Για την ενότητα της επιλογής «Συμβόλαια» οι περισσότεροι συμμετέχοντες δεν έδωσαν καμία απάντηση. Η παράληψη αυτή οφείλετε στο γεγονός ότι μόνο ένα μέρος του κέντρου σχετίζεται με την εξυπηρέτηση αυτής της επιλογής. Η επόμενη στη λίστα ωστόσο είναι οι αιτήσεις για «Αλλαγή Ονόματος» και «Λύση Συμβολαίων».

- Στη συνέχεια, αναφορικά με την επιλογή «Διακανονισμοί», η θεματολογία που συγκέντρωσε την μεγαλύτερη συχνότητα ήταν «Αίτημα νέου διακανονισμού» και σαν δεύτερη συχνή επιλογή σαν ερώτημα η «Ενημέρωση για την εξέλιξη του προγράμματος».
- Τέλος, για την γραμμή της «Γενικής Πληροφόρησης», πάνω από 100 εκπρόσωποι συμφώνησαν ότι η δημοφιλέστερη ερώτηση στο κέντρο αφορά σε «Δικαιολογητικά συμβολαίων». Σαν δεύτερη επιλογή οι περισσότεροι δεν έδωσαν κάποια απάντηση, ωστόσο πολύ κοντά σαν δεύτερη δημοφιλέστερη θεματολογία ορίζονται τα «Δικαιολογητικά ΚΟΤ».

	Δημοφιλέστερη Θεματολογία	Γενικό άθροισμα
D1_S1_Ri_OpTxt_Q1	Υπόλοιπο λογαριασμού	90
D1_S1_Ri_OpTxt_Q2	Ανάλυση λογαριασμού	52
D1_S1_Ri_OpTxt_Q3	Δεν έδωσε καμία απάντηση	84
D1_S1_Ri_OpTxt_Q4	Δεν έδωσε καμία απάντηση	96
D1_S1_Ri_OpTxt_Q5	Νέος διακανονισμός	85
D1_S1_Ri_OpTxt_Q6	Status Διακανονισμού	52
D1_S1_Ri_OpTxt_Q7	Δικαιολογητικά συμβολαίων	120
D1_S1_Ri_OpTxt_Q8	Δεν έδωσε καμία απάντηση	51

Πίνακας 27. 5.7.2.1 Ανάλυση Απαντήσεων στις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου 1ης διάστασης

Δεύτερη διάσταση

Κατηγοριοποίηση ερωτήσεων με βάσει την πιο χρήσιμη εφαρμογή του CRM συστήματος (D2_S5_OpTxt_Q5)

- Μετά την ανάλυση των απαντήσεων (πίνακας appendix «CLUSTERING OPEN TYPE QUESTIONS») οι απαντήσεις για την πλέον εύχρηστη εφαρμογή του CRM συστήματος είναι η δυνατότητα εύκολης αναζήτησης πελατών. Σαν δεύτερο κριτήριο η πλειοψηφία δεν άφησε καμία πρόταση.

	Απάντηση δείγματος	Γενικό άθροισμα
D2_S5_Ri_OpTxt_Q5a	Εύκολη αναζήτηση	39
D2_S5_Ri_OpTxt_Q5b	Δεν έδωσε καμία απάντηση	91

Πίνακας 28. 5.7.2.1. Ανάλυση Απαντήσεων στις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου 2ης διάστασης

Κατηγοριοποίηση ερωτήσεων με βάσει την πιο δύσχρηστη εφαρμογή του CRM συστήματος (D2_S6_OpTxt_Q5)

- Μετά την ανάλυση των απαντήσεων (πίνακας appendix «CLUSTERING OPEN TYPE QUESTIONS») οι απαντήσεις για την λιγότερο εύχρηστη εφαρμογή του CRM συστήματος η πλειοψηφία δεν άφησε καμία πρόταση.

	Απάντηση δείγματος	Γενικό άθροισμα
D2_S6_Ri_OpTxt_Q5a	Δεν έδωσε καμία απάντηση	59
D2_S6_Ri_OpTxt_Q5b	Δεν έδωσε καμία απάντηση	134

Πίνακας 29. 5.7.2.1. Ανάλυση Απαντήσεων στις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου 2ης διάστασης

Τρίτη διάσταση

Κατηγοριοποίηση ερωτήσεων με βάσει τα σημεία προς βελτίωση του CRM και σχετικές προτάσεις

- Μετά την ανάλυση των απαντήσεων (βλ. πίνακα appendix) η πλειοψηφία δεν άφησε καμία πρόταση, πολύ κοντά σε συχνότητα όμως ακολούθησαν οι καταγραφές για βελτίωση γενικά της πλατφόρμας CRM.

D3_Ri_OpTxt_Q3	Γενικό άθροισμα
Δεν έδωσε καμία απάντηση	58
Βελτιστοποίηση CRM	40

Πίνακας 30. 5.7.2.1. Ανάλυση Απαντήσεων στις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου 3ης διάστασης

5.7.2.2. Ανάλυση απαντήσεων ανοιχτού τύπου για Experts και No experts

Μετά την ανάλυση των ερωτήσεων ανοιχτού τύπου στην παραπάνω ενότητα, γίνεται ανάλυση των δημοφιλέστερων ερωτήσεων σε συνάρτηση με τα υποσύνολα εξειδίκευσης που έχουν δημιουργηθεί. Γίνεται ανάλυση για την συμμετοχή των Experts και No Experts στις απαντήσεις ανοιχτού τύπου.

Πρώτη διάσταση

Η πρώτη διάσταση μελετά την συχνότητα στη θεματολογία ανά κανάλι εξυπηρέτησης, η ερώτηση των πελατών που αποτυπώθηκε ως δημοφιλέστερη για την επιλογή των Λογαριασμών με ποσοστό 51% του συνόλου του δείγματος (175 συμμετέχοντες), είναι η «Υπόλοιπο Λογαριασμού». Την απάντηση αυτή υποστήριξαν το 35% των Experts και 52% των No Experts. Σαν δεύτερη επιλογή προκρίθηκε η «Ανάλυση Λογαριασμού» με ποσοστό απαντήσεων 30% του συνόλου του δείγματος, από τα υποσύνολα συμφώνησε το 28% των Experts και το 29% των No Experts.

Η επόμενη θεματολογία σχετιζόταν με την πιο συχνή θεματολογία της επιλογής των «Συμβολαίων». Η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 48% δεν έδωσε κάποια πιθανή απάντηση για την πρώτη δημοφιλέστερη θεματολογία, με συμμετοχή κατά 42% από τους Experts και 48% από τους No Experts. Αντίστοιχα ήταν τα αποτελέσματα και για την δεύτερη δημοφιλέστερη ερώτηση όπου δεν έδωσαν κάποια απάντηση σε ποσοστό 55% οι συμμετέχοντες συνολικά, με τους Experts να συμμετέχουν στην αποχή κατά 50% και οι No Experts κατά 55%.

Στη συνέχεια ακολουθούν οι ερωτήσεις για τη δημοφιλέστερη θεματολογία στην επιλογή των Διακανονισμών. Η πρώτη δημοφιλέστερη θεματολογία, με συμμετοχή 57% από τους Experts και 47% από τους No Experts, ήταν ο «Νέος Διακανονισμός» με ποσοστό επί του συνολικού δείγματος 49%. Για τη δεύτερη θεματολογία το 30% δεν έδωσε καμία απάντηση, με αποχή κατά 50% από τους Experts και 27% από τους No Experts.

Οι δύο τελευταίες ερωτήσεις ανοιχτού τύπου για την πρώτη διάσταση μελετούν τη πιο συχνή θεματολογία για την επιλογή της Γενικής Πληροφόρησης. Η πρώτη επιλογή με 69% ποσοστό από το σύνολο του δείγματος ήταν τα «Δικαιολογητικά Συμβολαίων», σε αυτό συμφώνησε το 57% των Expert και το 69% των No Experts. Στην δεύτερη επιλογή το 29% των συμμετεχόντων δεν έδωσε κάποια πρόταση, με συμμετοχή 21% από τους Experts και 29% από τους No Experts.

Δεύτερη διάσταση

Οι τέσσερις ερωτήσεις της δεύτερης διάστασης, εξετάζουν τι πιστεύουν οι χρήστες για το CRM. Οι δύο πρώτες ερωτήσεις προκρίνουν τις πιο εύχρηστες εφαρμογές της πλατφόρμας, στην πρώτη ερώτηση το 22% επιλέγει την εύκολη αναζήτηση σαν χαρακτηριστικό για τη CRM, με υποστήριξη 14% από τους Experts και 22% από τους No Experts. Σε ότι αφορά το δεύτερο πιο εύχρηστο χαρακτηριστικό το 52% του συνολικού δείγματος δεν έδωσε καμία απάντηση, με αναλογία 28% από τους Experts και 54% από τους No Experts.

Για τις επόμενες δύο ερωτήσεις, που μελετούσαν τα χαρακτηριστικά που δυσκολεύουν τη καθημερινή εξυπηρέτηση στο κέντρο, η πλειοψηφία δεν έδωσε καμία απάντηση. Στην πρώτη ερώτηση δεν απάντησε το 34% του δείγματος, από αυτούς προήλθαν το 28% από τους Experts και το 34% από τους No Experts. Αντίστοιχα, για την δεύτερη επιλογή η αποχή έφτασε στο 77% του δείγματος, με σύσταση 71% Experts και 77% No Experts.

Τρίτη διάσταση

Η τελευταία διάσταση του ερωτηματολογίου που μελετά την προτάσεις για βελτίωση της σημερινής μορφής του CRM, περιλαμβάνει μόνο μια ερώτηση ανοιχτού τύπου, που ζητά από τους χρήστες μια δική τους πρόταση για την πλατφόρμα του CRM. Το 33% δεν έδωσε κάποια πρόταση, από αυτούς απείχαν τα 28% των Experts και το 33% των No Experts.

5.7.2.3. Ανάλυση απαντήσεων ανοιχτού τύπου για High, Medium και Low Experts

Μετά την ανάλυση των ερωτήσεων ανοιχτού τύπου στην παραπάνω ενότητα, γίνεται ανάλυση των δημοφιλέστερων απαντήσεων σε συνάρτηση με τα υποσύνολα εξειδίκευσης που έχουν δημιουργηθεί για τους Low Experts, Medium Experts και High Experts.

Πρώτη διάσταση

Η πρώτη διάσταση μελετά την συχνότητα στη θεματολογία ανά κανάλι εξυπηρέτησης, η ερώτηση των πελατών που αποτυπώθηκε ως δημοφιλέστερη για την επιλογή των Λογαριασμών με ποσοστό 51% του συνόλου του δείγματος (175 συμμετέχοντες), είναι η «Υπόλοιπο Λογαριασμού». Την απάντηση αυτή υποστήριξαν το 23% από τους Low, το 26% από τους Medium και το 25% από τους High. Σαν δεύτερη επιλογή προκρίθηκε η «Ανάλυση Λογαριασμού» με ποσοστό απαντήσεων 30% του συνόλου του δείγματος, από τα υποσύνολα συμφώνησε το 26% από τους Low, το 29% από τους Medium και το 31% από τους High.

Η επόμενη θεματολογία σχετιζόταν με την πιο συχνή θεματολογία της επιλογής των Συμβολαίων. Η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 48% δεν έδωσε κάποια πιθανή απάντηση για την πρώτη δημοφιλέστερη θεματολογία, με συμμετοχή κατά 93% από τους Low, το 38% από τους Medium και το 57% από τους High. Αντίστοιχα ήταν τα αποτελέσματα και για την δεύτερη δημοφιλέστερη ερώτηση όπου δεν έδωσαν κάποια απάντηση σε ποσοστό 55% οι συμμετέχοντες συνολικά, με σύσταση όλο το δείγμα από τους Low, το 44% από τους Medium και το 65% από τους High.

Στη συνέχεια ακολουθούν οι ερωτήσεις για τη δημοφιλέστερη θεματολογία στην επιλογή των Διακανονισμών. Η πρώτη δημοφιλέστερη θεματολογία, με συμμετοχή 26% από τους Low, το 54% από τους Medium και το 40% από τους High, ήταν ο «Νέος Διακανονισμός» με ποσοστό επί του συνολικού δείγματος 49%. Για δεύτερη θεματολογία το 30% δεν έδωσε καμία απάντηση, με αποχή κατά 73% από τους Low, το 38% από τους Medium και το 40% από τους High.

Οι δύο τελευταίες ερωτήσεις ανοιχτού τύπου για την πρώτη διάσταση μελετούν τη πιο συχνή θεματολογία για την επιλογή της Γενικής Πληροφόρησης. Η πρώτη επιλογή με 69% ποσοστό από το σύνολο του δείγματος ήταν τα Δικαιολογητικά Συμβολαίων, σε αυτό συμφώνησε το 73% από τους Low, το 62% από τους Medium και το 80% από τους High.. Στην δεύτερη επιλογή το 29% των συμμετεχόντων δεν έδωσε κάποια πρόταση, με συμμετοχή 33% από τους Low, το 31% από τους Medium και το 21% από τους High..

Δεύτερη διάσταση

Οι τέσσερις ερωτήσεις της δεύτερης διάστασης, εξετάζουν τι πιστεύουν οι χρήστες για το CRM. Οι δύο πρώτες ερωτήσεις προκρίνουν τις πιο εύχρηστες εφαρμογές της πλατφόρμας, στην πρώτη ερώτηση το 22% επιλέγει την εύκολη αναζήτηση σαν χαρακτηριστικό για το CRM, με υποστήριξη 13% από τους Low, το 24% από τους Medium και το 19% από τους High.. Σε ότι αφορά το δεύτερο πιο εύχρηστο χαρακτηριστικό το 52% του συνολικού δείγματος δεν έδωσε καμία απάντηση, με αναλογία 60% από τους Low, το 48% από τους Medium και το 57% από τους High..

Για τις επόμενες δύο ερωτήσεις, που μελετούσαν τα χαρακτηριστικά που δυσκολεύουν τη καθημερινή εξυπηρέτηση στο κέντρο, η πλειοψηφία δεν έδωσε καμία απάντηση. Στην πρώτη ερώτηση δεν απάντησε το 34% του δείγματος, από αυτούς προήλθαν το 40% από τους Low, το 28% από τους Medium και το 44% από τους High. Αντίστοιχα, για την δεύτερη επιλογή η αποχή έφτασε στο 77% του δείγματος, με σύσταση 86% από τους Low, το 73% από τους Medium και το 80% από τους High.

Τρίτη διάσταση

Η τελευταία διάσταση του ερωτηματολογίου που μελετά την προτάσεις για βελτίωση της σημερινής μορφής του CRM, περιλαμβάνει μόνο μια ερώτηση ανοιχτού τύπου, που ζητά από τους χρήστες μια

δική τους πρόταση για την πλατφόρμα του CRM. Το 33% δεν έδωσε κάποια πρόταση, από αυτούς απείχε το 46% των Low, το 24% των Medium και το 48% των High.

5.8. Ανάλυση απαντήσεων τρίτης διάστασης

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση των απαντήσεων του δείγματος για όλους τους τύπους ερωτήσεων παρατηρήθηκε ότι η τρίτη διάσταση είχε αμφιλεγόμενα αποτελέσματα. Η ενότητα αυτή εξετάζει νέες προτάσεις βελτιστοποίησης και το μέγεθος της αποδοχής δυνητικών αλλαγών, αποτελεί μια πολύ σημαντική ενότητα για την εκπόνηση των προτάσεων στην παρούσα διπλωματική εργασία.

Οι μετρήσεις για την συνοχή και την αξιοπιστία ήταν σαν τιμές στα όρια του αποδεκτού για την επιστημονική κοινότητα, με δείκτη $\alpha=0.535$ και $ICC=0.524$. Ωστόσο, στον έλεγχο της συσχέτισης των απαντήσεων υπήρχε μια καλή απόδοση με μηδενικές αρνητικές συσχετίσεις μεταξύ των απαντήσεων.

Το συμπέρασμα που προκύπτει από την ανάλυση των παραπάνω στοιχείων είναι ότι το δείγμα δεν είναι απόλυτα ευθυγραμμισμένο σε μια κατεύθυνση για τις τροποποιήσεις του CRM συστήματος. Η τάση που επικρατεί όμως φανερώνει ότι μπορεί να επέλθει σύγκλιση στις απόψεις και να μεγιστοποιηθεί η ευελιξία του κέντρου στην προσαρμογή των νέων δεδομένων.

Παρακάτω, εκτός από τις αναλύσεις που έγιναν για την αξιοπιστία του δείγματος, παρουσιάζονται τα ποσοτικά αποτελέσματα από τις απαντήσεις της τρίτης διάστασης, τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για τις προτάσεις που θα ακολουθήσουν την επόμενη ενότητα. Για την μεγιστοποίηση της ακρίβειας των απαντήσεων σε αυτή την ενότητα και την ισχυροποίηση του ερωτηματολογίου σε ενδεχόμενη εκ νέου χρησιμοποίηση του για εκπόνηση έρευνας, θα ήταν ωφέλιμο να γίνει αναδιατύπωση των ερωτήσεων (σε σύνολο 9) D3_S1, καθώς παρατηρήθηκε ότι ορισμένοι συμμετέχοντες αντιλήφθηκαν με διαφορετικό τρόπο την ταξινόμηση της βαθμολογίας αφήνοντας κενά ή συμπληρώνοντας παντού την ίδια βαθμολογία.

- Στην ερώτηση για το ποιο χαρακτηριστικό στις εφαρμογές CRM κρίνεται πιο αναγκαίο για άμεση τροποποίηση, η αυτόματη καταγραφή των στοιχείων του πελάτη μέσω διαδραστικού διαλόγου συγκέντρωσε τη μεγαλύτερη βαθμολογία.

Εφαρμογές του CRM συστήματος	Γενικό άθροισμα Βαθμολογιών «Πολύ Χρήσιμο»
Καταγραφή επώνυμης καρτέλας από πελάτη μέσω διαδραστικού διαλόγου στο IVR πριν την επικοινωνία με agent	90
Δυνατότητα δυναμικής μεγέθυνσης των Notes (σχόλια) στο CRM για άνετη καταχώρηση και μεταγενέστερη ανάγνωση	63
Δημιουργία FAQ's για κάθε κανάλι εξυπηρέτησης και εμφάνιση αυτών ανάλογα με το group εξυπηρέτησης που έχει επιλέξει ο πελάτης	85
Γενικό άθροισμα	175

Πίνακας 31. 5.8. Ανάλυση Απαντήσεων των ερωτήσεων D3_S1_Qa έως Qc

- Αναφορικά με την ερώτηση για την αυτόματη καταγραφή του αποτελέσματος κλήσης, η πλειοψηφία, για την πρώτη υλοποίηση, επέλεξε τις περιπτώσεις όπου υπάρχει καταγραφή ερωτηματολογίου (Script) στην πλατφόρμα.

Αυτόματη Καταγραφή Αποτελέσματος Επικοινωνίας	Γενικό άθροισμα Βαθμολογίων «Πολύ Χρήσιμο»
Αυτόματη καταγραφή disposition ανάλογα με το κανάλι εξυπηρέτησης που έχει καλέσει ο πελάτης και να είναι διαθέσιμοι οι κατάλληλοι χαρακτηρισμοί κλήσεων	76
Αυτόματη καταγραφή disposition μετά την συμπλήρωση Script (ερωτηματολόγιο) στα κανάλια εξυπηρέτησης 1,2,3	91
Αυτόματη καταγραφή disposition για τις περιπτώσεις Transfer Line (μεταφορά γραμμής) & Drop Line (απόρριψη κλήσης)	80
Γενικό άθροισμα	175

Πίνακας 32. 5.8. Ανάλυση Απαντήσεων των ερωτήσεων D3_S1_Qd έως Qf

- Στη συνέχεια, στις προτάσεις που παρουσιάστηκαν για την προσθήκη εργαλείων στο CRM για την υποβοήθηση των εκπρόσωπων στην επεξήγηση των αιτημάτων του πελάτη, επιλέχθηκε από τη μεγαλύτερη μερίδα του κέντρου η εμφάνιση της κατάστασης του αιτήματος (Status).

Καταγραφή Αιτημάτων Πελατών	Γενικό άθροισμα Βαθμολογίων «Πολύ Χρήσιμο»
Δυνατότητα ενιαίου συστήματος καταγραφής των αιτημάτων του πελάτη (ηλεκτρονικά, τηλεφωνικά, μέσω φυσικής εξυπηρέτησης)	91
Εμφάνιση κατάστασης (Status) για το στάδιο ολοκλήρωσης ενός αιτήματος πελάτη	94
Ατομικά στατιστικά ανά εκπρόσωπο για τα αιτήματα που διαχειρίζεται ανά ημέρα	64
Γενικό άθροισμα	175

Πίνακας 33. 5.8. Ανάλυση Απαντήσεων των ερωτήσεων D3_S1_Qg έως Qi

- Η επόμενη ερώτηση ταξινομεί με ποια σειρά κρίνει το τηλεφωνικό κέντρο ότι πρέπει να υλοποιηθούν οι παραπάνω τροποποιήσεις. Τα αποτελέσματα προκρίνουν τις αλλαγές στις εφαρμογές του CRM και συνδυαστικά με την παραπάνω ερώτηση, με προτεραιότητα το κέντρο θα ήθελε να δρομολογηθεί η αυτόματη καταγραφή των επώνυμων καρτελών του πελάτη.

	Γενικό άθροισμα
Αυτόματη Καταχώρηση Disposition	59
Εφαρμογές Συστήματος CRM	73
Καταγραφή Αιτημάτων Πελατών	43
Γενικό άθροισμα	175

Πίνακας 34. 5.8. Ανάλυση Απαντήσεων της ερώτησης D3_Q2

- Τέλος, το ερωτηματολόγιο κλείνει με μια ερώτηση ανοιχτού τύπου, στην οποία ο εκπρόσωπος μπορεί να αποτυπώσει από την δική του οπτική ποια τροποποίηση κρίνει αναγκαία για την πλατφόρμα CRM. Η πλειοψηφία δεν αποτύπωσε την άποψη της, όμως σημαντικά ποσοστά συγκέντρωσαν οι ενότητες «Βελτιστοποίηση CRM» και «Διαδραστικό IVR». Όλες οι ενότητες συγκλίνουν στην τροποποίηση του διαδραστικού διαλόγου στο ηχογραφημένο IVR και την αυτόματη καταγραφή των στοιχείων του πελάτη.

D3_Ri_OpTxt_Q3	Γενικό άθροισμα
Crm και sap συγχώνευση	2
Απλοποίηση των scripts	3
Αυτόματη Καταχώρηση Disposition	6
Βελτιστοποίηση CRM	40
Βελτιστοποίηση disposition	2
Βελτιστοποίηση Faqs	9
Δεν έδωσε καμία απάντηση	58
Διαδραστικό IVR	31
Καμία νέα πρόταση	21
Καταγραφή παραπόνων	1
Πρόταση για Outbound Campaigns	2
Γενικό άθροισμα	175

Πίνακας 35. 5.8. Ανάλυση Απαντήσεων της ερώτησης D3_OpTxt_Q3

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Συμπεράσματα και Προτάσεις

6.1. Συμπεράσματα Έρευνας

Η έρευνα που εκπονήθηκε με αφορμή αυτή την διπλωματική εργασία έχει σχεδιαστεί με τρόπο τέτοιο ώστε να μπορούν να εξαχθούν στοιχεία για τις βασικές ενότητες που κρίθηκαν σημαντικές προς μελέτη. Δημιουργήθηκαν τρεις διακριτές διαστάσεις ερωτημάτων από τις οποίες οι συμμετέχοντες θα έπρεπε να αποδώσουν τόσο με βαθμολογίες της κλίμακας Likert όσο και με ανοιχτού τύπου απαντήσεις την κατάσταση που επικρατεί στο τηλεφωνικό κέντρο για τις παρακάτω θεματολογίες.

- Οι ερωτήσεις της Διάστασης #1 ασχολούνται με τη συχνότητα χρήσης των εφαρμογών που είναι διαθέσιμες στο CRM σύστημα του τηλεφωνικού κέντρου.
- Οι ερωτήσεις της Διάστασης #2 καλύπτουν την ενότητα για τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από τα διαθέσιμα εργαλεία για την καθημερινή εξυπηρέτηση του τηλεφωνικού κοινού.
- Οι ερωτήσεις της Διάστασης #3 εξετάζουν πόσο δεκτικοί θα ήταν οι πόροι του τηλεφωνικού κέντρου σε ενδεχόμενες τροποποιήσεις του υφιστάμενου λογισμικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος.

Το πέμπτο κεφάλαιο, αναλύει σχολαστικά τα αποτελέσματα στις ερωτήσεις των τριών διαστάσεων. Οι απαντήσεις μέσα από την ανάλυση δεικτών αποδεικνύεται να βρίσκονται εντός των ορίων που ορίζει η επιστημονική κοινότητα. Η απαντήσεις των συμμετεχόντων συγκλίνουν σε ορισμένα σημεία και αυτά επικεντρώνονται στην ανάγκη απλοποίησης της εφαρμογής του CRM. Ο λόγος που επιλέχθηκε το συγκεκριμένο case study είναι ακριβώς αυτός, να χρησιμοποιήσουμε τα επιστημονικά εργαλεία για να αποδώσουμε εμπειριστατώμενα την υφιστάμενη κατάσταση και στοχευμένα να ορίσουμε προτάσεις βελτίωσης ακολουθώντας τον βασικό κανόνα της Διοίκησης των επιχειρήσεων, τον κύκλο του Deming²⁴.

Βάση των όσων έχουν μελετηθεί στην προηγούμενη ενότητα η μεγαλύτερη ασυνέπεια προκύπτει στα δεδομένα που συλλέχθηκαν στις απαντήσεις της τρίτης διάστασης. Εκεί μελετώνται τα δυνητικά χαρακτηριστικά του CRM συστήματος, φαίνεται το δείγμα να μην αντιλαμβάνεται με τον ίδιο τρόπο τις ερωτήσεις και τα αποτελέσματα ορισμένων δεικτών προκάλεσαν προβληματισμό. Η μη ευελιξία των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων μπορεί να επιφέρει αντίστοιχη σύγχυση και σε μια πραγματική αλλαγή των πλατφορμών, πράγμα που είναι και αναπόφευκτο. Τα τηλεφωνικά κέντρα με κύριο στόχο τη μείωση του κόστους, την εξυπηρέτηση των πελατών τους και παράλληλα διατήρηση κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά οφείλουν να ανανεώνουν και να προσαρμόζουν τις τεχνολογίες που χρησιμοποιούν στην πρώτη γραμμή παραγωγής πολύ γρήγορα.

²⁴ Κύκλος Deming γνωστός και ως PDCA (plan-do-check-act ή plan-do-check-adjust) είναι μια επαναληπτική μέθοδος διαχείρισης σε τέσσερις βαθμίδες που χρησιμοποιείται στις επιχειρήσεις για τον έλεγχο και τη συνεχή βελτίωση διαδικασιών και προϊόντων

Στη συνέχεια, αναφορικά με την πρώτη διάσταση, η οποία μελετά κατά κύριο λόγο την ορθή χρήση του CRM συστήματος, βάσει των απαντήσεων που συλλέχθηκαν δεν φαίνεται να αντιμετωπίζει την ίδια ασυνέπεια με την απαντήσεις της τρίτης διάστασης, παράλληλα δεν έχει αγγίξει την πολύ υψηλές τιμές σε ορισμένους δείκτες όπως στην ανάλυση των δεικτών Interclass Correlation Coefficient (ICC) και Content Validity Analysis (CVI) που παρουσιάστηκαν στις ενότητες που προηγήθηκαν. Η ορθή χρήση του συστήματος από τους υφιστάμενους εκπροσώπους δεν επιδέχεται αποκλίσεων ακόμα και αν πρόκειται για νέο ή παλιότερο προσωπικό. Ωστόσο, είναι αναμενόμενο ότι πάντα θα υπάρχουν αποκλίσεις σε πραγματικές συνθήκες. Η γραμμή παραγωγής οφείλει να είναι άρτια καταρτισμένη ώστε να καταφέρνει να υποστηρίζει την νέα πληροφορία που θα επεμβαίνει διαρκώς στην ροή των καθημερινών εργασιών στο λιγότερο δυνατό χρόνο και με το λιγότερο δυνατό κόστος, οι επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν διαρκώς την πραγματική κατάσταση του κέντρου μέσα από μετρήσιμους δείκτες.

Τέλος, αναφορικά με τα αποτελέσματα της δεύτερης διάστασης, αποτυπώθηκε η αξιολόγηση των εργαλείων που παρέχονται στους εκπροσώπους για την καλύτερη διαχείριση των αιτημάτων των πελατών, όπως πληροφοριακές βάσεις και εφαρμογές καταγραφής ιστορικού στο CRM σύστημα. Αξίζει να σημειωθεί ότι αυτή η κατηγορία ερωτήσεων μετρήθηκε ως αυτή με τη μεγαλύτερη συνοχή στις απαντήσεις. Η μεγαλύτερη μερίδα του κέντρου συμφωνεί στη χρησιμότητα των εφαρμογών που έχουν σχεδιαστεί συμπληρωματικά. Πίσω από την σχετικά καλή επίδοση των δεικτών υπάρχει και λογική εξήγηση καθώς η εφαρμογή των επιπρόσθετων εργαλείων, που οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν, έχει οριστεί βάσει των καθημερινών αναγκών των ίδιων των εκπροσώπων.

Ο ρόλος της διπλωματικής αυτής εργασίας πέραν από την εκπόνηση της παραπάνω έρευνας και ανάλυσης των αποτελεσμάτων της, είναι να χρησιμοποιήσει τα αποτελέσματα ώστε να οριστούν στοχευμένες προτάσεις βελτιστοποίησης. Σκοπός των προτάσεων είναι αφενός η μείωση του κόστους στην παραγωγή που μεταφράζεται σε χρόνο ομιλίας και ανθρώπινο δυναμικό και αφετέρου η δημιουργία μιας εύχρηστης πλατφόρμας που να γίνεται εύκολα αποδεκτή από κάθε χρήστη.

6.2. Προτάσεις βελτιστοποίησης

Έχει ήδη γίνει μια πρώτη αναφορά σε στοιχεία βελτιστοποιήσεις πάνω στα υφιστάμενα δεδομένα μέσα από τις ερωτήσεις της τρίτης διάστασης. Εντοπίζοντας τις ανάγκες του έργου παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένες προτάσεις για την βελτίωση των συστημάτων διαχείρισης του τηλεφωνικού κέντρου και πιο συγκεκριμένα στη δομή του CRM συστήματος, τις δυνατότητες που μπορούν να προκύψουν από το IVR καθώς και προτάσεις για την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

6.2.1. Προτάσεις που σχετίζονται με τις δυνατότητες του IVR

Σε ότι σχετίζεται με τα ηχογραφημένα μηνύματα κατά την πρώτη επαφή του πελάτη με την τηλεφωνική εξυπηρέτηση παρατηρείται να κυριαρχεί πλέον η τάση της αυτοματοποίησης με την βοήθεια των τεχνολογιών Τεχνητής Νοημοσύνης (A.I./ Artificial Intelligence). Δυναμικά IVR και επικοινωνία με «ρομπότ» είναι ένας έξυπνος τρόπος να εκσυγχρονιστεί μια παλιά δομή στην τηλεφωνική εξυπηρέτηση, με σκοπό πάντα την καλύτερη εμπειρία του τελικού πελάτη. Η σημερινή εικόνα του IVR στη υπόθεση που μελετάται στην συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είναι ότι έχει

διατηρηθεί η χρήση του ηχογραφημένου μηνύματος με σκοπό την απλή ενημέρωση του πελάτη για τα διαθέσιμα κανάλια εξυπηρέτησης του τηλεφωνικού κέντρου. Ένα τέτοιο εργαλείο μπορεί να λάβει μια εντελώς διαφορετική μορφή όταν συνδυαστεί με τις έξυπνες τεχνολογίες της Α.Ι. και να κατέχει ακόμα σπουδαιότερη θέση στη δομή του κέντρου εξυπηρέτησης.

Βάσει των προϋποθέσεων του έργου που εξετάζεται και με το δεδομένο ότι πλέον οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα καταγραφής του αριθμού παροχής τους, δηλαδή κάποιου αναγνωριστικού κωδικού για την υπηρεσία, προτείνεται ο αριθμός αυτός να καταγράφεται απευθείας στην ονομαστική καρτέλα του πελάτη στο CRM. Για να υλοποιηθεί μια τέτοια ενέργεια απαιτείται η δημιουργία διαδραστικού διαλόγου με τον καλούντα στο IVR (Interactive Voice Response/ ηχογραφημένο μήνυμα εξυπηρέτησης) που να εντοπίζει τη καρτέλα του πελάτη, αν αυτή υπάρχει ή να τη δημιουργηθεί από την αρχή. Προτείνεται επομένως η αναπροσαρμογή της ηχογραφημένης ηχητικής ειδοποίησης και ο εμπλουτισμός αυτής με ερωτήσεις που να καλύπτουν την παραπάνω πρόταση. Η καταγραφή όλου του πελατολογίου στο CRM σύστημα της εταιρείας θα απλοποιήσει την καθημερινότητα των εκπροσώπων καθώς θα μειώσουν αβίαστα τον χρόνο διαχείρισης των επαφών τους και σίγουρα θα καταγράφεται η ιστορικότητα των κλήσεων για κάθε καλούντα, μια λογική που ενισχύσει την ανάγκη της εποχής μας για προσωποποιημένη εξυπηρέτηση και καλή εμπειρία πελάτη (Customer Experience).

6.2.2. Προτάσεις που σχετίζονται με τις δυνατότητες του CRM συστήματος

Μετά την εκπόνηση της έρευνας στους εργαζομένους του κέντρου εξυπηρέτησης παρατηρείται στις ερωτήσεις που σχετίζονται με τον βαθμό ικανοποίησης τους από τις διαθέσιμες πλατφόρμες να υπήρχε η μεγαλύτερη σύγκλιση στις απαντήσεις τους, σε σχέση με τις άλλες θεματικές ενότητες. Ήταν επιθυμητό οι προτάσεις που θα παρουσιάζονταν να έχουν δομηθεί με σκοπό να καλύψουν τις ανάγκες των καθημερινών χρηστών, με αυτό τον τρόπο εντοπίστηκαν στοχευμένα οι προβληματισμοί και η υλοποίηση των βελτιωτικών ενεργειών θα είχε τη μεγαλύτερη δυνατή αποδοχή από τους χρήστες στο μικρότερο δυνατό χρόνο. Οι τροποποιήσεις που συστήνονται αφορούν διαδικασίες που θα μειώσουν κατά μερικά δευτερόλεπτα την ολοκλήρωση μιας τηλεφωνικής εξυπηρέτησης και παράλληλα θα μειωθεί το περιθώριο του ανθρώπινου λάθους που είναι αναπόφευκτο.

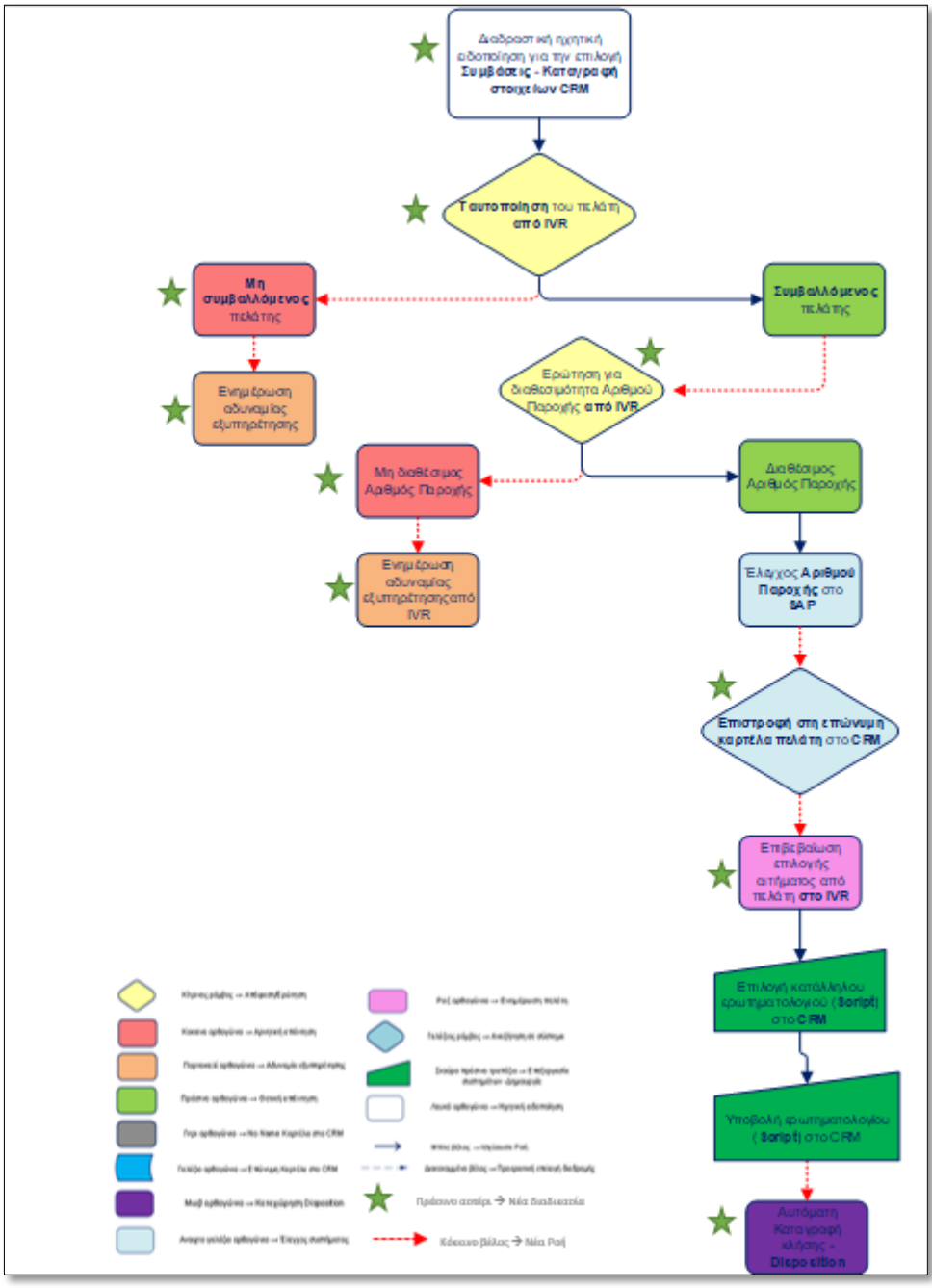
6.2.2.1. Προτάσεις για αυτοματοποίηση καταγραφής αποτελέσματος επικοινωνίας

Με γνώμονα την παραπάνω λογική προτείνονται μικρές τροποποιήσεις στην καταγραφή του αποτελέσματος επικοινωνίας στην πλατφόρμα του CRM, μετά το πέρας της κάθε τηλεφωνικής επαφής. Πιο συγκεκριμένα, το μενού εξυπηρέτησης χωρίζεται σε τέσσερις θεματικές ενότητες και για κάθε ενότητα έχουν δημιουργηθεί προκαθορισμένες επιλογές για τον χαρακτηρισμό των κλήσεων με τη μορφή λίστας, αυτό αποτελεί το «disposition» και απαιτείται να καταχωρείται για κάθε επικοινωνία. Τα δεδομένα αυτά είναι όλα διαθέσιμα σε οποιαδήποτε επιλογή κι αν εξυπηρετεί ο πελάτης και οι εκπρόσωποι πρέπει να φιλτράρουν τόσο την προφανή επιλογή IVR που έχει κάνει πελάτης όσο και το συγκεκριμένο αντικείμενο εξυπηρέτησης τους. Προτείνεται, για τη μείωση του χρόνου καταγραφής αλλά και την αποφυγή λαθών εκ παραδρομής, το IVR να κλειδώνει τις επιλογές των αποτελεσμάτων επικοινωνίας στο CRM ανάλογα με τη θεματική κατηγορία που έχει κληθεί να

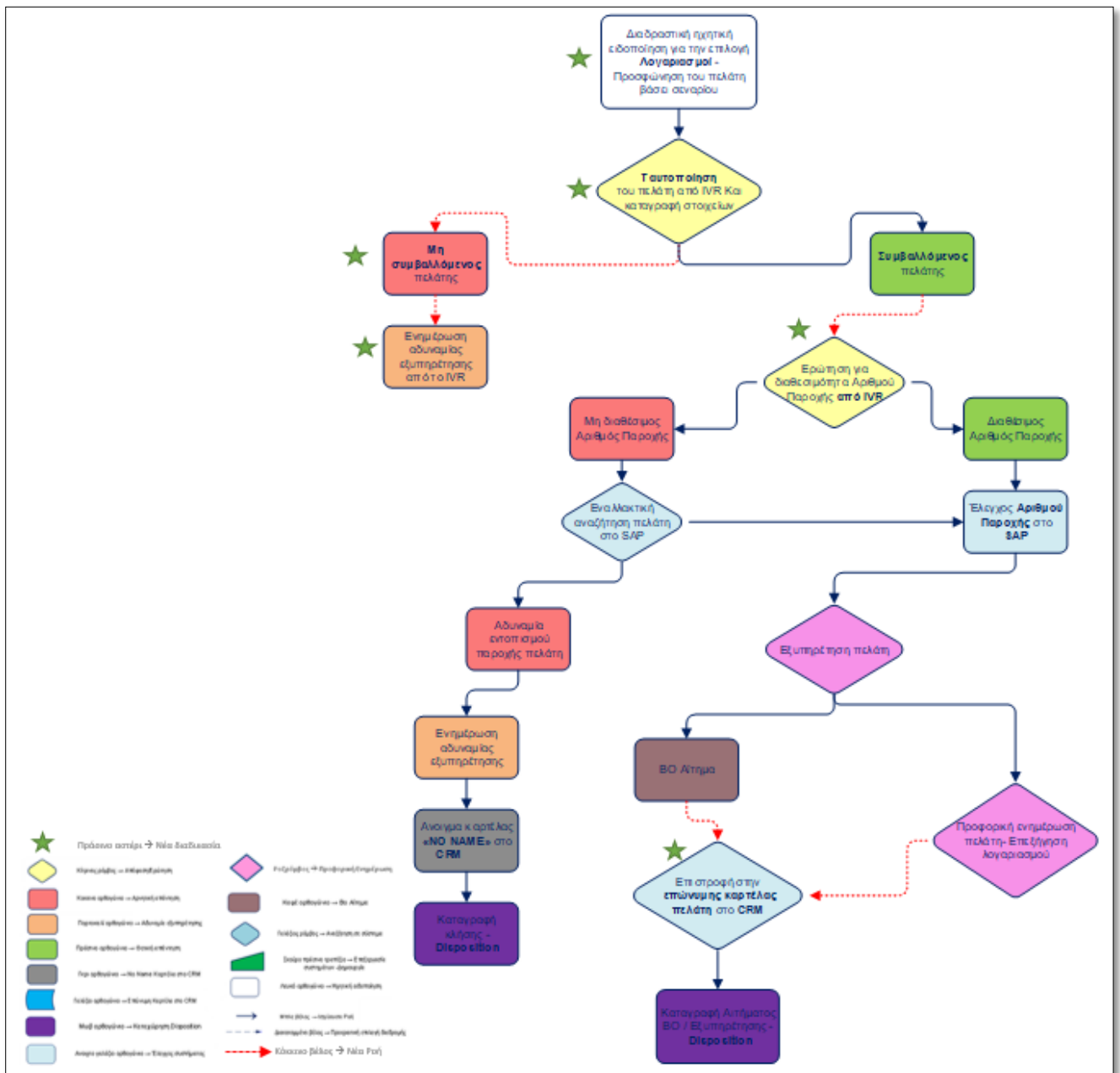
απαντήσει ο εκπρόσωπος και να του απομένει μόνο η επιλογή συγκεκριμένου χαρακτηρισμού κλήσης πάλι σε μορφή drop down menu (λίστα προεπιλογής).

Πάνω στην ίδια λογική αυτοματοποιήσεων του CRM θα μπορούσαν να προκύψουν οι παρακάτω τροποποιήσεις.

- I. Σε περιπτώσεις επαφών με χρονική διάρκεια μικρότερη των τριών δευτερολέπτων, εκεί που πρακτικά δεν υφίσταται εξυπηρέτηση γιατί «πέφτει» η γραμμή ή ο πελάτης κλείνει το τηλέφωνο πριν μιλήσει με εκπρόσωπο, η κλήση ορίζεται ως «Drop Line» στους χαρακτηρισμούς του disposition του CRM και φυσικά αφού έχει πρώτα επιλεγθεί από τον agent το κανάλι εξυπηρέτησης που είχε καλέσει ο πελάτης. Η καταγραφή του αποτελέσματος κλήσης σε αυτές τις περιπτώσεις θα μπορούσε να γίνει εντελώς αυτόματα, χωρίς να απαιτείται η ανθρώπινη παρέμβαση με τη δημιουργία συγκεκριμένου «κανόνα» στο CRM σε συνδυασμό με το IVR. Αυτό θα έδινε τη δυνατότητα στους εκπροσώπους να δώσουν εξολοκλήρου έμφαση στον επόμενο πελάτη τους και την άποψη εξυπηρέτησή του. Παράλληλα, αν ο πελάτης έχει καλέσει από αριθμό χωρίς απόκρυψη στο τηλεφωνικό κέντρο και δεν κατάφερε να επικοινωνήσει με κάποιον από τους διαθέσιμους εκπροσώπους θα μπορούσε να καταγράφεται ο αριθμός τηλεφώνου σε λίστα που θα δρομολογούνταν για άμεση επανάκληση από το ίδιο το κέντρο. Η κίνηση αυτή εξασφαλίζει έναν πολύ προσεγμένο τρόπο διαχείρισης των πελατών που σίγουρα θα δημιουργήσει μια πολύ καλή εικόνα στον πελάτη και ενδεχομένως να ενισχύσει την φήμη της εξυπηρέτησης του κέντρου. Εφόσον η παραπάνω διαχείριση δεν συγκρούεται με τη σύμβαση που έχει υπογραφεί από την εταιρεία, για την δυνατότητα επεξεργασίας των προσωπικών δεδομένων των πελατών της.
- II. Οι απαντήσεις των κλήσεων του IVR #4 (Γενική Πληροφόρηση) καταγράφονται πάντα σε μια ανώνυμη καρτέλα που είναι κοινόχρηστη για όλο το κέντρο. Η διαδικασία που ακολουθείται είναι ότι ο εκπρόσωπος πρέπει χειροκίνητα να πλοηγηθεί στην ανώνυμη αυτή καρτέλα και να επιλέξει τόσο το κανάλι που κάλεσε ο πελάτης όσο και να χαρακτηρίσει την κλήση από τη διαθέσιμη λίστα. Στο σημείο αυτό προτείνεται η αυτοματοποίηση της γραμμής #4 με τον εξής τρόπο.
 - a. Ο πελάτης μπορεί να αναφέρει μια λέξη κωδικό μετά την ακρόαση του IVR και την επιλογή της γραμμής για την «Γενική Πληροφόρηση» όπως πχ. Νυχτερινό Τιμολόγιο, και αυτό να ενημερώνεται στον εκπρόσωπο προς καθοδήγησή του στο σωστό πληροφοριακό υλικό από τα πρώτα δευτερόλεπτα της κλήσης
 - b. Για την καταγραφή τους αποτελέσματος κλήσης προτείνεται και εδώ η αυτόματη υποβολή disposition με τα χαρακτηριστικά που ο πελάτης έχει δώσει στην γραμμή, δηλαδή ότι έχει επιλέξει το συγκεκριμένο κανάλι εξυπηρέτησης και ενδιαφέρθηκε να ενημερωθεί για μια θεματική ενότητα πχ Νυχτερινό Τιμολόγιο. Να σημειωθεί ότι καλό είναι να δοθούν οι απαραίτητες άδειες στους χρήστες για επεξεργασία του αποτελέσματος που καταγράφεται από την αυτόματη διαδικασία.
- III. Πολλές είναι οι περιπτώσεις που οι πελάτες κατευθύνονται λανθασμένα στο κέντρο εξυπηρέτησης είτε λόγω λάθους εκ παραδρομής είτε λόγω άγνοιας. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο εκπρόσωπος είναι υπεύθυνος να ανακατευθύνει τον καλούντα στη σωστή γραμμή εξυπηρέτησης και φυσικά αυτή του η ενέργεια πρέπει να αποτυπωθεί και στο CRM σύστημα. Θα ήταν εξίσου πρακτικό και εδώ η κίνηση που υλοποιείται από την ανακατεύθυνση της



Διάγραμμα 7. 6.2.2.1. Προτεινόμενη ροή επιλογής Συμβολαίων



Λιάγραμμα 8. 6.2.2.1. Προτεινόμενη ροή επιλογής Λογαριασμών

6.2.2.2. Προτάσεις για πού αφορούν τη αρχιτεκτονική δομή του CRM

Παρατηρήθηκε ότι υπήρχε σχετικά καλή ανταπόκριση στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου της έρευνας που εκπονήθηκε που σχετίζονταν με ορισμένες τροποποιήσεις στη δομή της πλατφόρμας του CRM. Υπάρχει μια σειρά προτάσεων που σχετίζεται με τη μεταμόρφωση της πλατφόρμας ώστε να είναι πιο φιλική στους χρήστες και να διαχειρίζεται από αυτούς σε πιο γρήγορο ρυθμό.

Σε συνέχεια της παραπάνω ενότητας τα disposition όπου καταχωρείται το αποτέλεσμα της επικοινωνίας, δίνεται κάποιος χώρος ώστε να γίνονται σημειώσεις και συμπληρωματικά σχόλια. Παρατηρήθηκε ένα ποσοστό ~10% (πίνακας Appendix «CLUSTERING OPEN TYPE QUESTIONS») να εντοπίζουν δυσλειτουργία στην καταγραφή και ανάγνωση των σημειώσεων. Ο



χώρος που διατίθεται είναι πολύ περιορισμένος και όχι τόσο στην επιτρεπτή έκταση των σημειώσεων αλλά στο πως αυτές απεικονίζονται στην τελική υποβολή. Θα μπορούσε το πεδίο των «Notes», όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά, να είναι πιο χρηστικό αν μπορούσε να αποδοθεί περισσότερος χώρος ή ακόμα και η δυνατότητα της δυναμικής μεγέθυνσης τόσο για την καταγραφή των σχολίων όσο και για την μετέπειτα ανάγνωση των επόμενων χρηστών. Οι σημειώσεις στην καρτέλα ενός πελάτη είναι ένα εξαιρετικό στοιχείο που προσεγγίζει πολύ καλά την έννοια την προσωποποιημένης εξυπηρέτησης και θα προσδώσει διαφορετική διαχείριση από πελάτη σε πελάτη. Είναι σημαντικό αυτό το εργαλείο να είναι βοηθός και όχι βραχνάς στην καθημερινότητα των χρηστών.

Πολλές φορές οι πελάτες εξαντλούν τις διαθέσιμες επιλογές σε σημεία εξυπηρέτησης και αφήνουν εκκρεμότητες τόσο σε κανάλια τηλεφωνικών κέντρων, ηλεκτρονικών μέσων ή και σε φυσικά καταστήματα θεωρώντας ότι όλα αυτά καταχωρούνται από ένα κοινό σύστημα που επικοινωνεί και ενημερώνει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Πολύ καλά κάνουν και το πιστεύουν οι πελάτες, οι εταιρείες που προσφέρουν omnichannel service (πολυκαναλική εξυπηρέτηση) πρέπει να την υποστηρίζουν και αντίστοιχα. Η περίπτωση που ερευνούμε δεν διαθέτει ενοποιημένο σύστημα CRM πράγμα που έχει αναδειχτεί αρκετές στιγμές σαν πρόβλημα. Θα μπορούσε η πλατφόρμα του CRM, εφόσον υποστηρίζεται από την ίδια εταιρεία τόσο η τηλεφωνική όσο και η ηλεκτρονική εξυπηρέτηση να αποτυπώνει όλες τις επικοινωνίες του πελάτη σε μια κοινή καρτέλα καταγραφής ιστορικού, ενδεχομένως με κάποια διακριτά σημεία πχ χρώμα της εγγραφής και ο πελάτης να έχει από παντού τις ίδιες ενημερώσεις.

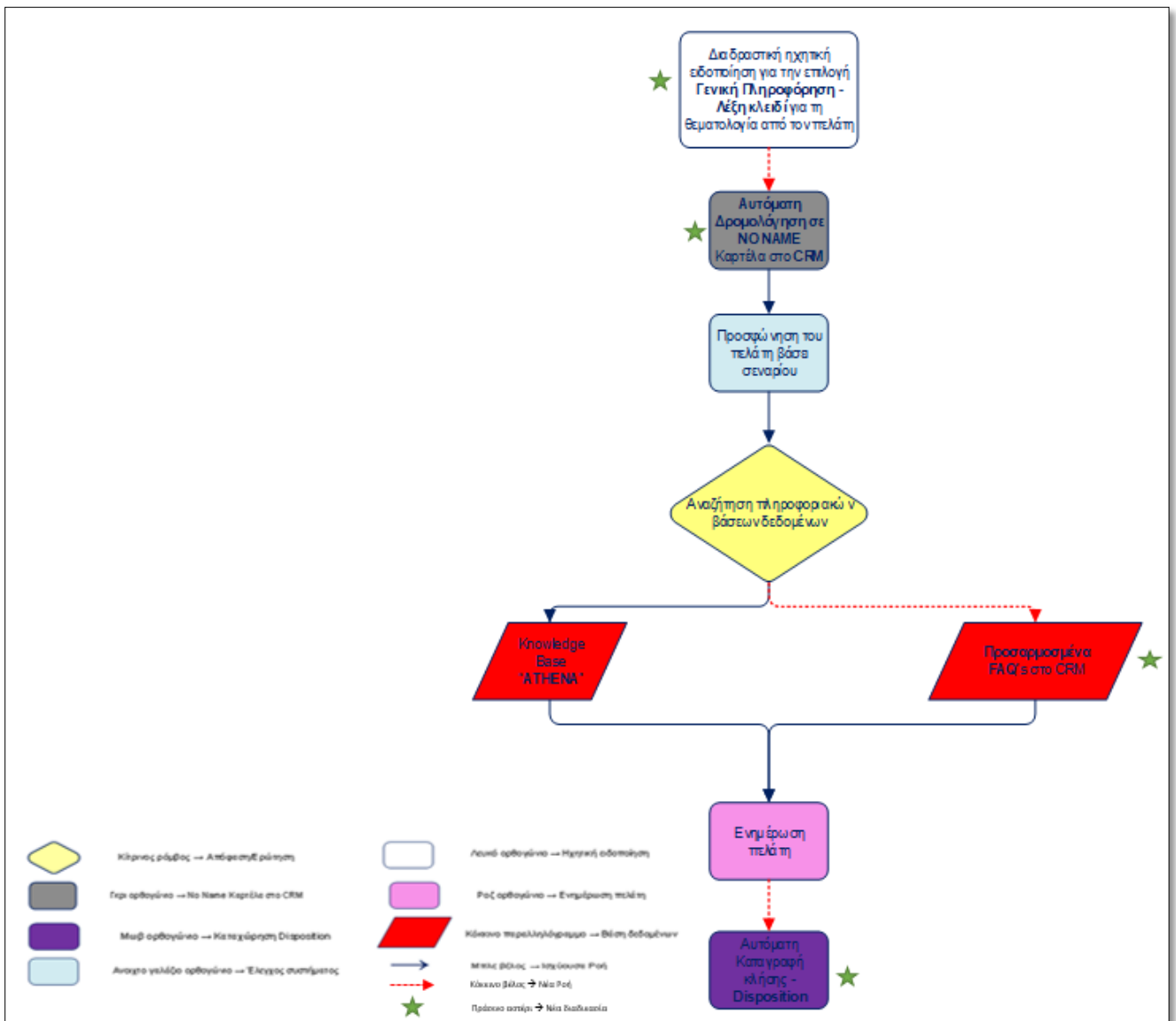
Μια ακόμα εφαρμογή που θα εξυπηρετούσε την οργάνωση του κέντρου και την εξαγωγή χρήσιμων πληροφοριών είναι η αποτύπωση Status (κατάσταση αιτήματος- εξυπηρέτησης) των πελατών με τη μορφή διακριτών συμβόλων. Η λογική στην οποία στηρίζεται το κέντρο εξυπηρέτησης είναι το FCR (First Call Resolution/ Εξυπηρέτηση από την πρώτη κλήση) και για να μπορέσει αυτό να υλοποιηθεί πρέπει σε πρώτο βαθμό να μετρηθεί και έπειτα να γίνουν αν χρειάζεται οι απαραίτητες βελτιωτικές ενέργειες. Το status θα ορίζει την κάθε επαφή του κέντρου αλλά και του agent (εκπροσώπου) όπως και τέλος του κάθε πελάτη που καλεί. Η ποσοτικοποίηση του FCR θα μπορούσε να αποφέρει σπουδαίες πληροφορίες για το κέντρο και να γίνουν σχετικές κινήσεις για την καλύτερη προσέγγιση αυτού του στόχου.

Ολοκληρώνοντας την ενότητα που αφορά τη δομή του CRM συστήματος, υπάρχει μια πρόταση που ενδέχεται να αποφέρει λιγότερο χρόνο στην αναμονής (Hold Time) και κατ' επέκταση πιο γρήγορη εξυπηρέτηση. Έχει αναφερθεί σε προηγούμενη ενότητα ότι η δομή του τηλεφωνικού κέντρου απαιτεί τη λειτουργία υποστηρικτικών τμημάτων εκτός του τηλεφωνικού κέντρου (Back Office) για την διαχείριση περιπτώσεων που σχετίζονται κυρίως με την αποστολή αρχείων από τους πελάτες προς έλεγχο. Ένας αριθμός κλήσεων ημερησίως ασχολείται με το αν τα έγγραφα έχουν παραδοθεί, αν είναι ευδιάκριτα, τότε θα ολοκληρωθεί η διαδικασία κα., οι απαντήσεις δίδονται από τους αρμόδιους υπαλλήλους των υποστηρικτικών τμημάτων. Η εξυπηρέτηση των παραπάνω ερωτήσεων προϋποθέτει την χρήση της αναμονής για να μπορέσουν να ενημερωθούν οι Front Office Agents, κάτι που θα μπορούσε να διαρκεί πολύ λιγότερο χρόνο και χωρίς τη χρήση της αναμονής στη γραμμή. Η πρόταση περιλαμβάνει το ανέβασμα των ηλεκτρονικών αρχείων που αποστέλλονται από τον πελάτη στην ονομαστική καρτέλα του στο CRM, νομίμως προστατευμένα με κωδικό κρυπτογράφησης για την άμεση ενημέρωση του καλούντα στο μικρότερο δυνατό χρόνο.

6.2.3. Προτάσεις για πού αφορούν τη αρχιτεκτονική δομή του CRM και του ενημερωτικού υλικού

Συμπληρωματικά των παραπάνω προτάσεων για την απλοποίηση του CRM υπάρχουν δύο προτάσεις που προσανατολίζονται στην ευχρηστία του πληροφοριακού υλικού που είναι διατίθεται για την καθημερινή ενημέρωση των πελατών που καλούν. Η πλατφόρμα CRM διαθέτει μια σειρά ερωταπαντήσεων των συνηθέστερων θεμάτων που αφορούν τον λόγο κλήσης των πελατών στην «Γενική Πληροφόρηση». Οι πληροφορίες αυτές σήμερα είναι μέρος του disposition και μόνο μετά την επεξεργασία αυτού του πεδίου μπορεί ένας χρήστης να έχει πρόσβαση στο διαθέσιμο πληροφοριακό υλικό.

Σε πρώτη προτεραιότητα κρίνεται αναγκαίο ο χρήστης να έχει διαθέσιμες όλες τις απαραίτητες προς ενημέρωση πληροφορίες πολύ πιο εύκολα και χωρίς τη δέσμευση κάποιου άλλου σημείου της πλατφόρμας CRM. Επίσης, σε συνδυασμό με την πρόταση της ενότητας II (a), θα μπορούσε με τη βοήθεια της Α.Ι. ο διαδραστικός διάλογος με τον πελάτη, να οδηγεί σε ένα φιλτράρισμα των «λέξεων κλειδί» και να προτείνονται οι κατάλληλες απαντήσεις του πληροφοριακού υλικού ώστε να δίνεται μια αρχική πρόταση για την αναζήτηση της βέλτιστης απάντησης. Η πρόταση αυτή βασίζεται στο γεγονός ότι το πληροφοριακό υλικό είναι πολύ μεγάλο σε όγκο και καλύπτει πολλές διαφορετικές ενότητες και εντοπίζεται πολλές φορές μεγάλος χρόνος προσαρμογής σε αυτό το εργαλείο για τις προσθήκες νέου κυρίως προσωπικού.



Διάγραμμα 9. 6.2.3. Προτεινόμενη ροή επιλογής Γενικής Πληροφόρησης

6.2.4. Γενικές Προτάσεις

Ολοκληρώνοντας την ενότητα των προτάσεων βελτιστοποίησης υπάρχουν ακόμα σίγουρα πολλές νέες τεχνολογικές προσεγγίσεις που μπορεί να αξιοποιηθούν και να δημιουργήσουν πολύ χρήσιμα αποτελέσματα και δεδομένα προς ανάλυση για τα τηλεφωνικά κέντρα. Πλέον σε πολλά τηλεφωνικά κέντρα γίνεται αναφορά για την ενσωμάτωση τεχνολογιών όπως η Α.Ι. (τεχνητή νοημοσύνη) , οι τεχνικές του data mining (εξόρυξη δεδομένων) και των big data analytics (ανάλυση δεδομένων μεγάλου).

Πιο συγκεκριμένα, ένα τηλεφωνικό κέντρο παράγει ένα τεράστιο όγκο δεδομένων που μπορούν να αναλυθούν και να συνδυαστούν με κατάλληλο τρόπο και την εξαγωγή διαφόρων πολύτιμων πληροφοριών. Αν θα μας ενδιέφερε η αναγνώριση και η κατηγοριοποίηση των συνηθέστερων απαντήσεων στο κέντρο τότε αυτό μπορεί να μετρηθεί με την χρήση των κατάλληλων εργαλείων.

Ένας «έξυπνος» αλγόριθμος μπορεί πλέον να μετατρέψει την συνομιλία του εκπροσώπου με τον πελάτη σε κείμενο. Τα κείμενα αυτά, και μάλιστα συγκεκριμένες λέξεις και φράσεις μπορούν να φιλτραριστούν με αυστηρούς κανόνες μέσα από τεχνικές data mining (εξόρυξη δεδομένων) και να αποδώσουν τον όγκο των θεματικών ενοτήτων που απασχολούν πιο συχνά τους υπαλλήλους, μετά από τη χρήση κατάλληλων εργαλείων ανάλυσης μεγάλου όγκου δεδομένων (big data analytics).

Οι αναλύσεις αυτές μπορούν να εξάγουν πληροφορίες που σχετίζονται με τη δυσκολία που αντιμετωπίζουν να απαντήσουν σε ορισμένα θέματα οι εκπρόσωποι και να γίνουν μαζικές τροποποιήσεις για καλύτερη ενημέρωσης τους. Επίσης, πληροφορίες που δεν χρειάζεται να απασχολούν τον ανθρώπινο πόρο να περάσουν σε μια μορφή αυτόματης ενημέρωσης των πελατών για τη μείωση του χρόνου διαχείρισης.

Τέλος, αναγνωρίζοντας τη θεματολογία αλλά και τους πελάτες του συγκεκριμένου αντικειμένου είναι δεδομένο ότι υπάρχουν περιπτώσεις συναισθηματικά φορτισμένων κλήσεων που μπορούν να εντοπιστούν με την καταγραφή των decibel (μονάδα μέτρησης ήχου) της κάθε κλήσης και τη χρήση συγκεκριμένης φρασεολογίας ώστε να διορθωθούν περιστατικά κακής εξυπηρέτησης με υπαιτιότητα του τηλεφωνικού εκπροσώπου. Γενικά, τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει μια εταιρεία, με τόσο μεγάλο όγκο πληροφοριών, από τη ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στις υποδομές της, είναι πολλά και μπορεί να ακουμπήσει διάφορους τομείς των δραστηριοτήτων της που είτε θέλει να βελτιώσει είτε θέλει να επιβλέψει.



APPENDIX

1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



Πανεπιστήμιο Πειραιώς Τμήμα Ψηφιακών Συστημάτων
Π.Μ.Σ. Τεχνοοικονομική Διοίκηση Τηλεπικοινωνιακών Συστημάτων

Ερωτηματολόγιο στα πλαίσια της Διπλωματικής Εργασίας

Ονομάζομαι Ηλιοδρομίτη Παναγιώτα, είμαι εργαζόμενη της **Cosmote eValue** και ταυτόχρονα συμμετέχω σε μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιά στο τμήμα Ψηφιακών Συστημάτων.

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της διπλωματικής μεταπτυχιακής εργασίας που έχω αναλάβει.

Θα χρειαστώ τη βοήθεια σας στις παρακάτω ερωτήσεις και τη συλλογή δεδομένων για τη χρήση του CRM (συστήματος του τηλεφωνικού κέντρου) στο οποίο εργάζεστε. Οι απαντήσεις είναι ανώνυμες και τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν μόνο για έρευνα.

Σκοπός της έρευνας είναι η πραγματοποίηση προτάσεων βελτιστοποίησης των πλατφορμών που χρησιμοποιούνται προσαρμοσμένες στις ανάγκες των εργαζομένων.

Για τη συμπλήρωση των ερωτήσεων θα χρειαστείτε από **10-15 λεπτά**.

ΜΕΡΟΣ Ι

1. Φύλλο:

Άντρας Γυναίκα

2. Ηλικία:

Έως 20

21 έως 30

31 έως 40

41 και πάνω

3. Οικογενειακή Κατάσταση:

Άγαμος Έγγαμος

4. Μορφωτικό Επίπεδο:

Λύκειο

Ανώτερη Εκπαίδευση

Ανώτατη Εκπαίδευση

Μεταπτυχιακές Σπουδές

5. Σύμβαση:

Ορισμένου Χρόνου Αορίστου Χρόνου



6. Απασχόληση:

4ώρη 6ώρη 8ώρη

7. Μήνες Χρόνος απασχόλησης στο τηλεφωνικό κέντρο:

1 έως 4 μήνες

5 έως 12 μήνες

12 και πλέον

8. Ποιες επιλογές του τηλεφωνικού κέντρου εξυπηρετείτε:

Λογαριασμοί και Γενική Πληροφόρηση

Λογαριασμοί, Γενική Πληροφόρηση και Διακανονισμούς

Λογαριασμοί, Γενική Πληροφόρηση, Διακανονισμούς και Συμβόλαια

Άλλο

9. Έχετε εργαστεί σε άλλο έργο του τηλεφωνικού κέντρου του ομίλου Cosmote:

Ναι Όχι

10. Έχετε εργαστεί ξανά σε τηλεφωνικό κέντρο έκτος του ομίλου Cosmote:

Ναι Όχι

11. Γιατί επιλέξατε τη συγκεκριμένη εταιρεία για την απασχόληση σας σήμερα: (μπορείτε να επιλέξετε πάνω από μια απάντηση)

Ευέλικτο ωράριο

Οικονομικοί λόγοι

Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον

Ενδιαφέρον αντικείμενο απασχόλησης

Προοπτικές εξέλιξης

Αδυναμία απασχόλησης σε κλάδο που σχετίζεται με το αντικείμενο των σπουδών σας

Άλλο:



Dimension #1: Ποσοστό εμφάνισης ανά κανάλι εξυπηρέτησης

Definition: Η παρακάτω ενότητα θα αποτυπώσει τη συχνότητα επαναλαμβανόμενων αιτημάτων από τους πελάτες και το ποσοστό χρησιμοποίησης των λειτουργιών του CRM από τους εκπροσώπους

1. Σημειώστε ποιες είναι οι δύο πιο συχνές ερωτήσεις ανά επιλογή:

	1η ερώτηση σε συχνότητα	2η ερώτηση σε συχνότητα
Λογαριασμοί		
Συμβόλαια		
Διακανονισμοί		
Γενική Πληροφόρηση		

2. Σε κλίμακα από το 1 έως το 5 σημειώστε πόσο συχνά χρησιμοποιείτε στο CRM για την επιλογή Λογαριασμοί (IVR 1):

a. Disposition (καταγραφή κλήσης) μετά από την επικοινωνία με πελάτη

Ποτέ 1 2 3 4 5 Πολύ συχνά

b. Disposition (καταγραφή κλήσης) σε Επώνυμη καρτέλα με στοιχεία πελάτη

Ποτέ 1 2 3 4 5 Πολύ συχνά

c. Disposition (καταγραφή κλήσης) σε καρτέλα NO NAME

Ποτέ 1 2 3 4 5 Πολύ συχνά



d. Καταγραφή Notes (σχόλια)

	1	2	3	4	5	Πολύ συχνά
Ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

e. Ανάγνωση παλαιότερων Notes

	1	2	3	4	5	Πολύ συχνά
Ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

3. Σε κλίμακα από το 1 έως το 5 σημειώστε πόσο συχνά χρησιμοποιείτε στο CRM για την επιλογή Συμβόλαια (IVR 2):

Απαντήστε σε αυτή την ερώτηση ΜΟΝΟ αν εξυπηρετείτε την επιλογή #2

a. Disposition (καταγραφή κλήσης) μετά από την επικοινωνία με πελάτη

	1	2	3	4	5	Πολύ συχνά
Ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

b. Disposition (καταγραφή κλήσης) σε Επώνυμη καρτέλα με στοιχεία πελάτη

	1	2	3	4	5	Πολύ συχνά
Ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

c. Disposition (καταγραφή κλήσης) σε καρτέλα NO NAME

	1	2	3	4	5	Πολύ συχνά
Ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	



d. Καταγραφή Notes (σχόλια)

	1	2	3	4	5	Πολύ συχνά
Ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

e. Ανάγνωση παλαιότερων Notes (σχόλια)

	1	2	3	4	5	Πολύ συχνά
Ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

4. Σε κλίμακα από το 1 έως το 5 σημειώστε πόσο συχνά χρησιμοποιείτε στο CRM για την επιλογή Διακανονισμοί (IVR 3):

Απαντήστε σε αυτή την ερώτηση ΜΟΝΟ αν εξυπηρετείτε την επιλογή #3

a. Disposition (καταγραφή κλήσης) μετά από την επικοινωνία με πελάτη

	1	2	3	4	5	Πολύ συχνά
Ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

b. Disposition (καταγραφή κλήσης) σε Επώνυμη καρτέλα με στοιχεία πελάτη

	1	2	3	4	5	Πολύ συχνά
Ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

c. Disposition (καταγραφή κλήσης) σε καρτέλα NO NAME

	1	2	3	4	5	Πολύ συχνά
Ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	



d. Καταγραφή Notes (σχόλια)

	1	2	3	4	5	Πολύ συχνά
Ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

e. Ανάγνωση παλαιότερων Notes (σχόλια)

	1	2	3	4	5	Πολύ συχνά
Ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

5. Σε κλίμακα από το 1 έως το 5 σημειώστε πόσο συχνά χρησιμοποιείτε στο CRM για την επιλογή Γενική Πληροφόρηση (IVR 4):

a. Disposition (καταγραφή κλήσης) μετά από την επικοινωνία με πελάτη

	1	2	3	4	5	Πολύ συχνά
Ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

b. Disposition (καταγραφή κλήσης) σε Επώνυμη καρτέλα με στοιχεία πελάτη

	1	2	3	4	5	Πολύ συχνά
Ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

c. Disposition (καταγραφή κλήσης) σε καρτέλα NO NAME

	1	2	3	4	5	Πολύ συχνά
Ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

d. Καταγραφή Notes (σχόλια)

	1	2	3	4	5	Πολύ συχνά
Ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	



e. Ανάγνωση παλαιότερων Notes (σχόλια)

	1	2	3	4	5	Πολύ συχνά
Ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Dimension #2: User-Friendly Applications

Definition: Η ενότητα αυτών των ερωτήσεων θα αποτυπώσει πόσο εύχρηστες και λειτουργικές είναι οι διαθέσιμες εφαρμογές για την ενημέρωση των εκπροσώπων και την καταχώρηση αποτελεσμάτων κλήσεων

6. Ποια από τις δύο πηγές πληροφόρησης χρησιμοποιείτε περισσότερο;

ATHENA FAQ's

7. Ποια από τις δύο πηγές πληροφόρησης βρίσκετε να είναι πιο εύχρηστη;

ATHENA FAQ's

8. Στις παρακάτω ερωτήσεις σημειώστε πόσο ικανοποιημένοι είστε με κλίμακα από το 1 έως το 5:

a. Θεματολογία των FAQ's

	1	2	3	4	5	Απόλυτα
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

b. Τρόπος παρουσίασης (δομή) των FAQ's

	1	2	3	4	5	Απόλυτα
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

c. Τρόπος αναζήτησης στα FAQ's

	1	2	3	4	5	Απόλυτα
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

d. Τα FAQ's είναι ενσωματωμένα στο disposition, μέρος του συστήματος CRM

	1	2	3	4	5	Απόλυτα
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	



e. Θεματολογία της βάσης δεδομένων «ATHENA»

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Απόλυτα

f. Τρόπος παρουσίασης (δομή) της πλατφόρμας ATHENA

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Απόλυτα

g. Η πλατφόρμα ATHENA είναι ανεξάρτητη από το CRM

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Απόλυτα

h. Τρόπος αναζήτησης στην πλατφόρμα ATHENA

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Απόλυτα

9. Αξιολογείστε από το 1 έως το 5 πόσο χρήσιμες είναι οι παρακάτω ενέργειες:

a. Η ηχητική ειδοποίηση για το κανάλι εξυπηρέτησης που έχει καλέσει ο πελάτης

	1	2	3	4	5	Πάρα πολύ
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

b. Οι προτεινόμενοι χαρακτηρισμοί κλήσεων στα disposition του CRM

	1	2	3	4	5	Πάρα πολύ
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

c. Τα πεδία προς συμπλήρωση στα disposition (π.χ. περιοχή, κατηγορία ΚΟΤ κ.α.)

	1	2	3	4	5	Πάρα πολύ
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	



d. Διαθέσιμος χώρος για την καταγραφή σχολίων (notes) στο CRM

	1	2	3	4	5	Πάρα πολύ
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

e. Απεικόνιση στοιχείων του πελάτη σε μια επώνυμη καρτέλα στο CRM

	1	2	3	4	5	Πάρα πολύ
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

f. Πεδία καταγραφής στοιχείων του πελάτη κατά τη δημιουργία μιας επώνυμης καρτέλας στο CRM

	1	2	3	4	5	Πάρα πολύ
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

g. Αυτόματη ενέργεια Next Call (επόμενη κλήση)

	1	2	3	4	5	Πάρα πολύ
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

h. Νέα διάρκεια Wrap Time (χρόνος αδράνειας) στα 4 δευτερόλεπτα

	1	2	3	4	5	Πάρα πολύ
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

i. Πληκτρολόγηση αριθμού παροχής από τον πελάτη

	1	2	3	4	5	Πάρα πολύ
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

10. Σημειώστε μια εφαρμογή του CRM που σας εξυπηρετεί πολύ

11. Σημειώστε μια εφαρμογή του CRM που δεν σας εξυπηρετεί καθόλου



Dimension #3: Προτάσεις Βελτιστοποίησης

Definition: Οι παρακάτω ερωτήσεις θα αξιοποιηθούν για τη δημιουργία προτάσεων βελτιστοποίησης του συστήματος CRM, βάσει της εκτίμησης των ίδιων των χρηστών του συστήματος

12. Ταξινομείστε από το 1 (λιγότερο χρήσιμο) έως το 3 (πολύ χρήσιμο) τις παρακάτω προτάσεις βελτιστοποίησης, για τις τρεις ενότητες:

Εφαρμογές του CRM συστήματος:

- a. Καταγραφή επώνυμης καρτέλας από πελάτη μέσω διαδραστικού διαλόγου στο IVR πριν την επικοινωνία με agent
- b. Δυνατότητα δυναμικής μεγέθυνσης των Notes (σχόλια) στο CRM για άνετη καταχώρηση και μεταγενέστερη ανάγνωση
- c. Δημιουργία FAQ's για κάθε κανάλι εξυπηρέτησης και εμφάνιση αυτών ανάλογα με το group εξυπηρέτησης που έχει επιλέξει ο πελάτης

Αυτόματη Καταγραφή Αποτελέσματος Επικοινωνίας:

- a. Αυτόματη καταγραφή disposition ανάλογα με το κανάλι εξυπηρέτησης που έχει καλέσει ο πελάτης και να είναι διαθέσιμοι οι κατάλληλοι χαρακτηρισμοί κλήσεων
- b. Αυτόματη καταγραφή disposition μετά την συμπλήρωση Script (ερωτηματολόγιο) στα κανάλια εξυπηρέτησης 1,2,3
- c. Αυτόματη καταγραφή disposition για τις περιπτώσεις Transfer Line (μεταφορά γραμμής) & Drop Line (απόρριψη κλήσης)

Καταγραφή Αιτημάτων Πελατών:

- a. Δυνατότητα ενιαίου συστήματος καταγραφής των αιτημάτων του πελάτη (ηλεκτρονικά, τηλεφωνικά, μέσω φυσικής εξυπηρέτησης)
- b. Εμφάνιση κατάστασης (Status) για το στάδιο ολοκλήρωσης ενός αιτήματος πελάτη
- c. Ατομικά στατιστικά ανά εκπρόσωπο για τα αιτήματα που διαχειρίζεται ανά ημέρα

13. Ποια από τις τρεις κατηγορίες που αναφέρονται παραπάνω κρίνεται ότι πρέπει να υποβληθεί πρώτη σε ενέργειες βελτιστοποίησης;

- Εφαρμογές του CRM συστήματος
- Αυτόματη Καταγραφή Αποτελέσματος Επικοινωνίας
- Καταγραφή Αιτημάτων Πελατών

14. Σημειώστε μια πρόταση βελτιστοποίησης του συστήματος CRM που θα σας εξυπηρετούσε:

Σας Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας!

2. CODING

Το κεφάλαιο περιλαμβάνει την κωδικοποίηση που χρησιμοποιείται στην παραπάνω πτυχιακή εργασία για όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, που είναι ομαδοποιημένες σε statements και διαστάσεις. Ακόμα, αποκωδικοποιείται η ομαδοποίηση των υποσυνόλων με βάση το κριτήριο της εξειδίκευσης.

2.1. QUESTION CODING

Ακολουθεί επεξήγηση των κωδικών που χρησιμοποιούνται στην παρούσα διπλωματική εργασία για την αναφορά σε ερωτήσεις των τριών διαστάσεων του ερωτηματολογίου.

2.1.1. Διάσταση 1η

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	STATEMENTS	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ				
			ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΔΙΚΟΤΟΜΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΜΕΝΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ (LINKERT)	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΤΥΠΟΥ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ
Διάσταση 1η: Ποσοστό εμφάνισης ανά κανάλι εξυπηρέτησης			D1				
	Σημειώστε ποιες είναι οι δύο πιο συχνές ερωτήσεις ανά επιλογή:	Λογαριασμοί (No 1)				D1_S1_Ri_OpTxt_Q1	158
		Συμβόλαια (No 1)				D1_S1_Ri_OpTxt_Q2	91
		Διακανονισμοί (No 1)				D1_S1_Ri_OpTxt_Q3	117
		Γενική Πληροφόρηση (No 1)				D1_S1_Ri_OpTxt_Q4	136
		Λογαριασμοί (No 2)				D1_S1_Ri_OpTxt_Q5	147
		Συμβόλαια (No 2)				D1_S1_Ri_OpTxt_Q6	79
		Διακανονισμοί (No 2)				D1_S1_Ri_OpTxt_Q7	101
		Γενική Πληροφόρηση (No 2)				D1_S1_Ri_OpTxt_Q8	125
	Σε κλίμακα από το 1 έως το 5 σημειώστε πόσο συχνά χρησιμοποιείτε στο CRM για την επιλογή Λογαριασμοί (IVR 1):	Disposition (καταγραφή κλήσης) μετά από την επικοινωνία με πελάτη				D1_S2_Ri_Qa	170
		Disposition σε Επώνυμη καρτέλα με στοιχεία πελάτη				D1_S2_Ri_Qb	170
		Disposition σε καρτέλα NO NAME				D1_S2_Ri_Qc	170
		Καταγραφή Notes				D1_S2_Ri_Qd	170
		Ανάγνωση παλαιότερων Notes				D1_S2_Ri_Qe	170
	Σε κλίμακα από το 1 έως το 5 σημειώστε πόσο συχνά χρησιμοποιείτε στο CRM για την επιλογή Συμβόλαια (IVR 2):	Disposition μετά από την επικοινωνία με πελάτη				D1_S3_Ri_Qa	107
		Disposition σε Επώνυμη καρτέλα με στοιχεία πελάτη				D1_S3_Ri_Qb	107
		Disposition σε καρτέλα NO NAME				D1_S3_Ri_Qc	107
		Καταγραφή Notes				D1_S3_Ri_Qd	107
		Ανάγνωση παλαιότερων Notes				D1_S3_Ri_Qe	107
	Σε κλίμακα από το 1 έως το 5 σημειώστε πόσο συχνά χρησιμοποιείτε στο CRM για την επιλογή Διακανονισμοί (IVR 3):	Disposition μετά από την επικοινωνία με πελάτη				D1_S4_Ri_Qa	132
		Disposition σε Επώνυμη καρτέλα με στοιχεία πελάτη				D1_S4_Ri_Qb	132
		Disposition σε καρτέλα NO NAME				D1_S4_Ri_Qc	132
		Καταγραφή Notes				D1_S4_Ri_Qd	132
		Ανάγνωση παλαιότερων Notes				D1_S4_Ri_Qe	132
	Σε κλίμακα από το 1 έως το 5 σημειώστε πόσο συχνά χρησιμοποιείτε στο CRM για την επιλογή Γενική Πληροφόρηση (IVR 4):	Disposition μετά από την επικοινωνία με πελάτη				D1_S5_Ri_Qa	160
		Disposition σε Επώνυμη καρτέλα με στοιχεία πελάτη				D1_S5_Ri_Qb	160
		Disposition σε καρτέλα NO NAME				D1_S5_Ri_Qc	160
		Καταγραφή Notes				D1_S5_Ri_Qd	160
		Ανάγνωση παλαιότερων Notes				D1_S5_Ri_Qe	160

2.1.2. Διάσταση 2η

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	STATEMENTS	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ				ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	
			ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΔΙΧΟΤΟΜΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΜΕΝΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ (LINKERT)	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΤΥΠΟΥ		
Διάσταση 2η : User-Friendly Applications			D2					
		Ποια από τις δύο πηγές πληροφόρησης χρησιμοποιείτε περισσότερο;		D2_Ri_Q1			172	
		Ποια από τις δύο πηγές πληροφόρησης βρίσκετε να είναι πιο εύχρηστη;		D2_Ri_Q2			172	
Στις παρακάτω ερωτήσεις σημειώστε πόσο ικανοποιημένοι είστε με κλίμακα από το 1 έως το 5 για την ενότητα FAQ's:		Θεματολογία των FAQ's			D2_S1_Ri_Qa		171	
		Τρόπος παρουσίασης (δομή) των FAQ's			D2_S1_Ri_Qb		171	
		Τρόπος αναζήτησης στα FAQ's			D2_S1_Ri_Qc		171	
		Τα FAQ's είναι ενσωματωμένα στο disposition, μέρος του συστήματος CRM			D2_S1_Ri_Qd		171	
	Στις παρακάτω ερωτήσεις σημειώστε πόσο ικανοποιημένοι είστε με κλίμακα από το 1 έως το 5 για την ενότητα KB ATHENA:		Θεματολογία της βάσης δεδομένων «ATHENA»			D2_S2_Ri_Qe		172
			Τρόπος παρουσίασης (δομή) της πλατφόρμας ATHENA			D2_S2_Ri_Qf		172
			Η πλατφόρμα ATHENA είναι ανεξάρτητη από το CRM			D2_S2_Ri_Qg		172
			Τρόπος αναζήτησης στην πλατφόρμα ATHENA			D2_S2_Ri_Qh		172
			Οι προτεινόμενοι χαρακτηρισμοί κλήσεων στα disposition του CRM			D2_S3_Ri_Qb		172
			Τα πεδία προς συμπλήρωση στα disposition (π.χ. περιοχή, κατηγορία ΚΟΤ κ.α.)			D2_S3_Ri_Qc		172
Αξιολογείτε από το 1 έως το 5 πόσο χρήσιμες είναι οι παρακάτω ενέργειες (σχετικά με τα dispositions):		Διαθέσιμος χώρος για την καταγραφή σχολίων (notes) στο CRM			D2_S3_Ri_Qd		172	
		Απεικόνιση στοιχείων του πελάτη σε μια επώνυμη καρτέλα στο CRM			D2_S3_Ri_Qe		172	
		Πεδία καταγραφής στοιχείων του πελάτη κατά τη δημιουργία μιας επώνυμης καρτέλας στο CRM			D2_S3_Ri_Qf		172	
		Η ηχητική ειδοποίηση για το κανάλι εξυπηρέτησης που έχει καλέσει ο πελάτης			D2_S4_Ri_Qa		172	
	Αξιολογείτε από το 1 έως το 5 πόσο χρήσιμες είναι οι παρακάτω ενέργειες (αναφορικά με τις εφαρμογές CRM):		Πληκτρολόγηση αριθμού παροχής από τον πελάτη			D2_S4_Ri_Qi		172
			Αυτόματη ενέργεια Next Call (επόμενη κλήση)			D2_S4_Ri_Qj		172
			Νέα διάρκεια Wrap Time (χρόνος αδράνειας) στα 4 δευτερόλεπτα			D2_S4_Ri_Qk		172
			1η επιλογή			D2_S5_Ri_OpTct_Q5a		143
			2η επιλογή			D2_S5_Ri_OpTct_Q5b		84
			1η επιλογή			D2_S6_Ri_OpTct_Q5a		116
2η επιλογή			D2_S6_Ri_OpTct_Q5b		43			

2.1.3. Διάσταση 3η

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	STATEMENTS	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ				ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	
			ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΔΙΧΟΤΟΜΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΜΕΝΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ (LINKERT)	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΝΟΙΚΤΟΥ ΤΥΠΟΥ		
Διάσταση 3η : Προτάσεις Βελτιστοποίησης			D3					
Ταξινομείτε από το 1 (λιγότερο χρήσιμο) έως το 3 (πολύ χρήσιμο) τις παρακάτω προτάσεις βελτιστοποίησης, για τις τρεις ενότητες:		Καταγραφή επώνυμης καρτέλας από πελάτη μέσω διαδραστικού διαλόγου στο IVR πριν την επικοινωνία με agent			D3_S1_Ri_Qa		172	
		Δυνατότητα δυναμικής μεγέθυνσης των Notes (σχόλια) στο CRM για άνετη καταχώρηση και μεταγενέστερη ανάγνωση			D3_S1_Ri_Qb		172	
		Δημιουργία FAQ's για κάθε κανάλι εξυπηρέτησης και εμφάνιση αυτών ανάλογα με το group εξυπηρέτησης που έχει επιλέξει ο πελάτης			D3_S1_Ri_Qc		172	
		Αυτόματη καταγραφή disposition ανάλογα με το κανάλι εξυπηρέτησης που έχει καλέσει ο πελάτης και να είναι διαθέσιμοι οι κατάλληλοι χαρακτηρισμοί κλήσεων			D3_S1_Ri_Qd		172	
		Αυτόματη καταγραφή disposition μετά την συμπλήρωση Script (ερωτηματολόγιο) στα κανάλια εξυπηρέτησης 1,2,3			D3_S1_Ri_Qe		172	
		Αυτόματη καταγραφή disposition για τις περιπτώσεις Transfer Line (μεταφορά γραμμής) & Drop Line (απόρριψη κλήσης)			D3_S1_Ri_Qf		172	
		Δυνατότητα ενιαίου συστήματος καταγραφής των αιτημάτων του πελάτη (ηλεκτρονικά, τηλεφωνικά, μέσω φυσικής εξυπηρέτησης)			D3_S1_Ri_Qg		172	
		Εμφάνιση κατάστασης (Status) για το στάδιο ολοκλήρωσης ενός αιτήματος πελάτη			D3_S1_Ri_Qh		172	
		Ατομικά στατιστικά ανά εκπρόσωπο για τα αιτήματα που διαχειρίζεται ανά ημέρα			D3_S1_Ri_Qi		172	
		Ποια από τις τρεις κατηγορίες που αναφέρονται παραπάνω κρίνεται ότι πρέπει να υποβληθεί πρώτη σε ενέργειες βελτιστοποίησης;			D3_Ri_Q2		172	
		Σημειώστε μια πρόταση βελτιστοποίησης του συστήματος CRM που θα σας εξυπηρετούσε:					D3_Ri_OpTct_Q3	117

2.2. CODING OF ROLE EXPERTISE

Για τις ανάγκες της ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν από την έρευνα που εκπονήθηκε, χρειάστηκε να γίνει ο διαχωρισμός των συμμετεχόντων σε κατηγορίες ανάλογα με το πόσο ειδήμονες είναι στο αντικείμενο. Η κατηγοριοποίηση αυτή θα βοηθήσει περισσότερο στη μελέτη της 3^{ης} διάστασης και πιο συγκεκριμένα στην τελευταία ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες και είναι ερώτηση ανοιχτού τύπου. Έχουν συλλεχθεί πιο προσεκτικά οι απαντήσεις των 18 συμμετεχόντων που κάλυπταν τις εξής προϋποθέσεις.

- Να έχουν ήδη 12 και πλέον μήνες εργασίας στο τηλεφωνικό κέντρο
- Σε συνδυασμό και με προγενέστερη επαγγελματική εμπειρία

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά θεωρήθηκαν τα πιο αντιπροσωπευτικά ώστε να αποδοθεί ο τίτλος των «expertise (ειδήμονες)» στους συγκεκριμένους συμμετέχοντες. Στοιχεία που σχετίζονταν με το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος δεν λήφθηκαν υπόψη καθώς στην εν λόγω έρευνα η εξοικείωση με τις πλατφόρμες είναι το στοιχείο που αποδίδει την μεγαλύτερη αντίληψη. Πέραν αυτού δεν θα είχαμε τη δυνατότητα να φιλτράρουμε το αντικείμενο των σπουδών των συμμετεχόντων και θα μπορούσαμε να είχαμε καταλήξει σε άτοπο συμπέρασμα για το ποιοι είναι οι «experts (ειδικοί)» του κέντρου.

2.3. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Ακολουθεί η ανάλυση των χαρακτηριστικών για το σύνολο του δείγματος που συμμετείχε στην έρευνα, με βάσει το φύλο, τη ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, το είδος της σύμβασης, τους μήνες απασχόλησης στο κέντρο, την προϋπηρεσία κα.

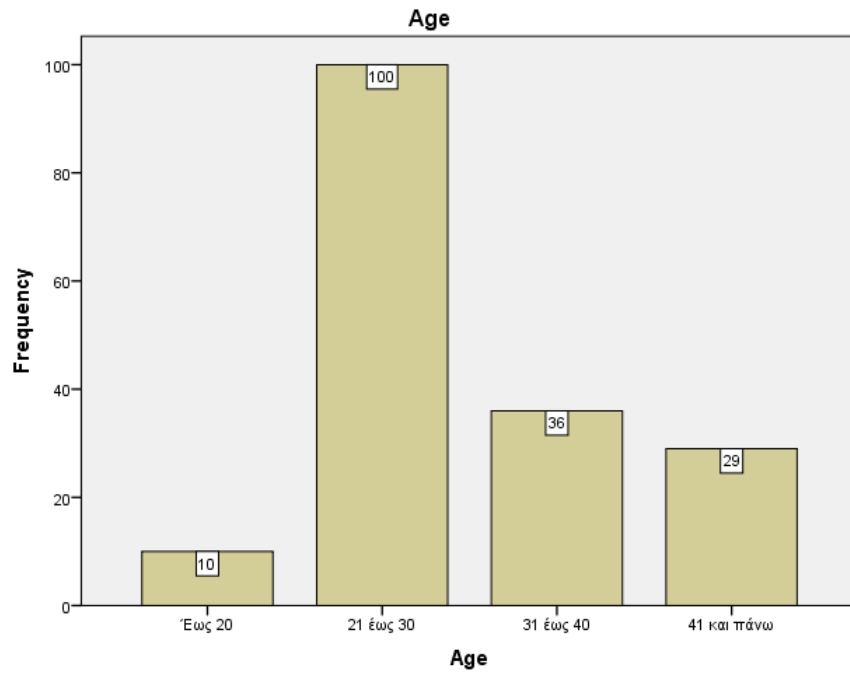
2.3.1. Κατανομή φύλων στο τηλεφωνικό κέντρο

		Gender			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άντρας	60	34,3	34,3	34,3
	Γυναίκα	115	65,7	65,7	100,0
Total		175	100,0	100,0	



2.3.2. Ηλικιακή στελέχωση του τηλεφωνικού κέντρου

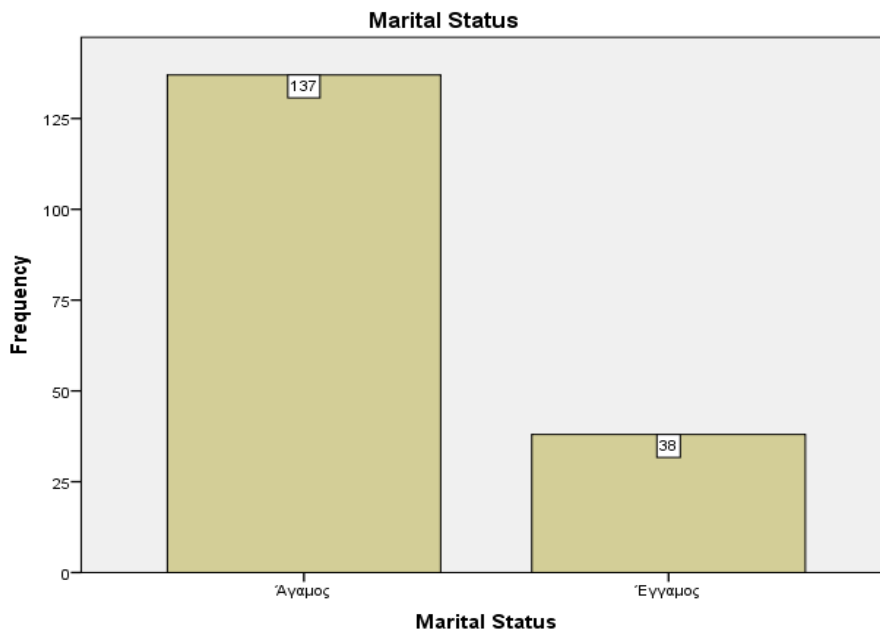
		Age			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έως 20	10	5,7	5,7	5,7
	21 έως 30	100	57,1	57,1	62,9
	31 έως 40	36	20,6	20,6	83,4
	41 και πάνω	29	16,6	16,6	100,0
Total		175	100,0	100,0	



2.3.3. Οικογενειακή κατάσταση εργαζομένων του τηλεφωνικού κέντρου

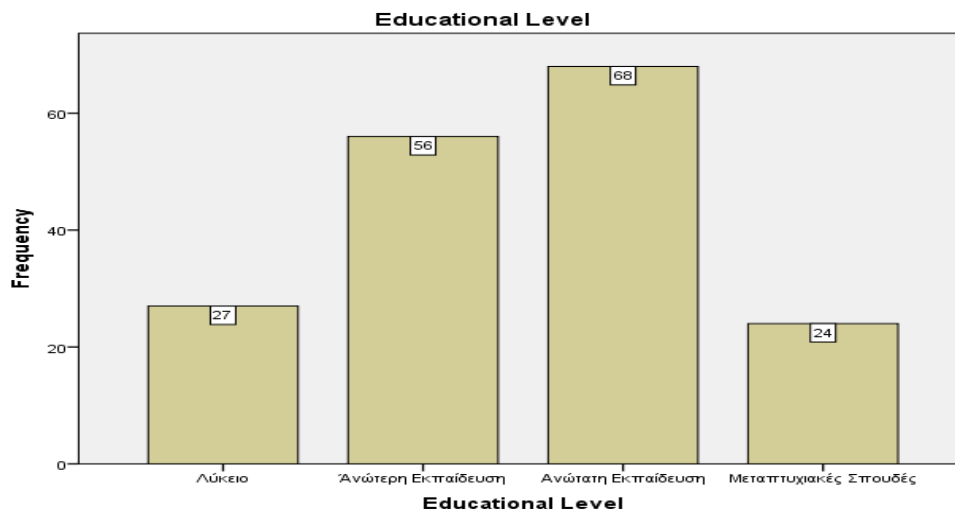
Marital Status

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος	137	78,3	78,3
	Έγγαμος	38	21,7	100,0
Total	175	100,0	100,0	



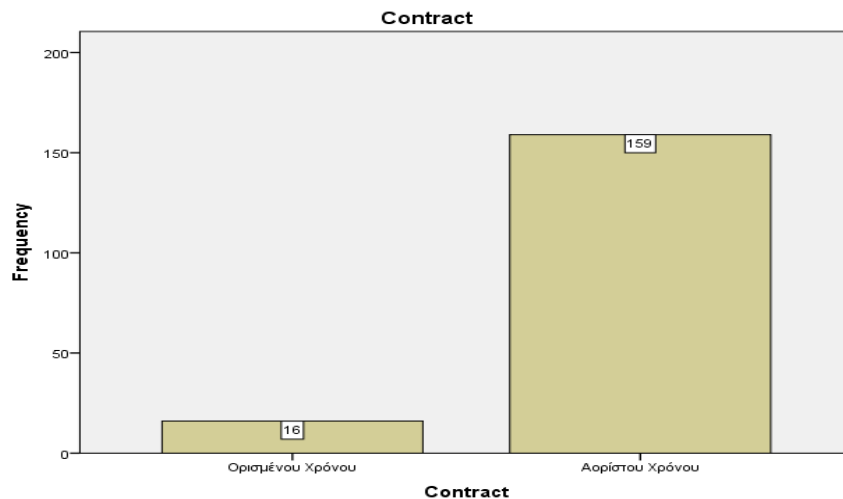
2.3.4. Μορφωτικό Επίπεδο Εργαζομένων του Τηλεφωνικού Κέντρου

Educational Level				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λύκειο	27	15,4	15,4
	Ανώτερη Εκπαίδευση	56	32,0	47,4
	Ανώτατη Εκπαίδευση	68	38,9	86,3
	Μεταπτυχιακές Σπουδές	24	13,7	100,0
	Total	175	100,0	100,0



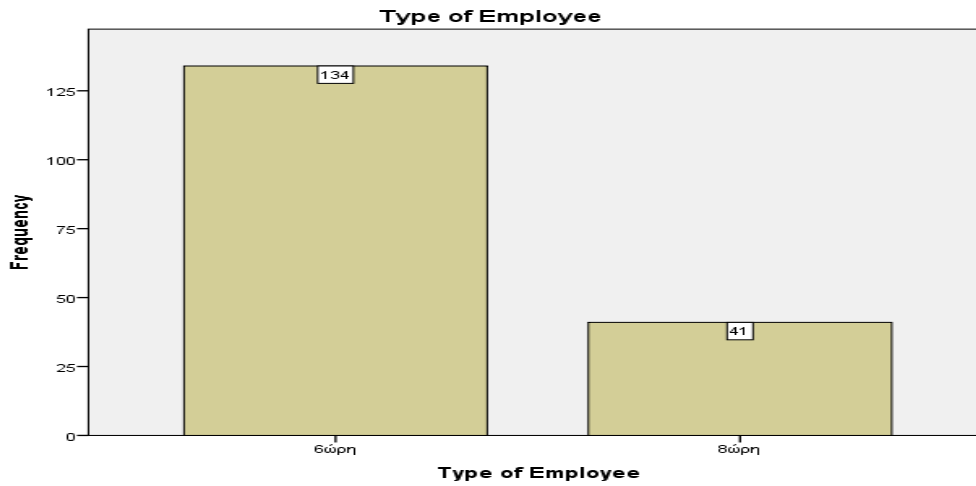
2.3.5. Συμβάσεις Υπαλλήλων του Τηλεφωνικού Κέντρου

Contract				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ορισμένου Χρόνου	16	9,1	9,1
	Αορίστου Χρόνου	159	90,9	100,0
	Total	175	100,0	100,0



2.3.6. Ώρες Απασχόλησης Εργαζομένων

		Type of Employee			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6ώρη	134	76,6	76,6	76,6
	8ώρη	41	23,4	23,4	100,0
	Total	175	100,0	100,0	



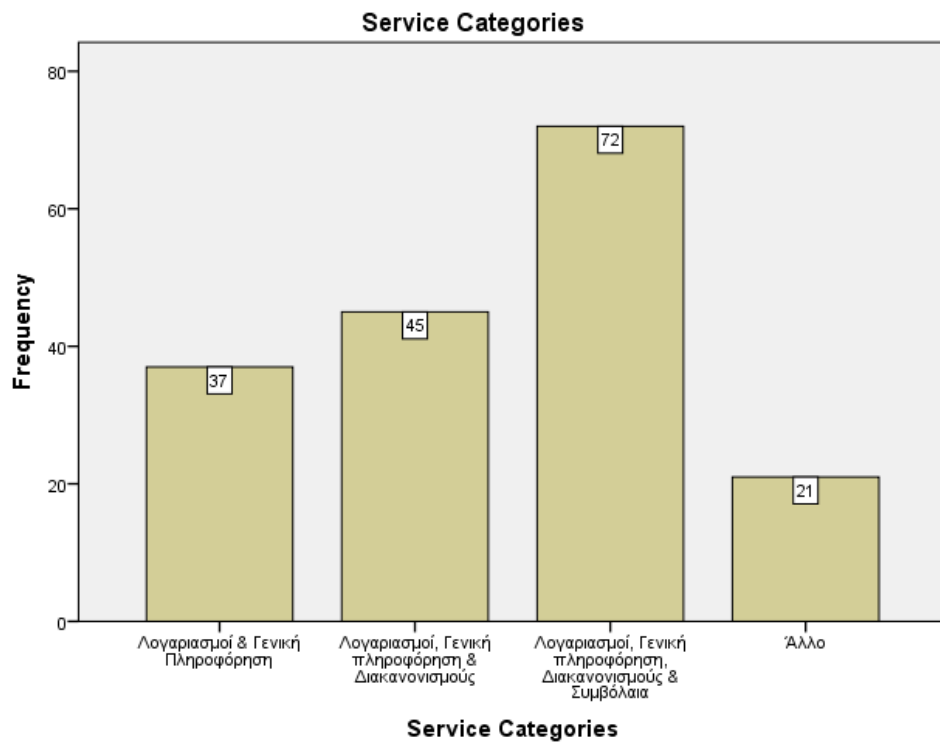
2.3.7. Μήνες απασχόλησης στο τηλεφωνικό κέντρο

		Duration of Employment			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 έως 4 μήνες	23	13,1	13,1	13,1
	5 έως 12 μήνες	75	42,9	42,9	56,0
	12 μήνες και πλέον	77	44,0	44,0	100,0
Total		175	100,0	100,0	



2.3.8. Επιλογές IVR εξυπηρέτησης

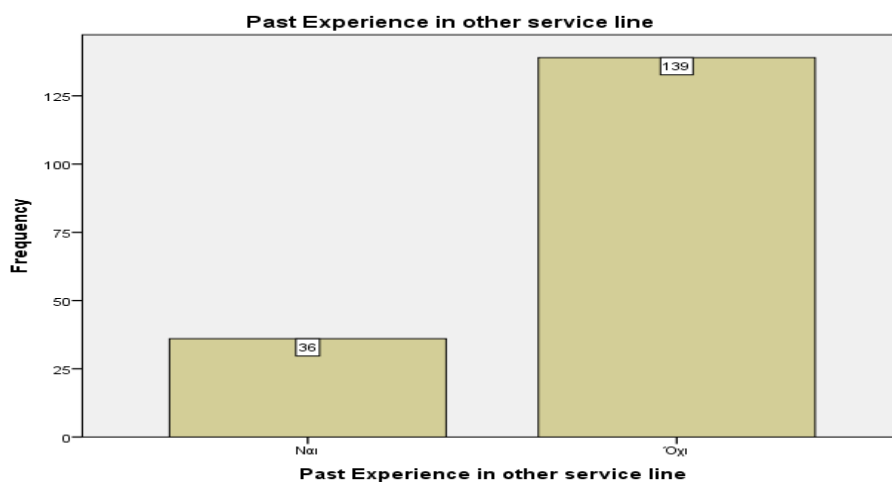
Service Categories				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Λογαριασμοί & Γενική Πληροφόρηση	37	21,1	21,1
	Λογαριασμοί, Γενική πληροφόρηση & Διακανονισμούς	45	25,7	46,9
Valid	Λογαριασμοί, Γενική πληροφόρηση, Διακανονισμούς & Συμβόλαια	72	41,1	88,0
	Άλλο	21	12,0	100,0
	Total	175	100,0	100,0



2.3.9. Προϋπηρεσία σε άλλο έργο του Ομίλου Cosmote

Past Experience in other service line

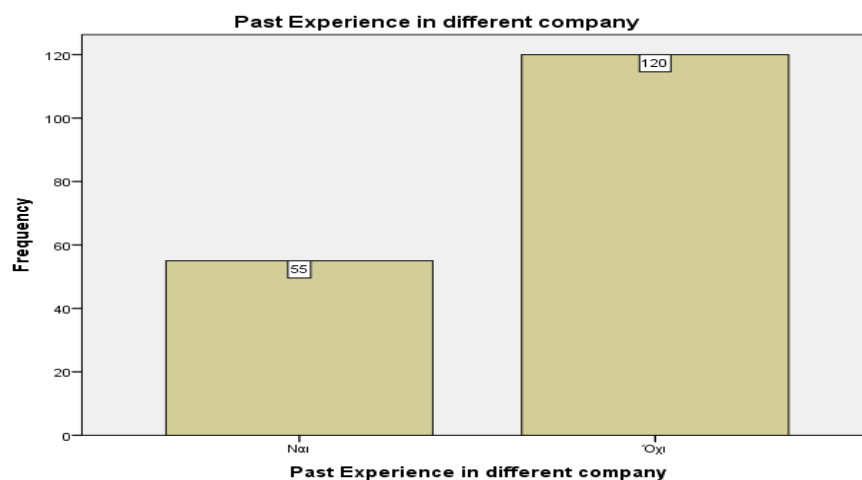
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	36	20,6	20,6	20,6
	Όχι	139	79,4	79,4	100,0
	Total	175	100,0	100,0	



2.3.10. Προϋπηρεσία σε τηλεφωνικό κέντρο άλλης εταιρείας

Past Experience in different company

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	55	31,4	31,4	31,4
	Όχι	120	68,6	68,6	100,0
	Total	175	100,0	100,0	





2.3.11. Λόγοι επιλογής της συγκεκριμένης εργασίας

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Leading_Factors ^a	174	99,4%	1	0,6%	175	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$Leading_Factors Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Leading_Factors ^a	Flexible Schedule	55	16,5%	31,6%
	Financial Reasons	75	22,5%	43,1%
	Working Enviroment	50	15,0%	28,7%
	Employment Object	38	11,4%	21,8%
	Career Evolution Prospects	45	13,5%	25,9%
	Inability to work due to unemployment (according to the educational background)	68	20,4%	39,1%
	Other Reason	3	0,9%	1,7%
Total		334	100,0%	192,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

3. RELIABILITY TESTS & CHRONBACH'S alpha

3.1. Αποτελέσματα ελέγχου για την Dimension #1

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	95	54,3
	Excluded ^a	80	45,7
	Total	175	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,756	20

Ο δείκτης $\alpha=0,784$ δείχνει ότι τα αντικείμενα έχουν σχετικά υψηλή εσωτερική συνοχή και κρίνεται επιστημονικά αποδεκτός εφόσον ξεπερνά τις 0,7 μονάδες.

Σε περίπτωση που αποκλείσουμε από την ανάλυση τις ερωτήσεις Q2_c, Q5_a, Q5_b, Q5_d τα αποτελέσματα που προκύπτουν δείχνουν ακόμα καλύτερη συνοχή όπως φαίνεται παρακάτω.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,784	16

3.2. Αποτελέσματα ελέγχου για την Dimension #2

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	174	99,4
	Excluded ^a	1	,6
	Total	175	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,798	19

Ο δείκτης $\alpha=0,798$ δείχνει ότι τα αντικείμενα έχουν σχετικά υψηλή εσωτερική συνοχή και κρίνεται επιστημονικά αποδεκτός εφόσον ξεπερνά τις 0,7 μονάδες.

Αν αφαιρεθούν από τον έλεγχο οι ερωτήσεις Q6 και Q7 τότε καταλήγουμε σε ένα καλύτερο αποτέλεσμα συνοχής με τα παρακάτω αποτελέσματα.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,806	17

3.3. Αποτελέσματα ελέγχου για την Dimension #3

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	175	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	175	100,0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,535	10

4. VALIDITY TESTS

4.1. Έλεγχος Συσχέτισης Spearman Correlation Coefficient

4.1.1. Διάσταση 1η: Ποσοστό εμφάνισης ανά κανάλι εξυπηρέτησης

	D1_Frequency of CRM usage
D1_Q2a_Frequency of disposition usage (service #1)	,011
D1_Q2b_Frequency of customer's nominal tab (service #1)	-,003
D1_Q2c_Frequency of "No Name" tab (service #1)	-,021
D1_Q2d_Frequency of creating Notes (service #1)	-,084
D1_Q2e_Frequency of reading other's notes (service #1)	-,026
D1_Q3a_Frequency of disposition usage (service #2)	-,008
D1_Q3b_Frequency of customer's nominal tab (service #2)	-,021
D1_Q3c_Frequency of "No Name" tab (service #2)	,139
D1_Q3d_Frequency of creating Notes (service #2)	-,063
D1_Q3e_Frequency of reading other's notes (service #2)	,080
D1_Q4a_Frequency of disposition usage (service #3)	,003
D1_Q4b_Frequency of customer's nominal tab (service #3)	,018
D1_Q4c_Frequency of "No Name" tab (service #3)	,125
D1_Q4d_Frequency of creating Notes (service #3)	-,024
D1_Q4e_Frequency of reading other's notes (service #3)	,050
D1_Q5a_Frequency of disposition usage (service #4)	,047
D1_Q5b_Frequency of customer's nominal tab (service #4)	,036
D1_Q5c_Frequency of "No Name" tab (service #4)	-,034
D1_Q5d_Frequency of creating Notes (service #4)	-,057
D1_Q5e_Frequency of reading other's notes (service #4)	-,091
D1_Frequency of CRM usage	1,000

4.1.2. Διάσταση 2η: Ευχρηστία εφαρμογών CRM

	D2_Q9i_Customer's initiative to type a key number during the IVR
D2_Q8a_Extent of satisfaction with FAQ's chapters	,106
D2_Q8b_Extent of satisfaction with FAQ's structure	,120
D2_Q8c_Extent of satisfaction with FAQ's search functionalities	,082
D2_Q8d_Extent of satisfaction with FAQ's interaction with CRM	,037
D2_Q8e_Extent of satisfaction with ATHENA's chapters	,003
D2_Q8f_Extent of satisfaction with ATHENA's structure	-,079
D2_Q8g_Extent of satisfaction with ATHENA's search functionalities	,053
D2_Q8h_Extent of satisfaction with ATHENA's interaction with CRM	-,018
D2_Q9a_Utility of audio alert	-,125
D2_Q9b_Utility of call labelling	,008
D2_Q9c_Utility of specific fields to be filled in the disposition	,013
D2_Q9d_Adequate space for Notes	-,083
D2_Q9e_Utility of customer's nominal tab's presentation	-,114
D2_Q9f_Utility of customer's nominal tab's information	,030
D2_Q9g_Utility of automated "Next Call"	,032
D2_Q9h_Utility of given "Wrap Time"	,063
D2_Q9i_Customer's initiative to type a key number during the IVR	-,066
Userfriendly_Applications	1,000

4.1.3. Διάσταση 3η: Βελτιστοποίηση εφαρμογών CRM

	CRM_Optimization
D3_Q12a_Automated navigation to customer's nominal tab	,378
D3_Q12b_Dynamic Notes' tab expansion	,388
D3_Q12c_New FAQ's per service	,425
D3_Q12aa_Disposition filtering related to IVR choice	,328
D3_Q12bb_Automatically registered disposition after Script filling	,458
D3_Q12cc_Automatically registered disposition after drop line calls	,554
D3_Q12aaa_Unified display of client's requests in one platform	,444
D3_Q12bbb_Customers' requests timeline status	,507
D3_Q12ccc_Agents' daily KPI's	,369
D3_Q13_Urgent need for CRM optimization	,324
CRM_Optimization	1,000



4.2. INTERCLASS CORRELATION COEFFICIENT

4.2.1. Αποτελέσματα ελέγχου για την πρώτη διάσταση

Intraclass Correlation Coefficient

	Intraclass Correlation ^b	95% Confidence Interval		F Test with True Value 0			
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2	Sig
Single Measures	,096 ^a	,065	,140	3,616	94	1786	,000
Average Measures	,680 ^c	,581	,765	3,616	94	1786	,000

Two-way mixed effects model where people effects are random and measures effects are fixed.

- The estimator is the same, whether the interaction effect is present or not.
- Type A intraclass correlation coefficients using an absolute agreement definition.
- This estimate is computed assuming the interaction effect is absent, because it is not estimable otherwise.

4.2.2. Αποτελέσματα ελέγχου για την δεύτερη διάσταση

Intraclass Correlation Coefficient

	Intraclass Correlation ^b	95% Confidence Interval		F Test with True Value 0			
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2	Sig
Single Measures	,168 ^a	,130	,213	5,146	173	2768	,000
Average Measures	,774 ^c	,718	,822	5,146	173	2768	,000

Two-way mixed effects model where people effects are random and measures effects are fixed.

- The estimator is the same, whether the interaction effect is present or not.
- Type A intraclass correlation coefficients using an absolute agreement definition.
- This estimate is computed assuming the interaction effect is absent, because it is not estimable otherwise.

4.2.3. Αποτελέσματα ελέγχου για την τρίτη διάσταση

Intraclass Correlation Coefficient

	Intraclass Correlation ^b	95% Confidence Interval		F Test with True Value 0			
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2	Sig
Single Measures	,099 ^a	,066	,141	2,151	174	1566	,000
Average Measures	,524 ^c	,414	,621	2,151	174	1566	,000

Two-way mixed effects model where people effects are random and measures effects are fixed.

- The estimator is the same, whether the interaction effect is present or not.
- Type A intraclass correlation coefficients using an absolute agreement definition.
- This estimate is computed assuming the interaction effect is absent, because it is not estimable otherwise.



4.3. SPEARMAN CORRELATION COEFFICIENT

4.3.1. Διάσταση 1η

	D1 _Q 2a	D1 _Q 2b	D1 _Q 2c	D1 _Q 2d	D1 _Q 2e	D1 _Q 3a	D1 _Q 3b	D1 _Q 3c	D1 _Q 3d	D1 _Q 3e	D1 _Q 4a	D1 _Q 4b	D1 _Q 4c	D1 _Q 4d	D1 _Q 4e	D1 _Q 5a	D1 _Q 5b	D1 _Q 5c	D1 _Q 5d	D1 _Q 5e	D 1	
D1 _Q 2a	1	0,0 76	,28 8**	0,0 23	- 0,0 09	- 0,0 26	- 0,0 42	0,1 36	- 0,0 62	- 0,1 72	,21 3*	,20 3*	0,0 91	0,0 62	- 0,0 26	,45 1**	- 0,0 3	,43 1**	- 0,0 15	0,0 14	0,0 01	0, 01 1
D1 _Q 2b	0,0 76	1	- ,21 3**	,35 0**	,30 5**	0,1 39	,39 6**	- 0,1 18	,28 2**	0,1 31	0,1 16	,28 2**	0,0 68	,17 5*	0,1 46	- ,15 5*	,29 8**	- 0,0 07	0,0 55	,26 7**	- 0, 00 3	
D1 _Q 2c	,28 8**	- ,21 3**	1	- 0,0 4	- 0,0 19	0,0 8	0,0 68	,35 3**	0,0 08	0,0 34	0,0 59	0,0 4	,17 7*	- 0,0 68	- 0,0 95	,32 7**	- 0,0 77	,32 2**	0,0 92	0,1 36	- 0, 02 1	
D1 _Q 2d	0,0 23	,35 0**	- 0,0 4	1	,46 5**	,30 1**	,46 7**	- 0,0 68	,58 6**	,24 5*	0,0 24	0,1 27	0,0 27	,50 8**	0,1 12	- 0,1 13	- ,15 4*	0,0 5	- 0,0 85	- 0,0 51	- 0, 08 4	
D1 _Q 2e	- 0,0 09	,30 5**	- 0,0 19	,46 5**	1	,33 5**	,45 5**	0,1 28	,52 3**	,64 3**	,25 2**	,30 7**	0,1 17	,29 6**	,57 1**	- 0,1 16	- 0,1 17	0,0 36	- ,17 9*	0,0 29	- 0, 02 6	
D1 _Q 3a	- 0,0 26	0,1 39	0,0 8	,30 1**	,33 5**	1	,51 0**	0,1 25	,31 8**	,46 4**	,45 2**	,34 5**	0,0 34	,21 3*	0,1 74	0,1 11	- 0,1 61	- 0,0 22	- 0,1 84	- 0,0 4	- 0, 00 8	
D1 _Q 3b	- 0,0 42	,39 6**	0,0 68	,46 7**	,45 5**	,51 0**	1	0,0 52	,63 6**	,50 0**	,23 4*	,36 2**	0,0 25	,22 8*	,20 0*	- 0,1 9	- 0,1 06	0,0 28	- 0,1 26	0,0 58	- 0, 02 1	
D1 _Q 3c	0,1 36	- 0,1 18	,35 3**	- 0,0 68	0,1 28	0,1 25	0,0 52	1	0,0 96	,21 0*	0,0 19	0,0 42	,68 7**	0,1 4	0,0 4	,26 7**	,20 4*	0,0 55	0,1 86	0,0 4	0, 13 9	
D1 _Q 3d	- 0,0 62	,28 2**	0,0 08	,58 6**	,52 3**	,31 8**	,63 6**	0,0 96	1	,50 4**	0,0 12	,26 8**	0,0 87	,41 1**	,27 0**	- ,29 1**	- 0,0 4	0,0 5	- 0,0 47	0,1 67	- 0, 06 3	
D1 _Q 3e	- 0,1 72	0,1 31	0,0 34	,24 5*	,64 3**	,46 4**	,50 0**	,21 0*	,50 4**	1	,28 9**	,35 7**	0,1 64	,26 8**	,57 6**	- 0,1 36	- 0,1 52	- 0,0 06	- 0,1 36	0,0 12	0, 08	
D1 _Q 4a	,21 3*	0,1 16	0,0 59	0,0 24	,25 2**	,45 2**	,23 4*	0,0 19	0,0 12	,28 9**	1	,41 9**	,17 8*	,24 5**	,27 8**	,34 2**	- ,21 7*	,20 7*	- 0,0 93	0,0 68	0, 00 3	
D1 _Q 4b	,20 3*	,28 2**	0,0 4	0,1 27	,30 7**	,34 5**	,36 2**	0,0 42	,26 8**	,35 7**	,41 9**	1	0,1 15	,42 4**	,43 2**	0,0 22	- 0,0 53	0,1 29	- ,21 3*	0,0 37	0, 01 8	
D1 _Q 4c	0,0 91	0,0 68	,17 7*	0,0 27	0,1 17	0,0 34	0,0 25	,68 7**	0,0 87	0,1 64	,17 8*	0,1 15	1	,22 6**	,17 2*	,27 8**	0,1 37	,20 9*	0,1 01	,20 4*	0, 12 5	
D1 _Q 4d	0,0 62	,17 5*	- 0,0 68	,50 8**	,29 6**	,21 3*	,22 8*	0,1	,41 1**	,26 8**	,24 5**	,42 4**	,22 6**	1	,41 4**	0,0 39	- 0,1 26	0,1 18	- 0,0 29	0,1 07	- 0, 02 4	
D1 _Q 4e	- 0,0 26	0,1 46	- 0,0 95	0,1 12	,57 1**	0,1 74	,20 0*	0,0 4	,27 0**	,57 6**	,27 8**	,43 2**	,17 2*	,41 4**	1	- 0,0 83	- ,17 9*	0,1 16	- ,21 2*	- 0,0 7	0, 05	
D1 _Q 5a	,45 1**	- ,15 5**	,32 7**	- 0,1 13	- 0,1 16	0,1 11	- 0,1 9	,26 7**	- ,29 1**	- 0,1 36	,34 2**	0,0 22	,27 8**	0,0 39	- 0,0 83	1	- 0,0 62	,51 1**	0,0 99	0,0 21	0, 04 7	
D1 _Q 5b	- 0,0 3	,29 8**	- 0,0 77	- ,15 4*	- 0,1 17	- 0,1 61	- 0,1 06	,20 4*	- 0,0 4	- 0,1 52	- ,21 7*	- 0,0 53	0,1 37	- 0,1 26	- ,17 9*	- 0,0 62	1	- ,28 0**	,47 2**	,46 6**	0, 03 6	
D1 _Q 5c	,43 1**	0,0 07	,32 2**	0,0 5	0,0 36	- 0,0 22	0,0 28	0,0 55	0,0 5	- 0,0 06	,20 7*	0,1 29	,20 9*	0,1 18	0,1 16	,51 1**	- ,28 0**	1	- 0,0 81	0,0 07	- 0, 03 4	



D1_Q5d	-0,015	0,055	0,092	-0,085	-0,179*	0,184	0,126	0,186	-0,047	-0,136	-0,093	-0,213*	0,101	-0,029	-0,212*	0,099	,472**	-0,081	1	,513**	-0,057
D1_Q5e	0,014	,267**	0,136	-0,051	0,029	-0,004	0,058	0,004	0,167	-0,012	0,068	0,037	,204*	0,107	-0,007	0,021	,466**	0,007	,513**	1	-0,091
D1	0,011	-0,003	-0,021	-0,084	-0,026	-0,008	-0,021	0,139	-0,063	0,008	0,003	0,018	0,125	-0,024	0,005	0,047	0,036	-0,034	-0,057	-0,091	1

4.3.2. Διάσταση 2η

	D2_Q6	D2_Q7	D2_Q8a	D2_Q8b	D2_Q8c	D2_Q8d	D2_Q8e	D2_Q8f	D2_Q8g	D2_Q8h	D2_Q9a	D2_Q9b	D2_Q9c	D2_Q9d	D2_Q9e	D2_Q9f	D2_Q9g	D2_Q9h	D2_Q9i	User friendly
D2_Q6	1	,649**	0,135	,204**	0,108	0,065	-,344**	-,227**	0,085	-,237**	0,031	0,086	0,059	0,011	0,026	0,082	0,063	0,006	0,041	0,011
D2_Q7	,649**	1	,227**	,362**	,307**	,183*	-,443**	-,416**	0,021	-,343**	0,078	0,069	0,124	0,083	,182*	,156*	0,053	0,017	0,075	0,138
D2_Q8a	0,135	,227**	1	,537**	,327**	,310**	0,132	,225**	,174*	,168*	0,083	,169*	,335**	0,144	,273**	,338**	,264**	0,049	,344**	0,106
D2_Q8b	,204**	,362**	,537**	1	,706**	,386**	0,023	0,048	0,099	0,005	,159*	,350**	,346**	,177*	,368**	,362**	0,102	0,023	,257**	0,12
D2_Q8c	0,108	,307**	,327**	,706**	1	,326**	-0,092	-0,024	0,017	0,077	0,008	,265**	,306**	0,116	,367**	,348**	0,147	-0,033	,273**	0,082
D2_Q8d	0,065	,183*	,310**	,386**	,326**	1	0,045	,178*	,215**	0,083	,236**	,269**	,267**	,236**	,316**	,295**	,186*	0,013	0,112	0,037
D2_Q8e	-,344**	-,416**	0,132	0,092	0,045	1	,598**	,598**	0,104	,538**	0,062	,166*	,190*	0,115	0,103	,206**	0,034	0,076	0,067	0,003
D2_Q8f	-,227**	-,416**	,225**	0,024	,178*	,598**	1	,176*	,642**	,290**	,315**	,191*	,171*	,228**	,216**	,180*	0,109	,167*	-,0079	
D2_Q8g	0,085	0,021	,174*	0,099	0,017	,215**	0,104	,176*	1	,230**	0,096	,166*	0,061	0,107	,230**	,180*	0,124	,186*	,239**	0,053
D2_Q8h	-,237**	-,343**	,168*	0,077	0,083	,538**	,642**	,230**	1	0,093	,213**	0,103	0,049	0,091	0,143	0,005	0,067	0,074	0,018	
D2_Q9a	0,031	0,078	0,083	,159*	0,008	,236**	0,062	,290**	0,096	0,093	1	,465**	0,105	0,104	,367**	,234**	,161*	0,103	,342**	-0,125
D2_Q9b	0,086	0,069	,169*	,350**	,265**	,269**	,166*	,315**	,166*	,213**	,465**	1	,332**	,278**	,513**	,440**	,214**	,205**	,409**	0,008
D2_Q9c	0,059	0,124	,335**	,346**	,306**	,267**	,190*	,191*	0,061	0,103	0,105	,332**	1	0,128	,267**	,354**	,276**	,231**	,294**	0,013
D2_Q9d	0,001	0,008	0,144	,177*	0,116	,236**	0,115	,171*	0,107	0,049	0,104	,278**	0,128	1	,523**	,338**	0,101	0,088	,199**	-0,08



	1	3																		3
D2_Q9e	0,026	,182*	,273**	,368**	,367**	,316**	0,103	,228**	,230**	0,091	,367**	,513**	,267**	,523**	1	,509**	,279**	0,125	,464**	-0,114
D2_Q9f	0,082	,156*	,338**	,362**	,348**	,295**	,206**	,216**	,180*	0,143	,234**	,440**	,354**	,338**	,509**	1	,149*	-0,044	,230**	0,03
D2_Q9g	0,063	0,053	,264**	0,12	0,147	,186*	0,034	,180*	0,124	0,05	,161*	,214**	,276**	0,101	,279**	,149*	1	,697**	,336**	0,032
D2_Q9h	0,067	0,017	0,049	0,023	-0,033	0,013	0,076	0,109	,186*	0,067	0,103	,205**	,231**	0,088	0,125	-0,044	,697**	1	,304**	0,063
D2_Q9i	-0,041	0,075	,344**	,257**	,273**	0,112	0,067	,167*	,239**	0,074	,342**	,409**	,294**	,199**	,464**	,230**	,336**	,304**	1	-0,066
User friendly	0,011	0,138	0,106	0,12	0,082	0,037	0,003	-0,0079	0,053	-0,018	-0,025	0,008	0,013	-0,083	-0,014	0,003	0,032	0,063	-0,066	1

4.3.3. Διάσταση 3η

	D3_Q12a	D3_Q12b	D3_Q12c	D3_Q12aa	D3_Q12bb	D3_Q12cc	D3_Q12aaa	D3_Q12bbb	D3_Q12ccc	D3_Q13	CRM_Optimization
D3_Q12a	1	-0,103	-,228**	0,052	0,14	,256**	0,038	,224**	,202**	0,071	,378**
D3_Q12b	-0,103	1	-0,053	0,058	,199**	,319**	,191	,176	,220**	-0,07	,388**
D3_Q12c	-,228**	-0,053	1	,371**	,198**	0,14	,382**	,188	0,11	-0,027	,425**
D3_Q12aa	0,052	0,058	,371**	1	-0,04	0,046	,363**	0,064	0,14	-0,170*	,328**
D3_Q12bb	0,14	,199**	,198**	-0,04	1	-0,067	,264**	,395**	0,004	0,122	,458**
D3_Q12cc	,256**	,319**	0,14	0,046	-0,067	1	0,113	,229**	,415**	0,035	,554**
D3_Q12aaa	0,038	,191*	,382**	,363**	,264**	0,113	1	-0,007	-0,124	0,011	,444**
D3_Q12bbb	,224**	,176	,188	0,064	,395**	,229**	-0,007	1	-0,086	0,101	,507**
D3_Q12ccc	,202**	,220**	0,11	0,14	0,004	,415**	-0,124	-0,086	1	-0,121	,369**
D3_Q13	0,071	-0,07	-0,027	-,170*	0,122	0,035	0,011	0,101	-0,121	1	,324**
CRM_Optimization	,378**	,388**	,425**	,328**	,458**	,554**	,444**	,507**	,369**	,324**	1

5. CLUSTERING OPEN TYPE QUESTIONS

5.1. Clustering Ερωτήσεων Ανοιχτού Τύπου για τα υποσύνολα Experts – No Experts

5.1.1. Πίνακες ερωτήσεων πρώτης διάστασης: D1_S1_Ri_OpTxt_Q1 έως Q8

D1_S1_Ri_OpTxt_Q1	Expert	No Expert	Γενικό άθροισμα
Αλλαγή στοιχείων	1		1
Ανάλυση λογαριασμού	5	37	42
Γενικές Πληροφορίες		2	2
Δεν έδωσε καμία απάντηση	2	15	17
Έκπτωση		9	9
Ενημέρωση πληρωμών	1	6	7
Παράπονο		4	4
Πληροφορίες Διακανονισμών		3	3
Υπόλοιπο λογαριασμού	5	85	90
Γενικό άθροισμα	14	161	175

D1_S1_Ri_OpTxt_Q2	Expert	No Expert	Γενικό άθροισμα
Αλλαγή στοιχείων	3	7	10
Άλλο		3	3
Ανάλυση λογαριασμού	4	48	52
Γενικές πληροφορίες	1	13	14
Δεν έδωσε καμία απάντηση	2	26	28
Έκπτωση		11	11
Ενημέρωση πληρωμών		15	15
Παράπονο		5	5
Πληροφορίες Διακανονισμών	2	7	9
Υπόλοιπο λογαριασμού	2	26	28
(κενό)			
Γενικό άθροισμα	14	161	175



D1_S1_Ri_OpTxt_Q3	Expert	No Expert	Γενικό άθροισμα
Status αιτήματος		2	2
Αίτημα διακοπής		12	12
Αίτημα νέου συμβολαίου	5	21	26
Αλλαγή ονόματος	2	37	39
Άλλο	1	4	5
Δεν έδωσε καμία απάντηση	6	78	84
Ερώτηση εγγύησης		5	5
Χρόνος ολοκλήρωσης διαδικασίας		2	2
Γενικό άθροισμα	14	161	175

D1_S1_Ri_OpTxt_Q4	Expert	No Expert	Γενικό άθροισμα
Status αιτήματος	1	10	11
Αίτημα διακοπής	4	36	40
Αίτημα νέου συμβολαίου		6	6
Αλλαγή ονόματος		8	8
Άλλο		4	4
Δεν έδωσε καμία απάντηση	7	89	96
Ερώτηση εγγύησης		3	3
Χρόνος ολοκλήρωσης διαδικασίας	2	5	7
Γενικό άθροισμα	14	161	175

D1_S1_Ri_OpTxt_Q5	Expert	No Expert	Γενικό άθροισμα
Status Διακανονισμού		13	13
Άλλο		6	6
Γενικές πληροφορίες	1	12	13
Δεν έδωσε καμία απάντηση	5	53	58
Νέος διακανονισμός	8	77	85
Γενικό άθροισμα	14	161	175



D1_S1_Ri_OpTxt_Q6	Expert	No Expert	Γενικό άθροισμα
Status Διακανονισμού	7	45	52
Άλλο		1	1
Γενικές πληροφορίες	1	16	17
Δεν έδωσε καμία απάντηση	5	69	74
Νέος διακανονισμός	1	21	22
Παράπονο		1	1
Υπόλοιπο δόσεων		8	8
Γενικό άθροισμα	14	161	175

D1_S1_Ri_OpTxt_Q7	Expert	No Expert	Γενικό άθροισμα
e-bill		1	1
Δεν έδωσε καμία απάντηση	3	36	39
Δικαιολογητικά ΚΟΤ	3	10	13
Δικαιολογητικά συμβολαίων	8	112	120
Έκπτωση		1	1
Νυχτερινό Τιμολόγιο		1	1
Γενικό άθροισμα	14	161	175

D1_S1_Ri_OpTxt_Q8	Expert	No Expert	Γενικό άθροισμα
e-bill		2	2
Γενικές πληροφορίες		14	14
Δεν έδωσε καμία απάντηση	3	48	51
Δικαιολογητικά ΚΟΤ	4	45	49
Δικαιολογητικά συμβολαίων	4	44	48
Νυχτερινό Τιμολόγιο	3	8	11
Γενικό άθροισμα	14	161	175

5.1.2. Πίνακες ερωτήσεων δεύτερης διάστασης: D2_S5_Ri_OpTxt_Q1a έως Q1b

D2_S5_Ri_OpTxt_Q1a	Expert	No Expert	Γενικό άθροισμα
FAQ's	1	20	21
Notes	3	18	21
Scripts		9	9
Άλλο		4	4
Δεν έδωσε καμία απάντηση	3	29	32
Εμφάνιση αριθμού παροχής	1	3	4
Εύκολη αναζήτηση	2	37	39
Καταγεγραμμένοι πελάτες	2	18	20
Καταγραφή των κλήσεων		8	8
Μη έγκυρη απάντηση	1	11	12
Πληκτρολόγηση αριθμού παροχής	1	4	5
Γενικό άθροισμα	14	161	175

D2_S5_Ri_OpTxt_Q1b	Expert	No Expert	Γενικό άθροισμα
FAQ's		13	13
Notes	4	12	16
Scripts	2	12	14
Άλλο		8	8
Δεν έδωσε καμία απάντηση	4	87	91
Εμφάνιση αριθμού παροχής		2	2
Εύκολη αναζήτηση		7	7
Καταγεγραμμένοι πελάτες	3	11	14
Καταγραφή νέας επαφής		5	5
Καταγραφή των κλήσεων		3	3
Μη έγκυρη απάντηση	1	1	2
Γενικό άθροισμα	14	161	175

5.1.3. Πίνακες ερωτήσεων δεύτερης διάστασης: D2_S5_Ri_OpTxt_Q2a έως Q2b

D2_S6_Ri_OpTxt_Q2a	Expert	No Expert	Γενικό άθροισμα
FAQ's	1	6	7
No Name καρτέλα	1	1	2
Notes	1	12	13
Scripts		4	4
Αυτόματη εναλλαγή κλήσεων	6	26	32
Δεν έδωσε καμία απάντηση	4	55	59
Δύσχηστο Interface		13	13
Καταγραφή των κλήσεων		14	14
Μη έγκυρη απάντηση	1	16	17
Μη καταγεγραμμένοι πελάτες		6	6
Μη ορθή καταγραφή κλήσης		2	2
Χειροκίνητη καταγραφή στοιχείων		6	6
Γενικό άθροισμα	14	161	175

D2_S6_Ri_OpTxt_Q2b	Expert	No Expert	Γενικό άθροισμα
Notes		4	4
Αυτόματη εναλλαγή κλήσεων	4	13	17
Δεν έδωσε καμία απάντηση	10	124	134
Δύσχηστο Interface		9	9
Καταγραφή των κλήσεων		3	3
Μη έγκυρη απάντηση		5	5
Μη καταγεγραμμένοι πελάτες		1	1
Χειροκίνητη καταγραφή στοιχείων		2	2
Γενικό άθροισμα	14	161	175

5.1.4. Πίνακας ερωτήσεων τρίτης διάστασης: D3_Ri_OpTxt_Q3

D3_Ri_OpTxt_Q3	Expert	No Expert	Γενικό άθροισμα
Crm και sap συγχώνευση		2	2
Απλοποίηση των scripts	1	2	3
Αυτόματη Καταχώρηση Disposition		6	6
Βελτιστοποίηση CRM		40	40
Βελτιστοποίηση disposition		2	2
Βελτιστοποίηση FAQ's	1	8	9
Δεν έδωσε καμία απάντηση	4	54	58
Διαδραστικό IVR	4	27	31
Καμία νέα πρόταση	4	17	21
Καταγραφή παραπόνων		1	1
Πρόταση για Outbound Campaigns		2	2
Γενικό άθροισμα	14	161	175

5.2. Clustering Ερωτήσεων Ανοιχτού Τύπου για τα υποσύνολα Low – Medium - High Experts

5.2.1. Πίνακες ερωτήσεων πρώτης διάστασης: D1_S1_Ri_OpTxt_Q1 έως Q8

D1_S1_Ri_OpTxt_Q1	High	Low	Medium	Γενικό άθροισμα
Αλλαγή στοιχείων			1	1
Ανάλυση λογαριασμού	12	4	26	42
Γενικές Πληροφορίες			2	2
Δεν έδωσε καμία απάντηση	5	3	9	17
Έκπτωση	1	1	7	9
Ενημέρωση πληρωμών	2		5	7
Παράπονο	1		3	4
Πληροφορίες Διακανονισμών		1	2	3
Υπόλοιπο λογαριασμού	26	6	58	90
Γενικό άθροισμα	47	15	113	175



D1_S1_Ri_OpTxt_Q2	High	Low	Medium	Γενικό άθροισμα
Αλλαγή στοιχείων	2	2	6	10
Άλλο			3	3
Ανάλυση λογαριασμού	15	4	33	52
Γενικές πληροφορίες	3		11	14
Δεν έδωσε καμία απάντηση	8	3	17	28
Έκπτωση	4		7	11
Ενημέρωση πληρωμών	4		11	15
Παράπονο	2		3	5
Πληροφορίες Διακανονισμών	4	2	3	9
Υπόλοιπο λογαριασμού	5	4	19	28
Γενικό άθροισμα	47	15	113	175

D1_S1_Ri_OpTxt_Q3	High	Low	Medium	Γενικό άθροισμα
Status αιτήματος			2	2
Αίτημα διακοπής	3		9	12
Αίτημα νέου συμβολαίου	5	1	20	26
Αλλαγή ονόματος	11		28	39
Άλλο	1		4	5
Δεν έδωσε καμία απάντηση	27	14	43	84
Ερώτηση εγγύησης			5	5
Χρόνος ολοκλήρωσης διαδικασίας			2	2
Γενικό άθροισμα	47	15	113	175

D1_S1_Ri_OpTxt_Q4	High	Low	Medium	Γενικό άθροισμα
Status αιτήματος	1		10	11
Αίτημα διακοπής	11		29	40
Αίτημα νέου συμβολαίου			6	6
Αλλαγή ονόματος	1		7	8
Άλλο	1		3	4
Δεν έδωσε καμία απάντηση	31	15	50	96
Ερώτηση εγγύησης			3	3
Χρόνος ολοκλήρωσης διαδικασίας	2		5	7
Γενικό άθροισμα	47	15	113	175



D1_S1_Ri_OpTxt_Q5	High	Low	Medium	Γενικό άθροισμα
Status Διακανονισμού	5	1	7	13
Άλλο	1	1	4	6
Γενικές πληροφορίες	5		8	13
Δεν έδωσε καμία απάντηση	17	9	32	58
Νέος διακανονισμός	19	4	62	85
Γενικό άθροισμα	47	15	113	175

D1_S1_Ri_OpTxt_Q6	High	Low	Medium	Γενικό άθροισμα
Status Διακανονισμού	13	3	36	52
Άλλο	1			1
Γενικές πληροφορίες	7		10	17
Δεν έδωσε καμία απάντηση	19	11	44	74
Νέος διακανονισμός	7	1	14	22
Παράπονο			1	1
Υπόλοιπο δόσεων			8	8
Γενικό άθροισμα	47	15	113	175

D1_S1_Ri_OpTxt_Q7	High	Low	Medium	Γενικό άθροισμα
e-bill			1	1
Δεν έδωσε καμία απάντηση	7	4	28	39
Δικαιολογητικά ΚΟΤ	2		11	13
Δικαιολογητικά συμβολαίων	38	11	71	120
Έκπτωση			1	1
Νυχτερινό Τιμολόγιο			1	1
Γενικό άθροισμα	47	15	113	175

D1_S1_Ri_OpTxt_Q8	High	Low	Medium	Γενικό άθροισμα
e-bill			2	2
Γενικές πληροφορίες	2	2	10	14
Δεν έδωσε καμία απάντηση	10	5	36	51
Δικαιολογητικά ΚΟΤ	20	4	25	49
Δικαιολογητικά συμβολαίων	12	3	33	48
Νυχτερινό Τιμολόγιο	3	1	7	11
Γενικό άθροισμα	47	15	113	175

5.2.2. Πίνακες ερωτήσεων δεύτερης διάστασης: D2_S5_Ri_OpTxt_Q1a έως Q1b

D2_S5_Ri_OpTxt_Q1a	High	Low	Medium	Γενικό άθροισμα
FAQ's	6	2	13	21
Notes	4	2	15	21
Scripts	2	1	6	9
Άλλο		1	3	4
Δεν έδωσε καμία απάντηση	10	4	18	32
Εμφάνιση αριθμού παροχής			4	4
Εύκολη αναζήτηση	9	2	28	39
Καταγεγραμμένοι πελάτες	9	1	10	20
Καταγραφή των κλήσεων	1	1	6	8
Μη έγκυρη απάντηση	6	1	5	12
Πληκτρολόγηση αριθμού παροχής			5	5
Γενικό άθροισμα	47	15	113	175

D2_S5_Ri_OpTxt_Q1b	High	Low	Medium	Γενικό άθροισμα
FAQ's	2	1	10	13
Notes	7	1	8	16
Scripts	5		9	14
Άλλο	1		7	8
Δεν έδωσε καμία απάντηση	27	9	55	91
Εμφάνιση αριθμού παροχής			2	2
Εύκολη αναζήτηση	2	1	4	7
Καταγεγραμμένοι πελάτες		2	12	14
Καταγραφή νέας επαφής	2	1	2	5
Καταγραφή των κλήσεων	1		2	3
Μη έγκυρη απάντηση			2	2
Γενικό άθροισμα	47	15	113	175

5.2.3. Πίνακας ερωτήσεων δεύτερης διάστασης: D2_S5_Ri_OpTxt_Q2a έως Q2b

D2_S5_Ri_OpTxt_Q2a	High	Low	Medium	Γενικό άθροισμα
FAQ's	3		4	7
No Name καρτέλα	1		1	2
Notes	4	1	8	13
Scripts			4	4
Αυτόματη εναλλαγή κλήσεων	8	3	21	32
Δεν έδωσε καμία απάντηση	21	6	32	59
Δύσχρηστο Interface	2		11	13
Καταγραφή των κλήσεων	2	1	11	14
Μη έγκυρη απάντηση	3	1	13	17
Μη καταγεγραμμένοι πελάτες	2	1	3	6
Μη ορθή καταγραφή κλήσης			2	2
Χειροκίνητη καταγραφή στοιχείων	1	2	3	6
Γενικό άθροισμα	47	15	113	175

D2_S5_Ri_OpTxt_Q2b	High	Low	Medium	Γενικό άθροισμα
Notes	1		3	4
Αυτόματη εναλλαγή κλήσεων	4	1	12	17
Δεν έδωσε καμία απάντηση	38	13	83	134
Δύσχρηστο Interface	2		7	9
Καταγραφή των κλήσεων	1		2	3
Μη έγκυρη απάντηση			5	5
Μη καταγεγραμμένοι πελάτες		1		1
Χειροκίνητη καταγραφή στοιχείων	1		1	2
Γενικό άθροισμα	47	15	113	175

5.2.4. Πίνακας ερωτήσεων τρίτης διάστασης: D3_Ri_OrTxt_Q3

Ετικέτες γραμμής	High	Low	Medium	Γενικό άθροισμα
Crm και sap συγχώνευση			2	2
Απλοποίηση των scripts	1		2	3
Αυτόματη Καταχώρηση Disposition		1	5	6
Βελτιστοποίηση CRM	9	3	28	40
Βελτιστοποίηση disposition	1	1		2
Βελτιστοποίηση FAQ's	2		7	9
Δεν έδωσε καμία απάντηση	23	7	28	58
Διαδραστικό IVR	7	2	22	31
Καμία νέα πρόταση	2	1	18	21
Καταγραφή παραπόνων	1			1
Πρόταση για Outbound Campaigns	1		1	2
Γενικό άθροισμα	47	15	113	175



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Θ. Παπαδόγγονας, Μ. Ε. Φιλιππάκης, Θεωρία Πιθανοτήτων και Στατιστική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Τσότρας, Αθήνα 2017
- Μ. Ε. Φιλιππάκης, Θεωρία Πιθανοτήτων και στοιχεία Στατιστικής Ανάλυσης, (εφαρμογές με Python, R, Matlab και SPSS), Εκδόσεις Τσότρας, Αθήνα 2019
- Ann. E. Watkins, R. L. Scheaffer, G. W. Cobb, Statistics from data to decision, John Wiley and Sons, New York, 2011.
- Trivedi, K. S. Probability and Statistics with Reliability, Queuing and Computer Science Applications, John Wiley and Sons, New York, 2002.
- S. Kotz, S. Nadarajah, Extreme Value Distributions: Theory and Applications, Imperial College Press, 2000.
- Daniel T. Larose, Discovering Statistics, W. H. Freeman & Company, 2013.
- J. R. Larsen, M. L. Marx, An introduction to Mathematical Statistics and its Applications, 4th edition, Pearson/Prentice Hall, N. Jersey, 2006.
- J. T. McClave, P. G. Benson, Statistics for Business and Economics (12th edition), Pearson, 2012.
- Prem S. Mann, Introductory Statistics, John Wiley and Sons, New York, 2012.
- M. R. Spiegel, L. J. Stephens, Schaum's Outline of Theory and Problems of Statistics, McGraw-Hill companies Inc., New York, 2008.
- M. F. Triola, Essentials of Statistics, Pearson, 2015.
- A. G. Bluman, Elementary Statistics, McGraw-Hill Education, New York, 2014.
- G. Casella, R. L. Berger, Statistical Inference, Duxbury-Thomson Learning, USA, 2002.
- Παππάς, Θ. (2002). Η μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας στις ανθρωπιστικές επιστήμες. Εκδόσεις Καρδαμίτσα.
- Παρασκευόπουλος Ι. (1999). Ερωτηματολόγιο διαπροσωπικής και ενδοπροσωπικής προσαρμογής. Ελληνικά
- Τσιώλης, Γ. (2014). Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στην ποιοτική κοινωνική έρευνα. Εκδόσεις Κριτική.
- Φίλιας, Β. (2001). Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών. Αθήνα: Εκδ. Gutenberg.
- DeVellis, R. (2003) Scale Development: Theory and Application, London: Sage Publications.
- Αλεξόπουλος, Δ. (1998) Ψυχομετρία: Σχεδιασμός Τεστ και ανάλυση ερωτήσεων, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Οικονόμου Γ. & Γεωργόπουλος Ν., (2004), «Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση των Επιχειρήσεων», Αθήνα, εκδόσεις Ευγ. Μπένου.

Πηγές

- <https://financesonline.com/call-center-trends/>
- <https://thetaylorreachgroup.com/trends-for-the-call-center-industry/>
- www.tenfold.com
- www.cosmote-evalue.gr



- www.dei.gr
- www.knowledgebrief.com
- <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4913118/>

Εικόνες

- <http://www.odigostoupoliti.eu>
- <https://portal.singularlogic.eu/>
- <https://www.nuance.com/>
- <https://news.microsoft.com/en-gb/>
- <https://en.wikipedia.org/>
- <http://www.oracle.com/us/>
- <https://www.avaya.com/en/>
- <https://emea.gr/entersoft>
- <https://soffront.com>
- <http://www.cloudpathfinderconsulting.com>
- <https://www.propellercrm.com>
- <https://customerengagementmanagementintourism.wordpress.com/>
- <http://www.realsoftinc.com>
- <https://blog.asterro.com/>
- <https://www.slideshare.net/>
- <http://www.zsind.com/>
- <https://www.slideshare.net/>
- <https://www.cloudems.in/blog/benefits-of-different-educational-erp/>
- https://commons.wikimedia.org/wiki/File:CRISP-DM_Process_Diagram.png
- <https://www.cosmote-evalue.gr/>
- <http://www.venizeleio.gr/>