

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ»

Πτυχιακή Εργασία

Οικονομοτεχνική Ανάλυση και Αξιολόγηση Ίδρυσης Εταιρείας Παροχής Τηλεφωνικών Υπηρεσιών



T-CALL Α.Ε.

Επιβλέπων Καθηγητής : Γεωργακέλλος Δημήτριος

Στοιχεία Φοιτητή : Μπασιούκα Βασιλική

ΑΜ : 1536

Πειραιάς,

Αύγουστος 2018

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο

ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
ΙΔΡΥΣΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας..... 

Όνοματεπώνυμο..... Μ. ΠΑΣΙΟΥΚΑ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

Ημερομηνία..... 30/02/2018

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Διπλωματική Εργασία που ακολουθεί εκπονήθηκε στα πλαίσια ολοκλήρωσης του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη» (E-MBA), του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η διεξαγωγή Μελέτης Σκοπιμότητας σχετικά με την αξιολόγηση και ανάλυση ίδρυσης Εταιρείας Παροχής Τηλεφωνικών Υπηρεσιών. Προκειμένου να αξιολογήσουμε τη βιωσιμότητα της επένδυσής μας, στο πρώτο μέρος της εργασίας μας, πραγματοποιείται ανάλυση του κλάδου, της αγοράς και ορισμός της παρεχόμενης υπηρεσίας. Εν συνεχεία, γίνεται παρουσίαση της Εγχώριας αγοράς τηλεφωνικών υπηρεσιών, αναλύουμε τα είδη αυτών και παράλληλα προσδιορίζουμε τους βασικούς παράγοντες ζήτησης. Επιπλέον, επισημαίνεται τόσο η Διεθνής αγορά όσο και το εγχώριο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, στα όρια του οποίου δραστηριοποιείται το σύνολο των εν λόγω επιχειρήσεων. Τέλος, αναλύουμε το εξωτερικό περιβάλλον της επένδυσής μας, ορίζουμε τη στρατηγική και τις τακτικές του Marketing και παρουσιάζουμε το μελλοντικό πρόγραμμα της επιχείρησής μας, σε πενταετές πλάνο. Στο δεύτερο μέρος της παρούσας εργασίας, διενεργείται εκτενής ανάλυση του συνόλου των εργασιών οι οποίες είναι απαραίτητες για την ίδρυση και τη λειτουργία του εν λόγω τηλεφωνικού κέντρου. Πραγματοποιείται αναφορά του μηχανολογικού και τεχνολογικού εξοπλισμού που είναι απαραίτητος για το συγκεκριμένο επενδυτικό σχέδιο, των λειτουργικών, προεπενδυτικών και λοιπών εξόδων αυτού, του ανθρώπινου δυναμικού που χρειάζεται ώστε να στελεχωθεί πλήρως η νέα επιχείρηση καθώς και η περιοχή ίδρυσης της νέας εταιρείας. Τέλος, υλοποιείται χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση της επένδυσής μας, με σκοπό να καταλήξουμε αν η ίδρυσή της καθίσταται συμφέρουσα ή όχι, εκτιμώντας το σύνολο των παραμέτρων.

«Η παρούσα εργασία έγινε για εκπαιδευτικούς σκοπούς και ορισμένα από τα στοιχεία ενδέχεται να μην είναι απολύτως ακριβή.»

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	12
Κεφάλαιο 1. Σύνοψη Προμελέτης	
1.1. Βασική Ιδέα και Ιστορικό Επενδυτικού Προγράμματος.....	13
1.2. Ανάλυση Αγοράς και Marketing.....	13
1.3. Πρώτες Ύλεις και άλλα Εφόδια.....	14
1.4. Μηχανολογικός εξοπλισμός και Τεχνολογία.....	14
1.5. Οργάνωση Μονάδας και Γενικά Έξοδα.....	15
1.6. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	15
1.7. Τοποθεσία, Χώρος Εγκατάστασης και Περιβάλλον.....	16
1.8. Προγραμματισμός και Προϋπολογισμός Εκτέλεσης επενδυτικού σχεδίου...16	
1.9. Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση της επένδυσης.....	17
Κεφάλαιο 2. Βασική Ιδέα και Ιστορικού του Επενδυτικού Προγράμματος	
2.1. Περιγραφή ιδέας του επενδυτικού σχεδίου.....	18
2.2. Γενικοί στόχοι και βασικός σχεδιασμός του επενδυτικού σχεδίου.....	19
2.3. Γενικά στοιχεία.....	19
2.3.1. Υποστηρικτές του επενδυτικού σχεδίου.....	19
2.3.2. Ιστορικό του επενδυτικού σχεδίου.....	20
2.3.3. Ταυτότητα της εταιρείας.....	20
2.3.4. Κόστος εκπόνησης Μελετών και Έρευνας.....	20
Κεφάλαιο 3. Ανάλυση της Αγοράς και Marketing	
3.1. Ορισμός της αγοράς.....	22
3.1.1. Ιστορική αναδρομή.....	22
3.1.2. Ορισμός και Διάθρωση του κλάδου.....	24
3.1.3. Η λειτουργία ενός κέντρου παροχής τηλεφωνικών υπηρεσιών.....	29
3.1.4. Outsourcing σε εταιρείες παροχής τηλεφωνικών υπηρεσιών.....	29

3.1.5. Κέντρα διαχείρισης οφειλών – collection.....	31
3.2. Η Εγχώρια αγορά.....	32
3.2.1. Στοιχεία κλάδου ανά περιφέρεια στην Ελλάδα.....	32
3.2.2. Προοπτικές κλάδου στην εγχώρια αγορά.....	33
3.2.3 Προβλήματα της αγοράς του κλάδου.....	34
3.3. Τάση στην αγορά και Μελλοντικές Στρατηγικές.....	35
3.4. Παράγοντες που επηρεάζουν την ζήτηση της αγοράς.....	36
3.5. Η Διεθνής αγορά.....	38
3.6. Προμηθευτές.....	42
3.7. Κλάδος τηλεπικοινωνιών.....	43
3.7.1. Χαρακτηριστικά του κλάδου των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα.....	44
3.8. Ανταγωνισμός στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών.....	46
3.9. Ανάλυση Εξωτερικού περιβάλλοντος.....	47
3.9.1. PEST Ανάλυση.....	48
3.9.2. Υπόδειγμα Porter.....	51
3.10. Στρατηγική Marketing.....	54
3.11. SWOT ανάλυση της «T-Call A.E. »	55
3.12. Πρόγραμμα Πωλήσεων και Εσόδων της «T-Call A.E. »	58
3.12.1. Τιμολογιακή Πολιτική.....	58
3.12.2. Δυναμικότητα τηλεφωνικού κέντρου και Προγραμματισμός κλήσεων.....	59
3.12.3. Προγραμματισμός Εσόδων τηλεφωνικού κέντρου.....	61

Κεφάλαιο 4. Πρώτες Ύλεις και άλλα Εφόδια

4.1. Χαρακτηριστικά Α' υλών και Εφοδίων.....	64
4.1.1. Απαραίτητα Εφόδια τηλεφωνικού κέντρου.....	64
4.2. Marketing προμηθευτών.....	66
4.2.1. Ελαχιστοποίηση του κόστους προμηθειών.....	66
4.2.2. Ελαχιστοποίηση του κινδύνου προμηθευτών.....	66
4.2.3. Σχέσεις με προμηθευτές.....	67
4.3. Επιλογή και Αξιολόγηση προμηθευτών.....	67
4.3.1. Πηγές προμηθευτών κεφαλαιουχικού εξοπλισμού.....	68

4.4. Υπολογισμός Κεφαλαιουχικού κόστους (Capex)	71
---	----

Κεφάλαιο 5. Μηχανολογία και Τεχνολογία

5.1. Δυναμικότητα τηλεφωνικού κέντρου.....	72
5.1.1. Παράγοντες που επηρεάζουν την δυναμικότητα ενός τηλεφωνικού κέντρου.....	73
5.2. Προγραμματισμός Τεχνολογίας.....	74
5.2.1. Τεχνολογία τηλεφωνικού κέντρου.....	74
5.2.2. Κριτήρια επιλογής τεχνολογίας.....	75
5.2.2.1. Ενοποίηση συστημάτων – τηλεφωνικού κέντρου.....	76
5.2.2.2. Λειτουργία αναγνώρισης ομιλίας.....	76
5.2.2.3. Φωνή μέσω Διαδικτύου (VoIP)	77
5.2.2.4. Τήλε – εργασία.....	78
5.2.2.5. Τεχνολογία και Διαχείριση τηλεφωνικού κέντρου.....	78
5.2.3. Επιλογή Τεχνολογίας.....	79
5.3. Μηχανολογικός εξοπλισμός τηλεφωνικού κέντρου.....	79
5.4. Κόστος Μηχανολογικού εξοπλισμού και Τεχνολογίας.....	80
5.5. Έργα Πολιτικού Μηχανικού.....	82
5.5.1. Κόστος έργων Πολιτικού Μηχανικού.....	82
5.6. Υπολογισμός κόστους Επένδυσης	83

Κεφάλαιο 6. Οργάνωση Μονάδας και Γενικά Έξοδα

6.1. Οργάνωση και Διαχείριση της μονάδας.....	84
6.2. Οργανωτικές λειτουργίες της μονάδας.....	84
6.2.1. Σχεδίαση Οργανωτικής Δομής της επιχείρησης.....	86
6.2.2. Βασικές αρμοδιότητες των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης.....	87
6.2.2.1. Γενική Διεύθυνση.....	87
6.2.2.2. Εμπορική Διεύθυνση.....	88
6.2.2.3. Διεύθυνση Τεχνολογίας.....	91
6.3. Σύστημα Μετρήσεων Απόδοσης τηλεφωνικού κέντρου.....	91
6.4. Υπολογισμός Γενικών Εξόδων σε 5ετές πλάνο.....	93
6.4.1. Γενικά χρηματοοικονομικά έξοδα.....	93

6.4.2. Διαχείριση λειτουργικού κόστους (Ορεχ).....	96
Κεφάλαιο 7. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	
7.1. Λειτουργίες Ανθρώπινου Δυναμικού.....	97
7.2. Κατανομή και Οργάνωση ανθρωπίνων πόρων.....	98
7.3. Στελέχωση – Πρόσληψη και Εκπαίδευση προσωπικού.....	100
7.3.1. Διαδικασία Επιλογής υποψηφίων.....	102
7.3.2. Εκπαίδευση Προσωπικού.....	103
7.4. Αξιολόγηση της Απόδοσης του Προσωπικού.....	104
7.5. Στόχοι τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.....	106
7.6. Εκτίμηση κόστους εργασίας εργατικού δυναμικού.....	106
Κεφάλαιο 8. Τοποθεσία, Χώρος Εγκατάστασης και Περιβάλλον	
8.1. Κριτήρια επιλογής τοποθεσίας.....	111
8.1.1. Προτεινόμενοι τόποι εγκατάστασης και επιλογή τοποθεσίας.....	112
8.2. Χωρομετρικά σχέδια κτιρίου.....	113
8.3. Εκτίμηση αναγκών σε χώρους.....	114
8.4. Περιβάλλον.....	116
8.4.1. Περιβαλλοντική Ευθύνη.....	116
8.5. Κόστος εγκατάστασης στον χώρο.....	117
Κεφάλαιο 9. Προγραμματισμός και Προϋπολογισμός Εκτέλεσης Επενδυτικού Σχεδίου	
9.1. Στόχοι του Προγραμματισμού Εκτελέσεως του Έργου.....	119
9.2. Στάδια Εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου.....	120
9.2.1. Σύσταση Ομάδας Εκτελέσεως του έργου.....	120
9.2.2. Προεπενδυτικές μελέτες.....	121
9.2.3. Σύσταση Εταιρείας και Νομικές Απαιτήσεις.....	121
9.2.4. Μηχανολογικά Σχέδια – Ανάθεση.....	122
9.2.5. Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας.....	122
9.2.6. Διαμόρφωση Περιβάλλοντος Χώρου.....	122
9.2.7. Απόκτηση Τεχνολογίας και Μηχανολογικού Εξοπλισμού.....	122

9.2.8. Ενέργειες Marketing.....	123
9.2.9. Στρατολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού.....	123
9.2.10. Επιθεώρηση και Έλεγχος.....	124
9.2.11. Έναρξη της επιχείρησης.....	124
9.3. Εκτίμηση Κόστους Εκτέλεσης επενδυτικού σχεδίου.....	124

Κεφάλαιο 10. Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση της Επένδυσης

10.1. Εισαγωγή Χρηματοοικονομικής Ανάλυσης.....	126
10.2. Ανάλυση Κόστους Επένδυσης 1 ^{ου} έτους.....	126
10.3. Υπολογισμός Κεφαλαίου Κίνησης.....	127
10.4. Χρηματοδότηση της επιχείρησης.....	129
10.5 Υπολογισμός Ταμειακών Ροών της επιχείρησης.....	129
10.6. Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση και Απόδοση της επιχείρησης.....	131
10.6.1. Εκτίμηση Καθαρής Παρούσας Αξίας.....	131
10.6.2. Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης.....	131
10.8. Αξιολόγηση της Επένδυσης.....	133

Βιβλιογραφία.....	134
--------------------------	------------

Καταστάσεις Πινάκων και Εικόνων

Πίνακας 2.3.4 Κόστος εκπόνησης μελέτης σκοπιμότητας.....	21
Πίνακας 3.1.2.1 Κατανομή μεγέθους εταιρειών στην αγορά.....	26
Πίνακας 3.1.2.2 Αξιολόγηση του κλάδου δραστηριότητας κέντρων κλήσεων.....	27
Πίνακας 3.1.4.1 Δομή τηλεφωνικών κέντρων στην αγορά.....	30
Πίνακας 3.1.4.2 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Outsourcing.....	31
Πίνακας 3.5.1 Αριθμός call center στην Διεθνή Αγορά.....	40
Πίνακας 3.5.2 Πρόβλεψη ανάπτυξης θέσεων εργασίας ανά περιοχή.....	41
Πίνακας 3.5.3 Υπηρεσίες παροχής κέντρου τηλεφωνικών υπηρεσιών	42
Πίνακας 3.8.1 Συνδρομητές και Μερίδια Αγοράς	46
Πίνακας 3.8.2 Μερίδια Αγοράς Εναλλακτικών παρόχων	47
Πίνακας 3.9.2.1 Υπόδειγμα Porter.....	51
Πίνακας 3.12.1.1 Έσοδα / λεπτό ομιλίας.....	58
Πίνακας 3.12.2.1 Προγραμματισμός Εισερχόμενου Έργου.....	60
Πίνακας 3.12.2.2 Προγραμματισμός Εξερχόμενου Έργου.....	60
Πίνακας 3.12.2.3 Προγραμματισμός κλήσεων ανά εκπρόσωπο.....	61
Πίνακας 3.12.3.1 Έσοδα από πωλήσεις Εισερχόμενο Έργο.....	61
Πίνακας 3.12.3.2 Έσοδα από πωλήσεις Εξερχόμενο Έργο.....	62
Πίνακας 3.12.3.3 Έσοδα από campaigns.....	63
Πίνακας 3.12.3.4 Σύνολο Εσόδων (2020-2024)	63
Πίνακας 4.1.4 Κεφαλαιουχικές δαπάνες.....	71
Πίνακας 5.1.1 Απαιτούμενοι Εκπρόσωποι (2020-2024)	73
Πίνακας 5.1.2 Δυναμικότητα τηλεφωνικού κέντρου.....	73
Πίνακας 5.4.1 Υπολογισμός κόστους Μηχανολογικού εξοπλισμού και Τεχνολογίας.....	81
Πίνακας 5.5.1.1 Κόστος έργων πολιτικού μηχανικού.....	83

Πίνακας 5.6.1 Υπολογισμός κόστους επένδυσης.....	83
Πίνακας 6.2.1.1 Οργανωτική Δομή.....	87
Πίνακας 6.4.1.1 Αμοιβές Προσωπικού (2020-2024)	93
Πίνακας 6.4.1.2 Απαιτήσεις σε Αναλώσιμα (2020-2024)	93
Πίνακας 6.4.1.3 Ετήσιο κόστος Νερού (2020-2024)	94
Πίνακας 6.4.1.4 Ετήσιο κόστος Ηλεκτρικής Ενέργειας (2020-2024)	94
Πίνακας 6.4.1.5 Ετήσιο κόστος Λοιπών Εξόδων (2020-2024)	95
Πίνακας 6.4.1.6 Συνολικό κόστος Χρημ/κών Εξόδων (2020-2024)	95
Πίνακας 6.4.1.7 Κόστος Συντήρησης Εξοπλισμού (2020 -2024)	96
Πίνακας 6.4.1.8 Συνολικά Γενικά Λειτουργικά έξοδα (2020-2024)	96
Πίνακας 7.3.1 Θέσεις εργασίας τηλεφωνικού κέντρου.....	101
Πίνακας 7.6.1 Ετήσια Αμοιβή Γενικού Διευθυντή.....	107
Πίνακας 7.6.2 Ετήσια Αμοιβή Διευθυντή Τεχνολογίας.....	107
Πίνακας 7.6.3 Ετήσια Αμοιβή Διευθυντή Εμπορικού.....	108
Πίνακας 7.6.4 Ετήσια Αμοιβή Διευθυντή Ανθρωπίνου Δυναμικού.....	108
Πίνακας 7.6.5 Ετήσια Αμοιβή Υπαλλήλων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	109
Πίνακας 7.6.6 Ετήσια Αμοιβή Υπαλλήλων – Τ.Ε.Ι.	109
Πίνακας 7.6.6 Ετήσια Αμοιβή Υπαλλήλων – Α.Ε.Ι.	109
Πίνακας 7.6.7 Ετήσια Αμοιβή Security.....	110
Πίνακας 7.6.7 Ετήσια Αμοιβή Υπαλλήλων Καθαρισμού.....	110
Πίνακας 7.7.1 Κόστος Εργασίας (2020-2024)	110
Πίνακας 8.1.1.1 Στάθμιση κριτηρίων για επιλογή τοποθεσίας.....	113
<i>Εικόνα 8.3.1 Δομή γραφείων τηλεφωνικού κέντρου.....</i>	114
<i>Εικόνα 8.3.2 Πρότυπο αίθουσας Εκπαιδεύσεων.....</i>	115
<i>Εικόνα 8.3.3 Πρότυπο αίθουσας Συσκέψεων.....</i>	115
Πίνακας 8.5.1 Προλειτουργικές δαπάνες – Κόστος ενοικίασης.....	118

Πίνακας 9.2.1.1 Δαπάνη Ομάδας Εκτελέσεως έργου.....	120
Πίνακας 9.2.1.2 Δαπάνη Προεπενδυτικών Μελετών.....	121
Πίνακας 9.2.3.1 Κόστος Νομικής σύστασης εταιρείας.....	121
Πίνακας 9.2.9.1 Προλειτουργικές δαπάνες αμοιβών προσωπικού	123
Πίνακας 9.2.11.1 Χρονοδιάγραμμα Gantt.....	124
Πίνακας 9.3.1 Προλειτουργικό κόστος εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου.....	125
Πίνακας 10.2.1 Κόστος επένδυσης 1 ^{ου} έτους λειτουργίας.....	127
Πίνακας 10.3.1 Ημέρες κάλυψης απαιτήσεων.....	128
Πίνακας 10.3.2 Υπολογισμός Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης 1 ^{ου} έτους	129
Πίνακας 10.5.1 Κέρδη προ φόρων (2020-2024)	130
Πίνακας 10.5.2 Αθροιστική Ταμειακή Ροή (2020-2024)	130
Πίνακας 10.6.1.1 Εκτίμηση Παρούσας Αξίας.....	131
Πίνακας 10.6.2.1 Εκτίμηση Συνολικής Παρούσας Αξίας (2%,3%,4%)	132
Πίνακας 10.6.2.2 Συντελεστής Εσωτερικής Απόδοσης	132

Εισαγωγή

Η διαδικασία εξαγωγής ενός επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan) είναι η αποτελεσματικότερη μέθοδος υλοποίησης μιας επιχειρηματικής ιδέας. Εδώ και αρκετά χρόνια ερευνητές και πανεπιστημιακά ιδρύματα αναπτύσσουν μεθόδους ανάπτυξης επιχειρηματικών σχεδίων που στόχο έχουν τον βέλτιστο σχεδιασμό οργάνωσης και στρατηγικής μιας νεοϊδρυόμενης εταιρείας τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Όλο και περισσότεροι επενδυτές συμβουλευονται εταιρείες παροχής επιχειρηματικών προγραμμάτων πριν προβούν σε οποιαδήποτε υλοποίηση της επιχειρηματικής τους ιδέας. Πιο συγκεκριμένα, ένα επιχειρηματικό σχέδιο (BP), αντιπροσωπεύει ένα σύγχρονο μέσο επικοινωνίας το οποίο καθίσταται απαραίτητο για την παρουσίαση της μελλοντικής επιχειρηματικής δραστηριότητας σε ένα υποψήφιο επενδυτή, συνεργάτη ή χρηματοδότη. Επιπλέον, χρησιμοποιείται ως ένα σημαντικό εργαλείο προγραμματισμού και ελέγχου των μελλοντικών δραστηριοτήτων, καθώς επιτρέπει την προκαταβολική επαλήθευση, του κατά πόσο εφικτή είναι η επιχειρηματική ιδέα από εμπορικής, οικονομικής και χρηματοδοτικής σκοπιάς. Με τον τρόπο αυτό μια νεοϊδρυόμενη εταιρεία προσφέρει μεγαλύτερη επιτυχία στο να παρέχει προϊόντα ή υπηρεσίες βέλτιστης ποιότητας, ικανοποιώντας τους πελάτες της, εξασφαλίζοντας υψηλότερα επίπεδα κερδοφορίας αλλά και σε πολλές περιπτώσεις κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας, είναι η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου Business Plan για την δημιουργία ενός κέντρου παροχής τηλεφωνικών υπηρεσιών (Τηλεφωνικό κέντρο – Call Center). Θα γίνει ανάλυση όλων των πτυχών της ίδρυσης του κέντρου, κάνοντας παρουσίαση της επιχειρηματικής ιδέας, αναλύοντας την οργάνωση της επιχείρησης από την εγκατάσταση και τον τόπο όπου θα εδραιωθεί καθώς και την εσωτερική της δομή και λειτουργία, δίνοντας εκτενέστερες αναλύσεις σε θέματα τεχνολογίας, εξοπλισμού, επιλογή προσωπικού καθώς και την υπόσταση της εταιρείας σε ένα ανταγωνιστικό πλαίσιο.

Κεφάλαιο 1.

1.Σύνοψη Προμελέτης

1.1 Βασική Ιδέα και Ιστορικό Επενδυτικού προγράμματος

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η αποτύπωση της βασικής ιδέας και του ιστορικού προγράμματος. Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα μελέτη πραγματοποιείται προκειμένου να ελεγχθεί ο σκοπός δημιουργίας ενός τηλεφωνικού κέντρου. Πρόκειται για την δημιουργία μιας υψηλής δυναμικότητας επιχείρησης που θα δραστηριοποιείται στον τομέα παροχής τηλεφωνικών υπηρεσιών, της οποίας οι εγκαταστάσεις θα βρίσκονται στην περιοχή της Αττικής. Η εταιρεία που θα δημιουργηθεί θα έχει Νομική Μορφή Ανώνυμης Εταιρείας (Α.Ε.) και θα φέρει την επωνυμία « T-Call Α.Ε.». Η ίδρυση της εταιρείας προγραμματίζεται να λάβει χώρα εντός του 2020 καθώς υπεύθυνος ιδρύσεως θα είναι η εταιρεία τηλεπικοινωνιών που στόχο έχει να εξυπηρετήσει ανάγκες της σε θέματα εξυπηρέτησης των συνδρομητών της.

Η παρούσα μελέτη έχει ανατεθεί σε γνωστή εταιρεία με την επωνυμία Business Consulting, που δραστηριοποιείται σε οικονομοτεχνικές μελέτες επιχειρηματικών σχεδίων, έχοντας στην διάθεση της εξειδικευμένο προσωπικό που δραστηριοποιείται στον ευρύτερο κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Το κόστος της εκπόνησης, της εν λόγω προμελέτης έχει υπολογισθεί και ανακοινωθεί από την ενδιαφερόμενη εταιρεία και ανέρχεται στο ποσό των 9.000€.

1.2 Ανάλυση αγοράς και Marketing

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, αναλύεται η αγορά του κλάδου όπου θα δραστηριοποιηθεί το τηλεφωνικό μας κέντρο. Με δεδομένο ότι η επικοινωνία μέσω του τηλεφώνου θεωρείται ένα από τους πιο δημοφιλείς τρόπους επικοινωνίας, η αξία που δίνεται στην δημιουργία τηλεφωνικών κέντρων θεωρείται ένα από τα μεγαλύτερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης. Αναλυτικότερα, στο κεφαλαίο αυτό θα ξεκινήσουμε κάνοντας μια ιστορική αναδρομή στην δημιουργία των τηλεφωνικών κέντρων και την εξέλιξη αυτών από προγενέστερες δεκαετίες μέχρι και σήμερα καθώς και στον βασικό ρόλο που απέκτησαν στα πλαίσια του ανταγωνισμού της αγοράς. Εν

συνεχεία, θα πραγματοποιηθεί εκτενείς ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζει την επιχείρηση καθώς και παρουσίαση της στρατηγικής της επιχείρησης και των στρατηγικών marketing που θα χρησιμοποιηθούν στην συγκεκριμένη εταιρεία.

1.3 Πρώτες Ύλεις & Άλλα Εφόδια

Η ίδρυση του εν λόγω τηλεφωνικού κέντρου με δραστηριότητα στην τηλεφωνική παροχή υπηρεσιών **δεν** απαιτεί την χρησιμοποίηση Ά υλών, όμως σημαντικός παράγοντας για την βέλτιστη λειτουργία του, κατέχει η παροχή απαραίτητων εφοδίων και προμηθειών , όπου η έλλειψη αυτών θα καθιστούσαν αδύνατη την λειτουργία του νεοϊδρυθέντος κέντρου. Ως εκ τούτου, στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει ανάλυση του προγραμματισμού των προμηθειών με στόχο την αποτελεσματικότερη λειτουργία της μονάδας, δημιουργώντας ένα κατάλληλο σύστημα εισροών που χρειάζεται, επιτυγχάνοντας ένα ισοσκελές επίπεδο διατήρησης εισροών χωρίς δημιουργία πλεονασμάτων και ελλειμμάτων που θα απέτρεπε την επιχείρηση από την εύρυθμη λειτουργία της.

1.4 Μηχανολογικός εξοπλισμός και Τεχνολογία

Σημαντικότερος παράγοντας στην ίδρυση ενός τηλεφωνικού κέντρου αποτελεί η τεχνολογία. Αυτό σημαίνει πως στην μελέτη ίδρυσης της «T-Call A.E.», θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην εγκατάσταση του μηχανολογικού εξοπλισμού και της τεχνολογίας, θέμα που θα αναλύσουμε παρακάτω σε άλλο κεφαλαίο. Η τεχνολογία που θα χρησιμοποιεί το τηλεφωνικό κέντρο έγκειται στην τεχνολογία του *εξοπλισμού* καθώς και της *επικοινωνίας* και αποτελεί βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθότι μέσω αυτών επιτυγχάνει να παρέχει τις υπηρεσίες όπου και θα δραστηριοποιείται στον βέλτιστο βαθμό, κατορθώνοντας την αποτελεσματική εξυπηρέτηση και ενημέρωση των πελατών της. Επιπλέον, συμβάλει στην δημιουργία ή αφαίρεση εμποδίων εισόδου νεοϊδρυθέντων επιχειρήσεων στον κλάδο. Στο αναφερθέν κεφάλαιο, θα πραγματοποιηθεί αναφορά σε διάφορες προτάσεις τεχνολογικού εξοπλισμού καθώς και στην αξιολόγηση αυτών με στόχο την επιλογή της πιο ενδεδειγμένης πρότασης,

συμφώνα με τις απαιτήσεις του επενδυτικού σχεδίου. Σημαντικό επίσης είναι η εφαρμογή του μηχανολογικού εξοπλισμού στην εν λόγω μονάδα να αφήνει περιθώρια εκσυγχρονισμού, προκειμένου η επιχείρηση να συμβαδίζει με τις νέες τεχνολογικές τάσεις και αλλαγές. Τέλος, θα γίνει αναφορά στις απαραίτητες υποδομές, προκειμένου να δημιουργηθεί μια μονάδα με ασφαλή λειτουργία, αποφεύγοντας οποιοδήποτε ενδεχόμενο μη ομαλής λειτουργίας, καλύπτοντας αποτελεσματικά όλο το εύρος των προγραμματισμένων κλήσεων.

1.5 Οργάνωση της Μονάδας και Γενικά Έξοδα

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στη διοικητική ανάπτυξη και τον σχεδιασμό της οργάνωσης της εταιρείας η οποία είναι απαραίτητη, προκειμένου να ικανοποιούνται συνθήκες βέλτιστης διαχείρισης, μαζί με τα συνδεδεμένα γενικά βιομηχανικά έξοδα. Δεδομένης της σύστασης της παρούσας επιχείρησης, η διαίρεση των οργανωσιακών λειτουργιών γίνεται σε μικρότερο εύρος. Έτσι η τμηματοποίηση των λειτουργιών έγκειται στον οικονομικό προγραμματισμό, στην διοίκηση της επιχείρησης, στην διοικητική υποστήριξη και τέλος στην παροχή των υπηρεσιών όπου καθιστά και το μεγαλύτερο κομμάτι της.

1.6 Ανθρώπινο Δυναμικό

Ο ρόλος του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι η αναφορά στη δόμηση του προσωπικού που θα εργαστεί στο τηλεφωνικό κέντρο. Αναφέρονται κριτήρια επιλογής του καταλληλότερου προσωπικού που πρόκειται να την στελεχώσει, σημαντικός παράγοντας για την πορεία της επιχείρησης μας, εφαρμόζοντας συστήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, αποσαφηνίζοντας επιμέρους λειτουργίες με σκοπό την ενδυνάμωση της εργατικότητας και την αύξηση της αποτελεσματικότητάς. Βασιζόμενοι στις ανάγκες της «T-Call A.E.», το προσωπικό θα διαχωριστεί στις κάτωθι κατηγορίες:

- ❖ Διοικητικό προσωπικό(Project managers, Supervisors, Team leaders, Back office)
- ❖ Υπάλληλοι γραφείου – Εκπρόσωποι τηλεφωνικού κέντρου (Agents)

Η επιχείρηση «T-Call» θα αποδίδει τις νόμιμες αποδοχές (μισθοί, επιδόματα) που δικαιούνται ο εκάστοτε εργαζόμενος καθώς και οποιοδήποτε bonus παραγωγικότητας κρίνει η εταιρεία πως πρέπει να αποδοθεί. Αναφορά γίνεται και στα προσόντα που χρειάζεται να έχει ο κάθε εργαζόμενος ανάλογα με τη θέση. Τέλος, αναλύεται η διαδικασία προσέλκυσης των εργαζομένων έτσι ώστε να αναδειχθούν τα κατάλληλα άτομα που θα μπορέσουν να στελεχώσουν τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

1.7 Τοποθεσία, Χώρος Εγκατάστασης & Περιβάλλον

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται αναφορά στους αναγκαίους χώρους της νέας επιχείρησης. Η επιλογή του κτιρίου είναι καθορισμένη από την εταιρεία τηλεπικοινωνιών για την οποία ιδρύεται το εν λόγω τηλεφωνικό κέντρο καθότι έχει στην περιουσία της ακίνητο που καλύπτει τις απαραίτητες προϋποθέσεις (διαθεσιμότητα χώρου εγκατάστασης εξοπλισμού) για την ίδρυση του. Το κτίριο βρίσκεται στο κέντρο της Αθήνας και είναι συνολικής έκτασης 1900τμ. Αποτελείται από διάφορα επίπεδα, συνολικών 4 ορόφων και ενός υπογείου. Χρήζει ανακατασκευής, όπου θα πραγματοποιηθεί μέσω ανάθεσης έργου σε πολιτικό μηχανικό. Το παρόν κτίριο επιλέχθηκε ανάμεσα σε άλλα κτίρια που έχει υπό την κατοχή της η εταιρεία τηλεπικοινωνιών με σκοπό την ομαλή και ασφαλή μετακίνηση των εργαζομένων της επιχείρησης (MMM) και με δεδομένο πως η δημιουργία μιας τέτοιας μονάδας στο κέντρο της πρωτεύουσας δεν σηματοδοτεί στην παραγωγή ρύπων, επιβλαβείς για το περιβάλλον.

1.8 Προγραμματισμός & Προϋπολογισμός Εκτέλεσης Επενδυτικού Σχεδίου

Το κεφάλαιο αυτό μας παρουσιάζει τον προγραμματισμό εκτέλεσης του έργου, εξετάζοντας τη χρονική περίοδο η οποία ορίζεται από τη στιγμή που επιλέγουμε την πραγματοποίηση της συγκεκριμένης επένδυσης μέχρι τη χρονική στιγμή όπου η υπό εξέταση μονάδα θα είναι σε θέση να ξεκινήσει την παραγωγική της διαδικασία. Επιπλέον, θα αναλυθεί η εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου, που αφορά όλες εκείνες τις δραστηριότητες ,εντός και εκτός της παραγωγικής μονάδας, οι οποίες απαιτούνται

ώστε να μεταβούμε από το στάδιο της μελέτης σκοπιμότητας στο στάδιο της λειτουργίας, αποτυπώνοντας αυτές σε αναλυτικό και ακριβές χρονοδιάγραμμα. Θα συσταθεί αρχικά η ομάδα εκτέλεσης του έργου, η οποία θα αποτελείται από μέλη που θα εξειδικεύονται σε διάφορες εργασίες καθώς και από την κύριο Κυριάκο Τζανή, που κατέχει την πλήρη εξουσιοδότηση για τις αποφάσεις που θα λάβουν χώρα με στόχο την υλοποίηση του παρόντος επενδυτικού σχεδίου.

1.9 Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση της επένδυσης

Στο τελευταίο κεφάλαιο της Μελέτης Σκοπιμότητας θα γίνει η χρηματοοικονομική ανάλυση και η αξιολόγηση της επένδυσής μας, για να κρίνουμε κατά πόσο μπορούμε να προβούμε στην υλοποίησή της, υπολογίζοντας το Συνολικό Κόστος Επένδυσης. Επίσης, προκειμένου να αξιολογήσουμε την επένδυση θα χρησιμοποιήσουμε τον Συντελεστή Απόδοσης Κεφαλαίου, τη μέθοδο Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης, τη Καθαρή Παρούσα Αξία και τον Εσωτερικό Συντελεστή Απόδοσης. Τέλος, θα γίνει ανάλυση ευαισθησίας και θα υπολογιστεί το Νεκρό Σημείο προκειμένου να μειωθεί το ρίσκο και η αβεβαιότητα. Με βάση όλα τα παραπάνω θα βγάλουμε το συμπέρασμα αν η επένδυση μας είναι συμφέρουσα.

Κεφάλαιο 2.

2. Βασική ιδέα και ιστορικό του Επενδυτικού Προγράμματος

Στον παρόν κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην βασική ιδέα και στο ιστορικό του προγράμματος που αποτέλεσε στην δημιουργία και την σύσταση του τηλεφωνικού κέντρου «T-Call A.E.».

2.1. Περιγραφή ιδέας του επενδυτικού σχεδίου

Δεδομένου πως ζούμε σε μια εποχή ραγδαίων αλλαγών , διαπιστώνεται πως ολοένα και περισσότερο ο πελάτης παρουσιάζεται όλο και πιο απαιτητικός στα θέματα της ενημέρωσης του, αλλά και της άμεσης εξυπηρέτησης του, δεδομένου πως οι άνθρωποι πια χρόνο με τον χρόνο γίνονται όλο και πιο καταρτισμένοι και ενημερωμένοι σε θέματα που τους αφορούν. Αυτό δημιουργεί την ανάγκη οι εταιρείες να είναι σε θέση να δημιουργούν συνθήκες τέτοιες, δίνοντας στον πελάτη την αίσθηση πως η εταιρεία που έχουν επιλέξει για την συνεργασία τους είναι σε θέση να ανταποκριθεί άμεσα και αξιόπιστα. Στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, η ίδρυση ενός τηλεφωνικού κέντρου με βασικό στόχο την εξυπηρέτηση του πελάτη σε θέματα που των απασχολούν στον εν λόγω τομέα, καθίσταται απαραίτητη και αναγκαία στην σύγχρονη αγορά. Αυτός είναι και ο λόγος που ένα τηλεφωνικό κέντρο με κατάλληλο σχεδιασμό μπορεί να σημειώσει μεγάλη κερδοφορία. Αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαφόρων υπηρεσιών, δεδομένου ότι προσφέρει μείωση στα κόστη των συναλλαγών μέσω διαφόρων συστημάτων, όπως για παράδειγμα μέσω του συστήματος IVR (Interactive Voice Response) - θα γίνει εκτενέστερη αναφορά σε επόμενο κεφάλαιο - καθώς και προσφέρει διευκόλυνση στους πελάτες, καθότι μπορούν να λάβουν την υπηρεσία κάνοντας μια κλήση, μειώνοντας έτσι τον χρόνο που θα χρειάζονταν για την εξυπηρέτησή τους, πηγαίνοντας σε κάποιο κατάστημα. Η παρούσα μελέτη πραγματοποιείται με σκοπό να ελεγχθεί η βιωσιμότητα ίδρυσης ενός τηλεφωνικού κέντρου κάτω από το όνομα (Brand) μιας μεγάλης εταιρείας στο χώρο των τηλεπικοινωνιών, με στόχο την άμεση και αξιόπιστη εξυπηρέτηση του κοινού, προκειμένου να λαμβάνουν ενημέρωση και πληροφορίες για προϊόντα και υπηρεσίες της εν λόγω εταιρείας, καθώς και να εξυπηρετούνται σε διάφορα τεχνικά θέματα

τηλεπικοινωνίας, σε ώρες εκτός λειτουργίας καταστημάτων και χωρίς την απαραίτητη μετακίνηση τους σε αυτά. Επιπλέον, με την εν λόγω μελέτη θα διαπιστωθεί και ο βαθμός κερδοφορίας που είναι σε θέση να αποδώσει η ίδρυση ενός τέτοιου είδους τηλεφωνικού κέντρου για τον οργανισμό.

2.2. Γενικοί στόχοι και βασικός σχεδιασμός του επενδυτικού σχεδίου

Βασικός στόχος του επενδυτικού σχεδίου είναι ο βέλτιστος σχεδιασμός δημιουργίας ενός τηλεφωνικού κέντρου μεγάλης δυναμικότητας, βασιζόμενος στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας του, όπου θα αποτελέσει το βήμα για την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία του, καθώς και την κερδοφορία του, εξυπηρετώντας τους στόχους της μητρικής εταιρείας. Η στρατηγική που θα ακολουθήσει η εταιρεία θα υπάγεται κάτω από τους στόχους της μητρικής, διεισδύοντας στην αγορά και αποκτώντας αυξανόμενο μερίδιο στον τομέα των τηλεφωνικών υπηρεσιών σε ήδη υπάρχουσες εταιρείες. Αυτό θα πραγματοποιηθεί μέσω του σύγχρονου εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων της υπό ίδρυση μονάδας, δίνοντάς της την απαραίτητη τεχνολογική υπεροχή στην αγορά. Προϋπόθεση της επιτυχίας της μονάδας, είναι η επιλογή του μεγέθους του τηλεφωνικού κέντρου, δίνοντας βάση στην προσέλκυση του προσωπικού, παρέχοντας του άριστη κατάρτιση, δημιουργώντας μια άψογη επιχειρησιακή κουλτούρα στην εταιρεία μεταξύ των ανθρώπων που θα την στελεχώνουν, οι οποίοι θα πρέπει να διακατέχονται από αρχές ομαδικότητας, αξιοπιστίας, επικοινωνίας και σεβασμού. Τέλος, στον σχεδιασμό έμφαση δίνεται στην αξιολόγηση του χώρου εγκατάστασης της μονάδας, ο οποίος όπως προαναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο πρόκειται για ένα ήδη υπάρχον κτίριο που ανήκει στην περιουσία της μητρικής εταιρείας, το οποίο χρήζει ανακατασκευής.

2.3. Γενικά στοιχεία

2.3.1. Υποστηρικτές του επενδυτικού σχεδίου

Υποστηρικτές του επενδυτικού σχεδίου είναι η Ανώτατη Διοίκηση γνωστού μεγάλου παρόχου του κλάδου των τηλεπικοινωνιών. Η δημιουργία του κέντρου κλήσεων αποτέλεσε αφορμή για την στήριξη και ενδυνάμωση του παρόχου

προκειμένου να πετύχει την αποτελεσματικότερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της εταιρείας.

2.3.2. Ιστορικό του επενδυτικού σχεδίου

Οι υποστηρικτές του επενδυτικού σχεδίου (Ανώτατη Διοίκηση) αποφάσισαν από κοινού να διερευνήσουν την βιωσιμότητα και την δυνατότητα της δημιουργίας ενός κέντρου παροχής τηλεφωνικών υπηρεσιών (Call Center) τον Μάρτη του 2018, όπου και ανέθεσαν στον κ. Τζανή Κυριάκο την εκπόνηση Μελέτης Σκοπιμότητας σχετικά με την επένδυση που είχαν την πρόθεση να πραγματοποιήσουν έναντι των 5.500€.

2.3.3. Ταυτότητα της εταιρείας

Η νεοϊδρυθείσα μονάδα θα λάβει νομική μορφή και χαρακτηριστικά Ανώνυμης Εταιρείας (Α.Ε.). Θα είναι θυγατρική ενός μεγάλου παρόχου τηλεπικοινωνιών και θα βρίσκεται κάτω από την κεντρική διοίκηση του. Η έναρξη της επιχείρησης θα γίνει με σκοπό να παρέχει υπηρεσίες μόνο στην μητρική εταιρεία, όμως θα σε επόμενα χρόνια, στόχος της είναι η δημιουργία συνεργασιών με εταιρείες που θα τους εξυπηρετεί στον τομέα των τηλεφωνικών τους υπηρεσιών. Η εν λόγω μονάδα θα φέρει την επωνυμία «T-Call A.E.» με έδρα στον νομό Αττικής και συγκεκριμένα στην περιοχή του κέντρου της Αθήνας.

2.3.4. Κόστος εκπόνησης Μελετών και Έρευνας

Οι αρμόδιοι της εκπόνησης της σχετικής μελέτης του υπό ίδρυση τηλεφωνικού κέντρου υπολογίζουν πως η πλήρης διεκπεραίωση αυτής θα πραγματοποιηθεί σε διάστημα 9 μηνών και το κόστος θα ανέλθει στα 5.500€. Πέραν του βασικού εξόδου της μελέτης σκοπιμότητας, το κόστος είναι άμεσα συνδεδεμένο και με διάφορα άλλα έξοδα που απαιτούνται, όπως ταξίδια, έρευνες αγοράς και λοιπά έξοδα. Παρακάτω παρατίθενται αντίστοιχος συγκεντρωτικός πίνακας με τα προαναφερθέντα κόστη:

Περιγραφή	Ποσό Κόστους (€)
Μελέτη σκοπιμότητας	5.900
Έρευνα αγοράς	800
Ταξίδια	1.500
Λοιπά έξοδα	800
Total	9.000

Πίνακας 2.3.4 Κόστος εκπόνησης μελέτης σκοπιμότητας

Κεφάλαιο 3.

3. Ανάλυση της αγοράς και Marketing

Παρακάτω θα γίνει εκτενέστερη ανάλυση της αγοράς στην οποία πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η εν λόγω εταιρεία παροχής τηλεφωνικών υπηρεσιών «T-Call A.E.» καθώς και της στρατηγικής μάρκετινγκ που προβλέπεται να ακολουθήσει προκειμένου να αναπτυχθεί στον κλάδο δραστηριότητας κέντρων κλήσεων.

3.1. Ορισμός της αγοράς

3.1.1. Ιστορική αναδρομή

Η πρώτη ανάγκη για δημιουργία ενός κέντρου τηλεφωνικής εξυπηρέτησης προήλθε από την επιθυμία των επιχειρήσεων να έχουν ένα κεντρικό σημείο τηλεφωνικής επαφής με τον πελάτη. Η πρώτες κατασκευές τηλεφωνικών κέντρων ξεκίνησαν επίσημα γύρω στην δεκαετία του '70, η δομή τους ήταν απλή, με απλουστευμένη τεχνολογία. Αρχικά, δημιουργήθηκαν από τις ίδιες τις εταιρείες τηλεπικοινωνιών για την διαχείριση χειροκίνητων διαλέξεων. Έπειτα, στόχευσαν στην εξυπηρέτηση των πελατών σε διάφορων ειδών τηλεφωνικές πωλήσεις, σε τηλεφωνικές κρατήσεις αεροπορικών εισιτηρίων, αλλά και στην εξυπηρέτηση τραπεζικών θεμάτων. Παρακάτω γίνεται μια επιγραμματική ιστορική αναδρομή της δημιουργίας των call centers:

- **1968:** η Ford (Αμερικάνικη αυτοκινητοβιομηχανία) πήρε εντολή από το Ομοσπονδιακό Δικαστήριο των ΗΠΑ για δημιουργία ενός τηλεφωνικού κέντρου, με σκοπό την ενημέρωση των πελατών της για το ελαττωματικό μοντέλο που είχε κυκλοφορήσει στην αγορά.
- **1972:** οι αεροπορικές εταιρείες ξεκίνησαν την εξυπηρέτηση των πελατών τους μέσω της τηλεφωνικής επικοινωνίας. Έτσι, η Rockwell παρέδωσε στην αγορά το πρώτο αυτόματο σύστημα διανομής κλήσεων ACD (Automatic Call Distribution System), το οποίο στήριζε την δρομολόγηση και κατανομή των εισερχόμενων κλήσεων.
- **1981:** η δημιουργία πρώτου δικτύου Help desk από την General Electric.

- **1984:** η Αμερικάνικη εταιρεία παροχής κινητής τηλεφωνίας AT&T πραγματοποίησε την πρώτη καμπάνια εξερχόμενων κλήσεων (outbound) σε 16εκ. νοικοκυριά, χρησιμοποιώντας agents και toll free lines.

Τα τηλεφωνικά κέντρα, όπως προαναφέρθηκε κατασκευάστηκαν με κύριο στόχο τις πωλήσεις. Τις τελευταίες δεκαετίες τα τηλεφωνικά κέντρα αποτελούν τον άμεσο συνδετικό κρίκο επικοινωνίας μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη. Ο πελάτης μέσω των τηλεφωνικών κέντρων εξυπηρετείται στα διάφορα θέματα που τον απασχολούν σχετικά με την υπηρεσία ή τον προϊόν της εκάστοτε επιχείρησης. Πλέον, ικανοποιούν συνθετότερες επιχειρησιακές ανάγκες με αποτελεσματικό τρόπο και με πολύ μικρότερο κόστος του παρελθόντος. Επιπλέον, χρησιμοποιούνται σύγχρονες τεχνολογίες που παλαιότερα δεν ήταν διαθέσιμες, θα γίνει εκτενέστερη ανάλυση σε επόμενο κεφάλαιο που σχετίζεται με τις τεχνολογικές υποδομές ενός κέντρου. Στην εξέλιξη αυτή βοήθησαν οι εκτεταμένες αναλύσεις μέσω των εκάστοτε Business cases. Τα πρώτα call centers που κατασκευάστηκαν χαρακτηρίζονταν από πολύ μικρή:

- **Συνδεσιμότητα (Connectivity):** χρησιμοποιούνταν αναλογικό σήμα, η μεταφορά της πληροφορίας πραγματοποιούνταν μόνο μέσω voice, με αποτέλεσμα να υπάρχουν πολλές δυσλειτουργίες στην επικοινωνία μεταξύ εκπροσώπου του τηλεφωνικού κέντρου (agent) και του πελάτη.
- **Διαλειτουργικότητα (Interoperability):** τα συστήματα (πλατφόρμες) που κατασκεύαζαν οι προγραμματιστές για τα call centers, δεν είχαν εύχρηστο παραγωγικό περιβάλλον για τους agents, με αποτέλεσμα να μειώνεται η αποδοτικότητα των εκπροσώπων. Επιπλέον, τα σενάρια που χρησιμοποιούσαν τα κέντρα για την υποστήριξη των διαλόγων μεταξύ εκπροσώπου - πελάτη, ήταν συγκεκριμένα και κωδικοποιημένα, ως εκ τούτου υπήρχε αναποτελεσματικότητα στην επικοινωνία, γεγονός που περιόριζε την διαλειτουργικότητα.
- **Ευκινησία (Agility):** αναφέρεται στην προσαρμοστικότητα των call centers, δεδομένου του περιορισμένου λειτουργικού κόστους, το οποίο δεν επέτρεπε την χρήση ειδικευμένου προσωπικού καθώς και εξελιγμένων παροχών (pc), πράγμα που μείωνε την παραγωγικότητα των εκπροσώπων.

Άξιο επισήμανσης αποτελεί η αναφορά πως από την δεκαετία του '90, ξεκίνησε μια αναδιοργάνωση του μοντέλου των τηλεφωνικών κέντρων. Σταδιακά, τα τηλεφωνικά κέντρα παρέχουν υψηλότερα επίπεδα σε συνδεσιμότητα και σε διαλειτουργικότητα μέσω των σύγχρονων τεχνολογιών και πληροφορικής που οδηγεί σε μεγαλύτερη απόδοση των παρεχόμενων συστημάτων. Επιπλέον, τα κέντρα συντάσσονται με εξειδικευμένο και εκπαιδευόμενο προσωπικό, με κατανομή ρόλων (project managers, supervisors, team leaders, agents), βοηθώντας στην προσαρμοστικότητα και την ευκινησία.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, γίνεται εύκολα αντιληπτό πως τα τηλεφωνικά κέντρα της σύγχρονης κοινωνίας απέχουν αυτών που πρωτοεμφανίστηκαν σε προηγούμενες δεκαετίες. Ο ρόλος τους έχει σαφώς διαφοροποιηθεί σε σχέση με παλαιότερα χρόνια, αφού καλείται να εναρμονιστεί με τα νέα δεδομένα. Αυτές οι νέες παραδοχές, αφορούν κυρίως την εμφάνιση νέων τεχνολογιών, αυξημένων δραστηριοτήτων και περιβάλλον υψηλού ανταγωνισμού. Μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον, τα call centers οφείλουν να επιπλεύσουν και να αναπτύσσονται.

3.1.2. Ορισμός και Διάθρωση του κλάδου

Τα τηλεφωνικά κέντρα σχετίζονται με την προώθηση προϊόντων, την τεχνική υποστήριξη, την διαφήμιση καθώς και την ενημέρωση του πελάτη. Δεδομένου πως τα παραπάνω αποτελούν σημαντικούς παράγοντες μιας επιχείρησης για την κερδοφορία της, τα call centers καθίστανται ένα από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αυτής. Πρόσφατες έρευνες δείχνουν πως στην Ευρώπη αριθμούν γύρω στα 12.000 τηλεφωνικά κέντρα με πάνω από ένα εκατομμύριο εργαζόμενους. Στον κλάδο, οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν επενδύσει σε σύγχρονους επικοινωνιακούς εξοπλισμούς, με πρωτοποριακές εφαρμογές και συστήματα, παρέχοντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες σε επιχειρήσεις.

Παρακάτω αναφέρονται επιγραμματικά οι παρεχόμενες υπηρεσίες ενός τηλεφωνικού κέντρου:

- Προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών
- Telemarketing (τηλεπωλήσεις)
- Πωλήσεις προϊόντων μέσω διαδικτυακού τόπου

- Τηλεφωνική εξυπηρέτηση πελατών
- Ενημέρωση καταναλωτών
- Δημιουργία πελατολογίων
- Ανάπτυξη βάσεων δεδομένων με στοιχεία πελατών
- Έρευνα αγοράς
- Υποστήριξη διαφημιστικών καμπανιών
- Διαχείριση τραπεζικών δεδομένων σχετικά με ενημέρωση (πιστωτικές κάρτες, ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις)

Οι παραπάνω υπηρεσίες σε ένα call center παρέχονται μέσω inbound (εισερχόμενων) και outbound (εξερχόμενων) κλήσεων. Inbound κλήσεις χαρακτηρίζονται οι κλήσεις που πραγματοποιούνται από τον πελάτη προς το τηλεφωνικό κέντρο για την εξυπηρέτησή του. Τα έργα των call centers που εξυπηρετούν εισερχόμενες κλήσεις περιλαμβάνουν κυρίως:

- i. γραμμές πληροφοριών και υπηρεσιών ενημέρωσης (info lines),
- ii. εξυπηρέτηση πελατών (Customer service),
- iii. τεχνική υποστήριξη (Help desk),
- iv. διαχείριση και καταγραφή παραπόνων (claim management),
- v. διαχείριση παραγγελιών όσων αφορά λήψη-καταχώρηση-επιβεβαίωση
- vi. υποστήριξη διαφόρων τρεχόντων διαφημιστικών καμπανιών
- vii. γραμματειακή υποστήριξη (τηλεγραμματεία)

Αντίστοιχα, outbound χαρακτηρίζονται οι κλήσεις που πραγματοποιούνται από το τηλεφωνικό κέντρο προς τον πελάτη και αποτελούν έργα του κέντρου που περιλαμβάνουν τις κάτωθι εμπορικές ενέργειες:

- i. προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών (Telemarketing),
- ii. δημιουργία πελατειακών βάσεων όσων αφορά την επιβεβαίωση - τον εμπλουτισμό - και την παρακολούθηση δεδομένων,
- iii. έρευνες ικανοποίησης πελατών (Customer Satisfaction Surveys),
- iv. ανανέωση και εγγραφή συνδρομητών σε διάφορες συμμετοχές,
- v. Διαχείριση ληξιπρόθεσμων οφειλών

Στον κλάδο δραστηριοποιούνται αρκετές εταιρείες, μερικές όμως από αυτές μπορούν να επηρεάσουν τα μεγέθη του, δεδομένου ότι πολλές είναι ατομικές και μικρές επιχειρήσεις και ως εκ τούτου η δραστηριότητά τους έχει μικρή συμβολή στο μέγεθος της αγοράς. Θα πρέπει να σημειωθεί πως, η χρηματοοικονομική ανάλυση και η ανάλυση αγοράς βασίζεται σε εταιρείες μεγάλες εντός της Αθήνας για τις οποίες υπάρχουν δημοσιευμένα στοιχεία, καθώς για τις υπόλοιπες, δεδομένου πως δεν υποχρεούνται από τον νόμο η δημοσίευση των οικονομικών τους καταστάσεων, υπάρχει αντικειμενική δυσκολία στην εύρεση των στοιχείων της οικονομικής τους δραστηριότητας. Οι επιχειρήσεις αναλόγως του μεγέθους του Κύκλου εργασιών και του απασχολούμενου προσωπικού χωρίζονται ως κάτωθι:

Μέγεθος	Κύκλος εργασιών (€)	Απασχολούμενο προσωπικό
Μικρές	< 300χιλ.	1-9
Μικρομεσαίες	300χιλ. - 2,5εκ.	10-50
Μεσαίες	2,5εκ. - 10εκ.	50-250
Μεγάλες	>10εκ.	>250

Πίνακας 3.1.2.1 Κατανομή μεγέθους εταιρειών στην αγορά

Στην Αθήνα αυτή την στιγμή, δραστηριοποιούνται 11 τηλεφωνικά κέντρα μεσαίου και μικρομεσαίου μεγέθους και 4 κέντρα μεγάλου μεγέθους, με την μεγαλύτερη την Teleperformance κατέχοντας την πρώτη θέση στην αγορά. Ο μικρός αριθμός των εταιρειών καθιστά πολύ υψηλά τα επίπεδα του ανταγωνισμού καθώς και υψηλή συγκέντρωση. Θα πρέπει να σημειωθεί πως στα πλαίσια του ανταγωνισμού στην αγορά ως προς την τιμή, οδηγεί πολλές φορές τις εταιρείες να παρέχουν υπηρεσίες χαμηλής ποιότητας.

Παρακάτω παρατίθενται συνοπτικός πίνακας αξιολόγησης του κλάδου που δραστηριοποιούνται τα κέντρα παροχής τηλεφωνικών υπηρεσιών.

Αξιολόγηση του κλάδου	
Βαθμός ανταγωνισμού	ΥΨΗΛΟΣ
Ένταση Εργασίας	ΥΨΗΛΗ
Κυκλικότητα έντασης εργασίας	ΥΨΗΛΗ
Τεχνολογική εξάρτηση	ΥΨΗΛΗ
Ένταση κεφαλαίου	ΜΕΤΡΙΑ
Νομικά και Θεσμικά εμπόδια	ΧΑΜΗΛΑ
Εμπόδια ειόδου	ΧΑΜΗΛΑ
Εισαγωγική διείσδυση	ΧΑΜΗΛΗ
Τάση πωλήσεων	ΑΝΟΔΙΚΗ
Κερδοφορία	ΑΝΟΔΙΚΗ
Στάδιο ζωής κλάδου	ΑΝΟΔΙΚΟ

Πίνακας 3.1.2.2 Αξιολόγηση του κλάδου Δραστηριότητας κέντρων κλήσεων

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ο βαθμός ανταγωνισμού είναι ιδιαίτερα υψηλός, δεδομένου του μικρού αριθμού των εταιρειών και της υψηλής συγκέντρωσης. Η ένταση εργασίας βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο, συνέπεια του αριθμού των εργαζομένων που απαιτείται για την στελέχωση των κέντρων καθώς και της εκπαίδευσής τους. Το κόστος σε ανθρώπινο δυναμικό άλλα και σε εκπαίδευση αυτού, φτάνει έως και το 80% του συνολικού κόστους ενός κέντρου, δεδομένου πως οι άνθρωποι πόροι αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αυτού. Άξιο επισήμανσης αποτελεί επίσης το γεγονός, πως οι εργαζόμενοι των call centers είναι σε μεγάλο ποσοστό άτομα νεαρής ηλικίας (φοιτητές και νεοεργαζόμενοι), πράγμα που οδηγεί σε μια συνεχείς ανανέωση του εργατικού δυναμικού του κέντρου, καθότι οι νέοι θα αναζητήσουν νέες θέσεις εργασίας και σε άλλους τομείς, με σκοπό την εξέλιξη τους στην αγορά. Αντίθετα, ο κλάδος

χαρακτηρίζεται από μέτρια επίπεδα εντάσεως κεφαλαίου, αφού το κεφάλαιο που απαιτείται για την δημιουργία ενός τηλεφωνικού κέντρου αποτελεί εφάπαξ ποσό και αποσβένεται κατά την διάρκεια της λειτουργίας του. Θα πρέπει βέβαια να ληφθεί υπόψιν πως απαιτείται η συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού. Αυτό θέτει την υποχρέωση στην επιχείρηση να καταβάλλει κάποιο κόστος, χωρίς όμως αυτό να είναι ιδιαίτερα υψηλό. Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από κυκλικότητα καθώς η εξέλιξη του είναι άμεσα συνυφασμένη με την πορεία του γενικότερου οικονομικού κλίματος. Σε αυτό συμβάλει και το γεγονός πως μεγάλο μέρος των τηλεφωνικών κέντρων δραστηριοποιείται στην προώθηση προϊόντων μέσω διάφορων διαφημιστικών καμπανιών, η πορεία των οποίων σχετίζεται θετικά με την το γενικότερο οικονομικό κλίμα. Η τεχνολογική εξάρτηση του κλάδου βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα, δεδομένου ότι η τεχνολογία σε συνδυασμό με τον ανθρώπινο παράγοντα που αναφέραμε παραπάνω είναι από τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ενός call center. Τα νομικά και θεσμικά εμπόδια λειτουργίας ενός τηλεφωνικού κέντρου είναι ιδιαίτερα χαμηλά, διότι δεν υπάρχουν περιοριστικοί κανόνες στην δραστηριότητα των τηλεφωνικών κέντρων, εκτός από την Αρχή Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων, νομοθετικά όρια προστασίας του πολίτη καθώς και τμήματα του εμπορικού δικαίου. Το σχετικά μικρό κεφάλαιο που απαιτείται για την ίδρυση ενός τηλεφωνικού κέντρου, η ευκινησία που υπάρχει στις διαδικασίες αλλά και η απουσία νομοθετικού πλαισίου καθιστά τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο χαμηλά. Επιπλέον και η εισαγωγική διείσδυση παραμένει χαμηλή, δεδομένου πως η χρήση της ελληνικής γλώσσας είναι περιορισμένη σε παγκόσμιο επίπεδο. Η τάση των πωλήσεων και η κερδοφορία του κλάδου βρίσκεται σε ανοδική πορεία, συνέπεια της εξειδίκευσης της δραστηριότητας παροχής τηλεφωνικών υπηρεσιών στην αγορά, αλλά και της τάσης που επικρατεί για outsourcing από πλήθος εταιρειών. Έτσι διαπιστώνεται πως το στάδιο ζωής του κλάδου είναι ανοδικό, δεδομένης της προαναφερόμενης τάσης στην ελληνική αγορά για outsourcing, αφού χρόνο με τον χρόνο οι επιχειρήσεις εμφανίζονται όλο και περισσότερο να εμπιστεύονται τα call center κυρίως σε έργα προώθησης προϊόντων και διαχείρισης οφειλών (collection).

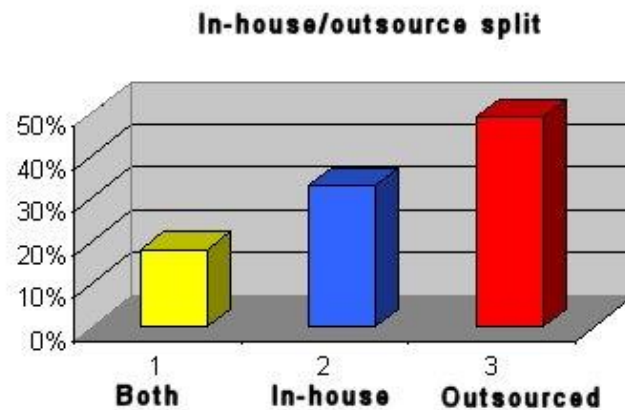
3.1.3 Η λειτουργία ενός κέντρου παροχής τηλεφωνικών υπηρεσιών

Ένα call center αποτελεί το τμήμα εκείνο που είχε ως βασική αρμοδιότητα την διαχείριση της επικοινωνίας μεταξύ επιχείρησης και πελάτη. Η επικοινωνία γίνεται κατά κύριο λόγο μέσω της χρήσης τηλεφωνικών γραμμών, ενώ αρκετές φορές αν και εφ' όσον είναι αναγκαίο και μέσω της χρήσης φαξ ή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Ένα κέντρο που δραστηριοποιείται στην τηλεφωνική εξυπηρέτηση μπορεί να βρίσκεται εντός μιας επιχείρησης (in-house call center) και να στελεχώνεται με προσωπικό της ίδιας της εταιρείας, ή να ανατεθεί σε εξειδικευμένα κέντρα κλήσεων (outsourcing business). Σήμερα, οι εταιρείες συνηθίζεται να αναθέτουν αυτό το τμήμα τους κυρίως σε εξωτερικά τηλεφωνικά κέντρα. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις ένα τηλεφωνικό κέντρο εντός μιας μεγάλης επιχείρησης απασχολεί περίπου από 10 έως 20 άτομα, χωρίς βέβαια να αποτελεί και απαραίτητη προϋπόθεση. Αντίστοιχα, τα call centers που δραστηριοποιούνται στην αγορά, είναι εταιρείες που διαθέτουν μεγάλο σε αριθμό προσωπικό, εκπαιδευμένο κατάλληλα, ώστε να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στις εκάστοτε επιθυμίες των εταιρειών που τους αναθέτουν το έργο τους. Επιπλέον, διαθέτουν κατάλληλες υποδομές, απαραίτητη τεχνολογία και τεχνογνωσία ώστε να μπορούν να καλύπτουν πλήρως ταυτόχρονα πολλές εταιρείες. Σημαντικός παράγοντας στην λειτουργία ενός τηλεφωνικού κέντρου αποτελεί η οργανωτική του δομή όπου θα αναφερθούμε εκτενέστερα σε παρακάτω κεφάλαιο. Αναφορικά, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων αποτελούν οι τηλεφωνικοί εκπρόσωποι (agents /contact center representatives), οι οποίοι καλούνται να έχουν άριστη γνώση της επιχείρησης της οποίας διεκπεραιώνουν το έργο, σε θέματα που σχετίζονται κυρίως με τα προϊόντα τους, αλλά και με τους γενικούς τους στόχους. Όμως, ουσιαστικό ρόλο κατέχει και το διοικητικό τμήμα που συνήθως σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις απαρτίζεται από άτομα που κατέχουν ρόλους project manager, supervisor και team leader. Να σημειωθεί πως όσο μικρότερη είναι η επιχείρηση τόσο λιγότερες είναι και οι διοικητικές θέσεις.

3.1.4 Outsourcing σε εταιρείες παροχής τηλεφωνικών υπηρεσιών

Το Outsourcing αναφέρεται στην ανάθεση διαφόρων λειτουργιών μιας επιχείρησης σε εξωτερικές εταιρείες ειδικευόμενες στα εκάστοτε έργα, συρρικνώνοντας έτσι διάφορα τμήματά τους, εντός της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, όσον αφορά το δικό

μας Business case, η εξυπηρέτηση των τηλεφωνικών υπηρεσιών μια εταιρείας είναι μια λειτουργία που τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί επιλέγουν να αναθέσουν σε αντίστοιχα τηλεφωνικά κέντρα. Η τηλεφωνική επαφή μεταξύ επιχείρησης και πελάτη ανατίθενται σε αρμόδια τηλεφωνικά κέντρα προκειμένου οι εταιρείες να μεγιστοποιήσουν την ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών τους καθώς και να αυξήσουν τα επίπεδα ενημέρωσης και διαφήμισης των προϊόντων τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών των τηλεφωνικών κέντρων καθώς και τον ρυθμό αύξησης τους τις τελευταίες δεκαετίες.



Πίνακας 3.1.4.1 Δομή τηλεφωνικών κέντρων στην αγορά

Απαραίτητο για την ανάπτυξη της αγοράς των call centers είναι η επισκόπηση της διαδικασίας του Outsourcing από την σκοπιά του πελάτη (επιχείρηση που αναθέτει το έργο της σε κάποιο call center). Εξετάζοντας λοιπόν την παραπάνω διαδικασία, διαπιστώνουμε πως η στρατηγική outsourcing κυρίως στην **προώθηση των προϊόντων** αποτελεί μια αρκετά οικονομική αλλά και ποιοτική λύση, αν σκεφτεί κανείς πως το κόστος μιας διαφημιστικής καμπάνιας για την προώθηση του προϊόντος στην ελληνική αγορά, ενδέχεται να φτάσει το κόστος της τηλεφωνικής επικοινωνίας σε ολόκληρη την επικράτεια. Παρ' όλα αυτά, δεν παύει στην παρούσα κατάσταση της αγοράς να παρουσιάζονται και μειονεκτήματα, τα οποία βέβαια με την πάροδο των χρόνων τείνουν να εξαλείφονται. Στον παρακάτω πίνακα γίνεται επιγραμματική παρουσίαση αυτών:

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Μείωση του κόστους λειτουργίας	Απώλεια ελέγχου και συντονισμού
Βελτίωση επιδόσεων, λόγω εξειδικευμένου προσωπικού. Καλύτερη διαφήμιση προϊόντων και υπηρεσιών, βελτιωμένη επικοινωνιακή εικόνα	Μερική έλλειψη ασφάλειας, λόγω πρόσβασης του κέντρου σε βάσεις των δεδομένων
Κάλυψη ανάγκης για νέες τεχνολογίες, χωρίς κόστος επένδυσης από την ίδια την εταιρεία	Απόκλιση από στρατηγικές της εταιρείας, δεδομένου πως μόνο η ίδια η επιχείρηση γνωρίζει τους στόχους της και τρόπο διαχείρισης του πελατολογίου της
Αποτελεσματικότερη διαχείριση inbound κλήσεων	
Αξιοποίηση χώρου και προσωπικού που θα χρησιμοποιούνταν στην λειτουργία ενός ενδοεπιχειρησιακού call center, σε διαφορετικές θέσεις	

Πίνακας 3.14.2 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Outsourcing

3.1.5. Κέντρα διαχείρισης οφειλών - collection

Τα κέντρα τηλεφωνικών υπηρεσιών που εξειδικεύονται σε έργα διαχείρισης οφειλών, εμφανίστηκαν στην ελληνική αγορά στις αρχές της δεκαετίας του '90, με σκοπό να αναλάβουν έργα διαχείρισης οφειλών από διάφορους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς. Όμως, η απουσία επαρκούς νομοθετικού πλαισίου σε συνδυασμό με την μεγάλη αύξηση των οφειλετών και τις απαιτήσεις των τραπεζών έκαναν το έργο των call center εξαιρετικά δύσκολο. Πρόσφατες έρευνες δείχνουν πως ο συγκεκριμένος υποκλάδος παρουσιάζει σταθερή ανάπτυξη. Οι πιο εξειδικευμένες εταιρείες διαχείρισης οφειλών παρέχουν και υπηρεσίες νομικής και συμβουλευτικής φύσης. Τα call center μπορούν να αναλάβουν μέχρι επίπεδο legal advice. Η διαχείριση των πελατών που οφείλουν μεγάλα ποσά και έχουν ξεπεράσει για μεγάλο χρονικό διάστημα την οφειλή τους, γίνεται αποκλειστικά από εταιρείες του κλάδου που προσφέρουν συγκεκριμένα υπηρεσίες collection. Τέλος, οι τράπεζες κρατάνε τμήμα του πελατολογίου (VIP accounts) υπό την δική τους διαχείριση και μεταβιβάζουν μόνο μέρος αυτών σε εταιρείες collection.

3.2. Η Εγχώρια αγορά

Στην Ελλάδα τα τηλεφωνικά κέντρα εξυπηρέτησης πελατών άρχισαν να δραστηριοποιούνται στις αρχές της δεκαετίας του '90. Για το επόμενο 9 χρόνια μέχρι και το 1999 υπήρχαν δυο μόνο εταιρείες call center, με κύκλο εργασιών μόλις τα 3εκ.€. Πλέον, ο κλάδος αποτελείται από αρκετές εταιρείες παροχής τηλεφωνικών υπηρεσιών, διαφόρων μεγεθών. Πρόσφατη μελέτη έδειξε πως τα τηλεφωνικά κέντρα στην Ελλάδα τείνουν να φτάνουν τα 40. Όπως διαπιστώνεται, η ανάπτυξη τους, υπήρξε ραγδαία μέσα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα. Σήμερα, η λειτουργία των τηλεφωνικών κέντρων καθίσταται απαραίτητη για εταιρείες διαφόρων κλάδων. Δραστηριοποιούνται στον τομέα του telemarketing, εντάσσονται στον κλάδο τηλεπικοινωνιών, ευρύτερου κλάδου πληροφορικής και εξυπηρετούν εταιρείες σε διάφορους κλάδους όπως στον κλάδο των ασφαλιστικών, των τραπεζικών (εξυπηρέτηση χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων), όπως και στον κλάδο υπηρεσιών υγείας (κλήσεις εκτάκτου ανάγκης). Άξιο αναφοράς είναι πως τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, κυρίως τα μικρού μεγέθους έχουν αναθέσει τις τηλεφωνικές τους υπηρεσίες στα call centers. Αυτό δίνει στα τηλεφωνικά κέντρα την δυνατότητα αύξησης του πελατολογίου τους μέσω έργων collection που τους ανατίθενται. Η αύξηση των κέντρων τηλεφωνικών κλήσεων προήλθε κυρίως από την ανάπτυξη των τεχνολογιών της πληροφορικής και της επικοινωνίας, μεταβαίνοντας σε μια ψηφιακή εποχή.

3.2.1 Στοιχεία κλάδου ανά περιφέρεια στην Ελλάδα

Όπως προαναφέραμε, τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο είναι χαμηλά, δεδομένου του νομοθετικού πλαισίου και των απαιτούμενων κεφαλαίων, ως αποτέλεσμα να δραστηριοποιούνται στον κλάδο αρκετές εταιρείες. Υπάρχει όμως περιορισμένη δυνατότητα πολλών απ' αυτών των επιχειρήσεων να καταστούν ικανές να επηρεάσουν το σύνολο της αγοράς. Η πλειονότητα των εταιρειών που παίζουν βασικό ρόλο στην αγορά βρίσκονται εντός Αττικής, με εξαίρεση μια εταιρεία η οποία έχει την έδρα της στην περιοχή της Ξάνθης, παρέχοντας της το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να επωφελείται την επιδότηση της βιομηχανικής ζώνης για τις υποδομές της (εγκαταστάσεις, κτίριο), αλλά και χαμηλότερου κόστους σε ανθρώπινο δυναμικό. Δίνοντας της έτσι την δυνατότητα να βρίσκεται σε ανταγωνιστική θέση στην αγορά,

προσφέροντας προς τους πελάτες ανταγωνιστικότερες τιμές. Αξίζει να σημειωθεί πως λόγω των περιορισμένων θέσεων εργασίας στην επαρχία, το τηλεφωνικό κέντρο της Ξάνθης έχει το μικρότερο ποσοστό σε οικιοθελής αποχωρήσεις ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, το γεγονός πως η πλειονότητα των τηλεφωνικών κέντρων βρίσκεται στην Αθήνα, στερεί στην αγορά του κλάδου να κατανοήσει το πλεονέκτημα που αποφέρει το outsourcing στα τμήματα τηλεφωνικών υπηρεσιών ώστε να επεκταθούν τα call centers σε διάφορα μέρη εντός της Ελλάδος.

3.2.2 Προοπτικές κλάδου στην εγχώρια αγορά

Στην Ελλάδα ο κλάδος που δραστηριοποιούνται τα κέντρα παροχής τηλεφωνικών υπηρεσιών βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο, με προοπτικές όμως ανάπτυξης. Η διαπίστωση πως η αγορά βρίσκεται σε αρχικό στάδιο, φαίνεται από το γεγονός ότι οι υπηρεσίες που εξωτερικεύονται στα αρμόδια κέντρα κλήσεων είναι επί των πλείστον καμπάνιες προώθησης προϊόντων. Το παραπάνω καθιστά εμφανές πως οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν εμφανίζουν προς το παρόν, απόλυτη εμπιστοσύνη στα τηλεφωνικά κέντρα, προκειμένου να τους αναθέσουν εξιδανικευμένα έργα που αφορούν το προϊόν ή την υπηρεσία τους, όπως το κομμάτι του Help desk ή του Customer care. Αυτό, διότι, για την λειτουργία ενός call center που διαχειρίζεται έργα εξυπηρέτησης πελατών ή τεχνικής υποστήριξης, απαιτείται προσωπικό πλήρως καταρτισμένο και εξειδικευμένο στα προϊόντα, στις υπηρεσίες αλλά και στους στόχους της εταιρείας που θα εκπροσωπεί. Αξίζει βέβαια να σημειωθεί πως εμφανής εξέλιξη στην εγχώρια αγορά εμφανίζουν τα τηλεφωνικά κέντρα που ειδικεύονται σε έργα διαχείρισης οφειλών (collection). Όμως, η ανάπτυξη της τεχνολογίας τα τελευταία χρόνια δημιουργεί νέες τάσεις στην αγορά και αφήνει πολλά περιθώρια εξέλιξης στον κλάδο. Εμπόδιο βέβαια αποτέλεσε η οικονομική κρίση, που έπληξε την χώρα μας την τελευταία δεκαετία, η οποία επηρέασε αρκετούς τομείς της οικονομίας στην αγορά, δημιουργώντας έντονα το αίσθημα της ανασφάλειας και στον εν λόγω κλάδο. Βέβαια, σημαντικό είναι να σημειωθεί πως την τελευταία διετία φαίνεται να υπάρχει μια νέα τροπή, τουλάχιστον σε θέματα ανάπτυξης των παρεχόμενων υπηρεσιών από τα τηλεφωνικά κέντρα, πράγμα που δημιουργεί περιθώρια προοπτικής στον κλάδο.

3.2.3 Προβλήματα της αγοράς του κλάδου

Κοινός τόπος αποτελεί το γεγονός πως οι μεγάλες εταιρείες πιέζουν την αγορά των τηλεφωνικών κέντρων να τους παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε χαμηλή τιμή σε συνδυασμό με καλή ποιότητα. Αυτό το πετυχαίνουν δίνοντας μια επιχείρηση έργα σε περισσότερα από ένα τηλεφωνικό κέντρο. Επιπλέον, αναπτύσσουν in-house call centers, χωρίς πολλές φορές να είναι σε θέση να προσδιορίσουν το κόστος αυτής της ενέργειας και μόνο σε περιόδους υψηλής ζήτησης αναθέτουν έργα τους outsourcing. Από την άλλη μεριά, άλλες εταιρείες - πελάτες, δεν κατανοούν το added value που θα προσέφερε στην επιχείρησή τους η ανάθεση έργων σε τηλεφωνικά κέντρα, θεωρώντας μάλιστα πως πρόκειται για μια ακριβή επένδυση. Η έλλειψη αντίληψης και κουλτούρας από τις ελληνικές επιχειρήσεις ως προς την ποιότητα της εξυπηρέτησης των πελατών τους οδηγεί τον ανταγωνισμό να επικεντρώνεται στην τιμή, με αποτέλεσμα η κερδοφορία να είναι οριακή. Βέβαια να σημειωθεί πως ως συνέπεια της παραπάνω κατάστασης είναι η ύπαρξη κάποιων τηλεφωνικών κέντρων κυρίως μικρού μεγέθους, τα οποία με απώτερο σκοπό να προσελκύσουν εταιρείες- πελάτες, δεν εστιάζουν στην απόδοση της καλύτερης ποιότητας υπηρεσιών, με αποτέλεσμα την κακή ποιότητα υπηρεσιών στην αγορά και κατ' επέκταση την δυσφήμιση του κλάδου. Το παραπάνω έχει ως αποτέλεσμα την συρρίκνωση των μικρομεσαίων call centers, δεδομένου ότι οι μεγάλες εταιρείες τηλεφωνικών υπηρεσιών κατακτούν πιστότητα από στους πελάτες τους, μέσω των ποιοτικότερων υπηρεσιών, με αποτέλεσμα να τους εμπιστεύονται τα διάφορα έργα τους. Επιπλέον, δυσφήμιση του κλάδου τόσο σε εργασιακά ζητήματα όσο και σε θέματα παροχής υπηρεσιών δημιουργεί και η απουσία νομοθετικού πλαισίου. Εξετάζοντας τα εργασιακά ζητήματα, αρκετές φορές η μη τήρηση συμβάσεων εργασίας, αλλά και η μη τήρηση αμοιβών και bonus παραγωγικότητας, προσδίδουν στον κλάδο αρνητική εικόνα σε εργασιακό επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα την δυσκολία προσέλκυσης εργαζομένων, με συνέπεια να στρέφονται οι επιχειρήσεις σε εταιρείες ενοικιάσεως προσωπικού, δημιουργώντας επιπλέον λειτουργικό κόστος. Επιπλέον, αρνητική εξέλιξη για τον κλάδο, παρουσιάζει το γεγονός ότι οι εκπρόσωποι (agents) ενός call center, δεν υποχρεούνται να αποδώσουν κάποιο πτυχίο αντίστοιχο της θέσης τους καθότι δεν υπάρχουν σχολές που ειδικεύονται σε τέτοιου είδους εκπαίδευση. Αυτό έχει ως συνέπεια να προσλαμβάνονται άτομα με πτυχία σε άλλους τομείς, όπου μακροπρόθεσμα θα αναζητήσουν άλλες θέσεις εργασίας. Σημαντικό επίσης είναι, πως

αυτό έχει ως αντίκτυπο οι συμβάσεις που καθορίζονται από την εργασιακή νομοθεσία να χαρακτηρίζουν τον νεοπροσλαμβανόμενα ως υπάλληλο γραφείου και όχι ως υπάλληλο εξυπηρέτησης πελατών. Ένα άλλο ζήτημα που επηρεάζει η έλλειψη νομοθετικού πλαισίου στο σύνολο των εταιρειών του κλάδου, είναι η ανασφάλεια που δημιουργείται από τις εταιρείες – πελάτες στην παροχή των προσωπικών δεδομένων του πελατολογίου που τους διαθέτουν.

Λύση στα παραπάνω, που θα οδηγούσε σε προοπτικές εξέλιξης του κλάδου, θα ήταν η ενημέρωση τόσο από τα ίδια τηλεφωνικά κέντρα όσο και από τις διάφορες επαγγελματικές ενώσεις (EOMMEX, ΣΕΒ κτλ.) προς τις επιχειρήσεις, να αντιληφθούν τα οφέλη που μπορούν να πετύχουν κάνοντας outsourcing business. Όπως επίσης, σημαντικό για την αγορά θα ήταν ένα τηλεφωνικό κέντρο να απευθύνονται σε συγκεκριμένο κλάδο. Αυτό θα βοηθούσε το call center να παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες, προσλαμβάνοντας προσωπικό με συγκεκριμένες δεξιότητες, ειδικεύοντας το σε συγκεκριμένη αγορά. Με αυτό τον τρόπο το call center θα αποκτούσε ποιοτικό όνομα και κατ' επέκταση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Στο παραπάνω, σημαντική προσπάθεια γίνεται από τον Σύνδεσμο Εταιρειών Παροχής Τηλεφωνικών Υπηρεσιών.

3.3. Τάση στην αγορά και Μελλοντικές Στρατηγικές

Η οικονομική κρίση της τελευταίας δεκαετίας έχει συμβάλει στην τάση για αύξηση των υπηρεσιών collection και αντίθετα στην μείωση υπηρεσιών προώθησης προϊόντων, θέτοντας τον τραπεζικό τομέα κύριο πελάτη των τηλεφωνικών κέντρων, εισπράττοντας αφενός τις απαιτήσεις τους και μειώνοντας αφετέρου την προώθηση των προϊόντων τους. Ο κλάδος εμφανίζει ανοδική τάση με συνεχής σταθερή ανάπτυξη για τα επόμενα χρόνια. Τα τηλεφωνικά κέντρα με την εξέλιξη της τεχνολογίας και την εστίασή τους στην ποιότητα των υπηρεσιών τους θα οδηγήσουν την αγορά να τους να εμπιστεύονται την εξυπηρέτηση του πελατολογίου τους σε εξωεπιχειρησιακά κέντρα κλήσεων. Βέβαια, υπάρχει τάση για συρρίκνωση στον κλάδο, εκτιμώντας πως σε λίγα χρόνια ο αριθμός των βασικών ανταγωνιστών στην αγορά, θα κυμαίνεται στους δέκα. Ο ανταγωνισμός θα εστιάσει στην ποιότητα και λιγότερο στην τιμή. Τέλος, αρχίζει να εμφανίζεται η τάση για αποκεντροποίηση της

έδρας των call centers, προκειμένου να επωφελούνται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που τους παρέχεται λόγω των δικαιούμενων επιδοτήσεων για εγκαταστάσεις, αλλά και χαμηλότερου κόστους σε ανθρώπινο δυναμικό.

Οι κύριες μελλοντικές στρατηγικές των κέντρων στην αγορά είναι:

- Εστίαση στην ποιότητα των υπηρεσιών.
- Εξειδίκευση των κέντρων σε συγκεκριμένους κλάδους.
- Παροχή added value στις υπηρεσίες μέσω γνώσης των αγορών, καταναλωτικής συμπεριφοράς και της πιστοληπτικής ικανότητας στους πελάτες.
- Διεξόδυση σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες. Τα ελληνικά call centers έχουν την δυνατότητα να παρέχουν υπηρεσίες σε ξένες αγορές. Απαραίτητη προϋπόθεση αυτού, είναι η στελέχωση τηλεφωνικών κέντρων με υπαλλήλους οι οποίοι θα έχουν άριστη γνώση της γλώσσας της εκάστοτε αγοράς αλλά και εξαιρετική γνώση αυτής.

3.4. Παράγοντες που επηρεάζουν την ζήτηση της αγοράς

Στις αγορές υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την ζήτηση των προϊόντων ή υπηρεσιών των επιχειρήσεων. Όσον αφορά την αγορά δραστηριότητας κέντρων παροχής τηλεφωνικών υπηρεσιών παρακάτω θα αναλύσουμε τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ζήτηση της. Πιο συγκεκριμένα:

- Το **οικονομικό περιβάλλον** είναι ένας από τους κυριότερους παράγοντες που ασκεί επιρροή στην αγορά. Σε περιόδους κρίσης, οι επιχειρήσεις συρρικνώνουν την επενδυτική και επιχειρηματική τους δραστηριότητα, καθότι γίνονται πιο επιφυλακτικές και συντηρητικές στον τρόπο διαχείρισης των εξόδων τους. Στην αγορά όπου δραστηριοποιείται η «T-Call A.E.», μια αρνητική επιρροή στο οικονομικό περιβάλλον θα είχε ως συνέπεια την μείωση της δραστηριότητας σε υπηρεσίες προώθησης προϊόντων, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις θα απέφευγαν να επενδύσουν κεφάλαια για την προώθηση των προϊόντων τους, από την στιγμή που το καταναλωτικό κοινό θα ήταν και αυτό με την σειρά του συγκρατημένο ως προς την διαχείριση των δικό τους εξόδων.

- Η **εποχικότητα** είναι ακόμη ένας παράγοντας που επηρεάζει την ζήτηση των τηλεφωνικών κέντρων. Πιο συγκεκριμένα, κατά την διάρκεια του έτους υπάρχουν περίοδοι αιχμής σε πωλήσεις στην αγορά, με αποτέλεσμα τα call centers να τρέχουν μεγάλο αριθμό από καμπάνιες προώθησης προϊόντων. Τέτοιες περίοδοι είναι κυρίως εορταστικές, όπως είναι τα Χριστούγεννα ή το Πάσχα. Αντίθετα, τους καλοκαιρινούς μήνες, δεδομένου πως το καταναλωτικό κοινό βρίσκεται ως επί των πλείστον σε περίοδο διακοπών, οι καμπάνιες προώθησης προϊόντων σημειώνουν μείωση.
- Η ανάγκη για **ποιότητα** υπηρεσιών, είναι ένας ακόμη παράγοντας που επηρεάζει την ζήτηση της αγοράς των τηλεφωνικών κέντρων. Με γνώμονα πως τα call centers, ειδικεύονται σε θέματα επικοινωνίας επιχείρησης – πελάτη, οι εταιρείες στρέφονται στην αγορά των τηλεφωνικών κέντρων προκειμένου να καλύψουν αυτή τους την ανάγκη, δημιουργώντας added value στις υπηρεσίες τους. Όπως έχουμε αναφέρει και σε άλλα σημεία της μελέτης μας, τα κέντρα θα πρέπει να εστιάζουν στην ποιότητα των υπηρεσιών τους και λιγότερο στην τιμή, προκειμένου να κερδίζουν την εμπιστοσύνη των εταιρειών με αποτέλεσμα να κάνουν outsourcing το τηλεφωνικό τους τμήμα. Να σημειωθεί πως η εισαγωγή πολυεθνικών εταιρειών οι οποίες παρέχουν εξελιγμένες πρακτικές marketing, έδωσαν ώθηση στον κλάδο.
- Η παροχή **πρόσθετων υπηρεσιών** , είναι και αυτός ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την ζήτηση της αγοράς, δεδομένου πως, όσο περισσότερες υπηρεσίες διαθέτει ένα call center τόσο περισσότερο ελκυστικό καθίσταται στην αγορά. Αυτό έχει οδηγήσει τις εταιρείες να προσλαμβάνουν εξειδικευμένο προσωπικό με σκοπό να προσφέρουν πρόσθετες υπηρεσίες στην αγορά, όπως είναι η τεχνική υποστήριξη ή το collection που έχει γίνει εκτενέστερη ανάλυση σε άλλο σημείο της μελέτης μας (κεφ. 3.1.5).

3.5. Η Διεθνής αγορά

Αναλύοντας την αγορά που δραστηριοποιούνται τα call centers σε παγκόσμιο επίπεδο, διαπιστώνουμε πως η ανάπτυξη τους στην διεθνή αγορά έκανε την εμφάνιση της κυρίως τις τελευταίες δυο δεκαετίες. Υπήρξε σημαντική πηγή απασχόλησης και δημιουργίας νέων θέσεων. Υπάρχουν εκατοντάδες άνθρωποι ανά τον κόσμο που έχουν εργαστεί για κάποιο χρονικό διάστημα στη ζωή τους σε εταιρεία του κλάδου. Ο τομέας δραστηριότητας των τηλεφωνικών κέντρων αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα παγκοσμιοποίησης των υπηρεσιών καθώς στην πλειοψηφία τους τα τηλεφωνικά κέντρα δείχνουν να είναι αρκετά όμοια από πλευράς αγορών, προσφερόμενων υπηρεσιών και οργανωτικών χαρακτηριστικών. Δεν παύει βεβαίως, το κάθε κέντρο να υιοθετεί ένα ξεχωριστό χαρακτήρα, επηρεαζόμενο από τους νόμους, τους θεσμούς, τα έθιμα και τους κανόνες της εκάστοτε χώρας.

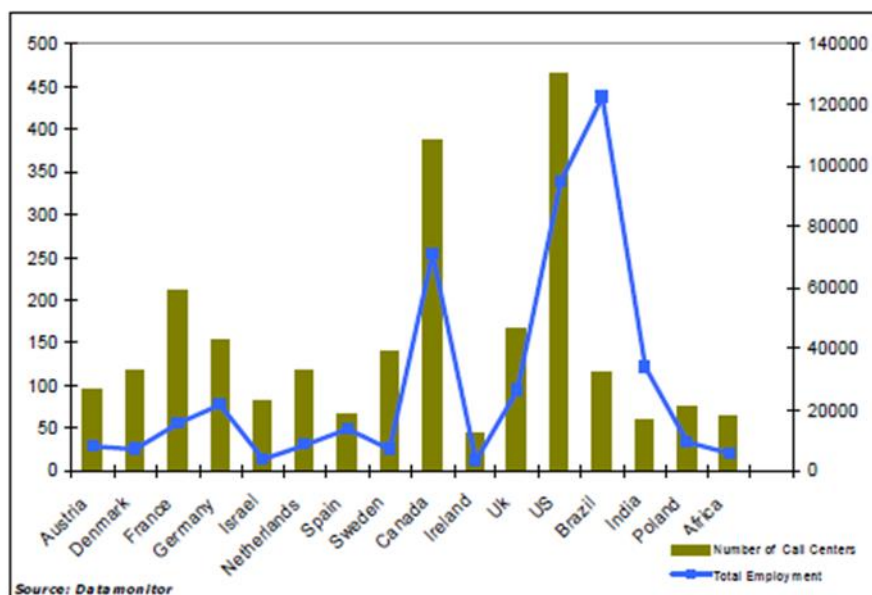
Κοινά χαρακτηριστικά του τομέα των τηλεφωνικών κέντρων μεταξύ των χωρών αποτελούν τα κάτωθι:

- Ο χρόνος διείσδυσης τους στην αγορά. Ο τομέας των τηλεφωνικών κέντρων είναι σχετικά νεοεισερχόμενος στην αγορά και αποτελεί κοινό τόπο για των πλήθος των χωρών όπου δραστηριοποιούνται.
- Οι αγορές. Τα τηλεφωνικά κέντρα συνήθως εξυπηρετούν εθνικές και όχι διεθνής αγορές. Το 80% των υπηρεσιών τους εξυπηρετούν την τοπική, περιφερειακή ή εθνική τους αγορά.
- Η τμηματοποίηση της αγοράς. Το 75% των call centers εξυπηρετούν πελάτες της αγοράς, αντίστοιχα το υπόλοιπο 25% επιχειρηματικούς πελάτες.
- Οι υπηρεσίες. Στην παγκόσμια αγορά το 49% των τηλεφωνικών κέντρων παρέχουν υπηρεσίες τηλεφωνικής εξυπηρέτησης, το 21% παρέχει μόνο υπηρεσίες προώθησης προϊόντων, ενώ το υπόλοιπο 30% παρέχει και υπηρεσίες πωλήσεων καθώς και εξυπηρέτηση πελατών.
- Οι Inbound κλήσεις. Τα περισσότερα κέντρα ανά τον κόσμο διαχειρίζονται κατά κύριο λόγο εισερχόμενες κλήσεις (78%).
- Οι τεχνολογίες. Τα τηλεφωνικά κέντρα χρησιμοποιούνται στην δόμηση τους τεχνολογίες οι οποίες είναι αρκετά παρόμοιες, ενώ στην πλειοψηφία τους λειτουργούν μέσω voice line, αντί πολυκαναλικών άλλων μέσων.

- Τα περισσότερα call center παγκοσμίως (81%), αποτελούν θυγατρικές εταιρείες ενός ομίλου και ανεξάρτητες επιχειρήσεις στην αγορά.
- Η οργανωτική δομή. Σε παγκόσμιο επίπεδο η οργανωτική δομή ενός call center έχει κοινά χαρακτηριστικά. Ένα μέσο τυπικό τηλεφωνικό κέντρο απασχολεί γύρω στους 50 εργαζόμενους και η πλειοψηφία (88%) απαρτίζεται από τους agents, ενώ το υπόλοιπο 12% αφορά εργαζόμενους σε διοικητικές θέσεις. Επίσης να σημειωθεί το 75% των εργαζομένων σε διεθνές επίπεδο είναι γυναίκες και νέοι ηλικίας κάτω των 30.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και σημαντικές διαφορές στην οργάνωση της εργασίας των τηλεφωνικών κέντρων μεταξύ των χωρών. Για να γίνει περισσότερο κατανοητό χωρίζουμε την διεθνή αγορά σε τρεις κατηγορίες:

- «Κοινωνική αγορά» (Social market), όπου είναι εκείνη η αγορά στην οποία υπάρχουν ισχυροί κανονισμοί για την αγορά εργασίας και σχετικά μεγάλη επιρροή στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Τέτοιες οικονομίες παρουσιάζονται κυρίως σε κράτη της ΕΕ και τις ξεχωρίζουμε σε Αυστρία, Δανία, Γαλλία, Γερμανία, Ισραήλ, Ολλανδία, Ισπανία και Σουηδία.
- «Φιλελεύθερη αγορά» (Liberal market), όπου υπάρχουν πιο χαλαροί κανονισμοί και λιγότερη επιρροή στην αγορά, από το κράτος. Τέτοιες οικονομίες τείνουν να αφήνουν την αγορά να δρα μόνης της, μέσω της ελεύθερης οικονομίας. Χαρακτηριστικά τέτοιων αγορών εμφανίζει ο Καναδάς, η Ιρλανδία, το Ηνωμένο Βασίλειο και οι ΗΠΑ.
- Αναπτυσσόμενες ή μεταβατικές οικονομίες, είναι οι οικονομίες εκείνες στις οποίες πρόσφατα εμφανίστηκε η βιομηχανία και βρίσκονται σε μεταβατικό οικονομικό στάδιο. Τέτοιες αγορές πρεσβεύουν χώρες όπως η Βραζιλία, η Ινδία, η Νότια Αφρική κτλ.

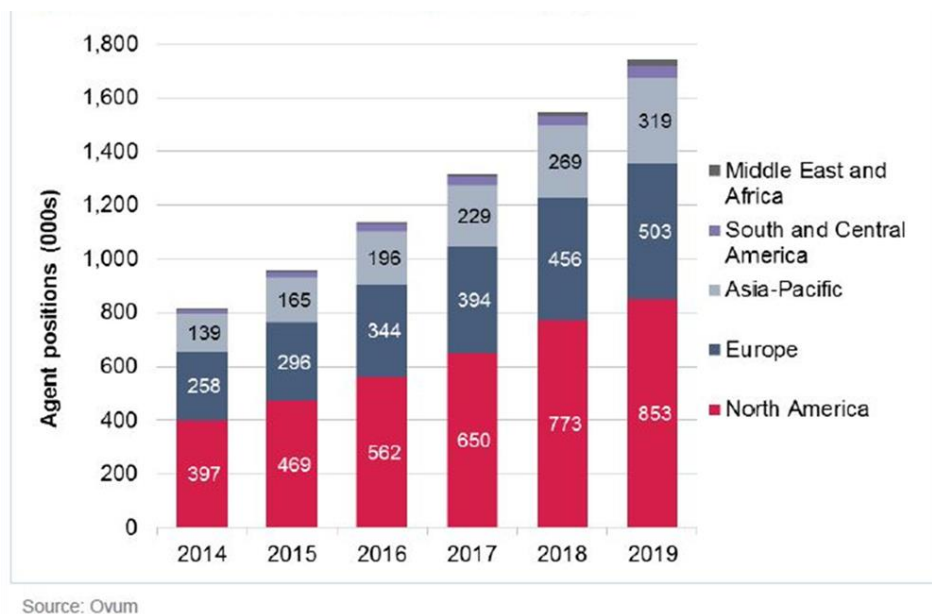


Πίνακας 3.5.1 Αριθμός call center στην Διεθνή Αγορά

Σύμφωνα λοιπόν με την προηγούμενη ανάλυση των οικονομιών σε παγκόσμιο επίπεδο, διαπιστώνουμε πως οι εθνικοί θεσμοί των αγορών επηρεάζουν τις στρατηγικές της διαχείρισης των επιχειρήσεων. Έτσι, ένα call center, σε μια κοινωνική αγορά ή σε μια φιλελεύθερη αγορά δείχνει να έχει καλύτερη ποιότητα εργασίας. Επιπλέον, μια κοινωνική αγορά τείνει να έχει λιγότερες απολύσεις και χαμηλότερη διασπορά σε μισθούς, απ' ό,τι μια πρόσφατα εκβιομηχανισμένη αγορά, όπου οι κανονισμοί και η οργάνωση των εργαζομένων σε εργασιακά ζητήματα είναι ακόμα αδύναμη. Μελέτες της Datamonitor κάνουν λόγο για ταχύς ρυθμούς ανάπτυξης της παγκόσμιας αγοράς, με την Λατινική Αμερική να καταλαμβάνει την πρώτη θέση, μεγαλώνοντας με ρυθμούς της τάξεως του 16,8%. Παράλληλα το ίδιο συμβαίνει και σε χώρες της Ασίας. Αυτό το γεγονός αποτελεί συνέπεια της συνειδητοποίησης των πολυεθνικών εταιρειών κυρίως της Κίνας, ότι τα τηλεφωνικά κέντρα προσφέρουν πλεονεκτήματα και έτσι προτίθενται να επενδύσουν σε αυτά. Για την Ευρώπη, την Μέση Ανατολή και την Αφρική, οι θέσεις των agents αυξάνονται με ρυθμό περίπου 7%, με την Τσεχία να κατέχει τον μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης σε αντίθεση με αυτό της Ιρλανδίας και με την Αγγλία να απασχολεί διπλάσιο αριθμό εργαζομένων σε σχέση με αυτό του μέσου όρου της Ευρώπης. Ειδικότερα, όσον αφορά την Αγγλία ο ρυθμός ανάπτυξης της φτάνει το 8% κατά μέσο όρο, με μέρος της σημειούμενης αύξησης να προέρχεται από την αντικατάσταση των in-house call center σε μισθωμένα κέντρα μέσω outsourcing. Άξιο αναφοράς είναι πως σε παγκόσμιο επίπεδο οι

εργαζόμενοι των call centers, είναι κυρίως χαμηλού μισθολογικού επιπέδου γι' αυτό και όπως γίνεται κατανοητό και από την απεικόνιση του πίνακα 3.4 χώρες αναπτυσσόμενης οικονομίας όπως η Βραζιλία παρέχουν αυξημένα επίπεδα θέσεων εργασίας. Οι αποχωρήσεις του προσωπικού κυμαίνονται στο 20% το χρόνο σε παγκόσμια κλίμακα, με σημαντικές διακυμάνσεις ανά χώρα. Για παράδειγμα στην Αυστρία παρουσιάζεται ένα ποσοστό 4% , ενώ στην Ινδία πλησιάζει και το 40% τον χρόνο. Οι λόγοι που συμβαίνει αυτό έχουν αναφερθεί παραπάνω.

Η αγορά των τηλεφωνικών κέντρων σε διεθνές επίπεδο τείνει να ενισχύεται από τον αυξημένο όγκο κλήσεων καθώς και το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων να κάνουν outsourcing το τμήμα της τηλεφωνικής τους εξυπηρέτησης. Εταιρείες που παρουσιάζουν ολοένα και περισσότερο ενδιαφέρον στην διεθνή αγορά για



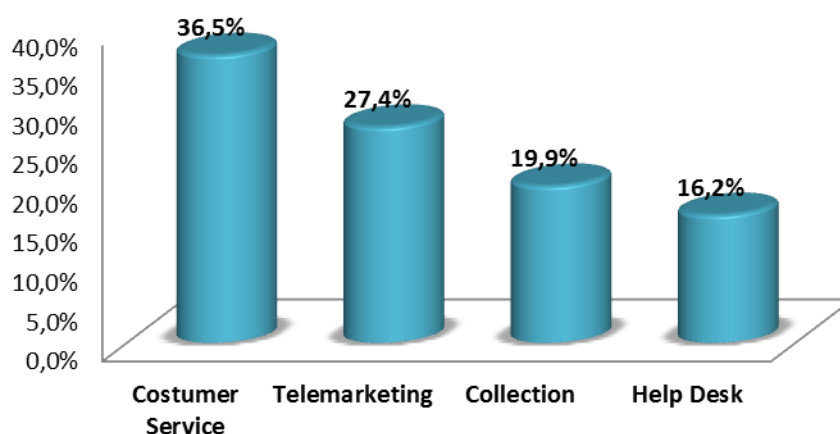
Πίνακας 3.5.2 Πρόβλεψη ανάπτυξης θέσεων εργασίας ανά περιοχή

εξωτερίκευση του τηλεφωνικού τους κέντρου είναι κυρίως εταιρείες τηλεπικοινωνιών, φαρμακευτικές, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, εταιρείες εμπορίας προϊόντων καθώς και εταιρείες παροχής ενέργειας. Σε παλαιότερη διαθέσιμη μελέτη της Datamonitor, αντλούμε στοιχεία για την παγκόσμια αγορά των call centers. Η Αμερική σύμφωνα με την μελέτη κατέχει το 45,5% των εσόδων, η Ευρώπη έρχεται με ποσοστό 26%, ενώ τρίτη ακολουθεί η Ασία με 16,6% της παγκόσμιας αγοράς. Να σημειωθεί πως στην

αγορά της Αμερικής υπάρχει εν ενεργεία νόμος ο οποίος δεν επιτρέπει κλήσεις για ενημέρωση, παρά μόνο όταν και εφόσον δηλώσει ο καλούμενος ότι επιθυμεί να δέχεται τέτοιου είδους κλήσεις. Αυτός ο νόμος πια εφαρμόζεται και εντός Ευρώπης. Σύμφωνα με πρόσφατες μελέτες, οι υπηρεσίες που παρέχουν τα call centers σε παγκόσμια κλίμακα διακρίνονται ως εξής:

- 36,5% Customer care – εξυπηρέτηση πελατών
- 27,4% Telemarketing – πωλήσεις και προώθηση προϊόντων
- 19,9% Collection – διαχείριση ληξιπρόθεσμων οφειλών
- 16,2% Help desk – τεχνική υποστήριξη

Υπηρεσίες ενός Call Center



Πίνακας 3.5.3 Υπηρεσίες παροχής κέντρου τηλεφωνικών υπηρεσιών

3.6. Προμηθευτές

Ένα τηλεφωνικό κέντρο αποτελεί στη αγορά επιχείρηση παροχής υπηρεσιών και όχι προϊόντος, επομένως η επιχείρηση δεν θα χρειαστεί προμηθευτές α' υλών. Προμηθευτές για την λειτουργία ενός τηλεφωνικού κέντρου κυρίως αποτελούν εταιρείες παροχής μηχανολογικού εξοπλισμού καθώς και τεχνολογίας. Ειδικότερα, η «T-Call A.E.» θα εστιάσει στην ορθότερη επιλογή των εταιρειών που θα τις παρέχουν μηχανολογικό εξοπλισμό και τεχνολογία καθότι αποτελεί το σημαντικότερο μέσο ανταγωνισμού στην αγορά στον τομέα όπου δραστηριοποιείται. Η εταιρεία θα κάνει

έρευνα αγοράς για εξοπλισμό του δικτύου της μέσω της μητρικής της εταιρείας όπου συνεργάζεται με μεγάλες εταιρείες παροχής δικτύων και εξοπλισμού όπως είναι η Nokia Oy, Ericsson S.A.. Σημαντικό αποτελεί το γεγονός πως η « T-Call A.E», βρίσκεται κάτω από την ομπρέλα ενός μεγάλου ομίλου τηλεπικοινωνιών, πράγμα που συμβάλλει στην καλύτερη επιλογή και συνεργασία με τους εκάστοτε προμηθευτές της. Επιπλέον, σημαντικό για την λειτουργία ενός τηλεφωνικού κέντρου, αποτελούν οι προμηθευτές που σχετίζονται με την παροχή υλών καθημερινής χρήσης, όπως γραφική ύλη (στυλό, ατζέντες κτλ.) και προϊόντα καθαριότητας του κέντρου.

3.7. Κλάδος τηλεπικοινωνιών

Τα κέντρα παροχής τηλεφωνικών υπηρεσιών εντάσσονται στον υποκλάδο 748,4 επονομαζόμενο ως «Δραστηριότητες Κέντρων Κλήσεων», επιμέρους κλάδος των τηλεπικοινωνιών. Καθίσταται λοιπόν απαραίτητο να προβούμε σε ανάλυση του ευρύτερου κλάδου των τηλεπικοινωνιών. Οι τηλεπικοινωνίες όπως και η παραγωγή τηλεπικοινωνιακού υλικού μαζί με την πληροφορική, κατατάσσονται σε έναν ενιαίο κλάδο, επονομαζόμενο ως κλάδος των τεχνολογιών της πληροφορίας (information technology). Ο τομέας των τηλεπικοινωνιών και της παραγωγής τηλεπικοινωνιακού υλικού σχετίζεται με την παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και αποτελούν το μέσο για την μεταβίβαση- ανάκτηση – αξιοποίηση της πληροφορίας, αποβλέποντας στην έγκυρη δυνατότητα επικοινωνίας μεταξύ των χρηστών και τους παραγωγούς των υπηρεσιών αυτών, χρησιμοποιώντας κάθε σύγχρονο τεχνολογικό μέσο. Με το παραπάνω διαπιστώνεται πως η τεχνολογία διαδραματίζει τον σημαντικότερο ρόλο στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Η ανάπτυξη της, σε παγκόσμιο επίπεδο έχει δημιουργήσει τους τελευταίους δυο αιώνες μια σταθερή και έντονη αλληλεπίδραση μεταξύ των κοινωνικών, οικονομικών και πολιτικών θεσμών ανάμεσα στα κράτη. Οι τηλεπικοινωνίες συμβάλλουν σε μια προσπάθεια για τον εκσυγχρονισμό της οικονομίας και του περιορισμού των υπαρχουσών ανισοτήτων που παρατηρούνται στην κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη των χωρών, δεδομένου ότι αποτελούν βασική υποδομή μιας χώρας. Ο ρόλος των τηλεπικοινωνιών έτσι καθίστανται όλο και πιο σημαντικός τόσο ως αυτόνομος κλάδος, όσο και ως μέσο εκσυγχρονισμού κοινωνικοοικονομικών δραστηριοτήτων. Όλες οι κοινωνικοοικονομικές δραστηριότητες στην διαδικασία παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών, χρησιμοποιούν

τις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες ως συντελεστή παραγωγής. Συμπερασματικά, διαπιστώνουμε με βάση τα παραπάνω πως οι νέες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες συνδέονται άμεσα με το βιοτικό επίπεδο, το επίπεδο ανάπτυξης και την δομή της οικονομίας των χωρών.

3.7.1. Χαρακτηριστικά του κλάδου των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών συμβάλλει σημαντικά στην οικονομία και στο κοινωνικοπολιτιστικό επίπεδο του πληθυσμού των χωρών. Στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μεγάλη εξέλιξη στην αγορά των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών οι οποίες διαχωρίζονται ως κάτωθι:

- Σταθερή τηλεφωνία, συμπεριλαμβανομένου και τις υπηρεσίες Διαδικτύου
- Κινητή τηλεφωνία

Η αποτελεσματικότερη και ταχεία μεταφορά φωνητικών και ηλεκτρονικών δεδομένων, μέσω της εξέλιξης των υποδομών και δικτύων σταθερής, κινητής αλλά και του ίντερνετ συνέβαλλε στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της Ελλάδας. Το χρονικό διάστημα από 2000-2006 υπήρξε καθοριστικό στην αγορά των τηλεπικοινωνιών καθώς υπήρξε πλήρης απελευθέρωση της αγοράς, με ρυθμούς που συχνά υπερέβαιναν την ετήσια αύξηση του ΑΕΠ της χώρας. Εξετάζοντας την παρούσα κατάσταση στην Ελλάδα, παρατηρούμε πως ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών παρουσιάζει δείγματα κορεσμού, καθότι τα επίπεδα διείσδυσης στην αγορά της σταθερής και κινητής τηλεφωνίας έχουν φτάσει σε πολύ υψηλό βαθμό. Αυτό δημιουργήθηκε, διότι σε προηγούμενα χρόνια υπήρξε διαρκώς αυξανόμενη ζήτηση των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, σε συνδυασμό με την σταδιακή απελευθέρωση της αγοράς, οδηγώντας στην απότομη ανάπτυξη της, με αποτέλεσμα τώρα πια να αναπτύσσεται με ρυθμούς πιο αργούς του παρελθόντος. Σημαντικό ρόλο στην δημιουργία αυξημένου ανταγωνισμού, υπήρξε και η απουσία διαχωριστικών ορίων μεταξύ των επιμέρους κλάδων στην αγορά, καθώς και ο αυξανόμενος αριθμός παρόχων, ο οποίος οδήγησε σε μικρότερα περιθώρια κερδοφορίας. Από τον αυξημένο ανταγωνισμό φαίνεται να επωφελείται ο καταναλωτής, ο οποίος έχει στην διάθεση του νέες υπηρεσίες, καλύτερης ποιότητας και σε χαμηλότερες τιμές.

Την τελευταία δεκαετία παρατηρείται η τάση για αγορά ολοκληρωμένων πακέτων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών (σταθερή, κινητή & ίντερνετ). Οι μεγάλες εταιρείες

παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών προσφέρουν συνδυαστικά πακέτα στους καταναλωτές σε συμφέρουσες τιμές, κάτι που σταδιακά θα οδηγήσει στην συρρίκνωση των μικρών εταιρειών, οι οποίες ή θα βγαίνουν εκτός αγοράς ή θα εξαγοράζονται από μεγάλους ομίλους οι οποίοι θα παρέχουν συμπληρωματικές υπηρεσίες. Ως εκ τούτου, για τα επόμενα χρόνια προβλέπεται οι συνθήκες να είναι ευνοϊκές για διάφορες επιχειρηματικές κινήσεις στην αγορά των τηλεπικοινωνιών, μέσω των εξαγορών και των συγχωνεύσεων, δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας, συγκεντρώνοντας μεγάλες πελατειακές βάσεις, οι οποίες θα είναι ικανές να αποσβέσουν υψηλές επενδύσεις.

Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ)

Η ΕΕΤΤ (Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων) είναι μια Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή, η οποία αποτελεί τον Εθνικό Ρυθμιστή που στόχο έχει να ρυθμίζει, να εποπτεύει και να ελέγχει τα κάτωθι:

- I. Την αγορά ηλεκτρονικών επικοινωνιών, στην οποία δραστηριοποιούνται οι εταιρείες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, ασύρματων επικοινωνιών και διαδικτύου.
- II. Την ταχυδρομική αγορά, στην οποία δραστηριοποιούνται οι εταιρείες παροχής ταχυδρομικών υπηρεσιών και υπηρεσιών ταχυμεταφοράς.

Σημαντική αρμοδιότητα της παραπάνω επιτροπής είναι ο ρόλος της ως Επιτροπή Ανταγωνισμού στις εν λόγω αγορές, καθώς και η συμβολή της όσον αφορά την εύρυθμη λειτουργία των αγορών καθώς και την εφαρμογή των κανονισμών. Η ΕΕΤΤ έπαιξε καθοριστικό ρόλο στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών μέσω των στρατηγικών της. Οι μελλοντικές στρατηγικές της ΕΕΤΤ όσον αφορά τις τηλεπικοινωνίες στοχεύουν στην πλήρη ανάπτυξη του ανταγωνισμού σε υποδομές, αναπτύσσοντας τα επίπεδα της τεχνολογίας καθώς και στην ανάπτυξη του ανταγωνισμού μέσω των υπηρεσιών δίνοντας καινοτόμες υπηρεσίες στους καταναλωτές, διασφαλίζοντας ποιότητα και διαφάνεια στην μεταφορά της πληροφορίας. Τέλος, επιδιώκει την βελτίωση της διαθεσιμότητας φάσματος και στην δημιουργία προηγμένων υποδομών ασυρμάτων δικτύων με στόχο την αποδοτικότερη χρήση από τους καταναλωτές.

3.8. Ανταγωνισμός στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών

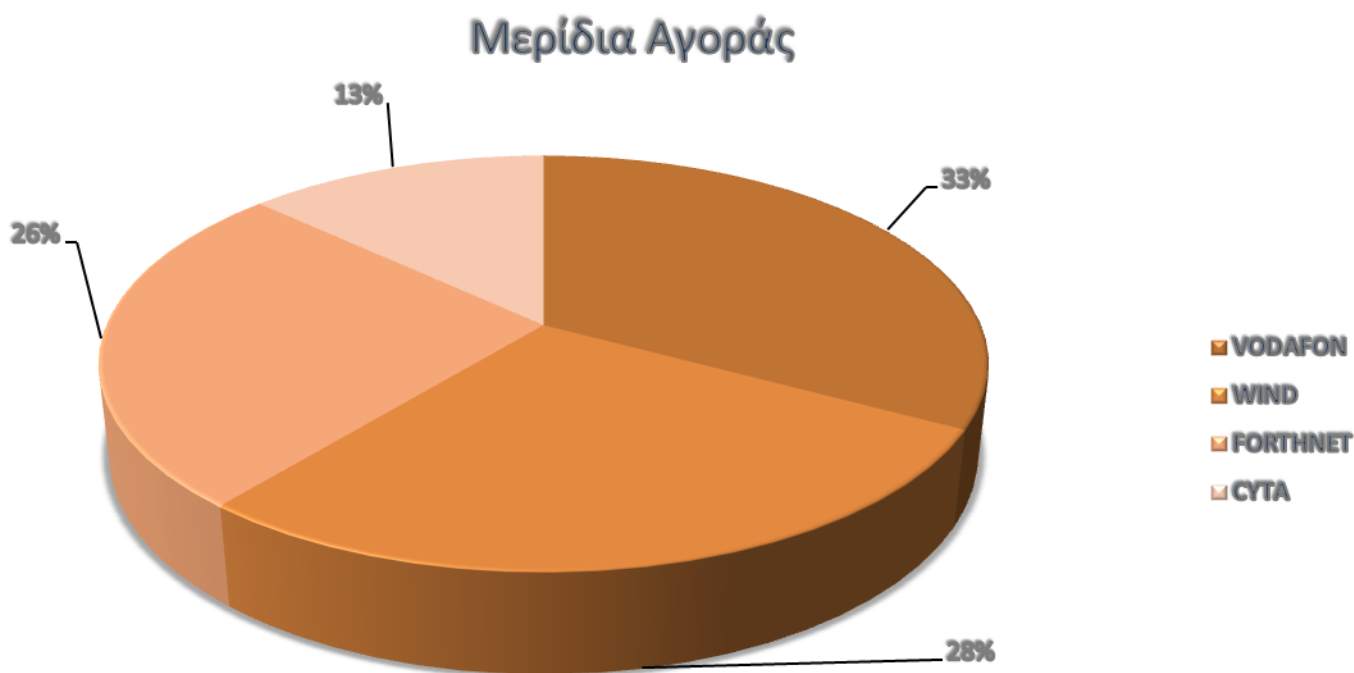
Οι εταιρείες των τηλεπικοινωνιακών παρόχων που έχουν στην διάθεση τους κέντρα τηλεφωνικής εξυπηρέτησης και παρέχουν πλήρη κάλυψη των αναγκών του πελατολογίου τους, καθίστανται οι βασικοί ανταγωνιστές της νεοϊδρυθείσας εταιρείας «T-Call A.E.». Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος και πολυεπίπεδος, δεδομένου πως έγκειται στο ποσοστό πωλήσεων του εκάστοτε παρόχου, αλλά και στον βαθμό εξυπηρέτησης και ικανοποίησής των πελατών.

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται οι κύριοι εναλλακτικοί πάροχοι στην αγορά των τηλεπικοινωνιών, καθώς και τα μερίδια της αγοράς που κατέχουν. Να σημειωθεί πως τα στοιχεία αφορούν την αγορά όπως έκλεισε στο τέλος του 2017. Τυχόν αλλαγές που έχουν σημειωθεί κατά την διάρκεια του τρέχοντος έτους δεν απεικονίζονται.

Εναλλακτικοί Πάροχοι	Συνδρομητές	Μερίδια Αγοράς
VODAFON	694.000	32,89%
WIND	592.000	28,06%
FORTHNET	548.000	25,97%
CYTA	276.000	13,08%
Total	2.110.000	100,00%

Πίνακας 3.8.1 Συνδρομητές και Μερίδια Αγοράς

Παρακάτω απεικονίζονται διαγραμματικά τα ποσοστά μεριδίων αγοράς των εναλλακτικών παρόχων:



Πίνακας 3.8.2 Μερίδια Αγοράς Εναλλακτικών παρόχων

**Τα στοιχεία που απεικονίζονται αφορούν ενημερώσεις μέχρι και τέλος του χρόνου του 2017*

3.9. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, η διοίκηση αναζητά ευκαιρίες και απειλές που είναι δυνατόν να επηρεάσουν την εταιρεία. Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε δυο μέρη:

- Μάκρο – περιβάλλον (social environment)
- Μίκρο- περιβάλλον (task environment)

Μέσω της PEST (Political – Economical- Sociocultural – Technological) ανάλυσης, εξετάζουμε το μάκρο – οικονομικό περιβάλλον αναλύοντας το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό επίπεδο. Αντίστοιχα, για την εξέταση του μικρο – οικονομικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης χρησιμοποιείται το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter οι οποίες είναι:

- i. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο
- ii. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες
- iii. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
- iv. Διαπραγματευτική δύναμη πελατών
- v. Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

3.9.1 PEST Ανάλυση

Όπως προαναφέρθηκε η ανάλυση PEST που θα πραγματοποιηθεί παρακάτω, γίνεται με σκοπό να αναλύσουμε τους φορείς που αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον της νεοϊδρυθείσας εταιρείας «T-Call A.E.».

➤ Πολιτικό Περιβάλλον (P)

Το πολιτικό περιβάλλον αναφέρεται στους νόμους και στις κυβερνήσεις των χωρών, οι οποίοι είναι σε θέση να επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την δραστηριότητα των επιχειρήσεων στην αγορά. Τα τελευταία χρόνια, διανύουμε μια έντονη περίοδο πολιτικής ανακατάταξης και πολιτικής αστάθειας στην Ελλάδα, αλλά και στην διεθνή αγορά, το οποίο γίνεται κοινά αποδεκτό, εάν παρατηρήσουμε τον αριθμό των εκλογικών αναμετρήσεων τα τελευταία χρόνια, όπως και την διεξαγωγή δημοψηφίσματος το 2015, στην χώρα μας. Τα παραπάνω χτίζουν περιβάλλον πολιτικής αστάθειας, με αποτέλεσμα την δημιουργία ανασφάλειας στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελληνική αγορά. Στον ευρύ κλάδο των τηλεπικοινωνιών, το 2001 αποτέλεσε την χρονιά απελευθέρωσης της αγοράς του εν λόγω κλάδου. Τον επόμενο χρόνο, ξεκίνησαν να εισέρχονται νέες πια εταιρείες στην αγορά, μεταβαίνοντας από το μονοπώλιο σε καθεστώς ελεύθερης αγοράς, δίνοντας την επιλογή παρόχου στους καταναλωτές, πράγμα που δημιούργησε αύξηση του ανταγωνισμού. Επιπλέον, η δημιουργία της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ), έδωσε την δυνατότητα ελέγχου, μέσω της επιβολής νομοθετικών μέτρων που συμβάλουν στην αποφυγή κατάχρησης της δεσπόζουσας θέσης στην αγορά. Η υπό μελέτη εταιρεία μας, επηρεάζεται σημαντικά από τα παραπάνω, καθότι ιδρύεται ως θυγατρική μεγάλης εταιρείας τηλεπικοινωνιών κυρίως για την εξυπηρέτηση των υφιστάμενων πελατών της, με στόχο την εξάπλωση των δραστηριοτήτων της και σε επιμέρους κλάδους. Τέλος, σημαντικό επίσης είναι οι αλλαγές που έχουν επέλθει στο φορολογικό καθεστώς τα τελευταία χρόνια καθώς

επιβαρύνουν την πολιτική σταθερότητα. Η φορολογία αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κίνητρα μιας επένδυσης. Η Ελλάδα κατέχει τον τέταρτο υψηλότερο συντελεστή φορολόγησης μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ. Για το φορολογικό έτος του 2017 παραμένει σε πολύ υψηλά επίπεδα και συγκεκριμένα βρίσκεται στο 29%. Αυτό οδηγεί την χώρα στην αποτροπή νέων επενδύσεων. Συμπερασματικά, καταλήγουμε πως από πολιτικής σκοπιάς, υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που διαμορφώνουν μια αβέβαιη καθημερινότητα στον επιχειρηματικό κόσμο.

➤ **Οικονομικό περιβάλλον (Ε)**

Η ανάλυση του οικονομικού περιβάλλοντος, αφορά κυρίως τα οικονομικά μεγέθη καθώς και τις οικονομικές εξελίξεις που πραγματοποιούνται στην χώρα στην οποία δραστηριοποιείται η υπό ίδρυση εταιρεία. Πιο συγκεκριμένα, το χρηματιστήριο, ο πληθωρισμός, ο ανταγωνισμός, οι μεταβολές των διαθέσιμων κεφαλαίων, αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν το επιχειρηματικό περιβάλλον. Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται αύξηση της ανεργίας, με ταυτόχρονη μείωση σημαντικών οικονομικών μεγεθών (ΑΕΠ), δημιουργώντας αρνητικές αλλαγές στο οικονομικό περιβάλλον. Η χρηματοπιστωτική κρίση των τελευταίων ετών και τα μέτρα στήριξης του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ) προς την Ελληνική οικονομία, επηρέασαν σε πολύ μεγάλο βαθμό την επιχειρηματική δραστηριότητα. Το 2009, με την επιβεβαίωση της οικονομικής κρίσης, στην αγορά επήλθαν μεγάλες αλλαγές. Σημειώθηκε συγκέντρωση της αγοράς, μέσω συγχωνεύσεων όπως και αποχωρήσεις εταιρειών από την αγορά. Επιπλέον, η οικονομική κατάσταση των επιχειρήσεων άρχισε να εμφανίζει μειούμενη πορεία. Το πλήγμα της κρίσης που δέχτηκαν πολλά νοικοκυριά, ανάγκασαν τις εταιρείες να πουλούν τις υπηρεσίες τους σε μικρότερες τιμές προκειμένου να γίνονται πιο ελκυστικές και ανταγωνιστικές. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα ειδικότερα στις μικρές επιχειρήσεις, εφόσον δεν κατάφεραν να συμβαδίσουν με τις αλλαγές του οικονομικού περιβάλλοντος και να βεβαιώσουν την βιωσιμότητα τους. Τέλος, στην αγορά τα τελευταία χρόνια δημιουργήθηκαν σημαντικά προβλήματα ρευστότητας στους επιχειρηματίες αφού έχουν περιοριστεί σημαντικά οι χρηματοδοτήσεις από τα Τραπεζικά ιδρύματα.

➤ Κοινωνικό Περιβάλλον (S)

Το κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον αποτελεί το σύνολο των ιδανικών, των πιστεύω και των αξιών που διακρίνουν τους ανθρώπους μιας κοινωνίας. Οι επιχειρήσεις καλούνται για την βιωσιμότητά τους, να είναι πλήρως ενημερωμένες και να δημιουργούν περιβάλλον με αυτά τα χαρακτηριστικά, καθώς μια απόκλιση αυτών των κοινωνικοπολιτικών χαρακτηριστικών είναι ικανή να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στην ύπαρξη τους στην αγορά. Στις μέρες μας, έχουν λάβει χώρα, πολλές κοινωνικό-πολιτιστικές αλλαγές. Τέτοιου είδους αλλαγές είναι οι δημογραφικές, οι αλλαγές στο επίπεδο μόρφωσης, αλλαγή στον τρόπο ζωής και άλλες. Πιο συγκεκριμένα, οι άνθρωποι στις μέρες μας εμφανίζουν υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο του παρελθόντος. Αυτό έχει ως από αποτέλεσμα στο τομέα της αγοράς, να είναι περισσότερο ενημερωμένοι στις υπηρεσίες που τους παρέχονται καθώς και περισσότερο απαιτητικοί. Αυτό είναι κάτι το οποίο θα πρέπει να οδηγήσει τις επιχειρήσεις να εξασφαλίζουν την πλήρη ενημέρωση των πελατών τους, μέσω της διαφήμισης, καθώς και να στοχεύουν σε υψηλά επίπεδα customer care. Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται στη χώρα μας μεγάλη εισροή μεταναστών η οποία δημιουργεί αλλοιώσεις στο γηγενή πληθυσμό και κοινωνικές ανακατατάξεις εις βάρος των πολιτών. Άξιο αναφοράς, αποτελεί η αύξηση της εγκληματικότητας στις μέρες μας, η οποία επηρέασε τον ευρύ κλάδο των τηλεπικοινωνιών καθώς οι άνθρωποι εμφανίζουν όλο και περισσότερο την ανάγκη για επικοινωνία. Επιπλέον, υπάρχουν δράσεις μέσω πενταψήφιων αριθμών, έργα που αναλαμβάνουν τηλεφωνικά κέντρα, που απευθύνονται σε ομάδες ατόμων που νοιώθουν τυχόν κοινωνικές απειλές. Κάνοντας γενική επισκόπηση του κοινωνικό-πολιτιστικού περιβάλλοντος στις μέρες μας, καταλήγουμε πως οι αλλαγές στα πρότυπα ζωής, η αύξηση ανάγκης για επικοινωνία, η αλλαγή στο μορφωτικό επίπεδο των ανθρώπων, οι μεταναστευτικές επιρροές και άλλους είδους παράγοντες συμβάλλουν στην όλο ένα αυξανόμενη κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων.

➤ Τεχνολογικό περιβάλλον (T)

Το τεχνολογικό περιβάλλον αφορά την τάση και την εξέλιξη της τεχνολογίας, η οποία καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική στην λειτουργία και στις στρατηγικές μιας εταιρείας. Τα τελευταία χρόνια ζούμε σε μια εποχή συνεχών τεχνολογικών αλλαγών.

Δεν είναι τυχαίο πως το τεχνολογικό περιβάλλον είναι αυτό που είχε την μεγαλύτερη και συνεχόμενη αλλαγή σε σχέση με τα υπόλοιπα. Ειδικότερα, Η τεχνολογία των κέντρων κλήσεων εξελίσσεται ραγδαία. Η ψηφιακή εποχή έχει κάνει αισθητή την εμφάνιση της. Οι λειτουργίες των εταιρειών του κλάδου έχουν βασιστεί σε καινοτόμους τεχνολογικούς εξοπλισμούς. Η τεχνολογία αποτελεί πια, σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Να σημειωθεί πως οι ρυθμοί προόδου της τεχνολογίας, έχουν ως αποτελέσματα, ορισμένες εταιρείες να μην προλαβαίνουν να τις αφομοιώσουν και να προσαρμοστούν πλήρως, οδηγώντας σε μη αρμονική προσαρμογή τους στην αγορά. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να παρακολουθούν την τεχνολογική εξέλιξη, - ειδικότερα στον κλάδο της ιδρυθείσας εταιρείας μας βρίσκεται σε πολύ υψηλά επίπεδα,- να προσαρμόζονται, να καινοτομούν και δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3.9.2 Υπόδειγμα Porter

Παρακάτω θα γίνει ανάλυση του μικρό-οικονομικού περιβάλλοντος του κλάδου δραστηριότητας κέντρων κλήσεων μέσω των πέντε δυνάμεων του Porter. Όπως προαναφέρθηκε οι πέντε δυνάμεις Porter διαγραμματικά εμφανίζονται ως κάτωθι:



Πίνακας 3.9.2.1 Υπόδειγμα Porter

i. Είσοδος νέων ανταγωνιστών

Το θεσμικό πλαίσιο στην αγορά των τηλεφωνικών κέντρων καθώς και η απουσία νομοθετικού πλαισίου στην ίδρυση ενός κέντρου παροχής τηλεφωνικών υπηρεσιών, θέτει χαμηλά εμπόδια εισόδου στους ανταγωνιστές, οι οποίοι σκοπεύουν να ιδρύσουν αντίστοιχα τηλεφωνικά κέντρα και να διεκδικήσουν μερίδιο στην αγορά. Η στροφή των επιχειρήσεων στην πελατοκεντρική προσέγγιση, στοχεύοντας στην πλήρη και συνεχή ενημέρωση του πελάτη, σε συνδυασμό με την απελευθέρωση της αγοράς, δημιουργούν τις προοπτικές εισόδου νέων ανταγωνιστικών εταιρειών. Παρ' όλα αυτά τα σύγχρονα τηλεφωνικά κέντρα οφείλουν να δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, μέσω της ορθής επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού τους και της τεχνολογικής συμμόρφωσης τους, στις εξελίξεις. Άλλωστε όπως προαναφέραμε η τάση για τηλεφωνική εξυπηρέτηση, δημιουργεί ελκυστικότητα στην ανάπτυξη του κλάδου.

ii. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των τηλεφωνικών κέντρων έναντι των προμηθευτών τους είναι κατά βάση περιορισμένη (μέτρια δύναμη) . Κύριοι προμηθευτές των τηλεφωνικών κέντρων αποτελούν κυρίως εταιρείες παροχής μηχανολογικού εξοπλισμού. Οι τιμές και τα περιθώρια κέρδους είναι κατά βάση καθορισμένα, όμως θα πρέπει να επισημάνουμε πως οι εταιρείες – προμηθευτές βρίσκονται σε μια αγορά ανταγωνιστική, πράγμα που τους περιορίζει εν μέρει την διαπραγματευτική τους ικανότητα. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει πως από την σκοπιά του, το τηλεφωνικό κέντρο, θα εστιάσει στην καλύτερη δυνατή τιμή χωρίς να υπολογίσει την ποιότητα του εξοπλισμού που θα αγοράσει, αφού όπως προαναφέραμε η τεχνολογία στον συγκεκριμένο κλάδο αποτελεί ένα από τα βασικά ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε πως δύναμη των προμηθευτών είναι κατά βάση μέτρια και λόγω των τεχνολογικών προσδοκιών της αγοράς, τείνει να γίνει υψηλή.

iii. Διαπραγματευτική δύναμη Αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών των τηλεφωνικών κέντρων είναι χαμηλή. Αυτή την στιγμή στην αγορά, τα τηλεφωνικά κέντρα αποτελούν το φθηνότερο μέσω διαφήμισης των προϊόντων και υπηρεσιών, όπως επίσης βρίσκονται σε υψηλό επίπεδο όσον αφορά την τηλεφωνική εξυπηρέτηση των πελατών. Αυτό κάνει την δύναμη των αγοραστών περιορισμένη. Επίσης, οι επιχειρήσεις- πελάτες δεν έχουν την ευχέρεια να επιλέξουν σε μεγάλη ποικιλία καναλιών εξυπηρέτησης του πελατολογίου τους. Λύση για αυτούς αποτελεί η ενδοεπιχειρησιακή εξυπηρέτηση, κάτι όμως που στην σύγχρονη αγορά μειώνει σημαντικά το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, δεδομένων των υπηρεσιών που προσφέρουν τα τηλεφωνικά κέντρα τόσο σε ποσοτικό όσο και σε ποιοτικό επίπεδο. Ανάσα για τους αγοραστές αποτελούν οι συμφωνίες με τα τηλεφωνικά κέντρα αναλόγως του όγκου των έργων που αναθέτουν.

iv. Κίνδυνοι Υποκατάστατων καναλιών διανομής

Ο κίνδυνος υποκατάστασης στην αγορά των τηλεφωνικών κέντρων βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα. Τα τηλεφωνικά κέντρα αποτελούν μοναδικά στο είδος των υπηρεσιών που παρέχουν και μάλιστα σε υψηλές ανταγωνιστικές θέσεις σε κάποιες από αυτές τις υπηρεσίες. Υποκατάσταση των υπηρεσιών τους θα μπορούσε να θεωρηθεί η ενδοεπιχειρησιακή παροχή των δραστηριοτήτων του κλάδου από της επιχειρήσεις κάτι που όπως προαναφέρθηκε θα μείωνε σημαντικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα προσέφεραν οι υπηρεσίες ενός εξιδανικευμένου τηλεφωνικού κέντρου.

v. Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων του κλάδου

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου είναι υψηλός καθώς στον μεγαλύτερο βαθμό εξαρτάται από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την κατάκτηση μεγαλύτερου μέρους των πελατών των επιμέρους κλάδων. Οι εμπορικές συνεργασίες με τις εταιρείες – πελάτες παίζουν καθοριστικό ρόλο στην βιωσιμότητας τη εταιρείας στα πλαίσια του ανταγωνισμού, καθώς δίνουν την δυνατότητα διείσδυσης σε επιμέρους κλάδους, δημιουργώντας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Το μέγεθος, οι

συνεργασίες και οι διάφοροι μέθοδοι στρατηγικών και μάρκετινγκ που εφαρμόζει το κάθε τηλεφωνικό κέντρο εντείνουν περισσότερο τον ανταγωνισμό.

3.10. Στρατηγική Marketing

Ενόψει της μελέτης του επενδυτικού σχεδίου για την ίδρυση του τηλεφωνικού κέντρου «T-Call A.E.», με στόχο την επιτυχή είσοδο και πορεία της επιχείρησης στον κλάδο, απαιτείται σχεδιασμός στρατηγικής μάρκετινγκ που να εναρμονίζεται με τις συνθήκες της αγοράς. Η στρατηγική προώθησης που ακολουθείτε από τα τηλεφωνικά κέντρα είναι δεδομένη. Για την υποστήριξη της εν λόγω στρατηγικής είναι απαραίτητα τα κάτωθι:

- **Γεωγραφική περιοχή δραστηριοποίησης.** Επιλογή του καταλληλότερου σημείου για το τηλεφωνικό κέντρο, συνεκτιμώντας τόσο την εύκολη πρόσβαση όσο και τα δημογραφικά στοιχεία.
- **Δυνατότητες R&D.** Αφορούν έρευνες για την βέλτιστη επιλογή τεχνολογίας μηχανολογικού εξοπλισμού στο τηλεφωνικό κέντρο και επιλογή των καταλληλότερων προμηθευτών.
- **Κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό.** Στοχευόμενες ενέργειες προσέλκυσης προσωπικού. Η στελέχωση του κέντρου θα πρέπει να γίνει με υπαλλήλους, που θα βρίσκονται σε θέση να ανταπεξέλθουν της προηγμένης τεχνολογίας του, καθώς θα γνωρίζουν άριστα τις παρεχόμενες υπηρεσίες του κέντρου.
- **Τυποποίηση διαδικασιών.** Υψηλού επιπέδου υπηρεσίες, με δυνατότητα συστηματικού reporting για τον έλεγχο λειτουργίας και απόδοσης του call center.
- **Ευρύ χαρτοφυλάκιο εμπορικών πολιτικών.** Εμπορικές πολιτικές κατάλληλα σχεδιασμένες που βοηθούν στην προσαρμογή, όσον αφορά τις ανάγκες και το προφίλ του πελάτη.

Από τις παραπάνω στρατηγικές marketing του τηλεφωνικού κέντρου, η υπό ίδρυση επιχείρηση «T-Call A.E.», θα παρέχει υπηρεσίες στην αγορά, προσθέτοντας added value στους πελάτες της, δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εκμεταλλευόμενη όλες τις άυλες δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού της,

μένοντας ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό και τελικά μετατρέποντάς το σε διακριτή υπεροχή (distinctive competency), αφού θα χαρακτηρίζεται από μοναδική προδιδόμενη αξία στον πελάτη (value), σπανιότητα υπηρεσιών (rareness), αδυναμία μίμησης της κουλτούρας της επιχείρησής μας (imitation) και άριστη οργάνωση και εκμετάλλευση διαθέσιμων πόρων (organization) - VRIO framework.

Σημαντικό επίσης για την είσοδο του τηλεφωνικού κέντρου στην αγορά είναι η στοχοθέτηση που αφορά την ορθή επιλογή του τμήματος της αγοράς, στην οποία υφίσταται η ανάγκη για υψηλής ποιότητας τηλεφωνικών υπηρεσιών. Η επιχείρηση οφείλει να διαλέξει εκείνα τα τμήματα της αγοράς, στα οποία μπορεί να διαθέσει τις υπηρεσίες της, με σκοπό να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της με κύριο στόχο πάντα την ικανοποίηση των πελατών της. Στην περίπτωση της δική μας εταιρείας, η «T-Call A.E.» κατέχει σημαντικό κομμάτι της αγοράς των τηλεπικοινωνιών, στόχος όμως είναι να διεισδύσει και σε άλλους κλάδους ώστε να τους παρέχει υπηρεσίες τηλεφωνικής εξυπηρέτησης, καμπάνιες προώθησης και άλλου είδους παρεχόμενα έργα. Τέλος, το positioning, θα επιδράσει θετικά στην επιχείρησή μας. Βασική επιδίωξη της «T-Call A.E.» μας είναι να τοποθετήσει με τέτοιο τρόπο τις παρεχόμενες υπηρεσίες της, ώστε ο πελάτης να αποκτά σαφή αντίληψη για την αξία που εισπράττει, διαχωρίζοντάς τις από τις υπόλοιπες υπηρεσίες του ανταγωνισμού καθώς θα παρέχεται αξιοπιστία μέσα από αποτελέσματα που υπερβαίνουν τον ανταγωνισμό, παρακολουθώντας στενά τις εξελίξεις ανά κλάδο και αν επίπεδο υπηρεσίας.

3.11. SWOT ανάλυση της «T-Call A.E.»

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση της ανάλυσης των παραγόντων που συνδέονται κατά κύριο λόγο με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του τηλεφωνικού μας κέντρου. Ο εντοπισμός των δυνατών, των αδύνατων σημείων, των ευκαιριών και των απειλών θα αποτελέσει τον οδηγό για τη σχεδίαση και την εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης επικοινωνιακής στρατηγικής προώθησης και τοποθέτησης της επιχείρησής μας στην εγχώρια αγορά.

Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Δυνατά σημεία (Strengths):

- Τα αυξημένα περιθώρια κέρδους της «T- Call A.E.» δεδομένης της σχετικά πρόσφατης ανάπτυξης του κλάδου στην ελληνική αγορά, καθώς και της στροφής της αγοράς σε outsourcing όσον αφορά τηλεφωνικές υπηρεσίες.
- Η καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών, μέσω της ανάπτυξης της τεχνολογίας.
- Η ισχυρή αναγνωρισιμότητα των υπηρεσιών αλλά και ο καινοτόμος μηχανολογικός και τεχνολογικός εξοπλισμός, έναντι του ανταγωνισμού, που έχει επιλέξει το νέο τηλεφωνικό κέντρο, θα συνδράμει στην προσέλκυση των πελατών.
- Η δυνατότητα ανάπτυξης έργων collection, αφού η παρουσία των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην ελληνική οικονομία βρίσκονται σε ισχυρή θέση.
- Το “know- how” των ιδρυτών του νεοϊδρυθέντος τηλεφωνικού κέντρου όσον αφορά το κομμάτι της σωστής επιστημονικής ενημέρωσης που απαιτούν πλέον οι ενημερωμένοι πελάτες, αλλά και της άρτιας προβολής του συνόλου των υπηρεσιών τους.

Αδύνατα σημεία (Weaknesses):

- Η δυσκολία προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού, λόγω ελλιπής εργασιακής νομοθεσίας στον κλάδο.
- Η συνεχής ανανέωση του προσωπικού, με αποτέλεσμα την δημιουργία επιπλέον κόστους στην επιχείρηση.
- Ο σχετικά μικρός αριθμός των βασικών τηλεφωνικών κέντρων στην αγορά της Ελλάδας, δημιουργεί έντονο ανταγωνισμό και επιτείνει την ανάγκη για άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη, η οποία θα επιτρέψει τη βιωσιμότητά της επιχείρησής μας.
- Η συγκέντρωση των εταιρειών στην πόλη της Αττικής, δημιουργεί επίσης προβλήματα ανταγωνισμού.

Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Ευκαιρίες (Opportunities):

- Η τάση της αγοράς για outsourcing υπηρεσίες στα τηλεφωνικά κέντρα, προκειμένου να επωφελούνται των πλεονεκτημάτων που τους αποδίδουν.
- Η εν δυνάμει αύξηση των αμοιβών του προσωπικού, θα οδηγήσει σε τόνωση του κλάδου.
- Η εν δυνάμει αξιοποίηση των σύγχρονων τεχνολογιών μέσω της πληροφορικής και των επικοινωνιών με στόχο τη δημιουργία ανάπτυξης ειδικευμένων υπηρεσιών αλλά και μείωσης του κόστους (π.χ. φωνητικές πύλες)
- Η επέκταση δραστηριοτήτων σε άλλα μέρη της Ελλάδας, με σκοπό την παροχή επιδοτήσεων (π.χ. βιομηχανικές ζώνες)
- Η εν δυνάμει ανάπτυξη των εταιρειών σε γειτονικές χώρες, καθώς και προσφορά υπηρεσιών σε ευρωπαϊκές αγορές.
- Η εν δυνάμει δημιουργία σχολών, μέσα από τις οποίες θα αποφοιτούν άτομα που θα ειδικεύονται σε τομείς κατάλληλους ενός τηλεφωνικού κέντρου.

Απειλές (Threats):

- Η μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών λόγω της οικονομικής κρίσης και των συνεπειών αυτής.
- Η εστίαση του ανταγωνισμού στην τιμή και όχι στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.
- Η δυσφήμιση του κλάδου, από τηλεφωνικά κέντρα που προσφέρουν χαμηλής ποιότητας υπηρεσίες.
- Η ενίσχυση της ενδοεπιχειρησιακής δραστηριότητας των call centers, εντός μεγάλων εταιρειών της ελληνικής αγοράς.
- Η ελαστική ζήτηση τηλεφωνικών υπηρεσιών δημιουργεί πλεονέκτημα των πελατών
- Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα, αλλά και παγκοσμίως, αποτελεί απειλή για την αγορά των call centers.
- Η εφαρμογή του νόμου για απαγόρευση εξερχόμενων τηλεφωνικών κλήσεων από τα κέντρα (outbound), εκτός και αν το επιθυμεί ο καλούμενος (άρθρο 11.)

3.12. Πρόγραμμα Πωλήσεων και Εσόδων της «T-Call A.E.»

3.12.1 Τιμολογιακή Πολιτική

Σκοπός της ίδρυση της «T-Call A.E.», όπως έχουμε προαναφέρει σε προηγούμενες ενότητες θα είναι η εξυπηρέτηση τηλεφωνικών υπηρεσιών ενός μεγάλου παρόχου τηλεπικοινωνιών. Τα έσοδα θα προέρχονται από διάφορα projects που θα αναλαμβάνει το κέντρο από την μητρική εταιρεία. Προκειμένου να μελετήσουμε την βιωσιμότητα της εταιρείας μας στην αγορά θα πρέπει να υπολογίσουμε το πρόγραμμα πωλήσεων της εταιρείας καθώς και την τιμολογιακή πολιτική που θα εφαρμόσει τουλάχιστον σε πλάνο πενταετούς λειτουργίας. Στα πρώτα πέντε χρόνια που θα μελετήσουμε, έχουμε λάβει ως σταθερούς παράγοντες την ζήτηση που καλείται να καλύψει το τηλεφωνικό κέντρο σε τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες.

Να σημειωθεί πως για την χρονική διάρκεια που θα μελετήσουμε (5 έτη), η εταιρεία θα δραστηριοποιείται στην εξυπηρέτηση υπηρεσιών **μόνο** της μητρικής εταιρείας, ενώ η μελλοντική στρατηγική της εταιρείας προβλέπει μετά την πενταετία συνεργασία και με τρίτες εταιρείες διαφόρων αγορών (third parties).

Δεδομένης της πλήρους δυναμικότητας του κέντρου (κεφ. 5), η εταιρεία θα προβεί σε πρόγραμμα πωλήσεων των υπηρεσιών της, βασισμένο στην διάρκεια και των πλήθος των κλήσεων που θα καλείται να πραγματοποιήσει. Παρακάτω παρατίθενται σχετικοί πίνακες που καθορίζουν την τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει το κέντρο. Σημειώνεται πως η πολιτική θα παραμείνει σταθερή για τα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργίας του. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες θα χρεώνονται με βάση το λεπτό κλήσης. Το κέντρο θα ακολουθήσει διαφορετική πολιτική για τα εισερχόμενα, σε σχέση με εξερχόμενα έργα του. Στον παρακάτω πίνακα αναλύονται τα κόστη ανά λεπτό ομιλίας του εκπροσώπου:

Έσοδο / λεπτό ομιλίας	
Inbound Project	0,13 €
Outbound Project	0,18 €

Πίνακας 3.12.1.1 Έσοδα / λεπτό ομιλίας

Η εταιρεία σκοπεύει να αναλαμβάνει κατά καιρούς καμπάνιες οι οποίες θα χρεώνονται σε τιμές σταθερές η οποίες θα καθορίζονται από την εταιρεία. Παρακάτω

στην ενότητα των εσόδων από πωλήσεις θα γίνει εκτενέστερη ανάλυση προϋπολογισμού αυτών των έργων σε σταθερή ετήσια βάση.

3.12.2 Δυναμικότητα τηλεφωνικού κέντρου και Προγραμματισμός κλήσεων

Στην παρακάτω ενότητα, θα αναφέρουμε τα στοιχεία που αφορούν το επίπεδο δυναμικότητας που θα αναπτύξει η «T-Call A.E.», προκειμένου να εξασφαλίσει την επιτυχή παροχή των υπηρεσιών της. Το πρόγραμμα εξυπηρέτησης που θα εφαρμοστεί θα αποτελέσει ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για την βιωσιμότητα της στην αγορά. Όπως προαναφέραμε στην έναρξη της, θα εξυπηρετεί υπηρεσίες της μητρικής εταιρείας. Για να υπολογίσουμε την απαραίτητη δυναμικότητα του κέντρου θα χρειαστεί να κάνουμε σχετική μελέτη της ανάλυσης του κλάδου και την ζήτηση της αγοράς, θέματα τα οποία έχουμε ήδη αναφέρει παραπάνω στο παρόν κεφάλαιο (κεφ.3). Αρχικά, προκειμένου να συνοψίσουμε τις ανάγκες του κέντρου θα ξεκινήσουμε την ανάλυση μας, κάνοντας έναν προγραμματισμό σε σχέση με το πλήθος των κλήσεων που υπολογίζουμε πως θα δέχεται το κέντρο σε ημερήσια, εβδομαδιαία αλλά και μηνιαία βάση. Η ανάλυση θα διαχωριστεί στα εισερχόμενα και εξερχόμενα έργα αντίστοιχα.

Όσον αφορά το εισερχόμενο έργο, η πρόβλεψη μας έχει στηριχθεί σε έναν σταθερό προγραμματισμό εισερχόμενων κλήσεων ανά εβδομάδα. Η μέση διάρκεια κλήσης έχει υπολογισθεί στα 2,5 λεπτά, ενώ με προγραμματισμό πλήρους δυναμικότητας, το κέντρο θα τρέχει το έργο του με 33 άτομα για τα πρώτα τρία χρόνια, ενώ θα πραγματοποιηθεί αύξηση του προσωπικού το τέταρτο έτος λειτουργίας κατά 7 υπαλλήλους. Πιο συγκεκριμένα, για την κάλυψη της ζήτησης το κέντρο σε μέρες με υψηλές απαιτήσεις εργασίας, οφείλει να έχει 30 άτομα βάρδια. Όμως, θα πρέπει να συνυπολογίσουμε σε αυτό και το πλήθος των ατόμων που θα λείπουν σε άδεια, επομένως θα προσθέσουμε ένα 12% του προσωπικού. Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, το τμήμα των εισερχόμενων κλήσεων θα παρουσιάζει τον κάτωθι προγραμματισμό:

		Inbound Project							
Ημέρες Εβδομάδας	Αριθμός Κλήσεων	Μέση διάρκεια κλήσης (min)	Σύνολο διάρκειας κλήσεων/ ημέρα (min)	Ημερήσιος χρόνος εργασίας (sec) / εκπρόσωπο*	Απαιτούμενο προσωπικό (ανευ αδειών)	Σύνολο εκπροσώπων (+12%)**	Απαιτούμενο προσωπικό (FTE'S***)	Σύνολο εκπροσώπων (+12%)(FTE's)	
Δευτέρα	5.500	2,5	13.750	465	30	33	30	33	
Τρίτη	5.500	2,5	13.750	465	30	33	30	33	
Τετάρτη	5.500	2,5	13.750	465	30	33	30	33	
Πέμπτη	5.500	2,5	13.750	465	30	33	30	33	
Παρασκευή	4.000	2,5	10.000	465	22	24	22	24	
Σαββάτο	2.500	2,5	6.250	465	13	15	13	15	
Κυριακή	2.500	2,5	6.250	465	13	15	13	15	
Σύνολο Εβδομάδας	31.000	-	77.500	-	-	-	167	187	
M.O. / Ημέρα	4.429	2,5	11.071	465	24	27	24	27	

Πίνακας 3.12.2.1 Προγραμματισμός Εισερχόμενου Έργου

Για το εξερχόμενο τμήμα η πρόβλεψη μας έχει στηριχθεί και αυτή σε έναν σταθερό προγραμματισμό εξερχόμενων κλήσεων που θα πραγματοποιούνται ανά εβδομάδα. Η μέση διάρκεια κλήσης έχει υπολογισθεί στα 4 λεπτά, ενώ με προγραμματισμό πλήρους δυναμικότητας, το κέντρο θα τρέχει το έργο του με 27 άτομα, μέχρι το τρίτο έτος λειτουργίας, ενώ κατά την διάρκεια του 4^{ου} έτους θα προστεθούν ακόμα 3 υπάλληλοι και το 5^ο έτος επιπλέον 10. Πιο συγκεκριμένα, για την κάλυψη της ζήτησης το κέντρο σε μέρες με υψηλές απαιτήσεις εργασίας, οφείλει να έχει 24 άτομα βάρδια. Όμως, θα πρέπει να συνυπολογίσουμε σε αυτό και το πλήθος των ατόμων που θα λείπουν σε άδεια, επομένως θα προσθέσουμε ένα 12% του προσωπικού. Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, το τμήμα των εξερχόμενων κλήσεων θα παρουσιάζει τον κάτωθι προγραμματισμό:

		Outbound Project							
Ημέρες Εβδομάδας	Αριθμός Κλήσεων	Μέση διάρκεια κλήσης (min)	Σύνολο διάρκειας κλήσεων/ ημέρα (min)	Ημερήσιος χρόνος εργασίας (sec) / εκπρόσωπο*	Απαιτούμενο προσωπικό (ανευ αδειών)	Σύνολο εκπροσώπων (+12%)**	Απαιτούμενο προσωπικό (FTE'S***)	Σύνολο εκπροσώπων (+12%)(FTE's)	
Δευτέρα	2.100	4	8.400	350	24	27	18	20	
Τρίτη	2.100	4	8.400	350	24	27	18	20	
Τετάρτη	2.100	4	8.400	350	24	27	18	20	
Πέμπτη	2.100	4	8.400	350	24	27	18	20	
Παρασκευή	2.100	4	8.400	350	24	27	18	20	
Σαββάτο	-	-	-	-	-	-	-	-	
Κυριακή	-	-	-	-	-	-	-	-	
Σύνολο Εβδομάδας	10.500	-	42.000	-	-	-	90	101	
M.O. / Ημέρα	2.100	-	8.400	350	24	27	18	20	

Πίνακας 3.12.2.2 Προγραμματισμός Εξερχόμενου Έργου

*Ο ημερήσιος χρόνος εργασίας ανά εκπρόσωπο για το εισερχόμενο έργο έχει υπολογισθεί σε λεπτά στις 8 ώρες εργασίας (8*60=480sec), αφαιρώντας 15 λεπτά διαλείμματος.

****Το +12% υπολογίσθηκε με βάση, την απαίτηση σε προσωπικό, υπολογίζοντας τις άδειες των εργαζομένων ανά ημέρα**

*****FTE: Full-Time Equivalent (ισοδύναμο πλήρους απασχόλησης) Ifte=8 ώρες εργασίας**

Στους παρακάτω πίνακες αναφέρονται επιγραμματικά ο υπολογισμός των κλήσεων και οι απατήσεις σε προσωπικό που υπολογίζονται σε εβδομαδιαία βάση, διαχωρισμένο ανά τμήμα (inbound- outbound).

Εισερχόμενο τμήμα		Εξερχόμενο τμήμα	
Μ.Ο Κλήσεων / Ημέρα	4.429	Μ.Ο Κλήσεων / Ημέρα	1.500
Μέση διάρκεια κλήσης	2,5	Μέση διάρκεια κλήσης	4,0
Σύνολο Απαιτούμενων Εκπροσώπων	33	Σύνολο Απαιτούμενων Εκπροσώπων	27
Ημερήσιο Σύνολο κλήσεων/ ανα εκπρόσωπο	134	Ημερήσιο Σύνολο κλήσεων/ ανα εκπρόσωπο	56
Εβδομαδιαίο Σύνολο κλήσεων/ ανα εκπρόσωπο	936	Εβδομαδιαίο Σύνολο κλήσεων/ ανα εκπρόσωπο	391

Πίνακας 3.12.2.3Υπολογισμός κλήσεων ανά εκπρόσωπο

3.12.3 Προγραμματισμός Εσόδων τηλεφωνικού κέντρου

Όπως έχουμε προαναφέρει η «T-Call A.E.», θα εφαρμόσει τιμολογιακή πολιτική η οποία θα στηρίζεται στην χρέωση ανά λεπτό χρόνου ομιλίας από τον εκπρόσωπο. Η πολιτική αυτή έχει προγραμματιστεί να παραμείνει σταθερή για το 5ετές πλάνο πρόβλεψης εσόδων, καθώς και στον προγραμματισμό έχει συνυπολογιστεί και η αύξηση του προσωπικού κατά την διάρκεια του 4^{ου} και 5^{ου} χρόνου. Πιο συγκεκριμένα, για το εισερχόμενο έργο έχουμε:

Έσοδα Inbound Project		Έσοδα Inbound Project 4o+	
Διάρκεια ομιλίας εκπροσώπου / Ημέρα	465	Διάρκεια ομιλίας εκπροσώπου / Ημέρα	465
Μ.Ο. Απαιτούμενων Εκπροσώπων/ Ημέρα	27	Μ.Ο. Απαιτούμενων Εκπροσώπων/ Ημέρα	34
Σύνολο λεπτών ομιλίας / Ημέρα	12.400	Σύνολο λεπτών ομιλίας / Ημέρα	15.655
Έσοδο / ανα λεπτό ομιλία	0,13	Έσοδο / ανα λεπτό ομιλία	0,13
Έσοδα / ανα ημέρα	1.612	Έσοδα / ανα ημέρα	2.035
Έσοδα / ανα χρονιά	588.380	Έσοδα / ανα χρονιά	742.830

Πίνακας 3.12.3.1 Έσοδα από πωλήσεις Εισερχόμενο Έργο

Να σημειωθεί πως κατά την διάρκεια του τέταρτου έτους, έχει προγραμματιστεί να προστεθούν στο έργο 7 ακόμη εκπρόσωποι. Στον παραπάνω υπολογισμό τα 7 άτομα προστέθηκαν στον Μ.Ο των εκπροσώπων που έχει υπολογισθεί για την κάλυψη των αναγκών. Ο προγραμματισμός εσόδων του εξερχόμενου έργου έχει γίνει και αυτός με σταθερή τιμολογιακή πολιτική για την 5ετία, με την προϋπόθεση πως έχει προγραμματιστεί μια αύξηση του προσωπικού για το 4^ο έτος +3 άτομα, ενώ κατά την διάρκεια του 5^{ου} επιπλέον 10 άτομα. Με βάση λοιπόν τα παραπάνω για το τμήμα outbound έχουμε:

Έσοδα Outbound Project		Έσοδα Outbound Project 4ο		Έσοδα Outbound Project 5ο	
Διάρκεια ομιλίας εκπροσώπου / Ημέρα	350	Διάρκεια ομιλίας εκπροσώπου / Ημέρα	350	Διάρκεια ομιλίας εκπροσώπου / Ημέρα	350
Μ.Ο. Απαιτούμενων Εκπροσώπων/ Ημέρα	27	Μ.Ο. Απαιτούμενων Εκπροσώπων/ Ημέρα	30	Μ.Ο. Απαιτούμενων Εκπροσώπων/ Ημέρα	40
Σύνολο λεπτών ομιλίας / Ημέρα	9.408	Σύνολο λεπτών ομιλίας / Ημέρα	10.458	Σύνολο λεπτών ομιλίας / Ημέρα	13.958
Χρέωση / ανα λεπτό	0,18	Έσοδο / ανα λεπτό ομιλία	0,18	Έσοδο / ανα λεπτό ομιλία	0,18
Έσοδα / ανα ημέρα	1.693	Έσοδα / ανα ημέρα	1.882	Έσοδα / ανα ημέρα	2.512
Έσοδα / ανα χρονιά	618.106	Έσοδα / ανα χρονιά	687.091	Έσοδα / ανα χρονιά	917.041

Πίνακας 3.12.3.2 Έσοδα από πωλήσεις Εξερχόμενο Έργο

Με βάση λοιπόν τα παραπάνω, το κέντρο σκοπεύει να κρατήσει υψηλά επίπεδα δυναμικότητας από την έναρξη του παρόντος επενδυτικού σχεδίου, χωρίς ποτέ να εκλείψουν προοπτικές συνεχούς βελτίωσης. Να σημειώσουμε πως στην πρόβλεψη εσόδων μας υπολογίζουμε από το 2^ο έτος αύξηση ύψους 7%, 10%, 12%, και 23% στο 5^ο έτος από inbound projects από inbound project. Επιπλέον σημαντικό είναι να αναφερθεί πως από τον 2^ο χρόνο η εταιρεία υπολογίζει να εισπράττει έσοδα και από καμπάνιες που θα αναλαμβάνει κατά καιρούς. Αυτά τα έσοδα έχουν προστεθεί στο εξερχόμενο έργο και υπολογίζονται ως κάτωθι ανά χρονιά.

Σύνολο Εσόδων campaigns	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
Outbound Project -		30.000 €	40.000 €	50.000 €	100.000 €

Πίνακας 3.12.3.3 Έσοδα από campaigns

Παρακάτω, παρατίθενται πίνακας που αποτυπώνει συνοπτικά τα έσοδα:

Σύνολο Εσόδων ανα έτος	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
Inbound Project	588.380 €	629.567 €	651.337 €	818.378 €	887.630 €
Outbound Project	618.106 €	648.106 €	658.106 €	668.106 €	718.106 €
Σύνολο (ευρώ)	1.206.486 €	1.277.672 €	1.309.442 €	1.486.483 €	1.605.736 €

Πίνακας 3.12.3.4 Σύνολο Εσόδων (2020-2024)

Κεφάλαιο 4.

4. Πρώτες Ύλεις και άλλα Εφόδια

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις α' ύλεις και στα εφόδια που είναι απαραίτητα για την λειτουργία της υπό εξέταση μονάδας.

4.1. Χαρακτηριστικά Α' υλών και εφοδίων

Η «T-Call A.E» είναι μια μονάδα παροχής υπηρεσιών πράγμα που σημαίνει πως η λειτουργία της δεν χρήζει απόκτηση πρώτων υλών. Προϋπόθεση για την ίδρυση της είναι η εγκατάσταση μηχανολογικού – τεχνολογικού εξοπλισμού, ο οποίος είναι απαραίτητος για την λειτουργία της όπως και κάποια άλλα εφόδια που θα αναφέρουμε παρακάτω τα οποία είναι χρήσιμα για την λειτουργική της φάση.

4.1.1 Απαραίτητα Εφόδια τηλεφωνικού κέντρου

Για την ίδρυση και την σωστή λειτουργία του τηλεφωνικού μας κέντρου είναι απαραίτητη να διασφαλιστεί η παροχή κάποιων εφοδίων λειτουργικής χρήσης. Τα εφόδια αυτά χωρίζονται σε δυο κατηγορίες, είναι αυτά που είναι βασικά για την λειτουργία ενός τηλεφωνικού κέντρου και άλλα τα οποία βοηθούν στην βασική του λειτουργία όπως και στους μακροχρόνιους στόχους μάρκετινγκ που έχουν τεθεί. Τα εφόδια αυτά χαρακτηρίζονται ως βοηθητικά εφόδια. Παρακάτω αναφέρονται επιγραμματικά:

Βασικά εφόδια

- ❖ Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές
- ❖ Πληκτρολόγια
- ❖ Ποντίκια
- ❖ Τηλεφωνικές συσκευές
- ❖ Συστήματα ακουστικών και χειλοφώνων
- ❖ Τηλεοράσεις (meeting, education rooms)
- ❖ Πολυμηχανήματα (εκτυπωτές, σαρωτές, fax)

- ❖ Λάμπες φωτισμού, εξωτερικού και εσωτερικού χώρου
- ❖ Καλώδια ρεύματος, δικτύου και τηλεφώνων
- ❖ Εξοπλισμός γραφείου. Θα χρειαστούν γραφεία διοικητικών, όπως επίσης ειδικά γραφεία μαργαρίτες (συνεχείς θέσεις εργασίας με διαχωριστικά πάνελ) για τους εκπροσώπους καθώς και έπιπλα γραφείου που θα εγκατασταθούν στους χώρους της εκπαίδευσης, στην αίθουσα συσκέψεων και στην ρεσεψιόν
- ❖ Βοηθητικά έπιπλα γραφείου (Συρταριέρες, ντουλάπια προσωπικών αντικειμένων)
- ❖ Ηχομονωτικά διαχωριστικά πάνελ, τα οποία βοηθούν στην απομόνωση του ήχου στην τηλεφωνική γραμμή
- ❖ Καθίσματα
- ❖ Πίνακες (επιτοίχιοι μαρκαδόρου, με τρίποδο και χρήσης χαρτιού)
- ❖ Γραφική ύλη
- ❖ Αναλώσιμα (Είδη καθαρισμού χώρων, κ.α.)

Βοηθητικά εφόδια

- ❖ Ηλεκτρικό ρεύμα
- ❖ Νερό
- ❖ Καύσιμα (πετρέλαιο)
- ❖ Συντήρηση εξοπλισμού

Να σημειωθεί επίσης πως στα διάφορα εφόδια που θα αποκτήσει η επιχείρησή μας κατατάσσονται και είδη διακόσμησης όπως είναι διακοσμητικοί πίνακες και άλλα διακοσμητικά χώρου, καθώς και φυτά εσωτερικού και εξωτερικού χώρου.

Για τα βοηθητικά εφόδια λειτουργίας θα γίνει εκτενέστερη ανάλυση σε παρακάτω κεφάλαια, όπου θα αναφερθούν περαιτέρω κόστη λειτουργίας. Όσον αφορά το ηλεκτρικό ρεύμα, τα καύσιμα, το νερό και τα αναλώσιμα, θα γίνει εκτενέστερη ανάλυση στο κεφάλαιο 6 , ενώ θα αναλύσουμε εκτενέστερα στο κεφάλαιο 5 την συντήρηση του εξοπλισμού.

4.2. Marketing προμηθευτών

Στόχος της υπό ίδρυση επιχείρησης αποτελεί η ομαλή και αποδοτική της λειτουργία. Σε αυτό συμβάλει ο προγραμματισμός και το μάρκετινγκ των προμηθευτών που θα συνεργαστεί η «T-Call A.E.». Με τον σωστό καθορισμό του μάρκετινγκ των προμηθευτών η εταιρεία θα επιτύχει αποδοτικότερα αποτελέσματα στις συνεργασίες της.

4.2.1 Ελαχιστοποίηση του κόστους προμηθειών

Σημαντικό για την επιχείρηση μας είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους των προμηθειών της, αφού αυτός ο παράγοντας θα καθορίσει την αύξηση του περιθωρίου κέρδους της επιχείρησης μας. Η εταιρεία θα πρέπει να επιδιώκει και να επιτυγχάνει στις συμφωνίες της με τους προμηθευτές την καλύτερη δυνατή τιμή. Αυτό βέβαια δεν θα πρέπει να έρχεται σε συνδυασμό με την ποιότητα της προμήθειας διότι θα αποτελέσει κίνδυνο για την επιχείρηση. Να σημειωθεί πως μακροχρόνιες συνεργασίες με προμηθευτές αποφέρουν καλύτερες τιμές αγοράς.

4.2.2 Ελαχιστοποίηση του κινδύνου προμηθευτών

Η ελαχιστοποίηση κινδύνου όσον αφορά τους προμηθευτές στο υπό ίδρυση τηλεφωνικό κέντρο, έγκειται στην αξιοπιστία των προμηθευτών. Η εταιρεία θα πρέπει να προχωρά σε συμφωνίες με αξιόπιστους προμηθευτές που θα τηρούν τα συμβόλαια συνεργασίας. Δεδομένου πως η εύρυθμη και ομαλή λειτουργία του κέντρου μας, εξαρτάται άμεσα από τον παρεχόμενο μηχανολογικό εξοπλισμό, η μη αξιόπιστη τεχνική υποστήριξη από κάποιον προμηθευτή θα αποτελούσε σημαντικό κίνδυνο για τις υπηρεσίες του κέντρου. Συμπερασματικά καταλήγουμε πως για την ελαχιστοποίηση του κινδύνου απαιτείτε σωστή επιλογή και αξιολόγηση των προμηθευτών.

4.2.3 Σχέσεις με προμηθευτές

Οι σχέσεις με τους προμηθευτές θα πρέπει να είναι διαφανείς, όπως επίσης θα πρέπει να ορίζονται με ακριβή συμβόλαια και συμφωνίες προκειμένου να αποφεύγονται παρεξηγήσεις στις συναλλαγές. Έτσι, η επιχείρησή μας από την έναρξη των συνεργασιών της με τους προμηθευτές, θα φροντίζει να έχει υπό την κατοχή της, συμβόλαια τα οποία θα θέτουν τους όρους πληρωμής καθώς και τις τιμές της αγοράς για την περίοδο ισχύος της συνεργασίας. Με το πέρας της συνεργασίας, θα αξιολογείται ο εκάστοτε προμηθευτής και διαπιστώνεται το κατά πόσο η συνεργασία τους απέκλινε των όρων που τέθηκαν στα συμβόλαια. Σε περίπτωση αποκλίσεων, η συνεργασία θα διακόπτεται και θα επιλέγεται άλλος προμηθευτής, αλλιώς θα υπάρχει η συμφωνία να ανανεώνεται. Από την πλευρά της, η επιχείρησή μας, θα φροντίζει να μην δημιουργεί οφειλές απέναντι στους προμηθευτές της, όπως επίσης θα θέτει ως στόχο την καταβολή προκαταβολής με την πραγματοποίηση της παραγγελίας και στην συνέχεια την αποπληρωμή με την ολοκλήρωση της, προκειμένου να εξασφαλίζει την εμπιστοσύνη των προμηθευτών της. Επιπλέον, θα είναι αρμόδια προγραμματισμού της γραμμής για την έγκαιρη και σωστή παραλαβή των προμηθειών της (εισροές).

4.3 Επιλογή και Αξιολόγηση προμηθευτών

Όπως προαναφέρθηκε η επιλογή και αξιολόγηση των προμηθευτών είναι πολύ βασική διαδικασία η οποία θα πρέπει να λαμβάνει χώρα διαρκώς στην επιχείρηση για τους υφιστάμενους αλλά και για τους μελλοντικούς προμηθευτές. Η επιλογή και η αξιολόγηση των συνεργασιών θα γίνεται βάση κάποιων κριτηρίων που θα έχουν τεθεί από την εταιρεία μας με στόχο την ελαχιστοποίηση του κόστους και του κινδύνου που προαναφέραμε. Παρακάτω αναφέρονται επιγραμματικά τα κριτήρια αυτά:

- Η σωστή **τιμολόγηση**. Είναι σημαντικό να τηρούνται οι προσυμφωνημένοι τρόποι πληρωμής. Επίσης θα πρέπει να γίνεται διαπραγμάτευση τιμής προμηθευτή- πελάτη με στόχο την ελαχιστοποίηση του κόστους και την αύξηση του περιθωρίου κέρδους της επιχείρησής μας.
- Η **ποιότητα** αποτελεί επίσης κριτήριο επιλογής προμηθευτών. Η επιχείρησή μας, αποτελεί εταιρεία παροχής υπηρεσιών. Είναι πολύ σημαντικό λοιπόν για την άριστη παροχή των υπηρεσιών της να επιδιώκει άριστη ποιότητα

τεχνολογικού εξοπλισμού. Επομένως, η εταιρεία θα εστιάσει στην ποιότητα της παροχής των προμηθειών της.

- Η **αξιοπιστία** είναι επίσης ακόμα ένα κριτήριο επιλογής. Οι προμηθευτές θα πρέπει να είναι αξιόπιστοι στις συναλλαγές τους και να τηρούν τις συμφωνίες που έχουν τεθεί εξ' αρχής όσον αφορά τα χρονικά περιθώρια παράδοσης, την ποιότητα των προμηθειών καθώς και τις οικονομικές συμφωνίες.
- **Ικανότητα αντίδρασης** προμηθευτών σε καταστάσεις εκτάκτου ανάγκης. Δεδομένου πως οι προμηθευτές μας αποτελούν εταιρείες μηχανολογικής και τεχνικής υποστήριξης, η ικανότητα του προμηθευτή να αντιδρά ορθά σε μία ενδεχόμενη επιπλοκή του παρεχόμενου εξοπλισμού, αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια για την επιλογή του.

Με βάση λοιπόν τα παραπάνω η «T-Call A.E.» θα επιλέγει τους προμηθευτές της και θα τους αξιολογεί ανάλογα με τον βαθμό απόδοσης τους. Η εταιρεία θα καθορίσει μια κλίμακα απόδοσης με βάση τα παραπάνω χαρακτηριστικά και στο πέρας των συνεργασιών θα βαθμολογεί ανάλογα με το αν ικανοποιήθηκαν οι απαιτήσεις της. Εάν ο βαθμός του προμηθευτή είναι υψηλός η συνεργασία θα συνεχίζεται, σε αντίθετη περίπτωση θα υπάρχει διακοπή.

4.3.1 Πηγές προμηθευτών κεφαλαιουχικού εξοπλισμού

Με βάση λοιπόν τα παραπάνω, η «T-Call A.E.» θα επιλέξει προϊόντα από τους ακόλουθους προμηθευτές.

Όσον αφορά την προμήθεια τεχνολογικών και ηλεκτρονικών συσκευών (H/Y, πληκτρολόγια, ποντίκια κ.α.) το τηλεφωνικό κέντρο θα συνεργαστεί με την εταιρεία DELL, καθώς είναι μια εταιρεία αναγνωρισμένη παγκοσμίως, με πολυετή πείρα στον χώρο των τεχνολογιών πληροφορικής. Επιπλέον, συσκευές τηλεφώνων και ακουστικά με μικρόφωνο, απαραίτητο εργαλείο εργασίας για τους εκπροσώπους του κέντρου, η «T-Call A.E.», θα έρθει σε συνεργασία με την αναγνωρισμένη εταιρεία στην διεθνή αγορά, Panasonic. Τέλος, για την αγορά φωτοτυπικών μηχανημάτων και εκτυπωτών η εταιρεία θα έρθει σε συνεργασία με την HP.

DELL

- ❖ Τηλ.: 210-8129800
- ❖ Fax: 210-8129801
- ❖ Email: www.dell.com

Panasonic

- ❖ Τηλ.: 210-9692300
- ❖ Fax: 210-9692301
- ❖ Email: www.panasonic.gr

HP Hellas

- ❖ Τζαβέλλα, 1-3
- ❖ 15231, Χαλάνδρι, Αττικής
- ❖ Τηλ.:211-1806900
- ❖ Fax:211-1806901
- ❖ Email: www.hp.gr

Για τον ηλεκτρολογικό εξοπλισμό η εταιρεία θα προμηθευτεί προϊόντα (καλώδια, πρίζες, φωτισμός) από την εταιρεία:

LedMall

- ❖ Δημητρακοπούλου, 74
- ❖ 11745, Καλλιθέα, Αττικής
- ❖ Τηλ.:215-2157599
- ❖ Fax:213-032926
- ❖ Email: info@ledmall.gr

Για την κάλυψη της επίπλωσης του χώρου, όσον αφορά γραφεία, μαργαρίτες, συρταριέρες, καθίσματα, καναπέδες, τραπεζαρίες (meeting rooms), πίνακες (educations rooms, χώροι παραγωγής), ηχοαπορροφητικά διαχωριστικά, έπιπλα χώρων υποδοχής, βασικοί προμηθευτές της μονάδας θα είναι :

SATO

- ❖ Λεωφόρος Κηφισίας, 250-254
- ❖ 15231, Χαλάνδρι, Αττικής
- ❖ Τηλ.: 213-0181600
- ❖ Fax: 213-0181601
- ❖ Email: info@sato.gr

Πλαίσιο stores

- ❖ Εθν. Αντιστάσεως, 21
- ❖ 19018, Μαγούλα, Αττικής
- ❖ Τηλ.: 210-9538000
- ❖ Fax: 210-9538111
- ❖ Email: www.plaisio.gr

Προμηθευτής γραφικής ύλης θα είναι:

Public

- ❖ Καραγεώργη Σερβίας, 1
- ❖ 10563, Σύνταγμα, Αττικής
- ❖ Τηλ.:210-8181333
- ❖ Fax:210-8181334
- ❖ Email: www.public.gr

Όσον αφορά προμηθευτές για την κάλυψη προϊόντων καθαρισμού/απολυμαντικών, προμηθευτής θα είναι η εταιρεία:

Nicochem

- ❖ Σπετσών, 16
- ❖ 14565, Άγιος Στέφανος, Αττικής
- ❖ Τηλ.:210-8145955
- ❖ Fax:210-8145193
- ❖ Email: info@nickochem.gr

4.4 Υπολογισμός κεφαλαιουχικού κόστους (Capex)

Το κόστος των προμηθειών αποτελεί βασικό κομμάτι του επενδυτικού μας σχεδίου, αφού επηρεάζει άμεσα την κερδοφορία της επιχείρησης μας. Όπως έχουμε προαναφέρει δεδομένου πως είμαστε μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών, δεν καθίσταται απαραίτητη η προμήθεια α' υλών για την λειτουργία της επιχείρησης μας. Παρακάτω θα γίνει ανάλυση του κόστους των κεφαλαιουχικών εξόδων που χρειάζεται η επιχείρηση για την έναρξη της λειτουργίας της. Για τα υπόλοιπα κόστη σε μηχανολογικό εξοπλισμό και θα γίνει εκτενέστερη ανάλυση στο κεφάλαιο 5, όπως αντίστοιχα για λειτουργικά κόστη στο κεφάλαιο 6.

Κεφαλαιουχικά Έξοδα	Αριθμός τεμαχίων	Κόστος ανα μονάδα Μ.Ο	Σύνολο Κόστους(€)
Βασικός Ηλεκτρονικός-Τεχνολογικός εξοπλισμός			45.123
-Η/Υ	80	320	25.600
-Πληκτρολόγια	80	18	1.440
-Ποντίκια	80	10	800
-Τηλεφωνικές Συσκευές	21	23	483
-Τηλεοράσεις	3	2.500	7.500
-Συστήματα ακουστικών & χειλοφώνων	60	90	5.400
-Πολυμηχανήματα (φωτοτυπικά, εκτυπωτές)	3	1.300	3.900
Ηλεκτρολογικός Εξοπλισμός			17.000
-Λάμπες φωτισμού (εσωτερικού & εξωτερικού χώρου)			8.000
-Δομημένη καλωδίωση			9.000
-καλώδια			3.500
-πρίζες			5.500
Επίπλωση χώρου			46.060
-Γραφεία	82		19.520
-agents	60	130	7.800
-διοικητικού και λοιπού προσωπικού	20	420	8.400
-τραπέζι (meeting room)	1	320	320
-reception (panel)	1	3.000	3.000
-Συρταριέρες	80	100	8.000
-Ντουλάπια αποθηκευτικών χώρων	80	45	3.600
-Πίνακες (μαρκαδόρου, χρήση χαρτιού)	10	65	650
-Ηχομονωτικά διαχωριστικά πάνελ	60	120	7.200
-Καθίσματα	82		7.740
-διοικητικού και λοιπού προσωπικού	20	82	1.640
-agents	60	75	4.500
-υποδοχής (ειδικοί καναπέδες)	2	800	1.600
Διακόσμηση Χώρου			490
-Επιτοιχιοί Πίνακες	5	50	250
-Φυτά (εσωτερικού & εξωτερικού χώρου)	8	30	240
Σύνολο Βασικών Πάγιων εξόδων			108.673

Πίνακας 4.4.1 Κεφαλαιουχικές δαπάνες

Κεφάλαιο 5.

5. Μηχανολογία και Τεχνολογία

Ο μηχανολογικός και ο τεχνολογικός εξοπλισμός αποτελούν βασικά στοιχεία της επιχείρησής μας. Η επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας σε συνδυασμό με τον άρτιο μηχανολογικό εξοπλισμό και το ικανό ανθρώπινο δυναμικό, αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας του υπο ίδρυση τηλεφωνικού μας κέντρου. Έτσι παρακάτω στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιάσουμε τον μηχανολογικό εξοπλισμό σε συνδυασμό με την απαιτούμενη τεχνολογία που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση μας προκειμένου να παρέχει με επιτυχία τις υπηρεσίες της.

5.1 Δυναμικότητα τηλεφωνικού κέντρου

Σε παραπάνω κεφάλαιο, αναφέραμε τα στοιχεία που αφορούν το επίπεδο δυναμικότητας που θα αναπτύξει η «T-Call A.E.», προκειμένου να εξασφαλίσει την επιτυχή παροχή των υπηρεσιών της. Το πρόγραμμα εξυπηρέτησης που θα εφαρμόσει θα αποτελέσει ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για την βιωσιμότητα της στην αγορά. Η τεχνογνωσία και η επιλογή κατάλληλης τεχνολογίας θα πρέπει να εναρμονίζονται με τον κατάλληλο μηχανολογικό εξοπλισμό, ώστε να επιτευχθεί ο κατάλληλος προγραμματισμός λειτουργίας, ως αποτέλεσμα την επιτυχή εφαρμογή του επενδυτικού σχεδίου. Στην έναρξη της λειτουργίας του, το κέντρο μας θα στηριχτεί σε ένα πλάνο επιλογής τεχνολογίας και εξοπλισμού το οποίο θα στοχεύει στην κάλυψη της ζήτησης για τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες. Αυτό θα γίνει εφικτό, μελετώντας την ανάλυση του κλάδου και την ζήτηση της αγοράς, θέματα τα οποία έχουμε ήδη αναφέρει σε προηγούμενο κεφάλαιο (κεφ.3). Όπως ήδη έχουμε προαναφέρει οι ανάγκες του κέντρου σε προσωπικό εξαρτώνται από τον πρόβλεψη που έχουμε κάνει σχετικά με τον προγραμματισμό των κλήσεων που θα πραγματοποιούνται από το κέντρο. Να σημειωθεί και πάλι πως η δυναμικότητα της μονάδας μας θα στοχεύσει στο 100% των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού από την έναρξη της λειτουργίας της, πράγμα που θα καταφέρει στον πέμπτο χρόνο λειτουργία της. Συνοπτικά, έχουμε:

Project	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
Εκπρόσωποι Inbound Project	33	33	33	40	40
Εκπρόσωποι Outbound Project	27	27	27	30	40
Σύνολο Εκπροσώπων	60	60	60	70	80

Πίνακας 5.1.1 Απαιτούμενοι Εκπρόσωποι (2020-2024)

Έτη	Ημερίσιος Τζίρος	Ετήσιο Πρόγραμμα Κλήσεων	Ημέρες Λειτουργίας	Δυναμικότητα Μονάδας
1ο έτος	3.867	4.030.000	312	76%
2ο έτος	4.095	4.191.200	312	76%
3ο έτος	4.197	4.275.024	312	76%
4ο έτος	4.764	4.617.026	312	88%
5ο έτος	5.147	4.709.366	312	100%

Πίνακας 5.1.2 Δυναμικότητα τηλεφωνικού κέντρου (2020-2024)

5.1.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την δυναμικότητα ενός τηλεφωνικού κέντρου

Στην λειτουργία του τηλεφωνικού μας κέντρου υπάρχουν κάποιοι παράγοντες οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν την προβλεπόμενη δυναμικότητα του. Τέτοιοι παράγοντες αποτελούν οι κάτωθι:

- Χρόνος πριν και μετά την κλήση. Συνήθως πρόκειται για χρόνο που δαπανάτε προκειμένου να επιλυθούν διαδικαστικά θέματα όπως η επεξεργασία δεδομένων κ.α.
- Απουσίες – Ασθένειες υπαλληλικού προσωπικού
- Απαιτούμενες εκπαιδεύσεις (Briefings), προκειμένου το προσωπικό να ενημερωθεί για τυχόν αλλαγές σεναρίων, νέα προϊόντα κ.α.
- Τεχνικά προβλήματα συστημάτων, που δαπανούν χρόνο στην διαθεσιμότητα των εκπροσώπων στις γραμμές

Όλα τα παραπάνω, είναι παράγοντες που επηρεάζουν την δυναμικότητα του κέντρου, καθώς το κέντρο βγαίνει εκτός προγραμματισμού σχετικά με τις κλήσεις και

την παραγωγικό χρόνο εργασίας που έχει υπολογίσει σε ημερήσια, εβδομαδιαία, μηνιαία καθώς και ετήσια βάση.

5.2 Προγραμματισμός Τεχνολογίας

5.2.1 Τεχνολογία τηλεφωνικού κέντρου

Η λειτουργία ενός τηλεφωνικού κέντρου απαιτεί την εναρμόνιση τεχνολογιών επικοινωνίας και πληροφορικής σε λογισμικό και σε υλικό επίπεδο (software-hardware). Όσο αφορά το λογισμικό επίπεδο το τηλεφωνικό κέντρο μπορεί να λειτουργεί είτε σε αναλογική βάση (PBE- Private Branch Exchange) είτε σε ψηφιακή (TDM- Time Division Multiplexing, ISDN- Integrated Services Digital Network) ή και να στηρίζεται σε επικοινωνία μέσω Διαδικτύου (IP- Internet Protocol), τέλος έχει την δυνατότητα να συνδυάζει αναλογικές και ψηφιακές υποδομές δίνοντας την δυνατότητα να υποστηρίζει μετάδοση φωνής και δεδομένων σε διαφορετικές πλατφόρμες. Τέτοια κέντρα καλούνται ως *υβριδικά* τηλεφωνικά κέντρα και κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά, δεδομένης της ευελιξίας που παρέχουν στην λειτουργία τους. Η «T-Call Α.Ε.» θα στηθεί με κατάλληλες υποδομές ενός υβριδικού τηλεφωνικού κέντρου. Αμέσως μετά έρχονται τα IP τηλεφωνικά κέντρα λόγω της διείσδυσης των ευζωνικών συνδέσεων. Βασικό για την ίδρυση του τηλεφωνικού μας κέντρου είναι και οι τηλεφωνικές συσκευές που θα πρέπει να επιλεγούν για την λειτουργία του, οι οποίες διακρίνονται σε συμβατικές, ψηφιακές, ασύρματες, IP και soft phone καθώς θα πρέπει να είναι συμβατές με τον τύπο του κέντρου μας. Η επιχείρηση μας θα στηθεί με την χρήση soft phones τα οποία κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς των κέντρων παροχής τηλεφωνικών υπηρεσιών και πρόκειται για συσκευές που συνδυάζουν ακουστικό και μικρόφωνο (headset), οι οποίες συνδέονται με την συσκευή του υπολογιστή και δίνουν την δυνατότητα ομιλίας μέσω εισερχόμενων άλλα και εξερχόμενων κλήσεων, οι οποίες εμφανίζονται στην οθόνη του Η/Υ. Από την άλλη πλευρά σχετικά με το λογισμικό που απαιτείται για το τηλεφωνικό κέντρο, θα χρησιμοποιηθούν εφαρμογές όπως είναι το ACD, CRM, IVR, predictive dialing κ.α.. Πιο συγκεκριμένα:

- **ACD** – Automatic Call Distribution: σύστημα διανομής και κατανομής εισερχόμενων κλήσεων στους εκπροσώπους, μέσω διαφόρων παραμέτρων που έχουν τεθεί από τους διαχειριστές του συστήματος.
- **CRM** – Customer Relationship Management: σύστημα που συλλέγει, αναλύει και διαχειρίζεται δεδομένα που προέρχονται από διάφορους διαύλους επικοινωνίας με τους πελάτες. Πρόκειται για σύστημα που απαιτεί εκπαίδευση από τους διαχειριστές του, για την σωστή χρήση του και την πλήρη αξιοποίηση του.
- **IVR** – Interactive Voice Response: σύστημα το οποίο προσφέρει στον καλούντα την δυνατότητα να εξυπηρετηθεί μέσω ηχογραφημένων μηνυμάτων, με την χρήση φωνητικών εντολών, πριν την επικοινωνία του με τον εκπρόσωπο του κέντρου. Αφορά σύστημα που χρησιμεύει σε εισερχόμενα έργα του τηλεφωνικού κέντρου, όπου ο πελάτης καλεί προς εξυπηρέτηση του (αναφέρετε αναλυτικότερα και σε παρακάτω ενότητα).
- **Predictive Dialing**: σύστημα το οποίο αυτοματοποιεί μια σειρά από διαδικασίες, όπως κλήσεις σε πελάτες, προώθηση στους εκπροσώπους, εκκαθάριση λιστών (βάση δεδομένων με τηλεφωνικούς καταλόγους). Αφορά σύστημα το οποίο χρησιμεύει σε εξερχόμενα έργα του τηλεφωνικού κέντρου.
- **CTI** – Computer Telephony Integration: σύστημα που λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος μεταξύ software και hardware της εταιρείας. Η εφαρμογές του CTI αποτελούν την γέφυρα επικοινωνίας μεταξύ της βάσης του τηλεφωνικού κέντρου (Server) με τις συσκευές τηλεφώνων, τους H/Y κ.α..

5.2.2 Κριτήρια επιλογής τεχνολογίας

Στόχος του υπό ίδρυση τηλεφωνικού μας κέντρου είναι η απόκτηση ενός εξελιγμένου τεχνολογικά εξοπλισμού, που θα υποστηρίζεται από ένα ευρύ φάσμα τεχνολογίας υλικού και λογισμικού, σε συνδυασμό με καλά εκπαιδευμένους υπαλλήλους, με αποτέλεσμα την απόδοση υψηλού επιπέδου εισερχόμενων και εξερχόμενων υπηρεσιών. Στα παρακάτω κεφάλαια θα γίνει αναφορά στις υπάρχουσες κυρίαρχες τεχνολογίες υποστήριξης τηλεφωνικών κέντρων στην αγορά.

5.2.2.1 Ενοποίηση συστημάτων τηλεφωνικού κέντρου

Η ενοποίηση των υπολογιστικών συστημάτων και του τηλεφωνικού κέντρου (CTI-Computer Telephony Integration), δίνει την δυνατότητα αυτοματισμού διαδικασιών στον υπάλληλο του κέντρου, προκειμένου να ενεργεί πιο γρήγορα και αποτελεσματικά στην εργασία του. Η ενοποίηση αυτή πραγματοποιείται μέσω ειδικού υλικού το οποίο πραγματοποιεί μεταφορά κλήσεων και δεδομένων από το κέντρο στην οθόνη του Η/Υ του εκπροσώπου, δίνοντας του την δυνατότητα παροχής πληροφοριών (ταυτότητα, ιστορικό κ.α.) του καλούντος. Η ύπαρξη ενοποίησης στα σύγχρονα τηλεφωνικά κέντρα στοχεύει στην αποτελεσματική διακαναλική λειτουργία τους. Επιπλέον, τα συστήματα (CTI), παρέχουν εξελιγμένες λειτουργικότητες. Πιο συγκεκριμένα οι εφαρμογές CTI παρέχουν:

- **Αυτόματη αναγνώριση:** Το σύστημα δίνει την δυνατότητα αυτόματης αναγνώρισης του αριθμού του καλούντος εμφανίζοντας στον agent τα στοιχεία του καθώς και το ιστορικό της επικοινωνίας του. Αυτό βοηθάει τον υπάλληλο να γνωρίζει στοιχεία για τον πελάτη με τον οποίον καλείται να επικοινωνήσει, πριν ξεκινήσει η επικοινωνία τους, με αποτέλεσμα την ορθότερη διαχείριση του.
- **Πρόβλεψη κλήσης:** Το σύστημα υπολογίζει βάσει στατιστικών τον χρόνο διάρκειας κλήσης του υπαλλήλου, δίνοντας του την δυνατότητα πριν την λήξη της παρούσας κλήσης να εμφανίζεται στον agent η καρτέλα του επόμενου πελάτη.
- **Screen pop-up:** Το σύστημα ανασύρει από μια βάση δεδομένων σχετικές πληροφορίες για τον πελάτη και τις εμφανίζει αυτόματα στην οθόνη του υπαλλήλου. Η μεταφορά αυτή μπορεί να γίνεται από την οθόνη ενός υπαλλήλου σε έναν άλλον, χωρίς αυτό να γίνει αντιληπτό από τον πελάτη.

5.2.2.2 Λειτουργία αναγνώρισης ομιλίας

Η αναγνώριση ομιλίας εφαρμόζεται μέσω συστημάτων φωνητικής αλληλεπίδρασης (IVR-Interactive Voice Response). Τα συστήματα αυτά αναγνωρίζουν είναι σε θέση να αναγνωρίζουν φωνητικές εντολές, με αποτέλεσμα οι κλήσεις να δρομολογούνται κατ'ευθείαν στον αρμόδιο υπάλληλο. Το παραπάνω

σύστημα καθίσταται ειδικότερα δημοφιλές καθότι συνδυάζει το εύχρηστο μέσο επικοινωνίας (τηλέφωνο) σε συνδυασμό με την εύκολη επικοινωνία (προφορική), με αποτέλεσμα ο χειρισμός να είναι εύκολος από τον οποιοδήποτε πελάτη. Το IVR μειώνει τον χρόνο συνδιάλεξης, με αποτέλεσμα οι υπάλληλοι να χρησιμοποιούν τον χρόνο τους σε περισσότερες δραστηριότητες του κέντρου, καθώς και αυξάνουν τους δείκτες παραγωγικότητας τους, καθώς στην διάρκεια του ωραρίου θα έχουν μεγαλύτερο success rate στον μικρότερο δυνατό χρόνο. Να σημειωθεί πως το σύστημα αυτό, χρησιμοποιείται κυρίως σε εισερχόμενα έργα (collection κ.α.).

5.2.2.3 Φωνή μέσω διαδικτύου (VoIP)

Η τεχνολογία Φωνής μέσω διαδικτύου (VoIP- Voice over IP), αποτελεί την νέα τάση στην επικοινωνία με φωνή. Πρόκειται για μια σύγχρονη τεχνολογία επικοινωνίας μέσω διαδικτύου, η οποία στηρίζεται στην χρήση τεχνικών και κωδικοποιήσεων μέσω των οποίων μεταφέρεται η φωνή πατώντας σε πρωτόκολλο του Διαδικτύου (IP). Σημαντικός παράγοντας στην εξέλιξη αυτής της τεχνολογίας αποτέλεσε ο ερχομός των ADSL-VDSL που παρέχουν μεγάλες ταχύτητες στην μεταφορά των δεδομένων, εξασφαλίζοντας ικανοποιητική ποιότητα και χαμηλό κόστος στην επικοινωνία.. Τα τηλεφωνικά κέντρα της αγοράς που χρησιμοποιούν την παραπάνω επικοινωνία, χαρακτηρίζονται ως IP convergent. Ένα IP convergent τηλεφωνικό κέντρο παρέχει την δυνατότητα ενοποιημένης επικοινωνίας (φωνή, εικόνα, ήχος) πάνω από IP δίκτυα (LAN, www κ.α.), καθώς και προσφέρει ενοποίηση εσωτερικής επικοινωνίας των υπαλλήλων, δίνοντας την δυνατότητα χρήσης ενός πολυμεσικού σταθμού εργασίας από το τηλεφωνικό κέντρο. Μέσω του παραπάνω σταθμού, ο υπάλληλος έχει την δυνατότητα να διαχειρίζεται την επικοινωνία με τον πελάτη καθώς και να κάνει χρήση και άλλων εφαρμογών όπως δρομολόγηση κλήσεων κ.α.

5.2.2.4 Τήλε - εργασία

Η Τήλε- εργασία ή αλλιώς εργασίας εξ' αποστάσεως, δίνει την δυνατότητα στον υπάλληλο να εργαστεί από οπουδήποτε και αν βρίσκεται με μια συσκευή (H/Y, Laptop, GSM phone κ.α.), έχοντας πλήρη πρόσβαση στις λειτουργίες του τηλεφωνικού κέντρου (συστήματα, βάσεις δεδομένων κ.α.). Η τεχνολογία αυτή δεν προβλέπεται να είναι άμεσα εφαρμόσιμη στο τηλεφωνικό μας κέντρο, καθώς επηρεάζει την πολιτική λειτουργίας της επιχείρησής μας.

5.2.2.5 Τεχνολογία και διαχείριση του τηλεφωνικού κέντρου

Οι χειριστές των προαναφερθέντων τεχνολογιών θα πρέπει να είναι πλήρως και κατάλληλα εκπαιδευμένοι , προκειμένου να συμβαδίζουν με τις τεχνολογικές εξελίξεις καθώς και με τις μεταβολές των προσφερόμενων υπηρεσιών. Επιπλέον, το γεγονός πως τα τηλεφωνικά κέντρα ενοποιούνται με συστήματα διαχείρισης πελατών απαιτούν από τους χειριστές:

- i. Ευχέρεια και ταχύτητα στην διαχείριση των εφαρμογών
- ii. Άριστη γνώση της λειτουργίας των εφαρμογών που διαχειρίζονται.
- iii. Γνώση της τεχνολογίας των τηλεπικοινωνιών και ικανότητα διαχείρισης τηλεπικοινωνιακών πόρων.

Σημαντικό επίσης είναι να αναφέρουμε πως ο πελάτης στην σύγχρονη αγορά εμφανίζεται περισσότερο ενημερωμένος και απαιτητικός στην εξυπηρέτησή του σε σχέση με το παρελθόν, πράγμα που δημιουργεί υψηλά στάνταρ σε σχέση με το επίπεδο γνώσης και εξειδίκευσης των υπαλλήλων των τηλεφωνικών κέντρων.

5.2.3 Επιλογή τεχνολογίας

Στην παρούσα ενότητα θα γίνει αναφορά της τεχνολογίας που θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί προκειμένου η «T-Call A.E.» να είναι σε θέση να προσφέρει τις υπηρεσίες της. Συνοπτικά παρακάτω θα αναφέρουμε τις τεχνολογικές επιλογές για την ίδρυση του τηλεφωνικού μας κέντρου:

- ❖ **Ενιαίος αριθμός επικοινωνίας:** Δημιουργία κέντρου όπου οι πελάτες καλούν για την εξυπηρέτηση τους χωρίς να χρεώνεται η κλήσης τους.
- ❖ **Τηλεφωνικό Σύστημα:** Οι εκπρόσωποι εξυπηρέτησης λαμβάνουν και πραγματοποιούν κλήσεις από ένα σύστημα ξεχωριστών γραμμών
- ❖ **Automatic Call Distribution (ACD):** Σύστημα που παρέχει βελτιωμένη εξυπηρέτηση πελατών, προγραμματίζοντας και διαμενοντας τις κλήσεις στους διαθέσιμους agents, μειώνοντας την αναμονή των πελατών στις γραμμές.
- ❖ **Interactive Voice Response (IVR):** Επιτρέπει στους πελάτες να αλληλεπιδρούν μέσω ενός συστήματος αναγνώρισης φωνής, ακολουθώντας αυτοματοποιημένο φυσικό διάλογο. Στο σύστημα αυτό χρησιμοποιούνται ηχογραφημένα μηνύματα που παρέχουν κατευθύνσεις στους πελάτες. Να σημειωθεί πως ο σχεδιασμός του μενού του IVR συστήματος θα πρέπει να γίνει με ιδιαίτερη προσοχή, με σκοπό την αποφυγή δυσaráρεσκιας του πελάτη.
- ❖ **Computer Telephony Integration (CTI):** Λογισμικό ενοποίησης του κέντρου κλήσεων με τους Η/Υ των εκπροσώπων. Προσφέρει δυνατότητες στην διανομή των κλήσεων προς στους εκπροσώπους καθώς δίνει και την δυνατότητα στους υπαλλήλους να έχουν όλη την πληροφόρηση σχετικά με τον πελάτη που επικοινωνούν.
- ❖ **Δυνατότητα καταγραφής κλήσης:** Επιτυγχάνεται μέσω της τεχνολογίας VoIP. Η τεχνολογία καταγραφής κλήσεων VoIP παρέχεται πια από κορυφαίες εταιρείες τηλεφωνίας IP (Alcatel, Cisco, Ericsson, Genesys, NEC, IPC κ.α.). Αυτό δίνει την δυνατότητα χρήσης και επιλογής εξοπλισμού και στο μέλλον. Η παραπάνω τεχνολογία δίνει την δυνατότητα καταγραφής εκατομμυρίων κλήσεων κάθε μέρα, πράγμα που βοηθά στην βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης και την δυνατότητα να γνωρίζουμε καλύτερα τους πελάτες και τις ανάγκες τους.
- ❖ **Instant Message Service**
- ❖ **Web Browser:** Google Chrome – Internet Explorer

5.3 Μηχανολογικός Εξοπλισμός τηλεφωνικού κέντρου

Η τεχνολογία που θα επιλεχθεί για την λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου θα πρέπει να υποστηρίζεται από έναν συμβατό μηχανολογικό εξοπλισμό. Ο εν

προκειμένω μηχανολογικός εξοπλισμός θα χωρίζεται σε δύο κατηγορίες ανάλογα της υποστήριξης του στην λειτουργεί του κέντρου. Το τηλεφωνικό κέντρο θα προβεί σε εγκατάσταση **κύριου** μηχανολογικού εξοπλισμού, δηλαδή στο σύνολο των μηχανημάτων που αποτελούν το βασικό εξοπλισμό για την λειτουργία του κέντρου (servers, καλωδιακές εγκαταστάσεις, CRM systems, κ.α.). Όπως επίσης θα γίνει και εγκατάσταση **βοηθητικού** μηχανολογικού εξοπλισμού, δηλαδή μηχανήματα που θα στηρίζουν την λειτουργική φάση της επιχείρησης (εκτυπωτές, H/Y, τηλεφωνικά συστήματα, συνδέσεις διαδικτύου). Σημαντικό στην επιλογή του μηχανολογικού εξοπλισμού είναι η πλήρης εναρμόνιση με το τεχνολογικό επίπεδο της επιχείρησης καθώς και η ευελιξία αντικατάστασης του, προκειμένου η επιχείρηση να προσαρμόζεται στις τεχνολογικές αλλαγές της αγοράς και να καταφέρνει να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου. Η ορθή επιλογή του μηχανολογικού εξοπλισμού θα αποτελέσει βασικός παράγοντας στην εύρυθμη λειτουργία του κέντρου καθώς και στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Ο μηχανολογικός εξοπλισμός θα επιλεγεί με τα κάτωθι κριτήρια:

- *Κόστος απόκτησης.* Θα δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην σχέση τιμής και ποιότητας εξοπλισμού.
- *Εγγυήσεις.* Η εταιρεία θα εστιάσει στην παροχή εγγυήσεων από τις εταιρείες προκειμένου να εξασφαλίζει την αντικατάσταση του εξοπλισμού σε τυχόν μηχανολογικές βλάβες.
- *Δυναμικότητα.* Επίτευξη της προβλεπόμενης απαιτούμενης δυναμικότητας.
- *Συστήματα διαχείρισης ποιότητας.* ISO 9001.
- *Συστήματα διαχείρισης περιβάλλοντος.* ISO 14001.

5.4 Κόστος Μηχανολογικού εξοπλισμού και Τεχνολογίας

Στον παρούσα ενότητα, θα γίνει σχετική ανάλυση του κόστους του μηχανολογικού εξοπλισμού και της τεχνολογίας που θα εγκατασταθεί στην «T-Call A.E.». Η απόκτηση των παραπάνω προβλέπεται να πραγματοποιηθεί με ολική αγορά και πληρωμή εφάπαξ, καθώς και το κόστος απόκτησης θα συμπεριληφθεί στο συνολικό κόστος της επένδυσης, όπου θα γίνει εκτενέστερη ανάλυση σε επόμενο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης. Το κόστος αφορά το 2020, έτος έναρξης για την λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου, όπου αναμένεται να αποκτηθεί και ο μηχανολογικός

εξοπλισμός. Την ευθύνη μεταφοράς και εγκατάστασης του εξοπλισμού στον χώρο της εταιρείας την έχουν αποκλειστικά οι προμηθευτές, ενώ το κόστος των ενεργειών αυτών θα συμπεριληφθεί στο συνολικό κόστος απόκτησης. Στους παρακάτω πίνακες θα γίνει παρουσίαση του κόστους για την απόκτηση εξοπλισμού τεχνολογίας και επικοινωνίας του υπό ίδρυση τηλεφωνικού μας κέντρου. Όσον αφορά την τεχνολογία της επικοινωνίας αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα για την επιχείρησή μας, καθότι καθορίζει την βιωσιμότητα και εξέλιξη του κέντρου στην αγορά. Από την άλλη πλευρά, όσον αφορά τον εξοπλισμό τεχνολογίας, η τεχνολογική υπεροχή του κέντρου είναι αυτή θα βοηθήσει στην ανοδική πορεία του κέντρου στην αγορά, μεταξύ των υπολοίπων εταιρειών. Πιο συγκεκριμένα στους παρακάτω πίνακες εμφανίζονται αναλυτικότερα τα κόστη που προαναφέραμε. Να σημειώσουμε και πάλι πως το κόστος θα αποτυπωθεί το έτος 2020, όπου και πρόκειται να αποκτηθεί ο εν λόγω εξοπλισμός.

Εξοπλισμός	Κόστος (€)
Τεχνολογία	
Servers Application	160.000
CRM systems	62.000
CTI systems	16.000
IVR	7.000
VoIP systems	4.500
Σύνολο τεχνολογίας (ευρώ)	249.500
Μηχανολογικός Εξοπλισμός	
Τηλεφωνικό Κέντρο (Cisco FCE)	22.000
Σύνδεση Διαδικτύου	1.800
Η/Υ	25.600
Πληκτρολόγια	1.440
Ποντίκια	800
Τηλεφωνικές Συσκευές	483
Τηλεοράσεις	7.500
Συστήματα ακουστικών & χειλοφώνων	5.400
Πολυμηχανήματα (φωτοτυπικά, εκτυπωτές)	3.900
Γραφεία	19.520
-agents	7.800
-διοικητικού και λοιπού προσωπικού	8.400
-τραπέζι (meeting room)	320
-reception	3.000
Συρταριέρες	8.000
Ντουλάπια αποθηκευτικών χώρων	3.600
Πίνακες Εκπαίδευσης (μαρκαδόρου, χρήση χαρτιού)	650
Ηχομονωτικά διαχωριστικά πάνελ	7.200
Καθίσματα	7.740
-διοικητικού και λοιπού προσωπικού	1.640
-agents	4.500
-υποδοχής (ειδικοί καναπέδες)	1.600
Λάμπες φωτισμού (εσωτερικού & εξωτερικού χώρου)	8.000
Δομημένη καλωδίωση	9.000
-καλώδια	3.500
-πρίζες	5.500
Σύνολο Μηχανολογικού εξοπλισμού (ευρώ)	132.633
Σύνολο Εξοπλισμού	382.133

Πίνακας 5.4.1 Υπολογισμός Κόστους Μηχανολογικού Εξοπλισμού και Τεχνολογίας

5.5 Έργα Πολιτικού Μηχανικού

Όσον αφορά τα έργα του πολιτικού μηχανικού αναλαμβάνει κατασκευαστική εταιρεία κτιριακών εγκαταστάσεων, η οποία θα είναι υπεύθυνη για την ολοκλήρωση όλων των έργων εργασίας σύμφωνα με τα τρέχοντα νομοθετικά πλαίσια. Το προσωπικό που θα εκτελέσει το έργο αναδιαμόρφωσης καθώς και τα μηχανήματα ανήκουν στην κατασκευαστική εταιρεία. Ο χρόνος παράδοσης έχει καθοριστεί βάση ειδικού συμβολαίου της εταιρείας «T-Call A.E.» και της αρμόδιας κατασκευαστικής εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα τα έργα του πολιτικού μηχανικού θα αφορούν:

✓ Προετοιμασία και αναδιαμόρφωση του εσωτερικού χώρου

- Διαμόρφωση χώρου σύμφωνα με τις της ανάγκες λειτουργικότητας του κέντρου
- Τοποθέτηση και εγκατάσταση Server
- Εγκατάσταση συστήματος πυρασφάλειας
- Φωτισμός κτιρίου
- Καλωδιώσεις
- Συστήματα εξαερισμού και κλιματισμού
- Τοποθέτηση δαπέδων
- Τοποθέτηση ειδικών ηχομονωτικών πάνελ
- Διαμόρφωση αιθουσών εκπαίδευσης – συναντήσεων – υποδοχής

✓ Προετοιμασία και αναδιαμόρφωση του εξωτερικού χώρου

- Εξωτερικές καλωδιώσεις
- Διαμόρφωση πρόσοψης κτιρίου
- Δενδροφύτευση εξωτερικού χώρου
- Φωτισμός εξωτερικών χώρων

5.5.1. Κόστος έργου πολιτικού μηχανικού

Το συνολικό κόστος των έργων του πολιτικού μηχανικού συνιστά μέρος του συνολικού κεφαλαίου επένδυσης της «T-Call A.E.», το οποίο θα αναλυθεί

εκτενέστερα και στο κεφάλαιο 10. Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζεται το κόστος εργασιών του πολιτικού μηχανικού ανά κατηγορία έργου:

Περιγραφή Έργου Πολιτικού Μηχανικού	Κόστος (€)
Αναδιαμόρφωση Κτιρικών Υποδομών	16.800
Περιβαντολογικές Μελέτες	7.000
Εργασίες Διαμόρφωσης Εσωτερικών Χώρου	17.000
Εργασίες Διαμόρφωσης Εξωτερικών Χώρου	6.500

Πίνακας 5.5.1.1 Κόστος Έργων Πολιτικού Μηχανικού

5.6 Υπολογισμός Κόστους Επένδυσης

Προκειμένου να ολοκληρωθεί η παρούσα ανάλυση πρέπει γίνει ο υπολογισμός του συνολικού κόστους της επένδυσης ο οποίος παρουσιάζεται παρακάτω:

A.A	Κατηγορία Δαπάνης	Κόστος (€)
1.	Έργα Πολιτικού Μηχανικού	47.300
	Αναδιαμόρφωση Χώρου Εγκατάστασης	16.800
	Περιβαντολογικές Μελέτες	7.000
	Εργασίες Διαμόρφωσης Εσωτερικών Χώρου	17.000
	Εργασίες Διαμόρφωσης Εξωτερικών Χώρου	6.500
2.	Απαιτούμενος Εξοπλισμός	382.133
	Εξοπλισμός Τεχνολογίας	249.500
	Μηχανολογικός Εξοπλισμός	132.633
3.	Έργα διαμόρφωσης Περιβάλλοντα χώρου	10.290
	Καλλωπισμός (Πίνακες - Φυτά)	490
	Εγκατάσταση Φωτισμού	5.000
	Δενδροφύτευση	1800
	Περιφράξεις	3000
4.	Γενικά έξοδα	22.500
	Οικονομοτεχνική Μελέτη	9.000
	Νομικά έξοδα	2.500
	Συμβολαιογραφικά έξοδα	3.000
	Κόστος Ανάπτυξης ISO	8.000
Σύνολο Επένδυσης		462.223

Πίνακας 5.6.1 Υπολογισμός Κόστους Επένδυσης

Κεφάλαιο 6.

6. Οργάνωση μονάδας και Γενικά Έξοδα

6.1. Οργάνωση και Διαχείριση της μονάδας

Το συγκεκριμένο κεφάλαιο αναφέρεται στον ενδεδειγμένο σχεδιασμό της οργάνωσης της επιχείρησής μας, η οποία είναι απαραίτητη προκειμένου να ικανοποιούνται συνθήκες βέλτιστης διαχείρισης αυτής. Η διαίρεση της επιχείρησής μας σε μεμονωμένες οργανωσιακές μονάδες κρίνεται επιτακτική, όχι μόνο από λειτουργικής σκοπιάς αλλά και κατά τη διάρκεια της φάσης του προγραμματισμού, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των επιχειρηματικών μας στόχων. Η οργανωσιακή δομή κάθε επιχείρησης είναι διαφορετική και εξαρτάται από τον τύπο της επιχείρησης όπου εξετάζουμε, το μέγεθος, τους στόχους, τις πολιτικές και τις αξίες της. Το πρώτο βήμα στην οργάνωση της επιχείρησης είναι η κατάρτιση ενός λειτουργικού οργανογράμματος. Αναφορικά με το υπό εξέταση τηλεφωνικό κέντρο, προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά, κρίνεται επιτακτική η επακριβής οργάνωση των λειτουργιών του, με τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται η ομαλή οργάνωση των υπηρεσιών του.

6.2. Οργανωτικές λειτουργίες της μονάδας

Ακολουθώντας τη θεωρία του Porter προκειμένου να μελετήσουμε το εσωτερικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης, αναλύουμε την **εσωτερική αλυσίδα αξίας** της (value chain analysis), με σκοπό τη διερεύνηση των εσωτερικών λειτουργιών της, οι οποίες διακρίνονται σε κύριες και σε υποστηρικτικές.

Οι κύριες δραστηριότητες στην περίπτωση της «T-Call A.E.» είναι :

- ✓ **Παραλαβή δεδομένων** (λίστες πελατών)
- ✓ **Marketing και ανάλυση αγοράς** (γνώση της αγοράς, κατανόηση των αναγκών των καταναλωτών, σωστή τοποθέτηση και προώθηση του προϊόντος που καλούμαστε να παρέχουμε στην αγορά)
- ✓ **Άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη** (εξειδικευμένη γνώση του συνόλου των προϊόντων που δόθηκαν στην μονάδα μας από τους πελάτες)

Οι δραστηριότητες υποστήριξης είναι :

- ✓ **Δομή της επιχείρησης (Firm Infrastructure)**
 - Γενική Διεύθυνση
 - Στελέχωση τηλεφωνικού κέντρου (Εμπορική διεύθυνση, τεχνική υποστήριξη και στρατηγικός προγραμματισμός)
- ✓ **Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.** Είναι ευρύτερα γνωστό ότι οι σύγχρονες επικερδείς επιχειρήσεις επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τις διάφορες λειτουργίες τους, καθώς και στην ανάπτυξη αμφίπλευρης προσωπικότητας κάθε ατόμου και στη διαφορετικότητά του , θεωρώντας τα το κλειδί της επιτυχίας τους. Στόχος της επιχείρησης μας είναι η αναζήτηση των κατάλληλων ατόμων, στην κατάλληλη θέση με τα κατάλληλα χαρακτηριστικά με στόχο τα βέλτιστα αποτελέσματα.
 - Προσδιορισμός αναγκών επιχείρησης σε προσωπικό και πρόσληψη αντίστοιχων ατόμων με ανάλογα κριτήρια
 - Προσδιορισμός ειδικών λειτουργιών και καθηκόντων κάθε θέσης
 - Αξιολόγηση προσωπικού
 - Εκπαίδευση προσωπικού και προγραμματισμός σεμιναρίων
 - Ασφαλιστικά προγράμματα και μισθοδοσίες
 - Ανάπτυξη εργασιακών σχέσεων με στόχο την κινητροδότηση του προσωπικού και περαιτέρω επίδοσή του.
- ✓ **Ανάπτυξη Τεχνολογίας**
 - Συντήρηση εξοπλισμού, μηχανών για αναχαίτιση εν δυνάμει δυσλειτουργιών
 - Βέλτιστη λειτουργία συνόλου διαδικασιών ή αποκοπή πεπαλαιωμένων και εισαγωγή νέων καινοτόμων, για αύξηση ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας
- ✓ **Προμήθεια (Procurement)**
 - Προμήθεια απαιτούμενων εφοδίων, μηχανολογικού εξοπλισμού και λοιπών αναλωσίμων επιχείρησης (γραφική ύλη κ.α.)
 - Έλεγχος αποθεμάτων
 - Επιλογή προμηθευτών, σχέσεις με προμηθευτές και πληρωμή αυτών

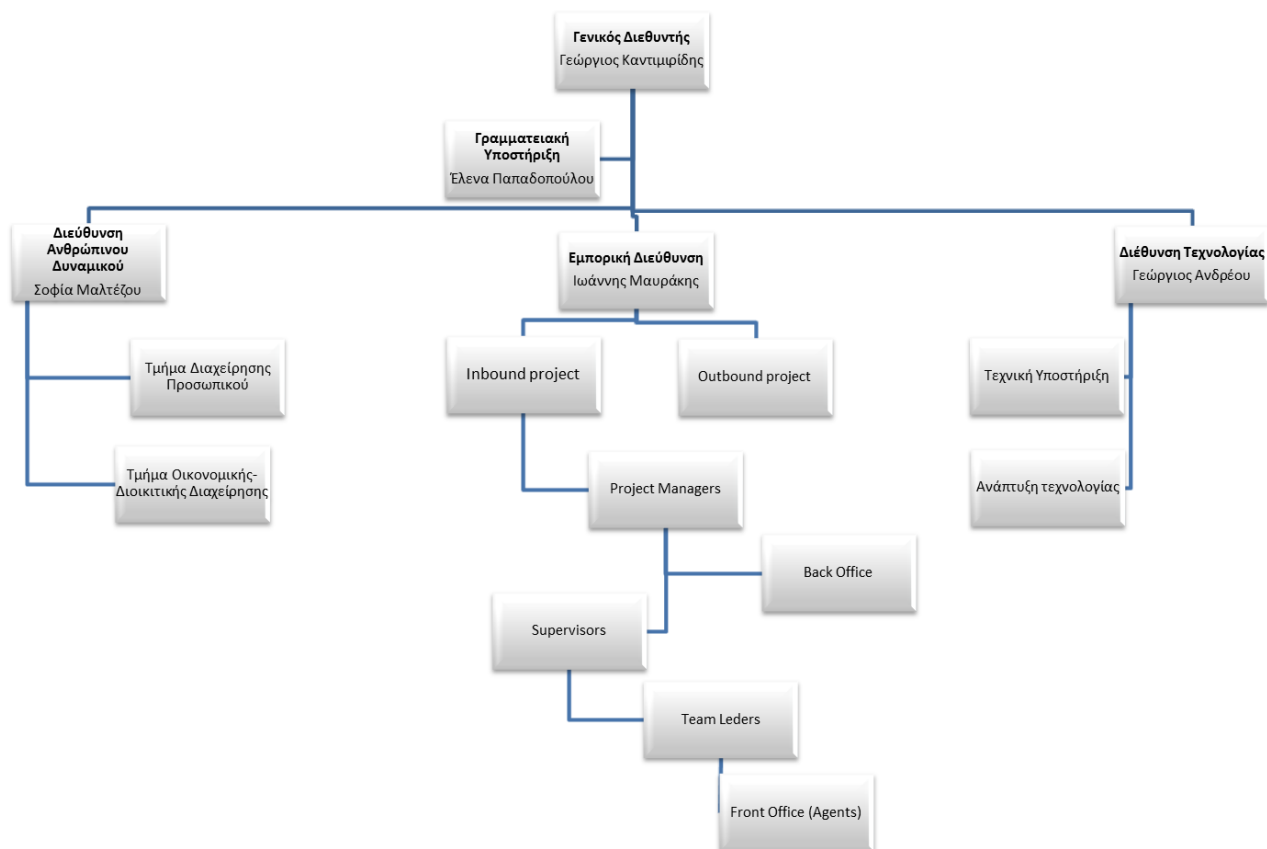
- Έλεγχος τιμολογίων και διαπραγμάτευση τιμών

Οι παραπάνω λειτουργίες είναι καθοριστικές και καθίσταται απαραίτητο να διεκπεραιώνονται από την επιχείρηση. Κύριος στόχος κάθε λειτουργίας είναι η ικανοποίηση του πελάτη, στις παρεχόμενες υπηρεσίες στην αγορά.

6.2.1 Σχεδίαση οργανωτικής δομής της επιχείρησης

Ως οργανόγραμμα ορίζουμε τη σχηματική απεικόνιση της οργανωτικής διάρθρωσης της επιχείρησής μας. Λέγοντας αυτό εννοούμε ότι δεν αποτελεί απλώς ένα διάγραμμα της μονάδας , ένα απλό σχέδιο ή μία απλή αναφορά θέσεων εργασίας. Αποτελεί τον σηματοδότη κάθε θέσης εργασίας και λειτουργίας της και δείχνει τη ροή διαδοχικών λειτουργιών ώστε να φτάσουμε στην αποτελεσματική εκροή της υπηρεσίας από την επιχείρηση. Πλεονεκτήματα του σωστού οργανογράμματος αποτελούν η επακριβής καταγραφή των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά , η οποία προάγει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά του. Επιπρόσθετα, σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι το σωστό οργανόγραμμα συντελεί στο αίσθημα ασφάλειας , σωστής κατεύθυνσης και πειθαρχίας που νιώθει κάθε άτομο ξεχωριστά. Θα αποτελούσε παράλειψη η μη αναφορά, ότι το σωστό οργανόγραμμα μας παρέχει πληροφορίες για ισχύουσα ιεραρχία , θέσεις, αρμοδιότητες, κανάλια επικοινωνίας, γραμμή εντολών στα διάφορα τμήματα. Η πολλά υποσχόμενη μελλοντική πορεία της επιχείρησής μας δε θα μπορούσε παρά να στηριχτεί σε μία σύγχρονη και αποτελεσματική δομή η οποία να παρέχει τις σωστές βάσεις για τη μελλοντική της εξέλιξη.

Το συγκεκριμένο σύστημα ενθαρρύνει τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας στις επιμέρους λειτουργίες. Επιπλέον, προάγει την εσωτερική αποτελεσματικότητα, ανάπτυξη ειδικών ικανοτήτων και γνώσεων, αύξηση εξειδίκευσης και ταυτόχρονα αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών μας.



Πίνακας 6.2.1.1 Οργανωτική Δομή

6.2.2 Βασικές αρμοδιότητες των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης

6.2.2.1 Γενική Διεύθυνση

Η «T-Call A.E», θα έχει έναν Γενικό Διευθυντή τον κύριο Γεώργιο Καντιμιρίδη, ο οποίος θα είναι αρμόδιος του συνόλου της επιχείρησης. Στόχος του θα είναι η ανάπτυξη της μονάδας και του προσωπικού, με σκοπό τόσο την ομαλή λειτουργία της εταιρείας και η τήρηση των επιμέρους καθηκόντων, όσο και η ανάπτυξη και εγκαθίδρυση της εταιρείας στην εγχώρια αγορά. Επιπλέον θα είναι αρμόδιος για τον έλεγχο και την διασφάλιση των διαδικασιών και λειτουργιών. Παρακάτω αναφέρονται

επιγραμματικά τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του Γενικού Διευθυντή του κέντρου:

- Συμμετοχή σε συναντήσεις που αφορούν θέματα μείζονος σημασίας για την πορεία της επιχείρησης
- Εσωτερικές επιθεωρήσεις σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης με σκοπό τον έλεγχο λειτουργίας της μονάδας
- Αρμόδιος για αποφάσεις που στοχεύουν σε διορθωτικές ενέργειες που αφορούν στο τρόπο διοίκησης ή λειτουργίας της επιχείρησης

Η γενική διεύθυνση θα αποτελείται από ένα επιπλέον υπάλληλο, ο οποίος θα είναι αρμόδιος σε θέματα γραμματειακής υποστήριξης, κυρίως σε ζητήματα που αφορούν τα καθήκοντα του Γενικού Διευθυντή καθώς θα κατέχει το πόστο της υποδοχής της εταιρείας (reception).

6.2.2.2 Εμπορική Διεύθυνση

Η εμπορική διεύθυνση του τηλεφωνικού κέντρου διοικείται από τον κύριο Ιωάννη Μαυράκη και στελεχώνεται από τρεις κατηγορίες εργαζομένων.

- i. Το **Διοικητικό - Εποπτικό** προσωπικό της επιχείρησης, το οποίο αποτελείται από θέσεις ευθύνης, απαραίτητες για την κύρια λειτουργία της μονάδας. Τέτοιες θέσεις είναι:

- ✓ *Project Managers* (Διευθυντές έργων), κύριοι υπεύθυνοι των έργων της μονάδας. Είναι αρμόδιοι για την κατανομή των ρόλων και την επίβλεψη αυτών στην λειτουργία των έργων (inbound- outbound projects), αλλά και υπεύθυνοι επίτευξης των στόχων που θέτει η επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, ο ρόλος τους είναι κυριαρχικός στα έργα που αναλαμβάνει η επιχείρηση και αποτελούν τους καθοδηγητές αυτών.

Πιο συγκεκριμένα:

- Σχεδιάζει, τη γραμμή λειτουργίας του τηλεφωνικού κέντρου και υπολογίζει το χρόνο που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων

- Αλλάζει το πρόγραμμα λειτουργίας (αλλαγή λιστών- καταλόγων), αν διαπιστώσει ότι ο αρχικός σχεδιασμός δεν είναι αποδοτικός και δεν θα επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα
 - Αναλύει όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την ροή λειτουργίας του κέντρου και πραγματοποιεί τις απαιτούμενες αλλαγές, ώστε η παραγωγική διαδικασία να προσαρμόζεται στις εξελίξεις και το έργο να παραμένει ανταγωνιστικό στην υπάρχουσα αγορά
- ✓ *Supervisors* (Προϊστάμενοι), αρμόδιοι επίβλεψης των ομάδων εργασίας. Η λειτουργία του κέντρου χωρίζεται σε ομάδες εργασίας των 10 έως 20 ατόμων. Πιο συγκεκριμένα αρμοδιότητες των supervisors ορίζονται ως κάτωθι:
- Επίβλεψη των ομαδαρχών του κέντρου, με στόχο την παροχή άμεσης βοήθειας σε οτιδήποτε αφορά την λειτουργία της παραγωγής καθώς και παροχή κατευθύνσεων με σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τους project managers
 - Ενημέρωση των project manager για την πορεία των έργων
 - Παρακολούθηση ειδικών reports (kpi's, μητρώα εργαζομένων κ.α.) για την εξέλιξη της παραγωγής του τηλεφωνικού κέντρου ανά χρονικά επίπεδα (ημερήσια -μηνιαία κ.α.)
- ✓ *Team leaders* (Ομαδάρχες), υπεύθυνοι των ομάδων του κέντρου. Ο κάθε ομαδάρχης έχει υπό την επίβλεψη του μια ομάδα των 10-20 ατόμων και είναι αρμόδιος στους εξής τομείς:
- Παρακολούθηση παραγωγής
 - Συνεργασία με επιμέρους τμήματα (back office), προκειμένου να ενημερώνονται για την εξέλιξη των πελατών
 - Επίβλεψη των εκπροσώπων της πρώτης γραμμής τόσο σε θέματα διαχείρισης πελατών, συμπλήρωσης αιτήσεων όσο και διαδικαστικά θέματα που αφορούν τον εκπρόσωπο, άδειες ασθένειες και άλλα.

Πιο συγκεκριμένα, ο ομαδάρχης αποτελεί τον κύριο υπεύθυνο του εκπροσώπου, είναι εκείνος που θα απευθυνθεί ο agent σε οτιδήποτε έχει να κάνει με εργασιακά θέματα αφορούν την παραγωγική λειτουργία.

- ii. Οι **Εκπρόσωποι** τηλεφωνικού κέντρου (front office agents). Οι agents αποτελούν τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής και εκπροσωπούν την επιχείρηση στον πελάτη, για τον λόγο αυτό είναι απαραίτητο να τους παρέχεται ολοκληρωμένη εκπαίδευση από την εταιρεία καθώς και να έχουν πλήρη γνώση των υπηρεσιών που προσφέρονται σήμερα στην αγορά. Πιο συγκεκριμένα, κύρια αρμοδιότητα των υπαλλήλων αυτών είναι η εξυπηρέτηση των πελατών σε εισερχόμενα και εξερχόμενα έργα του κέντρου.
- iii. Υπάλληλοι **δευτέρου επιπέδου διαχείρισης** (Back office). Οι back officers χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες υπαλλήλων:
- Reporting Officers: αρμοδιότητα των οποίων αποτελεί η ανάλυση ποσοτικών και ποιοτικών στοιχείων τόσο σε επίπεδο κλήσεων όσο και σε επίπεδο εκπροσώπου. Πιο συγκεκριμένα, παρέχουν στους διοικητικούς τις διάφορες αναλύσεις οι οποίες βοηθούν στην παρακολούθηση της παραγωγής και στην επιλογή αποφάσεων
 - Monitoring Team: αρμοδιότητα των οποίων αποτελεί η παρακολούθηση των κλήσεων των εκπροσώπων με σκοπό τον ποιοτικό έλεγχο των κλήσεων για την αποφυγή λανθασμένης εξυπηρέτησης του πελάτη και μη τήρηση σεναρίων από τους agents
 - Ομάδα διαχείρισης αιτήσεων και παραπόνων: με βασικά καθήκοντα την εξυπηρέτηση του πελάτη σε δεύτερο επίπεδο επικοινωνίας. Υποχρέωσή τους είναι η διαδικασία ολοκλήρωσης των πωλήσεων από την επιβεβαίωση των στοιχείων μέχρι την επικοινωνία με συνεργαζόμενες εταιρείες courier, προκειμένου να χαρακτηριστεί μια πώληση ολοκληρωμένη καθώς και η διαχείριση παραπόνων των πελατών, δίνοντας τους κατάλληλες λύσεις, με στόχο την αποτροπή της δυσαρέσκειας τους από την συνεργασία με το κέντρο μας και την αποκατάσταση της φήμης του ονόματος του συνεργάτη – πελάτη του τηλεφωνικού κέντρου

Δεδομένου πως η Εμπορική διεύθυνση διαχωρίζεται σε εισερχόμενα και εξερχόμενα έργα οι παραπάνω κατηγορίες υπάλληλων back office δεν είναι απαραίτητες και για τα

δυο έργα. Για παράδειγμα, η ομάδα διαχείρισης αιτήσεων, δεν είναι απαραίτητη στην δομή ενός εισερχόμενου έργου.

6.2.2.3 Διεύθυνση Τεχνολογίας

Η διεύθυνση τεχνολογίας του τηλεφωνικού κέντρου διοικείται από τον κύριο Γεώργιο Ανδρέου ο οποίος έχει η υπό την επίβλεψη του δυο επιμέρους τμήματα:

- i. **Ανάπτυξης της Τεχνολογίας.** Πρόκειται για το τμήμα εκείνο που μελετά την αγορά από την σκοπιά της τεχνολογίας, βοηθά στην ανάπτυξη του μηχανολογικού και τεχνολογικού εξοπλισμού του κέντρου μέσω κύριων αποφάσεων που λαμβάνει σχετικά με την απόκτηση ανανέωση και εγκατάσταση νέων τεχνολογιών στην μονάδα.
- ii. **Τεχνικής Υποστήριξης.** Αφορά το τμήμα εκείνο το οποίο είναι υπεύθυνο για την οποιαδήποτε τεχνική υποστήριξη του κέντρου. Πιο συγκεκριμένα:
 - Επίβλεψη τεχνολογικού εξοπλισμού και άμεση αποκατάσταση ενδεχόμενης βλάβης
 - Υπεύθυνοι τεχνολογικών συστημάτων παραγωγής για την λειτουργία του κέντρου (frame, upload- down lists)
 - Επίβλεψη και αποκατάσταση μηχανολογικού εξοπλισμού στις ειδικές αίθουσες της κεντρικής μονάδας κλήσεων

6.3. Σύστημα Μετρήσεων Απόδοσης τηλεφωνικού κέντρου

Από την έναρξη λειτουργίας του, το τηλεφωνικό κέντρο είναι σημαντικό να εστιάσει στην μέτρηση της ποιότητας και της παραγωγικότητας της λειτουργίας του. Αυτό θα γίνει μέσω κάποιων βασικών μετρήσεων απόδοσης που θα προσδιοριστούν από την διοίκηση, οι οποίοι θα πρέπει να παρακολουθούνται στενά από τους αρμόδιους του κέντρου, με στόχο την όσο τον δυνατόν μεγαλύτερη απόδοση τους σε διαφορετικά επίπεδα προσδιορισμού. Αυτό το σύστημα παρακολούθησης θα οδηγήσει στην αύξηση της τεχνολογικής υποδομής του τηλεφωνικού μας κέντρου καθώς και στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εκπροσώπων του κέντρου. Ταυτόχρονα, θα οδηγήσει

στην ικανοποίηση του κοινού που θα απευθύνονται οι εκπρόσωποι του τηλεφωνικού μας κέντρου. Στην αγορά έχουν εντοπιστεί τα ακόλουθα βιομηχανικά πρότυπα:

- Μέγιστος χρόνος αναμονής κλήσης < 20’’
- % κλήσεων που στέλνει το σύστημα ανά εκπρόσωπο < 5%
- Availability εκπροσώπου > 99%
- % utilization (χρόνος που χρησιμοποιείται σε κλήσεις): 83%
- M.O. διάρκειας κλήσης – εξερχόμενο: 4min, εισερχόμενο 2,5min
- Απασχολούμενο προσωπικό σε κλήση (occupancy): 96%
- Sales/ fte (πωλήσεις ανά εκπρόσωπο): 1,85*
- Success rate/ campaign (%): 90%**
- Αριθμός αντιπροσώπων ανά υπεύθυνο ομάδας: 15:1
- Χρόνος εκπαίδευσης εργαζομένου ανά έτος: 27 ημέρες

*Αφορά δείκτη μέτρησης παραγωγικότητας των εκπροσώπων και μας δείχνει το πόσες πωλήσεις πραγματοποιεί στην διάρκεια του δώρου (1fte= 1 άτομο 8ωρης εργασίας)

**Ο δείκτης αυτός καθορίζεται από τους project managers και είναι μεταβαλλόμενος δεδομένης της καμπάνιας που θα τρέξει το κέντρο. Αφορά μόνο έργα outbound

Σύμφωνα λοιπόν με τις απαιτήσεις του πελάτη ορίζονται οι αντίστοιχοι στόχοι για κάθε μια από τις παραπάνω παραμέτρους, οι οποίες παρακολουθούνται σε καθημερινή, εβδομαδιαία, μηνιαία, τριμηνιαία και ετήσια βάση. Αυτό το σύστημα μέτρησης βοηθάει τα μέλη της διοίκησης (project managers, supervisors κ.α.), να παίρνουν αποφάσεις και να δημιουργούν συστήματα διοίκησης. Επιπλέον, συγκρίνοντας τις επιδόσεις του κέντρου μέσω των δεικτών μέτρησης απόδοσης (KPI's) ,με βάση κριτήρια αναφοράς του κλάδου, μπορούν να εντοπιστούν θέματα που χρήζουν βελτίωσης. Σημαντικό επίσης είναι να σημειωθεί πως το κόστος ανά συναλλαγή καθώς και τα κέρδη ανά εκπρόσωπο είναι ένα ακόμη ζήτημα που θα πρέπει να παρακολουθείται στενά από την επιχείρηση καθότι βοηθά στην αποτελεσματική εκτίμηση των συμβάσεων. Κύριος στρατηγικός άξονας της «T-Call A.E.» είναι η συνεχής βελτίωση στην εξυπηρέτηση των πελατών και ικανοποίηση αυτών.

6.4. Υπολογισμός Γενικών Εξόδων σε 5ετές πλάνο

6.4.1 Γενικά χρηματοοικονομικά έξοδα

Σχετικά με τα γενικά χρηματοοικονομικά έξοδα θα υπολογίσουμε τις αμοιβές προσωπικού, το κόστος των αναλώσιμων που θα χρειαστεί η εταιρεία μας και καθώς και λοιπά έξοδα που αφορούν κυρίως έξοδα σε παρόχους Κοινής Ωφέλειας κ.α.. Παρακάτω θα γίνει ανάλυση σε επιμέρους πίνακες, σχετικά με το κόστη που προαναφέραμε.

❖ Αμοιβές προσωπικού:

Αμοιβές Προσωπικού	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
Γενικός Διευθυντής	49.856,8 €	49.856,8 €	49.856,8 €	49.856,8 €	49.856,8 €
Διευθύντρια Προσωπικού	36.699,6 €	36.699,6 €	36.699,6 €	36.699,6 €	36.699,6 €
Διευθυντής Εμπορικού	34.283,6 €	34.283,6 €	34.283,6 €	34.283,6 €	34.283,6 €
Διευθυντής Τεχνολογίας	30.586,9 €	30.586,9 €	30.586,9 €	30.586,9 €	30.586,9 €
Υπάλληλοι Γραφείου Α.Ε.Ι	77.814,1 €	77.814,1 €	77.814,1 €	77.814,1 €	77.814,1 €
Υπάλληλοι Γραφείου Τ.Ε.Ι	100.470,1 €	100.470,1 €	100.470,1 €	100.470,1 €	100.470,1 €
Υπάλληλοι Γραφείου(Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης)	712.509,6 €	712.509,6 €	712.509,6 €	827.430,6 €	942.351,5 €
Υπάλληλοι Φύλαξης	11.492,5 €	11.492,5 €	11.492,5 €	11.492,5 €	11.492,5 €
Υπάλληλοι Καθαρισμού	22.412,7 €	22.412,7 €	22.412,7 €	22.412,7 €	22.412,7 €
Σύνολο (ευρώ)	1.076.125,9 €	1.076.125,9 €	1.076.125,9 €	1.191.046,8 €	1.305.967,7 €

Πίνακας 6.4.1.1 Αμοιβές προσωπικού

*Σημείωση: οι αμοιβές αναλύονται εκτενώς στο κεφάλαιο 7. Να τονίσουμε πως οι αμοιβές θα παραμείνουν σταθερές στο πενταετές πλάνο της επένδυσης μας, ως μία προσπάθεια συγκράτησης του κόστους.

❖ Αναλώσιμα:

Όσον αφορά τα αναλώσιμα, εννοούμε γραφική ύλη και τα αναλώσιμα Η/Υ , τα οποία υπολογίζονται σταθερά για τα 3 πρώτα χρόνια ενώ για το 4^ο έτος παρουσιάζουν μια αύξηση 8% ενώ για το 5^ο έτος 12% αντίστοιχα. Ο παραπάνω υπολογισμός γίνεται με γνώμονα την αύξηση της δυναμικότητας του κέντρου, βασισμένο στο πενταετές πλάνο πρόβλεψης.

Αναλώσιμα	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
Γραφική Ύλη	2.160,0 €	2.160,0 €	2.160,0 €	2.332,8 €	2.612,7 €
Toner	186,0 €	186,0 €	186,0 €	200,9 €	217,0 €
Σύνολο (ευρώ)	2.346,0 €	2.346,0 €	2.346,0 €	2.533,7 €	2.829,7 €

Πίνακας 6.4.1.2 Απαιτήσεις σε αναλώσιμα

❖ **Λοιπά έξοδα:**

Όσον αφορά τα λοιπά έξοδα αναφερόμαστε στο ενοίκιο του κτιρίου που θα εγκατασταθεί το τηλεφωνικό μας κέντρο καθώς και στα έξοδα παροχής νερού και ηλεκτρικής ενέργειας. Τα τηλεφωνικά έξοδα για λειτουργική χρήση τα οποία επιβαρύνουν τους διοικητικούς χώρους της επιχείρησης θα είναι κόστος που θα υπολογίζεται σε καταστάσεις της μητρικής μας εταιρείας και θα γίνεται συμψηφισμός του κόστους του έργου με το συγκεκριμένο έξοδο. Το κόστους του νερού και του ηλεκτρισμού θα υπολογιστεί με βάση τα ισχύοντα τιμολόγια της Δ.Ε.Η. και της Ε.Υ.Δ.Α.Π προσαυξημένα κάθε χρόνο κατά 3,5% λόγω πληθωρισμού. Σύμφωνα, με τα πρόσφατα τιμολόγια της Δ.Ε.Η, η χρέωση είναι 0,082€/kWh, ενώ για την Ε.Υ.Δ.Α.Π είναι 0,98 €/m³. Η ποσότητα νερού από την εταιρεία θα υπολογιστεί σε πλαίσια τυπικής χρήσης από το προσωπικό και θα προϋπολογιστεί σταθερή για όλα τα χρόνια πενταετούς πρόβλεψης στα 1500 m³. Στους παρακάτω επιγραμματικά τα προαναφερθέντα στοιχεία:

Έτη	Απαιτήσεις σε Νερό (m ³)	Κόστος	Σύνολο Κόστους
1 ^ο	1500	0,98	1.470,0 €
2 ^ο	1500	1,01	1.521,5 €
3 ^ο	1500	1,05	1.574,7 €
4 ^ο	1500	1,09	1.629,8 €
5 ^ο	1500	1,12	1.686,9 €

Πίνακας 6.4.1.3 Ετήσιο Κόστος Νερού

Έτη	Απαιτήσεις σε Η/Ε (kWh)	Κόστος	Σύνολο Κόστους
1 ^ο	125.500	0,082	10.291,0 €
2 ^ο	131.000	0,085	11.118,0 €
3 ^ο	136.500	0,088	11.990,2 €
4 ^ο	142.000	0,091	12.909,9 €
5 ^ο	147.500	0,094	13.879,3 €

Πίνακας 6.4.1.4 Ετήσιο Κόστος Ηλεκτρικής Ενέργειας

Λοιπά Έξοδα	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
Ενοίκιο	2.200,0 €	2.200,0 €	2.200,0 €	2.200,0 €	2.200,0 €
Κόστος Νερού	1.470,0 €	1.521,5 €	1.574,7 €	1.629,8 €	1.686,9 €
Κόστος Ηλεκτρισμού	10.291,0 €	11.118,0 €	11.990,2 €	12.909,9 €	13.879,3 €
Κόστος Καθαριστικών	850,0 €	850,0 €	850,0 €	850,0 €	850,0 €
Σύνολο (ευρώ)	14.811,0 €	15.689,4 €	16.614,9 €	17.589,7 €	18.616,1 €

Πίνακας 6.4.1.5 Ετήσιο Κόστος Λοιπών Εξόδων (2020-2024)

Να σημειωθεί πως για το σταθερό ενοίκιο του κτιρίου υπήρξε ειδική συμφωνία με την μητρική εταιρεία η οποία προέβλεπε σταθερή καταβολή ενοικίου για τα πέντε πρώτα χρόνια λειτουργίας της μονάδας. Επιπλέον, σημαντικό αποτελεί το γεγονός εκτίμησης ποσού της αξίας του ενοικίου το οποίο παρά την αντικειμενική του αξία, παρέχεται στην θυγατρική με μειωμένη αξία. Παρακάτω παρουσιάζεται πίνακας με τα συνολικά χρηματοοικονομικά έξοδα του τηλεφωνικού μας κέντρου:

Σύνολο χρημ/κών εξόδων	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
Αμοιβές προσωπικού	1.076.125,9 €	1.076.125,9 €	1.076.125,9 €	1.191.046,8 €	1.305.967,7 €
Αναλώσιμα	2.346,0 €	2.346,0 €	2.346,0 €	2.533,7 €	2.829,7 €
Λοιπά έξοδα	14.811,0 €	15.689,4 €	16.614,9 €	17.589,7 €	18.616,1 €
Σύνολο (ευρώ)	1.093.282,9 €	1.094.161,3 €	1.095.086,8 €	1.211.170,2 €	1.327.413,6 €

Πίνακας 6.4.1.6 Συνολικό κόστος Χρημ/κών Εξόδων (2020-2024)

Σε αυτό το σημείο οφείλουμε να αναφέρουμε ότι τα οι εκπαιδεύσεις και τα σεμινάρια του προσωπικού γίνονται από θυγατρική εταιρεία του ομίλου, η οποία παρέχει τμήματα ειδικής εκπαίδευσης σε θέματα που αφορούν τηλεφωνικές υπηρεσίες στις αγορές.

Στην συνέχεια, θα αναφερθούμε στα έξοδα εξοπλισμού του τηλεφωνικού μας κέντρου, τα οποία αφορούν έξοδα συντήρησης καθώς και αποσβέσεις αυτών. Να σημειωθεί πως τα έξοδα συντήρησης του εξοπλισμού υπολογίζονται για την επιχείρηση από το τρίτο λειτουργίας και μετά.

❖ Έξοδα εξοπλισμού:

Έξοδα εξοπλισμού	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
Έξοδα συντήρησης	0,0 €	0,0 €	12.800,0 €	14.800,0 €	15.000,0 €
Αναλώσιμα	5.000,0 €	5.000,0 €	5.000,0 €	5.000,0 €	5.000,0 €
Ασφάλιστρα	3.000,0 €	3.000,0 €	3.000,0 €	3.000,0 €	3.000,0 €
Αποσβέσεις	33.272,6 €	33.272,6 €	33.272,6 €	33.272,6 €	33.272,6 €
Σύνολο (ευρώ)	41.272,6 €	41.272,6 €	54.072,6 €	56.072,6 €	56.272,6 €

Πίνακας 6.4.1.7 Κόστος Συντήρησης Εξοπλισμού (2020-2024)

Στον παρακάτω πίνακα, αναφέρονται συνοπτικά το σύνολο των γενικών λειτουργικών εξόδων (ΟΡΕΧ) της «T-Call Α.Ε.» σε πενταετές πλάνο.

Σύνολο Γενικών Λειτουργικών Εξόδων	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
Σύνολο χρημ/κών εξόδων	1.093.282,9 €	1.094.161,3 €	1.095.086,8 €	1.211.170,2 €	1.327.413,6 €
Σύνολο εξόδων συντήρησης εξοπλισμού	41.272,6 €	41.272,6 €	54.072,6 €	56.072,6 €	56.272,6 €
Σύνολο (ευρώ)	1.134.555,5 €	1.135.433,9 €	1.149.159,4 €	1.267.242,8 €	1.383.686,1 €

Πίνακας 6.4.1.8 Συνολικά Γενικά Λειτουργικά έξοδα (2020-2024)

6.4.2 Διαχείριση λειτουργικού κόστους

Από την έναρξη της λειτουργίας του, το τηλεφωνικό κέντρο οφείλει να είναι έτοιμο για τυχόν απρογραμμάτιστες αυξήσεις κόστους, πράγμα που μπορεί να οδηγήσει σε απόκλιση των προγραμματισμένων οικονομικών αποδόσεων. Για τον λόγο αυτό, η εταιρεία οφείλει να έχει στην διάθεση της ένα ποσό ταμειακών ροών που δεν θα πιέζουν την επιχείρηση κατά την διάρκεια της λειτουργία της. Πιο συγκεκριμένα σε αύξηση του κόστους οδηγούν i)απροσδόκητες διακοπές της λειτουργίας των συστημάτων, που οδηγούν σε μείωση παραγωγικού χρόνου, με αποτέλεσμα την μείωση εσόδων, ii)αύξηση του κόστους απόκτησης πελατών, iii)επέκταση του κέντρου λόγω αύξησης της προγραμματισμένης πελατειακής βάσης, το οποίο αφενός προσφέρει έσοδα για την επιχείρηση, αφετέρου η διαδικασία επέκτασης αποτελεί κόστος για αυτή και τέλος iv) απρόσμενες φυσικές καταστροφές.

Κεφάλαιο 7.

7. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Τον κυριότερο ρόλο για την επίτευξη του οράματος και των στόχων που τίθεται από το υπό ίδρυση τηλεφωνικό μας κέντρο καλείται να διαδραματίσει το ανθρώπινο δυναμικό της «T-Call A.E.». Με δεδομένη την σημερινή κατάσταση της αγοράς είναι αναγκαίος ο σχεδιασμός ρύθμισης του ανθρώπινου δυναμικού, ο οποίος θα βοηθήσει στην δημιουργία κουλτούρας και νοοτροπίας της επιχείρησης. Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στην δόμηση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και στοιχεία σχετικά με την εκπαίδευση του βάση των οποίων θα επιτευχθεί ο προσδιορισμός των ρόλων του προσωπικού ανταποκρινόμενος άριστα στην φιλοσοφία της επιχείρησης μας.

7.1. Λειτουργίες Ανθρώπινου Δυναμικού

Για την επίτευξη των στόχων του επενδυτικού σχεδίου, απαραίτητο είναι να αναπτυχθεί ένα ολοκληρωμένο μοντέλο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που θα περιλαμβάνει ένα πλαίσιο ενεργειών αποτελούμενο από τους εξής τομείς:

- Στρατηγική Οργάνωσης Ανθρώπινου Πόρων, με βάση τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Οι ανθρώπινοι πόροι θα πρέπει να καθαρίζονται ανά κατηγορίες (διευθυντικό, εποπτικό προσωπικό- ειδικευμένοι, ανειδίκευτοι υπάλληλοι) αλλά και ανά λειτουργίες (γενική διεύθυνση, τεχνολογία, εκπαίδευση).
- Ανάλυση τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών
- Σχεδιασμός πολιτικής προσλήψεων
- Σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων
- Ανάπτυξη και διατήρηση θετικού εργασιακού κλίματος
- Αμοιβές προσωπικού
- Συντάξεις και αποχωρήσεις

Κάθε ένας από τους παραπάνω τομείς συνδέεται άμεσα με τους υπόλοιπους και όλοι είναι άμεσα αλληλοεξαρτώμενοι. Έτσι η οποιαδήποτε αλλαγή σε κάποιον από αυτούς επιδρά σε ολόκληρο το σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

7.2. Κατανομή και Οργάνωση ανθρώπινων πόρων

Όπως έχουμε προαναφέρει, για την επιτυχής και ομαλή λειτουργία του τηλεφωνικού μας κέντρου, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού και κατ' επέκταση του οργανογράμματος στην επιχείρηση η οποία θα εξασφαλίσει ικανό και αποτελεσματικό προσωπικό, καλύπτοντας τις ανάγκες της υπό ίδρυση μονάδας μας σε όλα τα επίπεδα. οι ανθρώπινοι πόροι θα πρέπει να διαχωριστούν ανά κατηγορία και ανά λειτουργία. Η επιχείρηση μας κατά την ίδρυση της θα στελεχώνεται από 78 άτομα τα οποία θα κατηγοριοποιούνται με βάση την θέση που κατέχουν στην μονάδα, την κατάρτισή τους καθώς και τον ρόλο τους μέσα στην επιχείρηση σε τέσσερις βασικές κατηγορίες:

- Διοικητικά στελέχη – Γενικός Διευθυντής και Διευθυντές τμημάτων της επιχείρησης
- Υπάλληλοι γραφείου, με καθορισμένες αρμοδιότητες δεδομένης της θέσης και του ρόλου τους στην επιχείρηση (Α.Ε.Ι., Τ.Ε.Ι, Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης)
- Τεχνικό προσωπικό, που ανήκει στην διεύθυνση τεχνολογίας και υποστηρίζει το εμπορικό τμήμα του τηλεφωνικού κέντρου
- Εργατικό δυναμικό που διαχωρίζεται σε ειδικευμένο και ανειδίκευτο σε διάφορες θέσεις εντός της επιχείρησης (φύλαξη, καθαρισμός κ.α.)

Εξετάζοντας λοιπόν την λειτουργική φάση της «T-Call A.E.» και προσδιορίζοντας τις ανάγκες της, δομήσαμε τα τμήματα και το προσωπικό μας στις εξής κατηγορίες:

✓ Γενική Διεύθυνση Τηλεφωνικού κέντρου:

Η Γενική διεύθυνση αποτελείται από τον κύριο Γεώργιο Καντιμιρίδη Γενικό Διευθυντή της επιχείρησης και την κυρία Έλενα Παπαδοπούλου με αρμοδιότητες γραμματειακής υποστήριξης και υποδοχής (reception) της εταιρείας. Επιπλέον,

στην Γενική Διεύθυνση κατατάσσονται και τρεις ακόμα βοηθητικοί υπάλληλοι με καθήκοντα φύλαξης και καθαρισμού (1 φύλακας – 2 καθαριστές). Σύνολο εργαζομένων Γενικής Διεύθυνσης -5 άτομα.

✓ **Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού Τηλεφωνικού Κέντρου:**

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού διοικείται από την κυρία Σοφία Μαλτέζου, η οποία έχει υπό την ευθύνη της δυο υπάλληλους αρμόδιοι στο τμήμα διαχείρισης προσωπικού και οικονομικής και διοικητικής διαχείρισης, αντίστοιχα. Σύνολο εργαζομένων Διεύθυνσης Προσωπικού -3 άτομα.

✓ **Διεύθυνση Τεχνολογίας Τηλεφωνικού Κέντρου:**

Η Διεύθυνση Τεχνολογίας στελεχώνεται από τον διευθυντή κύριο Γεώργιο Ανδρέου, καθώς και δυο υπάλληλους, εκ των οποίων ο ένας υπεύθυνος τεχνικής υποστήριξης του κέντρου και άλλος υπεύθυνος για θέματα ανάπτυξης της τεχνολογίας του κέντρου (συντήρηση και ανανέωση εξοπλισμού και τεχνολογίας). Σύνολο εργαζομένων Διεύθυνσης Τεχνολογίας -3 άτομα.

✓ **Εμπορική Διεύθυνση Τηλεφωνικού Κέντρου:**

Η Εμπορική Διεύθυνση στελεχώνεται από τον διευθυντή κύριο Ιωάννη Μαυράκη, η διεύθυνση του οποίου αποτελείται από έναν project manager ο οποίος για τα πέντε πρώτα χρόνια λειτουργίας του κέντρου θα είναι υπεύθυνος και στο τμήμα inbound και στο τμήμα outbound του κέντρου. Επιπλέον, κάτω από την επίβλεψη του project manager θα βρίσκονται δύο supervisors, εκ των οποίων ο ένας θα είναι υπεύθυνος για το εισερχόμενο έργο εξυπηρέτησης πελατών και ο άλλος για το εξερχόμενο έργο. Στο τμήμα του εισερχόμενου, υπάρχει ένας ομαδάρχης, ενώ το εξερχόμενο τμήμα αποτελείται από δυο ακόμα ομαδάρχες. Το back office, θα στελεχώνεται από τέσσερις υπαλλήλους i)1- reporting officer, ii)1-monitoring officer και iii) 2 υπάλληλοι διαχείρισης αιτήσεων και παραπόνων. Ενώ το μεγαλύτερο τμήμα της Εμπορικής Διεύθυνσης αποτελούν οι εκπρόσωποι του τηλεφωνικού κέντρου, οι οποίοι στην έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης θα αριθμούν 40 στο σύνολο τους, μέσα στην πενταετία προγραμματίζεται να αυξηθούν κατά 20 επιπλέον άτομα στα πλαίσια. Σύνολο εργαζομένων Εμπορικής Διεύθυνσης – 51 άτομα.

7.3 Στελέχωση – Πρόσληψη και Εκπαίδευση προσωπικού

Η επιλογή υποψηφίων για την πρόσληψη στο τηλεφωνικού κέντρου θα γίνει μέσα από μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών κι αξιολόγησης για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Η προσέλκυση του προσωπικού θα πρέπει να γίνεται άμεσα σε στοχευόμενο αριθμό υποψηφίων και με το μικρότερο δυνατό κόστος. Η καταλληλότητα των υποψηφίων κρίνεται με βάση τα προσδιορισμένα προσόντα στην προδιαγραφή της θέσης εργασίας. Την ευθύνη για την επιλογή των υποψηφίων έχει τόσο η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, όσο και τα διευθυντικά στελέχη κάθε αρμόδιου τμήματος, που θα γίνεται η πρόσληψη. Το ποσοστό ευθύνης τους θα εξαρτάται από τις απαιτήσεις της θέσης που πρόκειται να καλυφθεί. Η διαδικασία της επιλογής και πρόσληψης προσωπικού για την μονάδα μας θα θεωρηθεί υψίστης σημασίας, διότι μια εσφαλμένη μέθοδο επιλογής θα έχει μεγάλες επιπτώσεις στην λειτουργία του κέντρου. Οι λάθος επιλογές οδηγούν σε αναποτελεσματικότητα εργασίας όπως και σε δημιουργία κακού κλίματος μεταξύ του προσωπικού πράγμα που η επιχείρησή μας, προσπαθεί να αποφύγει με στόχο την διαμόρφωση της κουλτούρα της, στο ξεκίνημα της λειτουργίας της. Στην διαδικασία προσέλκυσης του προσωπικού οι αρμόδιοι στοχεύουν στα εξής:

- ✓ Έγκαιρη και αποτελεσματική γνωστοποίηση της κενής θέσης εργασίας
- ✓ Πλήρης περιγραφή της θέσεως εργασίας, προσδιορίζοντας επακριβώς τα απαραίτητα κριτήρια που θα πρέπει να πληροί ο εργαζόμενος, προκειμένου να αποφεύγονται ακατάλληλες αιτήσεις

Η «T-Call A.E.» στοχεύει στην προσέλκυση προσωπικού από το εξωτερικό περιβάλλον, καθώς βρίσκεται σε φάση έναρξης λειτουργίας. Αργότερα, η επιχείρηση σκοπεύει να αναπτύξει ενδοποιότητα μέσω εσωτερικών μετακινήσεων, σε διάφορες θέσεις. Πιο συγκεκριμένα οι πηγές προσέλκυσης προσωπικού που θα χρησιμοποιηθούν, αναφέρονται ως κάτωθι:

- i. Γραφεία Ευρέσεως εργασίας (ΟΑΕΔ κ.α.)
- ii. Ημέρες καριέρας
- iii. Μέσα Μαζικής Ενημερώσεις (διαδίκτυο, αγγελίες κ.α.)
- iv. Ανταγωνίστριες Επιχειρήσεις
- v. Εκπαιδευτικά Ιδρύματα

Παρακάτω παρατίθεται το σύνολο του προσωπικού που θα προσληφθεί για την διαμόρφωση του τηλεφωνικού κέντρου με βάση τα απαραίτητα προσόντα, καθώς και το χρονοδιάγραμμα των προσλήψεων:

Τίτλος θέσης	Απαραίτητα προσόντα	Περίοδος Πρόσληψης
Γραμματειακή Υποστήριξη - Reception (1 θέση)	Τελειόφοιτος Ι.Ε.Κ	1 μήνα πριν την έναρξη της επιχείρησης
	Πιστοποιημένη γνώση Η/Υ	
	Άριστη γνώση Αγγλικών	
	Δεξιότητες επικοινωνίας και οργάνωσης	
Υπέθυνοι καθαρισμού (2 θέσεις)	Προυπηρεσία σε ανάλογη θέση εργασίας τουλάχιστον 1 έτος	Στην έναρξη της επιχείρησης
Security (1 θέση)	Προυπηρεσία σε ανάλογη θέση εργασίας τουλάχιστον 1 έτος	Στην έναρξη της επιχείρησης
Υπεύθυνος Διαχείρισης Προσωπικού (1 θέση)	Απόφοιτος Α.Ε.Ι - Οικονομικών Επιστημών	3 μήνες πριν την έναρξη της επιχείρησης
	Προυπηρεσία σε ανάλογη θέση εργασίας τουλάχιστον 1 έτος	
	Πιστοποιημένη γνώση Η/Υ	
	Άριστη γνώση Αγγλικών	
Υπεύθυνος Οικονομικής και Διοικητικής διαχείρισης (1 θέση)	Δεξιότητες διαχείρισης και οργάνωσης	2 μήνες πριν την έναρξη της επιχείρησης
	Απόφοιτος Α.Ε.Ι - Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	
	Πιστοποιημένη γνώση Η/Υ	
	Άριστη γνώση Αγγλικών	
Υπεύθυνος Τεχνικής Υποστήριξης (1 θέση)	Δεξιότητες διαχείρισης και οργάνωσης	3 μήνες πριν την έναρξη της επιχείρησης
	Απόφοιτος Τ.Ε.Ι - Ηλεκτρολόγων ή Μηχανολόγων Μηχανικών	
	Πιστοποιημένη γνώση Η/Υ	
	Άριστη γνώση Αγγλικών	
Υπεύθυνος Ανάπτυξης Τεχνολογίας (1 θέση)	Δεξιότητες διαχείρισης και οργάνωσης	3 μήνες πριν την έναρξη της επιχείρησης
	Απόφοιτος Α.Ε.Ι - Ηλεκτρολόγων ή Μηχανολόγων Μηχανικών	
	Πιστοποιημένη γνώση Η/Υ	
	Άριστη γνώση Αγγλικών	
Project Manager (1 θέση)	Δεξιότητες διαχείρισης και οργάνωσης	1 μήνα πριν την έναρξη της επιχείρησης
	Απόφοιτος Α.Ε.Ι Διοίκησης Επιχειρήσεων	
	Απόφοιτος Μεταπτυχιακού - MBA	
	Προυπηρεσία σε ανάλογη θέση εργασίας τουλάχιστον 1 έτος	
Supervisors (2 θέσεις)	Άριστη χρήση Η/Υ	1 μήνα πριν την έναρξη της επιχείρησης
	Άριστη γνώση Αγγλικών	
	Δεξιότητες διαχείρισης και οργάνωσης	
	Απόφοιτος Α.Ε.Ι Διοίκησης Επιχειρήσεων	
Team Leaders (4 θέσεις)	Άριστη χρήση Η/Υ	1 μήνα πριν την έναρξη της επιχείρησης
	Άριστη γνώση Αγγλικών	
	Δεξιότητες διαχείρισης και οργάνωσης	
	Απόφοιτος Τ.Ε.Ι Διοίκησης Επιχειρήσεων	
Reporting Officer (1 θέση)	Άριστη χρήση Η/Υ	1 μήνα πριν την έναρξη της επιχείρησης
	Άριστη γνώση Αγγλικών	
	Δεξιότητες διαχείρισης και οργάνωσης	
	Απόφοιτος Τ.Ε.Ι Πληροφορικής	
Monitoring Officer (1 θέση)	Άριστη χρήση Η/Υ	1 μήνα πριν την έναρξη της επιχείρησης
	Άριστη γνώση Αγγλικών	
	Δεξιότητες διαχείρισης και οργάνωσης	
	Απόφοιτος Τ.Ε.Ι Πληροφορικής	
Back Office (2 θέσεις)	Άριστη χρήση Η/Υ	1 μήνα πριν την έναρξη της επιχείρησης
	Άριστη γνώση Αγγλικών	
	Δεξιότητες διαχείρισης και οργάνωσης	
	Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	
Υπάλληλοι Γραφείου - Agents (60 θέσεις)	Άριστη χρήση Η/Υ	1 μήνα πριν την έναρξη της επιχείρησης
	Άριστη γνώση Αγγλικών	
	Δεξιότητες διαχείρισης και οργάνωσης	
Υπάλληλοι Γραφείου - Agents (60 θέσεις)	Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	1 μήνα πριν την έναρξη της επιχείρησης
	Άριστη χρήση Η/Υ	
	Άριστη γνώση Αγγλικών	

Πίνακας 7.3.1 Θέσεις εργασίας τηλεφωνικού κέντρου

Να σημειωθεί πως ο Γενικός Διευθυντής καθώς και οι Διευθυντές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων – Τεχνολογίας - Εμπορικού, είναι ήδη υφιστάμενοι διευθυντές της μητρικής εταιρείας και έχουν επιλεγθεί για την στελέχωση του νέο-εισερχόμενου τηλεφωνικού κέντρου.

7.3.1 Διαδικασία επιλογής υποψηφίων

Η επιχείρηση είναι σημαντικό να επιλέξει το προσωπικό της με βάση απαιτήσεις των θέσεων εργασίας όπου θα προσληφθούν, τα χαρακτηριστικά τους να είναι συμβατά με τις αρμοδιότητες τους καθώς και να ταιριάζουν με την κουλτούρα της επιχείρησης. Αυτό έχει ήδη αναφερθεί και αναλυθεί όπως μπορούμε να δούμε στον πίνακα 7.1. Όπως έχουμε προαναφέρει η διαδικασία επιλογής υποψηφίων είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας γίνεται συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών, προκειμένου να βρεθούν οι καταλληλότεροι εργαζόμενοι για τις αντίστοιχες θέσεις εργασίας. Η διαδικασία επιλογής για την «T-Call A.E.» αναλύεται στα εξής στάδια:

- ✓ **Συγκέντρωση βιογραφικών:** αρχικό στάδιο κατά το οποίο συγκεντρώνονται όλα τα βιογραφικά τα οποία έχουν φτάσει στην εταιρεία
- ✓ **Εξέταση και αξιολόγηση βιογραφικών:** εξέταση όλων των βιογραφικών και αξιολόγηση εκείνων που πληρούν τις προϋποθέσεις με βάση τα προσόντα που έχουν τεθεί από την εταιρεία για ενδεχόμενη πρόσληψη
- ✓ **Συνέντευξη Υποψηφίου:** στο στάδιο αυτό, η εταιρεία καλεί τον υποψήφιο για συνέντευξη, στην οποία καλείται να παρουσιάσει το βιογραφικό του και την προσωπικότητά του, μέσω στοχευόμενων ερωτήσεων που θα του γίνουν από το τμήμα διαχείρισης προσωπικού, σε συνεργασία με τα στελέχη των διευθύνσεων για τις οποίες προορίζεται ο εργαζόμενος. Στο στάδιο αυτό η εταιρεία αποκτά πλήρη αντίληψη για τον υποψήφιο. Να συμπληρωθεί πως σε περιπτώσεις ο υποψήφιος καλείται να περάσει κάποιες δοκιμασίες που θα του υποβληθούν, προκειμένου να διαπιστωθεί το επίπεδο γνώσεων του καθώς και η καταλληλότητα του για την θέση εργασίας
- ✓ **Τελική Απόφαση επιλογής:** Στο στάδιο αυτό γίνεται συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ των επικρατέστερων υποψηφίων που πέρασαν την διαδικασία της συνέντευξης και δίνεται από το τμήμα προσωπικού η τελική απόφαση του

κατάλληλου υποψηφίου, επισφραγίζοντας την συνεργασία με ειδικές συμβάσεις

- ✓ **Προσφορά θέσης στον υποψήφιο:** τελευταίο στάδιο της διαδικασίας επιλογής εργαζομένου, σύμφωνα με το οποίο γίνεται προσφορά της θέσης στον εργαζόμενο, εκπαίδευση αυτού και άμεση ανάληψη των καθηκόντων του

Αξίζει να σημειωθεί πως όσον αφορά τις κατηγορίες των υποψήφιων στα τηλεφωνικά κέντρα υπαλλήλων κυρίως σε θέσεις agent, το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού απαρτίζεται από εργαζόμενους μικρότερης ηλικίας (κυρίως σπουδαστές), καθώς υψηλό είναι και το ποσοστό των γυναικών κυρίως ηλικίας 35-45 που εντάσσονται και πάλι στην αγορά εργασίας μετά την γέννηση των παιδιών τους. Δεδομένης της προσέλευσης τέτοιας κατηγορίας εργαζομένων, οι θέσεις εργασίας των εκπροσώπων καλύπτονται με συμβάσεις μερικής απασχόλησης, ωρης εργασίας, πράγμα το οποίο συντελεί και σε πλεονέκτημα για της Ελληνικής οικονομίας, αφού η εταιρεία απασχολεί ευαίσθητες πληθυσμιακά ομάδες.

7.3.2 Εκπαίδευση προσωπικού

Όπως έχουμε αναφέρει και σε προηγούμενα κεφάλαια, στην αγορά των τηλεφωνικών κέντρων το προσωπικό κατέχει θέση μεγάλου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρεία. Γι' αυτόν τον λόγο η εταιρεία οφείλει να παρέχει πλήρη κάλυψη εκπαιδευτικών προγραμμάτων αφενός για την βιωσιμότητα του στην αγορά, αφετέρου διότι το τηλεφωνικό μας κέντρο φέρει και όνομα της μητρικής εταιρείας, πράγμα που σημαίνει πως η κακή εικόνα στην αγορά θα αποτελούσε και δυσφήμιση της μαμάς εταιρείας. Έτσι λοιπόν, το τηλεφωνικό κέντρο θα βρίσκεται σε άμεση συνεργασία με εταιρεία εκπαίδευσης προσωπικού, η οποία βρίσκεται εντός ομίλου και θα εκπαιδεύει τους εργαζόμενους σε διάφορους τομείς, κάποιοι από αυτούς αναφέρονται παρακάτω:

- Δεξιότητες επικοινωνίας
- Διαχείριση κλήσεων
- Διαχείριση παραπόνων από πελάτες
- Σεμινάρια γνώσης προϊόντων και υπηρεσιών
- Σεμινάρια δεξιοτήτων για πωλησιακά έργα

- Διαχείριση άγχους
- Τεχνικές δεξιότητες για χρήση συστημάτων

Ενδεικτικά αναφέρονται οι παραπάνω τομείς εκπαίδευσης, υπάρχουν βέβαια και πολλά άλλα επιμορφωτικά σεμινάρια που θα παρακολουθούν οι εργαζόμενοι δεδομένων των αναγκών βελτίωσης. Τα προγράμματα εκπαίδευσης θα παραδίδονται καθ' όλη την διάρκεια του χρόνου, σε συγκεκριμένες περιόδους, εκτός από την εκπαίδευση προσωπικού στην έναρξη της εργασίας τους που αποτελεί καθιερωμένη διαδικασία για την εταιρεία. Όσον αφορά τους επόπτες και τους ομαδάρχες του κέντρου θα πρέπει να εκπαιδευτούν σε θέματα διαχείρισης προσωπικού, ποιότητας και συστήματα μετρήσεων απόδοσης. Να σημειωθεί πως το κόστος εκπαίδευσης θα είναι μηδενικό για τα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργίας του κέντρου-το οποίο θα διασφαλιστεί με ειδική σύμβαση- πλεονέκτημα το οποίο αποκτά η επιχείρηση δεδομένου πως αναπτύσσετε κάτω από την “ομπρέλα” ομίλου.

7.4 Αξιολόγηση της Απόδοσης του Προσωπικού

Για την επίτευξη των στόχων της μονάδας μας, καθίσταται απαραίτητο να τεθεί ένα σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων με βάση ποιοτικούς αλλά και ποσοτικούς στόχους που θα έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Αυτό θα λειτουργήσει πλεονεκτικά για την εταιρεία αλλά και για τον ίδιο τον εργαζόμενο δεδομένου πως μέσω της αξιολόγησης αφενός η εταιρεία αποκτά πλήρη εικόνα της απόδοσης εργασίας κάθε εργαζόμενου, αφετέρου και ο ίδιος ο εργαζόμενος βελτιώνει την απόδοση του, κατόπιν της ανατροφοδότησης που δέχεται από τους προϊσταμένους του. Όπως προαναφέρθηκε, οι αξιολογήσεις μπορεί να πραγματοποιούνται με γνώμονα:

- Ποσοτικούς στόχους (αντικειμενική μέθοδος αξιολόγησης). Η ποσοτική απόδοση διεξάγεται συστημικά, όπου αξιολογούνται ποσοτικοί δείκτες όπως ποσοστά παραγωγικότητας, διάρκεια κλήσεων, χρόνος αναμονής κ.α. Να σημειωθεί πως στο τηλεφωνικό μας κέντρο, τα ποσοτικά στοιχεία των εκπροσώπων θα παραδίδει μέσω αναφορών (ημερήσια, εβδομαδιαία, μηνιαία κ.α.) ο reporting officer του κέντρου στους αντίστοιχους υπευθύνους (επόπτες, ομαδάρχες κ.α.), προκειμένου να προχωρήσουν στις απαραίτητες ενέργειες για την διαχείριση του έργου.

- Ποιοτικούς στόχους (υποκειμενική μέθοδος αξιολόγησης) κατά τους οποίους οι προϊστάμενοι αξιολογούν τους υφισταμένους με βάση την κρίση τους για την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους. Για τον ποιοτικό έλεγχο, στο τηλεφωνικό κέντρο, αρμόδιος είναι ο monitoring officer, ο οποίος συστηματικά παρακολουθεί τις κλήσεις των εργαζομένων, προκειμένου να διαπιστωθεί η ποιότητα τους. Πολλές φορές αυτή η διαδικασία γίνεται και από τους ίδιους τους ομαδάρχες, μέσω της διαδικασίας του διπλού ακουστικού (με ειδική διχάλα προσθέτουν ένα ακόμα ακουστικό και έτσι έχουν την δυνατότητα να ακούνε την κλήση με τον πελάτη). Στους ποιοτικούς στόχους φυσικά, σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση καταλαμβάνει και η εργασιακή συμπεριφορά του υπαλλήλου. Να σημειωθεί πως η μέτρηση απόδοσης μέσω ποιοτικών στόχων, χαρακτηρίζεται υποκειμενική, διότι ο προϊστάμενος θα μπορούσε να αξιολογήσει με επιείκεια ή με μεροληψία. Για τον λόγο αυτό, καλό θα ήταν η εταιρεία να θέτει και ποιοτικούς αλλά και ποσοτικούς στόχους προκειμένου να αξιολογεί έναν εργαζόμενο.

Πιο συγκεκριμένα οι αξιολογήσεις του προσωπικού πραγματοποιούνται προκειμένου η επιχείρηση να λαμβάνει αποφάσεις για θέματα όπως:

- ✓ Βελτίωση απόδοσης των εργαζομένων
- ✓ Εντοπισμός για ανάγκες εκπαίδευσης προσωπικού
- ✓ Διαχείριση προσωπικού – προαγωγές, απολύσεις, μισθολογικές αυξήσεις ή μειώσεις
- ✓ Απόδοση Bonus παραγωγικότητας

Η αξιολόγηση των εργαζομένων λαμβάνει χώρα μια φορά κάθε χρόνο, αυτό όμως δεν θα πρέπει να αναιρεί το γεγονός, πως ο υπάλληλος θα πρέπει καθ' όλη την διάρκεια της χρονιάς να λαμβάνει ανατροφοδότηση για την εργασιακή του πορεία. Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να είναι απλό και κατανοητό τόσο από την πλευρά του αξιολογητή όσο και από του αξιολογούμενου, καθώς οφείλει να χαρακτηρίζεται από μια τυποποιημένη μορφή που θα συμβάλει σε ίσες πρακτικές αξιολόγησης ανεξαρτήτου βαθμίδας και θέσης εργαζομένου. Η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία η οποία αποτελεί μέτρο ποιότητας ενός τηλεφωνικού κέντρου. Για τον σχεδιασμό και την διαχείριση του συστήματος αξιολόγησης αρμόδιο είναι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού.

7.5 Στόχοι τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο στόχος του τμήματος προσωπικού έχει στρατηγική θέση στην διοίκηση της επιχείρησής μας και απασχολείται με την διαμόρφωση κατάλληλων συνθηκών εργασίας με απώτερο στόχο την δέσμευση των εργαζομένων στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Επιπλέον, συμβάλει στην δημιουργία αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ συμφερόντων διοίκησης και εργαζομένων, όπως και στην ανάπτυξη πολιτικών άμεσα συνδεδεμένων με στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης. Σημαντική είναι η δράση του, στην ισχυρή οργανωτική παιδεία, βάση της οποίας τα μέλη της επιχείρησης θα μοιράζονται κοινές αρχές και αντιλήψεις. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού έχει ως βασική προτεραιότητα την διαμόρφωση ενός έμπιστου και ικανού ανθρώπινου δυναμικού όπως και την ανάπτυξη αυτού.

Συνοψίζοντας, οι βασικοί στόχοι του τμήματος προσωπικού διαχωρίζονται ως κάτωθι:

- Ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων μέσω της δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εργασίας και απόδοσης διαφόρων κινήτρων στο προσωπικό (πριμ παραγωγικότητας, προαγωγές, κ.α.)
- Τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων, με σκοπό την σωστή λειτουργία της επιχείρησης
- Βελτίωση της ποιότητας και παραγωγικότητας της επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης των εργαζομένων
- Αύξηση της ανταγωνιστικότητας, με στόχο την βιωσιμότητα και ανάπτυξη της επιχείρησης στην αγορά

7.6 Εκτίμηση Κόστους Εργασίας εργατικού δυναμικού

Οι εργαζόμενοι της «T-Call A.E.» σύμφωνα με την πολιτική της εταιρείας θα πληρώνονται κάθε πρώτη εργάσιμη του μήνα και η μισθοδοσία θα καταβάλλεται μέσω λογαριασμού τραπεζής που εκδίδεται για κάθε εργαζόμενο με την πρόσληψη του στην εταιρεία. Το κόστος της εργασίας θα υπολογίζεται συμπεριλαμβανομένου των εξόδων των ταμείων κοινωνικής ασφάλισης καθώς και των επιδομάτων που δικαιούνται ο

κάθε εργαζόμενος. Δεδομένου ότι στο κόστος υπολογίζονται και οι άδειες των θα εμφανίζονται δύο επιπλέον μισθοί ετησίως για κάθε εργαζόμενο.

εργαζομένων θα εμφανίζονται δύο επιπλέον μισθοί ετησίως για κάθε εργαζόμενο.

Γενικός Διευθυντής: Προϋπηρεσία 9 χρόνια. Επί του βασικού του μισθού η ασφάλιση του στο ΙΚΑ υπολογίζεται Μικτά ΙΚΑ TEAM 40,06%.

Επιπλέον δικαιούται τα κάτωθι επιδόματα,

- ✓ Επίδομα Γάμου: 10%
- ✓ Επίδομα Τέκνων (5% το κάθε τέκνο): 10%
- ✓ Επίδομα Υπευθυνότητας: 18%

Το σύνολο των επιδομάτων υπολογίζεται στο 38%

Έτη	Βασικός μισθός	Επιδόματα	Ασφάλιση	Μηνιαίες Αποδοχές	Ετήσιες αποδοχές
1ο	2.000,0 €	760,0 €	801,2 €	3.561,2 €	49.856,8 €
2ο	2.000,0 €	760,0 €	801,2 €	3.561,2 €	49.856,8 €
3ο	2.000,0 €	760,0 €	801,2 €	3.561,2 €	49.856,8 €
4ο	2.000,0 €	760,0 €	801,2 €	3.561,2 €	49.856,8 €
5ο	2.000,0 €	760,0 €	801,2 €	3.561,2 €	49.856,8 €

Πίνακας 7.6.1 Ετήσια Αμοιβή Γενικού Διευθυντή

Διευθυντής Τεχνολογίας: Προϋπηρεσία 7 έτη η οποία αυξάνεται κατά δύο έτη λόγω της κατοχής μεταπτυχιακού τίτλου. Επί του βασικού μισθού η ασφάλιση Τ.Σ.Ε.Μ.Δ.Ε υπολογίζεται στο 38,45% . Μικτά ΙΚΑ TEAM 40,06% και δικαιούται τα παρακάτω επιδόματα:

- ✓ Επίδομα Γάμου 10%
- ✓ Επίδομα Πτυχίου Ανωτάτων Σχολών 18%
- ✓ Επίδομα Μεταπτυχιακού Τίτλου 10%
- ✓ Επίδομα Μηχανογράφησης 10%

Η συνολική επιβάρυνση από επιδόματα είναι 48%

Έτη	Βασικός μισθός	Επιδόματα	Ασφάλιση	Μηνιαίες Αποδοχές	Ετήσιες αποδοχές
1ο	1.200,0 €	960,0 €	461,4 €	2.621,4 €	36.699,6 €
2ο	1.200,0 €	960,0 €	461,4 €	2.621,4 €	36.699,6 €
3ο	1.200,0 €	960,0 €	461,4 €	2.621,4 €	36.699,6 €
4ο	1.200,0 €	960,0 €	461,4 €	2.621,4 €	36.699,6 €
5ο	1.200,0 €	960,0 €	461,4 €	2.621,4 €	36.699,6 €

Πίνακας 7.6.2 Ετήσια Αμοιβή Διευθυντή Τεχνολογίας

Διευθυντής Εμπορικού: με προϋπηρεσία 6 έτη, η οποία αυξάνεται κατά δύο έτη λόγω της κατοχής μεταπτυχιακού τίτλου. Επί του Βασικού Μισθού η ασφάλιση Μικτά ΙΚΑ TEAM υπολογίζεται στο 40,06% και τα προβλεπόμενα επιδόματα τα οποία είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Επίδομα Γάμου 10%
- ✓ Επίδομα Τέκνου 5%
- ✓ Επίδομα Πτυχίου Ανωτάτων Σχολών 18%
- ✓ Επίδομα Διεύθυνσης τμήματος 10%

Τα επιδόματα υπολογίζονται στο 43%

Έτη	Βασικός μισθός	Επιδόματα	Ασφάλιση	Μηνιαίες Αποδοχές	Ετήσιες αποδοχές
1ο	1.380,0 €	516,0 €	552,8 €	2.448,8 €	34.283,6 €
2ο	1.380,0 €	516,0 €	552,8 €	2.448,8 €	34.283,6 €
3ο	1.380,0 €	516,0 €	552,8 €	2.448,8 €	34.283,6 €
4ο	1.380,0 €	516,0 €	552,8 €	2.448,8 €	34.283,6 €
5ο	1.380,0 €	516,0 €	552,8 €	2.448,8 €	34.283,6 €

Πίνακας 7.6.3 Ετήσια Αμοιβή Διευθυντή Εμπορικού

Διευθύντρια Προσωπικού: με προϋπηρεσία 5 έτη. Επί του βασικού μισθού η ασφάλιση του στο ΙΚΑ υπολογίζεται Μικτά ΙΚΑ TEAM 40,06% και τα προβλεπόμενα επιδόματα τα οποία είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Επίδομα Γάμου 10%
- ✓ Επίδομα Πτυχίου Ανωτάτων Σχολών 18%
- ✓ Επίδομα Διεύθυνσης τμήματος 10%

Τα επιδόματα υπολογίζονται στο 28%

Έτη	Βασικός μισθός	Επιδόματα	Ασφάλιση	Μηνιαίες Αποδοχές	Ετήσιες αποδοχές
1ο	1.300,0 €	364,0 €	520,8 €	2.184,8 €	30.586,9 €
2ο	1.300,0 €	364,0 €	520,8 €	2.184,8 €	30.586,9 €
3ο	1.300,0 €	364,0 €	520,8 €	2.184,8 €	30.586,9 €
4ο	1.300,0 €	364,0 €	520,8 €	2.184,8 €	30.586,9 €
5ο	1.300,0 €	364,0 €	520,8 €	2.184,8 €	30.586,9 €

Πίνακας 7.6.4 Ετήσια Αμοιβή Διευθυντή Ανθρωπίνου Δυναμικού

Υπάλληλοι Γραφείου Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης: χωρίς αναγνωρισμένη προϋπηρεσία. Επί του βασικού μισθού υπολογίζεται και η ασφάλιση Μικτά ΙΚΑ TEAM 40,06% και δεν δικαιούνται κανένα επίδομα.

Έτη	Βασικός μισθός	Επιδόματα	Ασφάλιση	Μηνιαίες Αποδοχές	Ετήσιες αποδοχές
1ο	586,1 €	-	234,8 €	820,9 €	11.492,1 €
2ο	586,1 €	-	234,8 €	820,9 €	11.492,1 €
3ο	586,1 €	-	234,8 €	820,9 €	11.492,1 €
4ο	586,1 €	-	234,8 €	820,9 €	11.492,1 €
5ο	586,1 €	-	234,8 €	820,9 €	11.492,1 €

Πίνακας 7.6.5 Ετήσια Αμοιβή Υπαλλήλων - Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

Υπάλληλοι Γραφείου απόφοιτοι Τ.Ε.Ι: χωρίς προϋπηρεσία και άνω των 25 ετών. Επί του βασικού μισθού υπολογίζεται και η ασφάλιση Μικτά ΙΚΑ TEAM 40,06% .

Προβλεπόμενο επίδομα αποφοίτων Τ.Ε.Ι 13%

Έτη	Βασικός μισθός	Επιδόματα	Ασφάλιση	Μηνιαίες Αποδοχές	Ετήσιες αποδοχές
1ο	586,1 €	76,2 €	234,8 €	897,1 €	12.558,8 €
2ο	586,1 €	76,2 €	234,8 €	897,1 €	12.558,8 €
3ο	586,1 €	76,2 €	234,8 €	897,1 €	12.558,8 €
4ο	586,1 €	76,2 €	234,8 €	897,1 €	12.558,8 €
5ο	586,1 €	76,2 €	234,8 €	897,1 €	12.558,8 €

Πίνακας 7.6.6 Ετήσια Αμοιβή Υπαλλήλων – Τ.Ε.Ι

Υπάλληλοι Γραφείου απόφοιτοι Α.Ε.Ι: χωρίς προϋπηρεσία και άνω των 25 ετών. Επί του βασικού μισθού υπολογίζεται και η ασφάλιση Μικτά ΙΚΑ TEAM 40,06%.

Προβλεπόμενο επίδομα αποφοίτων Α.Ε.Ι 18%

Έτη	Βασικός μισθός	Επιδόματα	Ασφάλιση	Μηνιαίες Αποδοχές	Ετήσιες αποδοχές
1ο	586,1 €	105,5 €	234,8 €	926,4 €	12.969,0 €
2ο	586,1 €	105,5 €	234,8 €	926,4 €	12.969,0 €
3ο	586,1 €	105,5 €	234,8 €	926,4 €	12.969,0 €
4ο	586,1 €	105,5 €	234,8 €	926,4 €	12.969,0 €
5ο	586,1 €	105,5 €	234,8 €	926,4 €	12.969,0 €

Πίνακας 7.6.7 Ετήσια Αμοιβή Υπαλλήλων – Α.Ε.Ι

Υπάλληλος Φύλαξης (Security): 1 χρόνο προϋπηρεσία, κάτω των 25 ετών. Επί του Βασικού Μισθού η ασφάλιση με ΒΑΡΕΑ – ΤΕΑΜ Ειδικού Κινδύνου υπολογίζεται στο ποσοστό 50,66%

Επίδομα Επικίνδυνης Εργασίας 10%

Έτη	Βασικός μισθός	Επιδόματα	Ασφάλιση	Μηνιαίες Αποδοχές	Ετήσιες αποδοχές
1ο	511,0 €	51,1 €	258,8 €	820,9 €	11.492,5 €
2ο	511,0 €	51,1 €	258,8 €	820,9 €	11.492,5 €
3ο	511,0 €	51,1 €	258,8 €	820,9 €	11.492,5 €
4ο	511,0 €	51,1 €	258,8 €	820,9 €	11.492,5 €
5ο	511,0 €	51,1 €	258,8 €	820,9 €	11.492,5 €

Πίνακας 7.6.8 Ετήσια Αμοιβή Security

Υπάλληλος Καθαρισμού: Επί του Βασικού Μισθού η ασφάλιση με ΒΑΡΕΑ – ΤΕΑΜ Ειδικού Κινδύνου υπολογίζεται στο ποσοστό 50,66%

Επίδομα Ανθυγιεινής Εργασίας 6%

Έτη	Βασικός μισθός	Επιδόματα	Ασφάλιση	Μηνιαίες Αποδοχές	Ετήσιες αποδοχές
1ο	511,0 €	30,7 €	258,8 €	800,5 €	11.206,4 €
2ο	511,0 €	30,7 €	258,8 €	800,5 €	11.206,4 €
3ο	511,0 €	30,7 €	258,8 €	800,5 €	11.206,4 €
4ο	511,0 €	30,7 €	258,8 €	800,5 €	11.206,4 €
5ο	511,0 €	30,7 €	258,8 €	800,5 €	11.206,4 €

Πίνακας 7.6.9 Ετήσια Αμοιβή Υπαλλήλων Καθαρισμού

7.7 Συγκεντρωτική κατάσταση κόστους εργασίας

Παρακάτω παρατίθενται συγκεντρωτική κατάσταση του κόστους εργασίας σε ετήσια βάση, σε χρονοδιάγραμμα πενταετούς πορείας.

Θεση εργασίας εργαζομένου	1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
Γενικός Διευθυντής	49.856,8 €	49.856,8 €	49.856,8 €	49.856,8 €	49.856,8 €
Διευθυντής Τεχνολογίας	36.699,6 €	36.699,6 €	36.699,6 €	36.699,6 €	36.699,6 €
Διευθυντής Εμπορικού	34.283,6 €	34.283,6 €	34.283,6 €	34.283,6 €	34.283,6 €
Διευθυντρια Ανθρωπίνου Δυναμικού	30.586,9 €	30.586,9 €	30.586,9 €	30.586,9 €	30.586,9 €
Υπάλληλοι Γραφείου Α.Ε.Ι	77.814,1 €	77.814,1 €	77.814,1 €	77.814,1 €	77.814,1 €
Υπάλληλοι Γραφείου Τ.Ε.Ι- Ι.Ε.Κ	100.470,1 €	100.470,1 €	100.470,1 €	100.470,1 €	100.470,1 €
Υπάλληλοι Γραφείου (Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης)	712.509,6 €	712.509,6 €	712.509,6 €	827.430,6 €	942.351,5 €
Υπάλληλοι Φύλαξης	11.492,5 €	11.492,5 €	11.492,5 €	11.492,5 €	11.492,5 €
Υπάλληλοι Καθαρισμού	22.412,7 €	22.412,7 €	22.412,7 €	22.412,7 €	22.412,7 €
Σύνολο (ευρώ)	1.076.125,9 €	1.076.125,9 €	1.076.125,9 €	1.191.046,8 €	1.305.967,7 €

Πίνακας 7.7.1 Κόστος Εργασίας (2020-2024)

Κεφάλαιο 8.

8. Τοποθεσία, Χώρος Εγκατάστασης και Περιβάλλον

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει εκτενέστερη ανάλυση σχετικά με την επιλογή της τοποθεσίας που θα εδρεύει η υπό ίδρυση εταιρεία, της δομής του χώρου εγκατάστασης καθώς και της περιβαλλοντικής ευθύνης της εταιρείας.

8.1. Κριτήρια επιλογής τοποθεσίας

Η επιλογή του κτιρίου γίνεται ανάμεσα στα διαθέσιμα κτίρια που βρίσκονται στην πάγια περιουσία της μητρικής εταιρείας. Το κτίριο που δόθηκε από την μαμά εταιρεία βρίσκεται στο κέντρο της Αθήνας στην οδό Περικλέους 74 και είναι συνολικής έκτασης 1900τμ. Η επιλογή του κτηρίου έγινε με βάση κάποια κριτήρια, τα οποία πρωτίστως βοηθούν στην ομαλή λειτουργία της εταιρείας αλλά και δίνουν στην επιχείρηση μια ελκυστική εικόνα στην αγορά κυρίως στον τομέα προσέλκυσης των εργαζομένων. Τα κριτήρια αναλύονται ως κάτωθι:

- **Διαθεσιμότητα χώρου.** Το κτίριο καλύπτει της απαραίτητες προϋποθέσεις για την ορθή εγκατάσταση του εξοπλισμού, ώστε να καλυφθούν πλήρως οι ανάγκες του κέντρου.
- **Υφιστάμενη κατάσταση κτιρίου.** Το κτίριο χρήζει ανακαίνισης, σε βαθμό που δεν θα οδηγήσει σε υπερβολική αύξηση κόστους της επένδυσης (σημειώνεται πως το κτίριο χρήζει κάποιων ανακατασκευών που έχουν τεθεί σε αρμόδιο πολιτικό μηχανικό).
- **Μετακίνηση προσωπικού.** Το κέντρο της Αθήνας, όπου θα εγκατασταθεί η εν λόγω εταιρεία, βοηθά σημαντικά την εξυπηρέτηση του προσωπικού όσον αφορά την μετακίνησή του κατά την έλευση και την αποχώρηση του, καθώς υπάρχει πλήρης κάλυψη από ΜΜΜ (λεωφορεία, ΜΕΤΡΟ, ΗΣΑΠ).
- **Ασφάλεια προσωπικού.** Το κτίριο δεν είναι αποκεντρωμένο. Η περιοχή εγκατάστασης βρίσκεται στο κέντρο της πρωτεύουσας, με αυξημένη κίνηση πεζών και οχημάτων, πράγμα που σε συνδυασμό με την ομάδα φύλαξης της εταιρείας, προσφέρει περισσότερη ασφάλεια στον εργαζόμενο.
- **Ειδικοί παράγοντες εγκατάστασης.** Στους ειδικούς παράγοντες συμπεριλαμβάνεται η δυνατότητα τοποθέτησης ειδικής «ράμπας» που θα

διευκολύνει την είσοδο σε ευπαθείς ομάδες (καροτσάκια αναπήρων), καθώς και η επάρκεια χώρου στάθμευσης αυτοκινήτων από πάρκινγκ που βρίσκονται δίπλα στο κτίριο.

- **Εύκολη πρόσβαση σε επισκεψιμότητα.** Υπόψιν στην επιλογή λήφθηκε και το γεγονός, πως στο τηλεφωνικό κέντρο θα λαμβάνουν χώρα διάφορες συναντήσεις μεταξύ της μητρικής εταιρείας καθώς και των υπολοίπων πελατών της. Γι' αυτό και το επιλεχθέν κτίριο κρίθηκε καταλληλότερο μεταξύ των διαθέσιμων κτηρίων.

8.1.1 Προτεινόμενοι τόποι εγκατάστασης και επιλογή τοποθεσίας

Έχοντας παραπάνω αναλύσει τα κριτήρια επιλογής τοποθεσίας εγκατάστασης του τηλεφωνικού μας κέντρου, αναφέρουμε τις εναλλακτικές επιλογές διαθέσιμων κτηρίων που δόθηκαν από την μητρική εταιρεία:

- ✓ Κτίριο στην περιοχή της Παιανίας
- ✓ Κτίριο στην περιοχή του κέντρου της Αθήνας
- ✓ Κτίριο στην περιοχή του Πειραιά
- ✓ Κτίριο στην περιοχή του Ασπροπύργου

Σταθμίζοντας τους παράγοντες που αναφέραμε στο κεφάλαιο 8.1, δημιουργούμε έναν πίνακα για τις τέσσερις εναλλακτικές τοποθεσίες που είχαμε διαθέσιμες από την μητρική εταιρεία. Το αποτέλεσμα του πίνακα θα μας δώσει μια ξεκάθαρη εικόνα για την απόφαση μας. Η διαδικασία έχει ως εξής: i) Με 0 αξιολογούμε την τοποθεσία που δεν πληροί την αντίστοιχη προδιαγραφή, αντίθετα με 10 αυτήν που την πληροί άριστα. Η τοποθεσία που θα συγκεντρώσει την υψηλότερη βαθμολογία είναι αυτή που τελικά επιλέγεται για την τοποθεσία ίδρυσης του call center.

		Διαθεσιμότητα χώρου	Υφιστάμενη κατάσταση κτιρίου	Μετακίνηση προσωπικού	Ασφάλεια προσωπικού	Ειδικοί παράγοντες εγκατάστασης	Εύκολη πρόσβαση σε επισκεψιμότητα	Σύνολο
Συντελεστής βαρύτητας		30	30	20	10	5	5	100
Περιοχές εγκατάστασης	Παιανία	9	7	5	4	9	6	695
	Κέντρο Αθήνας	8	8	9	8	6	9	815
	Πειραιάς	7	5	8	6	7	7	650
	Ασπρόπυργος	8	8	4	2	9	0	625

Πίνακας 8.1.1.1 Στάθμιση κριτηρίων για επιλογή τοποθεσίας

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα (8.1), η τοποθεσία που επιλέγεται για την ίδρυση της «T-Call A.E.», είναι η περιοχή στο κέντρο της Αθήνας η οποία συγκέντρωσε **815** βαθμούς. Δεύτερο σε κατάταξη ήρθε το κτίριο της Παιανίας έναντι 695, ενώ ακολούθησε ο Πειραιάς και ο Ασπρόπυργος με 650 και 625 βαθμούς, αντίστοιχα.

8.2 Χωρομετρικά σχέδια κτιρίου

Σύμφωνα με τις χωρομετρικές προβλέψεις του κτιρίου που πραγματοποιήθηκαν, οι χώροι μας διακρίνονται στους κάτωθι λειτουργικούς χώρους:

- **Αίθουσα τηλεφωνικού κέντρου.** Στον χώρο του τηλεφωνικού κέντρου πραγματοποιείται η κύρια λειτουργική δραστηριότητα της μονάδας . Στους χώρους αυτούς θα εγκατασταθεί όλος ο απαραίτητος εξοπλισμός ο οποίος θα χρησιμοποιείται από τους υπαλλήλους προκειμένου να μπορούν να διεκπεραιώσουν τις εργασίες τους. Οι αίθουσες του τηλεφωνικού κέντρου θα εκτείνονται εντός του πρώτου και του δεύτερου ορόφου του κτιρίου.
- **Server – Data Base.** Σε αυτόν τον χώρο προβλέπεται η εγκατάσταση του κεντρικού - υποστηρικτικών Servers της εταιρείας καθώς και η ηλεκτρονική βάση δεδομένων. Η ηλεκτρονική βάση θα είναι εκείνη στην οποία θα βρίσκονται καταγεγραμμένες όλες οι επικοινωνίες του πελάτη και θα δίνει και το πλεονέκτημα ανάκτησης αυτών. Οι servers θα εγκατασταθούν στο υπόγειο του κτιρίου και με ειδική καλωδίωση θα συνδέονται με τους επάνω ορόφους στις αίθουσες του τηλεφωνικού κέντρου.
- **Αποθηκευτικοί Χώροι.** Στους αποθηκευτικούς χώρους, θα δίνεται η δυνατότητα αποθήκευσης γραφικής ύλης, αρχείων, υλικών καθαρισμού και

οτιδήποτε άλλο η επιχείρηση θα θελήσει να διατηρήσει στην κατοχή της, για αρχειοθέτηση ή και για μελλοντική χρήση.

8.3. Εκτίμηση αναγκών σε χώρους

Η «T-Call A.E.» είναι μια εταιρεία η οποία δημιουργείται με στόχο να παρέχει υπηρεσίες τηλεφωνικής εξυπηρέτησης. Για την υλοποίηση αυτού του επενδυτικού σχεδίου θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στις ανάγκες της εταιρείας σχετικά με τους χώρους που κρίνονται απαραίτητοι για την επιτυχής και ομαλή λειτουργία της. Το κτίριο στην οδό Περικλέους 74 στο κέντρο της Αθήνας, που θα εγκατασταθεί η επιχείρησή μας, αποτελείται από 4 ορόφους και ένα υπόγειο. Όπως έχει προαναφερθεί η συνολική έκταση του κτηρίου είναι στα 1900τ.μ.. Ο κάθε όροφος και το ισόγειο έχουν επιφάνεια 300τ.μ., ενώ υπάρχει υπόγειος χώρος ο οποίος μετρά 400τ.μ.. Στους ορόφους των κτηρίων θα στηθούν οι χώροι εργασίας, που θα παρευρίσκεται το κύριο υπαλληλικό προσωπικό. Οι χώροι θα είναι ανοιχτοί (open space), χωρίς διαχωριστικά τοιχώματα, με γραφεία τύπου “μαργαρίτα”(εικ.8.1), με απαραίτητη προϋπόθεση κατάλληλα γραφειακά ηχομονωτικά χωρίσματα.



Εικόνα 8.3.1 Δομή γραφείων τηλεφωνικού κέντρου

Σε κάθε όροφο θα υπάρχουν ξεχωριστά γραφεία, για τους project managers. Στο ισόγειο του κτηρίου, θα στηθεί ειδικό γραφείο υποδοχής (reception), ενώ θα διαμορφωθούν και αίθουσες εκπαίδευσης (εικ. 8.2) καθώς και χώροι συσκέψεων (εικ. 8.3)



Εικόνα 8.3.2 Πρότυπο αίθουσας εκπαίδευσης



Εικόνα 8.3.3 Πρότυπο αίθουσας συσκέψεων

Να σημειωθεί πως με την έναρξη της λειτουργίας της μονάδας του τηλεφωνικού κέντρου θα χρησιμοποιηθούν 2 από τους 4 ορόφους, ενώ προβλέπεται μετά τα 5 πρώτα χρόνια λειτουργίας να γίνει επέκταση και στους υπόλοιπους 2.

Τέλος, ο υπόγειος χώρος θα χρησιμοποιηθεί για την εγκατάσταση της βάσης του τηλεφωνικού κέντρου και του μηχανολογικού εξοπλισμού που είναι απαραίτητα για την λειτουργία του κέντρου. Αναλυτικότερα, για τον μηχανολογικό εξοπλισμό έχει γίνει αναφορά σε προηγούμενο κεφάλαιο (κεφ. 5).

8.4. Περιβάλλον

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη της, τις επιπτώσεις που μπορεί να προκαλέσει η λειτουργία της στο περιβάλλον. Οφείλει να λειτουργεί με σεβασμό προς αυτό και λαμβάνει όλα εκείνα τα απαραίτητα που συμβάλουν στην προστασία του.

8.4.1 Περιβαλλοντολογική Ευθύνη

Στόχος της Διοίκησης της «T-Call A.E.» είναι η ανάπτυξη της εταιρείας με σεβασμό προς το περιβάλλον, έτσι θέτει την λειτουργία της με τέτοιο τρόπο, ώστε να έρχεται σε αρμονία με το περιβάλλον φροντίζοντας να περιορίσει τις αρνητικές επιδράσεις σε αυτό. Προϋπόθεση του παραπάνω, είναι να διαπιστωθεί κατά πόσο η λειτουργία του κέντρου, πρόκειται να επιβαρύνει το περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, προκειμένου να διαπιστωθούν οι αρνητικές επιπτώσεις, η «T-Call A.E.» προχώρησε σε μελέτη περιβαλλοντολογικών επιπτώσεων, την οποία υποχρεούνται να διεξάγει από τον νόμο. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν πως καθ' όλη την διάρκεια της υλοποίησης της επένδυσης, υποχρεούνται να ληφθούν κάποια συγκεκριμένα μέτρα με στόχο τον περιορισμό των ζημιωγόνων επιπτώσεων απέναντι στο περιβάλλον. Συγκεκριμένα, παρακάτω αναφέρονται κάποια από τα μέτρα αυτά:

- i. Εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων για την ασφαλή καταστροφή σε όλα τα κατάλοιπα από την λειτουργία του κέντρου, απαλλάσσοντας όσον το δυνατόν περισσότερο το περιβάλλον από μεγάλες ποσότητες υποπροϊόντων και διαφόρων άλλων αποβλήτων.

- ii. Εγκατάσταση ειδικού συστήματος ανακύκλωσης εντός της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, θα εγκατασταθούν σταθμοί ανακύκλωσης ξεχωριστά για τα διάφορα υλικά (πλαστικό, αλουμίνιο, μελάνια, μπαταρίες, λοιπές συσκευασίες), ειδικοί σταθμοί ανακύκλωσης συσκευών καθώς και κάδοι ανακύκλωσης χαρτιού σε όλα τα γραφεία. Επιγραμματικά:
 - ✓ Ανακύκλωση χαρτιού
 - ✓ Ανακύκλωση μετάλλων και καλωδίων
 - ✓ Ανακύκλωση ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών και διαφορών αξεσουάρ (συσκευές τηλεφώνων, συσσωρευτών κ.α.)
 - ✓ Ανακύκλωση υλικών συσκευασίας
 - ✓ Ανακύκλωση διαφόρων απορριμμάτων από την λειτουργία των γραφείων
- iii. Εγκατάσταση ειδικής τεχνολογίας φωτισμού σε όλους τους χώρους της εταιρείας, ο οποίος θα είναι ανακυκλώσιμος, θα είναι ενεργειακά οικονομικός και φιλικός προς το περιβάλλον.
- iv. Περιβαλλοντολογική ευαισθητοποίηση του προσωπικού, των πελατών και των προμηθευτών.
- v. Συμμόρφωση στις απαιτήσεις της περιβαλλοντολογικής νομοθεσίας.
- vi. Παρακολούθηση της εξέλιξης καινοτόμων τεχνολογιών με σκοπό την ορθολογικότερη χρήση αυτών, στοχεύοντας στην επίτευξη αποτελεσμάτων φιλικότερων προς το περιβάλλον.
- vii. Συμμετοχή του συνόλου της εταιρείας σε διάφορες κοινωνικές δράσεις που αφορούν δένδροφυτεύσεις και αναδασώσεις.

Με τους τρόπους που προαναφέραμε , η υπό μελέτη εταιρεία θα εξασφαλίσει μια λειτουργία η οποία θα περιορίζει οποιαδήποτε ενδεχόμενη ρύπανση και θα δείχνει σεβασμό προς το περιβάλλον. Ταυτόχρονα, θα επιτυγχάνει εξοικονόμηση ενέργειας, φυσικών πόρων και αναλωσίμων.

8.5. Κόστος εγκατάστασης στον χώρο

Όπως έχει γίνει ήδη αναφορά, η έδρα της του τηλεφωνικού μας κέντρου θα βρίσκεται στο κέντρο της Αθήνας στην οδό Περικλέους 74. Το κτίριο θα δοθεί από

την μητρική εταιρεία, με την οποία έχει προηγηθεί ειδική σύμβαση η οποία προέβλεπε σταθερή καταβολή ενοικίου για τα πέντε πρώτα χρόνια λειτουργίας της μονάδας. Επιπλέον, σημαντικό αποτελεί το γεγονός εκτίμησης ποσού της αξίας του ενοικίου το οποίο παρά την αντικειμενική του αξία, παρέχεται στην θυγατρική με μειωμένη αξία. Τα κόστος της ενοικίασης θα ανέρχεται στα 2.200 για κάθε έτος λειτουργίας. Μεταξύ του κέντρου και της μητρικής εταιρείας θα υπογραφεί ιδιωτικό συμφωνητικό, παρουσία συμβολαιογράφου, στο οποίο θα καταγράφονται αναλυτικά οι απαιτήσεις των εκατέρωθεν μελών. Έτσι να σημειωθεί πως η εταιρεία θα επιβαρυνθεί με νομικά και συμβολαιογραφικά έξοδα. Επιπλέον, η μονάδα υποχρεούνται από τον νόμο να προβεί σε περιβαλλοντικές και άλλων τέτοιων ειδών μελέτες, πριν την εγκατάσταση της προκειμένου να διαπιστωθεί το κατά πόσο δεν εντείνει την ρύπανση του περιβάλλοντος η λειτουργία της. Τέλος, να αναφέρουμε πως το κέντρο χρήζει ανακαίνισης η οποία ανέρχεται στο ύψος των 16.800 ευρώ όπως μας ενημέρωσε ο συνεργαζόμενος πολιτικός μηχανικός.

Στον ακόλουθο πίνακα φαίνεται το συνολικό κόστος από την ενοικίαση και την αξιοποίηση του κτιρίου:

Είδος Επιβάρυνσης	Ποσό Κόστους (€)
Ενοίκιο	2.200 €
Ανακαίνιση κτιρίου	16.800 €
Περιβαντολογικές Μελέτες	7.000 €
Νομικά έξοδα	2.500 €
Συμβολαιογραφικά έξοδα	3.000 €
Σύνολο (ευρώ)	31.500 €

Πίνακας 8.5.1 Προλειτουργικές δαπάνες – Κόστος Ενοικίασης

Κεφάλαιο 9.

9. Προγραμματισμός και Προϋπολογισμός Εκτέλεσης Επενδυτικού Σχεδίου

9.1 Στόχοι του Προγραμματισμού Εκτελέσεως του Έργου

Στο παρόν κεφάλαιο θα οριστούν και θα πραγματοποιηθούν όλες οι εντός και εκτός της νέας επιχείρησης εργασίες που είναι αναγκαίες για να φέρουν το επενδυτικό σχέδιο από το στάδιο της μελέτης σκοπιμότητας στο στάδιο λειτουργίας. Με αυτόν τον τρόπο θα οριστεί ένα χρονοδιάγραμμα, σύμφωνα με το οποίο θα ενεργήσει η ομάδα επίβλεψης και υλοποίησης του έργου με υπεύθυνο ομάδας τον κύριο Τζανή Κυριάκο, ορίζοντας παράλληλα το κόστος των αντίστοιχων δραστηριοτήτων της προ-λειτουργικής περιόδου, προκειμένου να αρχίσει η λειτουργία του κέντρου. Το εν λόγω σχέδιο δράσης καθίσταται απαραίτητο αφού θα αποτελεί τη βάση για την παρακολούθηση του παρόντος σχεδίου, ώστε να μην υπάρχουν αποκλίσεις και απρόσμενες οικονομικές επιπτώσεις.

Μεταξύ του χρόνου λήψης της απόφασης για την επένδυση και του πραγματικού χρόνου έναρξης λειτουργίας του τηλεφωνικού κέντρου, μεσολαβεί ένα χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο λαμβάνουν χώρα αρκετές δραστηριότητες, κοινός στόχος όλων των οποίων είναι η τελική εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου. Συνοψίζοντας ο προγραμματισμός και ο προϋπολογισμός του επενδυτικού μας σχεδίου περιλαμβάνει τις κάτωθι ενέργειες:

- Προεπενδυτικές μελέτες
- Σύσταση της Ομάδας Εκτελέσεως του Έργου
- Σύσταση της Εταιρείας & Νομικές Απαιτήσεις
- Ανακαίνιση & Εγκατάσταση
- Λεπτομερή μηχανολογικά σχέδια και ανάθεση κατασκευής των μηχανολογικών
- Διαχείριση του επενδυτικού σχεδίου και Οργάνωση
- Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας – τελικές ενέργειες
- Ιστόγραμμα ή διάγραμμα **Gantt**. Διαιρεί την εκτέλεση του προγράμματος στις διάφορες δραστηριότητες και δείχνει τους απαιτούμενους χρόνους για κάθε μια από αυτές. Δε δείχνει τις λεπτομέρειες της προόδου των δραστηριοτήτων, όπως

επίσης δε δίνει σαφή ένδειξη ως προς τα ποια μέρη κάθε δραστηριότητας είναι προαπαιτούμενα των δραστηριοτήτων που ακολουθούν ή των εξαρτώμενων δραστηριοτήτων που υπερκαλύπτουν.

- Έναρξη της επιχείρησης.

9.2 Στάδια Εκτέλεσης του Επενδυτικού Σχεδίου

Η επιχείρηση προγραμματίζεται να μπει στην κανονική διαδικασία λειτουργίας της τον Μάρτιο του 2020. Λέγοντας αυτό εννοούμε ότι από Δευτέρα 2 Μαρτίου του 2020, η «T-Call A.E.» θα αρχίσει επίσημα την λειτουργία της. Παρακάτω παρατίθενται ομαδοποιημένες όλες οι δραστηριότητες για να καταστεί δυνατή η έναρξη της επιχείρησής μας τον Μάρτιο του 2020 (3/2020).

9.2.1 Σύσταση Ομάδας Εκτελέσεως του Έργου (12 μέρες)

Προκειμένου να επιβεβαιώσουμε ότι όλες οι διαδικασίες για τη σύσταση του τηλεφωνικού μας κέντρου θα λάβουν χώρα σύμφωνα με το προκαθορισμένο πρόγραμμα κρίνεται απαραίτητη η σύσταση μίας εποπτικής ομάδας. Η ομάδα εκτελέσεως του έργου θα αποτελείται 3 άτομα με επιβλέπων τον κύριο Τζανή Κυριάκο ο οποίος θα αναλάβει την τήρηση των χρόνων περάτωσης των διαδικασιών καθώς θα είναι υπεύθυνος για τη λήψη μη προγραμματισμένων διαρθρωτικών μέτρων όπου καθίσταται επείγον, για την ομαλή ροή των λειτουργιών. Όλα τα παραπάνω θα τηρούνται βάση την σύμφωνη γνώμη του Γενικού Διευθυντή που έχει αναλάβει με τη σύμφωνη γνώμη της μητρικής εταιρείας. Η επίβλεψη θα επιβαρύνει την επένδυση με επιπλέον κόστος.

Είδος Επιβάρυνσης	Ποσό Κόστους (€)
Επιβλέπων Εκτελέσεως Έργου	3.500 €

Πίνακας 9.2.1.1 Δαπάνη Ομάδας Εκτελέσεως έργου

9.2.2 Προεπενδυτικές μελέτες (2 μήνες)

Προκειμένου να σχεδιαστεί και να οργανωθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η λειτουργία της υπό ίδρυση μονάδας τηλεφωνικού κεντρου διενεργήθηκαν μία σειρά από προεπενδυτικές μελέτες, το κόστος των οποίων ανέρχεται στα 20.900€.

Είδος Επιβάρυνσης	Ποσό Κόστους (€)
Προεπενδυτικές Μελέτες	20.900 €

Πίνακας 9.2.1.2 Δαπάνη Προεπενδυτικών μελετών

9.2.3 Σύσταση Εταιρείας & Νομικές Απαιτήσεις (1 μήνας)

Εφόσον αρχίζουμε μία νέα επιχειρηματική δραστηριότητα, η σύσταση νέας εταιρείας είναι απαραίτητη. Θα πρέπει να γίνει σύσταση του καταστατικού της εταιρείας και των ιδιωτικών συμφωνητικών μεταξύ των εταίρων, δημοσίευση στην εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ), εγγραφή της Εταιρείας στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιριών καθώς και έναρξη της εταιρείας στην Εφορία. Απαραίτητες σε αυτό το στάδιο είναι οι υπηρεσίες ενός Νομικού Συμβούλου αλλά και ενός Συμβολαιογράφου έτσι ώστε να γίνουν όλες οι απαιτούμενες διαδικασίες σε σχετικά περιορισμένο χρονικό διάστημα. Για την ίδρυση της «T-Call A.E.» θα πρέπει να πραγματοποιηθούν οι παρακάτω ενέργειες:

- i. Εγγραφή στο Οικονομικό Επιμελητήριο
- ii. Ενάρξη λειτουργίας της επιχείρησης στην αρμόδια Δ.Ο.Υ.
- iii. Εγγραφή - Ο.Α.Ε.Ε.
- iv. Εγγραφή – Ι.Κ.Α.

Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται αναλυτικά το κόστος των προλειτουργικών δαπανών για τη σύσταση της εταιρείας, τις νομικές απαιτήσεις και τη λήψη αδειών.

Είδος Επιβάρυνσης	Ποσό Κόστους (€)
Νομικά έξοδα	2.500 €
Συμβολαιογραφικά έξοδα	3.000 €
Δημοσίευση ΦΕΚ	1.000 €
Άλλοι κεφαλαιουχικοί φόροι	6.850 €
Σύνολο (ευρώ)	13.350 €

Πίνακας 9.2.3.1 Κόστος Νομικής σύστασης εταιρείας

9.2.4 Μηχανολογικά Σχέδια - Ανάθεση (2 μήνες)

Σε αυτό το στάδιο πραγματοποιείται έρευνα αγοράς για τον μηχανολογικό και τεχνολογικό εξοπλισμό καθώς και η αξιολόγηση προσφορών, με κριτήρια τιμής ποιότητας και χρόνου παράδοσης όπως και εγγύηση εξοπλισμού.

9.2.5 Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας (1 μήνας)

Στο κομμάτι αυτό θα πρέπει να λάβουμε υπόψη τα δημιουργούντα έξοδα πριν την έναρξη του τηλεφωνικού κέντρου, όσον αφορά την ύδρευση και τον ηλεκτρισμό. Μέχρι την έναρξη της λειτουργίας της «T-Call A.E.» 2 Μαρτίου 2020, η δαπάνη των παραπάνω ανέρχεται στα 4.704€ (πιν.9.5).

9.2.6 Διαμόρφωση Περιβάλλοντος Χώρου (3 μήνες)

Αφορά το στάδιο όπου πραγματοποιούνται όλες οι απαραίτητες διαδικασίες προκειμένου να στηθεί ο χώρος του κτιρίου εσωτερικά και εξωτερικά. Πρόκειται για περιφράξη, δένδροφύτευση και γενικότερες ανακατασκευές εντός του κτηρίου.

9.2.7 Απόκτηση Τεχνολογίας και Μηχανολογικού εξοπλισμού (2 μήνες)

Η απόκτηση και η εγκατάσταση του μηχανολογικού εξοπλισμού. Πρόκειται να αρχίσει στις 02/09/19 και να τελειώσει την 25/10/19. Ο ακριβής προγραμματισμός υλοποίησης της είναι θέμα υψίστης σημασίας, αφού τυχόν καθυστερήσεις στην περίοδο αυτή έχει άμεση επίπτωση στις προβλέψεις εσόδων και κόστους που έχουν πραγματοποιηθεί. Στην περίοδο αυτή περιλαμβάνονται οι εργασίες παραλαβής και άρτιας εγκατάστασης του μηχανολογικού εξοπλισμού, τεχνολογικού εξοπλισμού (υπολογιστές) και εγκατάσταση προγράμματος ηλεκτρονικής υποστήριξης του τηλεφωνικού κέντρου.

9.2.8 Ενέργειες Marketing (1 μήνας)

Καθίσταται κατανοητό το γεγονός ότι η προετοιμασία έναρξης λειτουργίας του υπό ίδρυση τηλεφωνικού κέντρο, απαιτεί σχέδιο marketing, πριν την έναρξη της επιχείρησής μας. Στα εν λόγω έξοδα τη συγκεκριμένη περίοδο συμπεριλαμβάνονται τα ταξίδια και οι κάθε είδους μεταφορές που απαιτούνται για τη διασφάλιση των απαιτούμενων πληροφοριών και ενεργειών καθώς επίσης και η δημιουργία στενών σχέσεων συνεργασίας με τα δίκτυα προμήθειας της επιχείρησής μας.

9.2.9 Στρατολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού (3 μήνες)

Κατά τη φάση αυτή θα λάβουν χώρα όλες εκείνες οι ενέργειες για την προσέλκυση, επιλογή και στρατολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού την μονάδας μας, σύμφωνα με τα ισχύοντα κριτήριά μας. Η φάση αυτή θα συμπίπτει με τους τελευταίους τρεις μήνες της κατασκευαστικής περιόδου (ακριβώς πριν ξεκινήσει εμπορική δραστηριότητα η επιχείρησή μας, 12/2019-03/2020). Την ίδια ακριβώς περίοδο θα πραγματοποιηθεί και η εκμάθηση των συστημάτων τεχνογνωσίας, τεχνολογίας και εξοπλισμού προς το υπαλληλικό προσωπικό από τις εταιρείες – προμηθευτές μας. Όπως θα καταδειχθεί αναλυτικά και στον πίνακα κόστους προσωπικού στο τέλος του παρόντος κεφαλαίου, το ανθρώπινο δυναμικό που θα είναι αναγκαίο κατά την προπαρασκευαστική περίοδο, θα αμειφθεί στο ήμισυ του συμφωνηθέντος ποσού που έχουμε ορίσει στο κεφάλαιο 7 (ουσιαστικά θα εργάζονται πέντε ημέρες την εβδομάδα, τέσσερις ώρες κάθε μέρα – υποαπασχόληση).

Αμοιβές Προλειτουργικής φάσης	12.2019	01.2020	02.2020	Ποσό Κόστους (€)
Υπεύθυνος Διαχείρισης Προσωπικού (1 θέση)	463	463	463	1.390
Υπεύθυνος Τεχνικής Υποστήριξης (1 θέση)	449	449	449	1.346
Υπεύθυνος Ανάπτυξης Τεχνολογίας (1 θέση)	463	463	463	1.390
Υπεύθυνος Οικονομικής και Διοικητικής διαχείρισης (1 θέση)		463	463	926
Γραμματειακή Υποστήριξη - Reception (1 θέση)			449	449
Project Manager (1 θέση)			463	463
Supervisors (2 θέσεις)			926	926
Team Leaders (4 θέσεις)			1.794	1.794
Reporting Officer (1 θέση)			449	449
Monitoring Officer (1 θέση)			449	449
Back Office (2 θέσεις)			821	821
Σύνολο (ευρώ)	1.375	1.838	7.188	10.401

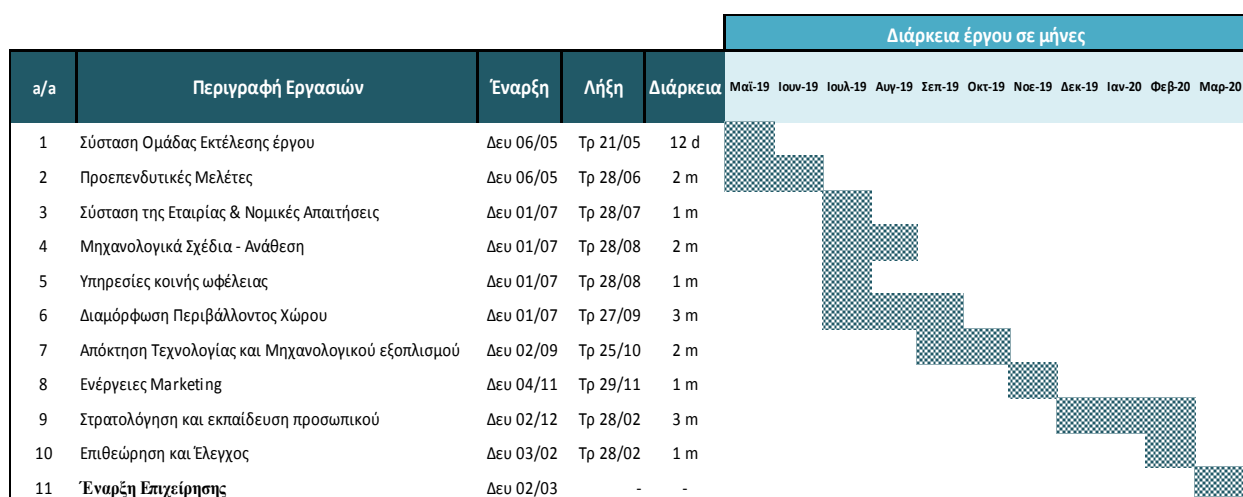
Πίνακας 9.2.9.1 Προλειτουργικές δαπάνες αμοιβών προσωπικού

9.2.10 Επιθεώρηση και Έλεγχος (3 μήνες)

Πρόκειται για την τελική φάση του επενδυτικού μας σχεδίου και αφορά το διάστημα προσαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού στις κτιριακές εγκαταστάσεις καθώς και τελικές δοκιμές μηχανολογικού εξοπλισμού και εξοπλισμού τεχνολογίας.

9.2.11 Έναρξη Επιχείρησης

Σύμφωνα με τον παραπάνω υπολογισμό η επιχείρηση θα ξεκινήσει τις διαδικασίες του επενδυτικού σχεδίου τον Μάιο του 2019 και φαίνεται να ολοκληρώνει το σχέδιο και να ξεκινάει την λειτουργία της τον Μάρτιο του 2020. Παρακάτω παρατίθεται το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης εργασιών του επενδυτικού σχεδίου.



Πίνακας 9.2.11.1 Χρονοδιάγραμμα Gantt

9.3 Εκτίμηση Κόστους Εκτέλεσης του Επενδυτικού Σχεδίου

Στόχος της εκτίμησης του κόστους του συνόλου των ενεργειών που απαιτούνται για την έναρξη του τηλεφωνικού μας κέντρου, είναι ο καθορισμός των απαιτούμενων πόρων, με σκοπό τη λειτουργία της επιχείρησης την 2 Μαρτίου του 2020, δίχως καθυστερήσεις και με όσο το δυνατόν περισσότερο έλεγχο του συνόλου των λειτουργιών. Κατά συνέπεια, υπολογίζουμε μεμονωμένα το κάθε κόστος στα

αντίστοιχα τμήματα της εν δυνάμει μονάδας μας, το οποίο θα αποτελέσει σημαντική πληροφορία, αποτελώντας τμήμα του συνολικού κόστους επένδυσης.

Κόστος Προεπενδυτικών - Προλειτουργικών Μελετών	Σύνολο €	
Οικονομοτεχνική Μελέτη	5.900 €	
Μελέτες ISO	8.000 €	
Περιβαντολογικές Μελέτες	7.000 €	
Κόστος Σύστασης εταιρείας	Σύνολο €	
Δικηγόρος- Συμβολαιογράφος	5.500 €	
Δημοσιεύσεις Φ.Ε.Κ	1.000 €	
Άλλοι κεφαλαιουχικοί φόροι	6.850 €	
Κόστος Υπηρεσιών Κοινής Ωφέλειας προλειτουργικής περιόδου	Σύνολο €	
Υδρευση	588 €	Υπολογισμένο βάση 40% της χρήσης
Ηλεκτρισμός	4.116 €	
Κόστος Marketing προλειτουργικής περιόδου	Σύνολο €	
Ταξιδιωτικά έξοδα	1.500 €	
Δημόσιες Σχέσεις	1.600 €	
Κόστος Προσωπικού προλειτουργικής περιόδου	Σύνολο €	
Επιβλέπων Εκτελέσεως Έργου	3.500 €	
Αμοιβές προλειτουργείας	10.401 €	
Σύνολο (ευρώ)	55.956 €	

Πίνακας 9.3.1 Προλειτουργικό Κόστος Εκτέλεσης του Επενδυτικού Σχεδίου

Κεφάλαιο 10.

10. Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση της Επένδυσης

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλύσουμε την επένδυσή μας σε χρηματοοικονομικό επίπεδο βασιζόμενοι σε μία πενταετή πρόβλεψη λειτουργίας της επιχείρησής μας. Στόχο μας είναι να αξιολογήσουμε την επένδυση μας με σκοπό να κρίνουμε αν είναι η μονάδα μας είναι βιώσιμη στην εγχώρια αγορά προκειμένου να προχωρήσουμε στην υλοποίησή της.

10.1. Εισαγωγή Χρηματοοικονομικής Ανάλυσης

Στην χρηματοοικονομική αξιολόγηση της επιχείρησής μας θα πραγματοποιηθεί εκτίμηση των απαιτούμενων εισροών και εκροών που απαιτούνται για την πραγματοποίηση της επένδυσης μας. Θα εστιάσουμε στο Κόστος Επένδυσης και λειτουργίας του κέντρου, καθώς και αναφερθούν οι Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις που σχετίζονται με τις καταστάσεις Εισοδήματος και τις Ταμιακές Ροές. Τέλος η χρηματοοικονομική αξιολόγηση της επένδυσής μας θα γίνει με βάση τη μέθοδο της Καθαρής Παρούσας Αξίας, του Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης καθώς και του Συντελεστή Απόδοσης Κεφαλαίου. Επιπλέον θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης. Για την κάλυψη των συνθηκών αβεβαιότητας θα κάνουμε ανάλυση Νεκρού Σημείου.

10.2 Ανάλυση Κόστους Επένδυσης 1^{ου} Έτους

Στο παρακάτω πίνακα φαίνεται το κόστος της συνολικής επένδυσης το οποίο αποτελείται από το κόστος του μηχανολογικού εξοπλισμού και τεχνολογίας, το κόστος προσωπικού, το κόστος της ενοικίασης του τηλεφωνικού κέντρου κατά την προλειτουργική περίοδο, το κόστος των διαφόρων μελετών που πραγματοποιήθηκαν, το σύνολο των συνολικών προλειτουργικών δαπανών και το αναγκαίο κεφάλαιο κίνησης (όπου θα αναλύσουμε παρακάτω τον τρόπο υπολογισμού του).

Κόστος Επένδυσης = Πάγιο Ενεργητικό + Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης

Το πάγιο ενεργητικό περιλαμβάνει το κόστος της αρχικής επένδυσης καθώς και το προϋπολογιζόμενο κόστος των δαπανών της προλειτουργικής περιόδου. Στον παρακάτω πίνακα περιγράφεται εκτενέστερα το παραπάνω.

Στοιχεία Κόστους Επένδυσης	Σύνολο €
1. ΠΑΓΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	499.089 €
Κόστος Ενοικίασης κτιρίου	
Νομικά - Συμβολαιογραφικά έξοδα	5.500 €
Ενοίκιο	2.200 €
Εξοπλισμός Εγκατάστασης	
Μηχανολογικός Εξοπλισμός	132.633 €
Τεχνολογικός Εξοπλισμός	249.500 €
Κατασκευές πολιτικού μηχανικού	
Αναδιαμόρφωση Χώρου Εγκατάστασης	16.800 €
Περιβαντολογικές Μελέτες	7.000 €
Εργασίες Διαμόρφωσης Εσωτερικών Χώρου	17.000 €
Εργασίες Διαμόρφωσης Εξωτερικών Χώρου	6.500 €
Αμοιβή πολιτικού μηχανικού	6.000 €
Προλειτουργικές δαπάνες	
Κόστος σύστασης εταιρείας	13.350 €
Κόστος προλειτουργικού marketing	3.100 €
Κόστος Υπηρεσιών κοινής ωφέλειας	4.704 €
Κόστος προσωπικού προλειτουργικής περιόδου	13.901 €
Κόστος Προεπενδυτικών - Προλειτουργικών Μελετών	20.900 €
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ	108.890 €
3. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	607.978 €

Πίνακας 10.2.1 Κόστος Επένδυσης 1^{ου} έτους λειτουργίας

10.3. Υπολογισμός Κεφαλαίου Κίνησης

Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης (WC- Working Capital) είναι το τμήμα εκείνο του κεφαλαίου που είναι διαθέσιμο για την αντιμετώπιση τόσο των λειτουργικών αναγκών της επιχείρησης, όσο και των διαφόρων διακυμάνσεων που οφείλονται στις μεταβολές των τιμών, η των συνθηκών της αγοράς. Επομένως, είναι ένα απαραίτητο κεφάλαιο το οποίο χρειάζεται η επιχείρηση για την έναρξη των δραστηριοτήτων της. Για αυτό το λόγο αποτελεί βασικό κομμάτι των αρχικών κεφαλαιουχικών δαπανών που απαιτούνται για την υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου. Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης ορίζεται ως η διαφορά του τρέχοντος ενεργητικού (δηλαδή τους λογαριασμούς εισπρακτέους, τα αποθέματα και το ταμείο) από το τρέχον παθητικό (δηλαδή τους λογαριασμούς πληρωτέους).

Για να καταστεί δυνατός ο υπολογισμός του καθαρού κεφαλαίου κίνησης πρέπει πρώτα να γνωρίζουμε μια σειρά από άλλες μεταβλητές. Θα πρέπει λοιπόν αρχικά να ορίσουμε την ελάχιστη κάλυψη ημερών για το τρέχον ενεργητικό και παθητικό (X). Το επόμενο βήμα είναι να παρατεθούν τα δεδομένα του κόστους για κάθε στοιχείο του τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού (A). Στη συνέχεια υπολογίζεται ο συντελεστής του κύκλου εργασιών διαιρώντας τις 360 ημέρες του έτους με την αντίστοιχη ελάχιστη κάλυψη ημερών ($Y=360/X$). Τέλος, τα δεδομένα του κόστους διαιρούνται με τους αντίστοιχους συντελεστές του κύκλου εργασιών ($B=A/Y$) ώστε να μπορέσουμε να υπολογίσουμε τις ανάγκες του καθαρού κεφαλαίου κίνησης αφαιρώντας το τρέχον παθητικό από το σύνολο του τρέχοντος ενεργητικού.

Επιπλέον, για να προσδιοριστεί το κεφάλαιο κίνησης είναι αναγκαίο να υπολογίσουμε και το ύψος των ετήσιων αποσβέσεων. Για τον υπολογισμό τους θα χρησιμοποιηθεί η σταθερή (γραμμική) μέθοδος σύμφωνα με την οποία οι ετήσιες αποσβέσεις ισούνται με την αξία κτήσης του πάγιου στοιχείου προς τα έτη της ωφέλιμης ζωής του (θεωρούμε ότι η ωφέλιμη ζωή του ανέρχεται στα 15 χρόνια).

Επομένως, ετήσιες αποσβέσεις:

Πάγιες επενδύσεις/ ωφέλιμη ζωή παγίου = 499.089/15

❖ **Ετήσια απόσβεση : 33.273€.**

Ημέρες Κάλυψης Τρέχοντος Ενεργητικού - Παθητικού	
i) Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	110 ημέρες
ii) Αποθέματα	
a) Καθαριστικά	30 ημέρες
b) Λοιπά Εφόδια (γραφική ύλη, υλικά συσκευασίας, toner)	60 ημέρες
iii) Ταμείο	30 ημέρες
iv) Λογαριασμοί Πληρωτέοι	90 ημέρες

Πίνακας 10.3.1 Ημέρες Κάλυψης Απαιτήσεων

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΚΙΝΗΣΗΣ 1ου ΕΤΟΥΣ					
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (Α)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΗΜΕΡΩΝ ΕΛΑΧΙΣΤΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ (Χ)	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (Ψ)	ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΡΩΤΟΥ ΕΤΟΥΣ (Β)	
ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					379.258
Α) Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	1.206.486	110	3	368.648	
Β) Αποθέματα	3.196				
ii) Καθαριστικά	850	30	12	71	
iii) Λοιπά Εφόδια (γραφική ύλη, υλικά συσκευασίας, toner)	2.346	60	6	391	
Γ) Ταμείο	121.771	30	12	10.148	
ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ					270.368
Δ) Λογαριασμοί Πληρωτέοι	1.081.472	90	4	270.368	
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ- ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ)					108.890
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ					1.114.744
ΜΕΙΟΝ: ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ					33.273
					1.081.472
ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ					121.771

Πίνακας 10.3.2 Υπολογισμός Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης 1^{ου} έτους

10.4. Χρηματοδότηση της επιχείρησης

Η χρηματοδότηση της επένδυσης του υπό ίδρυση τηλεφωνικού μας κέντρου, θα γίνει από την μητρική εταιρεία τηλεπικοινωνιακών για τις ανάγκες της οποίας θα δημιουργηθεί η «T-Call A.E.» . Το ποσό χρηματοδότησης από Ιδία κεφάλαια θα ανέρχεται στα 600.000 ευρώ.

10.5 Υπολογισμός Ταμειακών Ροών της επιχείρησης

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει αναφορά και υπολογισμός των καθαρών ταμειακών ροών της υπό ίδρυσης μονάδας προκειμένου να μπορέσουμε να αξιολογήσουμε την επιχείρηση μας με βάση τις ροές που θα προκύψουν στην πενταετή μελέτη μας.

Υπολογίζοντας τις Καθαρές Ταμειακές Ροές (CF - Cash Flow) είμαστε σε θέση να αντιληφθούμε το χρονικό διάστημα που θα υπάρξει επανείσπραξη του κόστους της επένδυσης δίνοντας τον αριθμό των ετών που απαιτούνται για να επανεισπραχθεί το κόστος του κεφαλαίου της αρχικής επένδυσης. Με αυτό τον τρόπο παρέχεται μια

ένδειξη του κινδύνου και της ρευστότητας της επένδυσης. Όσο βραχύτερη είναι η περίοδος επανείσπραξης τόσο λιγότερο επικίνδυνη είναι η επένδυσή μας και τόσο μεγαλύτερη η ρευστότητά της.

Παρακάτω παρατίθεται οι πίνακες του υπολογισμού των καθαρών ταμειακών ροών για τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας της επιχείρησης. Ο υπολογισμός βασίζεται στους παρακάτω τύπους :

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

ή

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

Οι ταμειακές εισροές περιλαμβάνουν τις πωλήσεις που προσδοκούνται από την επένδυση, ενώ οι ταμειακές εκροές το κόστος λειτουργίας.

ΕΤΟΣ	Έσοδα	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ
1ο έτος	1.206.485,6 €	1.134.555,5 €	33.272,6 €	38.657,6 €
2ο έτος	1.277.672,2 €	1.135.433,9 €	33.272,6 €	108.965,7 €
3ο έτος	1.309.442,3 €	1.149.159,4 €	33.272,6 €	127.010,3 €
4ο έτος	1.486.483,3 €	1.267.242,8 €	33.272,6 €	185.968,0 €
5ο έτος	1.605.735,7 €	1.383.686,1 €	33.272,6 €	188.777,0 €

Πίνακας 10.5.1 Κέρδη προ Φόρων 2020-2024

ΕΤΟΣ	ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	ΦΟΡΟΣ 29%	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	ΑΤΡ
1ο έτος	38.657,6 €	11.210,7 €	27.446,9 €	27.446,9 €
2ο έτος	108.965,7 €	31.600,1 €	77.365,7 €	104.812,6 €
3ο έτος	127.010,3 €	36.833,0 €	90.177,3 €	194.989,9 €
4ο έτος	185.968,0 €	53.930,7 €	132.037,3 €	327.027,1 €
5ο έτος	188.777,0 €	54.745,3 €	134.031,7 €	461.058,8 €

Πίνακας 10.5.2 Αθροιστική Ταμειακή Ροή 2020-2024

Σύμφωνα, λοιπόν, με τα δεδομένα του παραπάνω πίνακα, γίνεται κατανοητό ότι τα 461.058,8€ από τα 600.000€ του κεφαλαίου που θα χρηματοδοτήσει η μητρική εταιρεία (δηλαδή το 76,8%), θα τα επανεισπράξουμε στο τέλος του πέμπτου έτους λειτουργίας της επιχείρησής μας. Το γεγονός αυτό καθιστά την επένδυσή μας ελκυστική και συμφέρουσα. Να σημειωθεί πως οι ταμειακές ροές δεν επηρεάζονται από το κόστος της επένδυσης, εμφανίζουν τα αποτελέσματα με γνώμονα την λειτουργία της επιχείρησης.

10.6 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση και Απόδοση της Επιχείρησης

10.6.1. Εκτίμηση Καθαρής Παρούσας Αξίας (ΚΠΑ)

Σύμφωνα με τη μέθοδο της ΚΠΑ (NPV- Net Present Value), χρησιμοποιώντας επιτόκια προεξοφλητικά δίνουμε τη δυνατότητα στη μελέτη μας να εμφανίσει την προεξόφληση των μελλοντικών ΚΤΡ στην παρούσα περίοδο ίδρυσης της επιχείρησης.

ΕΤΟΣ	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	ΣΠΑ _{3%,5}	ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ
1ο έτος	€ 27.446,87	0,971	€ 26.650,91
2ο έτος	€ 77.365,68	0,943	€ 72.955,84
3ο έτος	€ 90.177,32	0,915	€ 82.512,24
4ο έτος	€ 132.037,27	0,888	€ 117.249,10
5ο έτος	€ 134.031,65	0,863	€ 115.669,32
Συνολική ΠΑ			€ 415.037,41

Πίνακας 10.6.1.1. Εκτίμηση Παρούσας Αξίας

Επομένως η ΚΠΑ είναι ίση με:

$$\text{Καθαρή Παρούσα Αξία} = 415.038 - 607.978 = - \mathbf{192.940,9} < 0$$

Η καθαρή Παρούσα Αξία της εταιρείας μας είναι **αρνητική** πράγμα που σημαίνει πως οι ταμειακές ροές για τα 5 πρώτα χρόνια της λειτουργίας της εταιρείας είναι χαμηλότερες από τις ελάχιστες αποδεκτές, δεδομένου του αυξημένου κόστους επένδυσης.

10.6.2. Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης

Ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης (IRR- Internal Rate of Return) είναι το υψηλότερο επιτόκιο στο οποίο μηδενίζεται η ΚΠΑ και ο επενδύτης καλύπτει πλήρως χωρίς την ύπαρξη κινδύνου απώλειας των επενδυμένων κεφαλαίων.

ΕΤΟΣ	ΚΤΡ	ΣΠΑ _{2%, 5}	ΣΠΑ _{3%, 5}	ΣΠΑ _{4%, 5}	Παρούσα Αξία 2%	Παρούσα Αξία 3%	Παρούσα Αξία 4%
2020	€ 27.446,9	0,98	0,97	0,96	€ 26.897,9	€ 26.650,9	€ 26.403,9
2021	€ 77.365,7	0,96	0,94	0,93	€ 74.348,4	€ 72.955,8	€ 71.563,3
2022	€ 90.177,3	0,94	0,92	0,89	€ 84.947,0	€ 82.512,2	€ 80.167,6
2023	€ 132.037,3	0,92	0,89	0,86	€ 122.002,4	€ 117.249,1	€ 112.891,9
2024	€ 134.031,7	0,91	0,86	0,82	€ 121.432,7	€ 115.669,3	€ 110.174,0
Συνολική Παρούσα Αξία					€ 429.628,5	€ 415.037,4	€ 401.200,7

Πίνακας 10.6.2.1 Εκτίμηση Συνολικής Παρούσας Αξίας (2%,3%,4%)

Για $IRR_1 = 2\%$ ΚΠΑ υπολογίζεται ως εξής $ΚΠΑ_1 = 429.628,5€ - 607.978 € = -178.349,8€ < 0$

Για $IRR_2 = 4\%$ ΚΠΑ υπολογίζεται ως εξής $ΚΠΑ_2 = 401.200,7€ - 607.978€ = -206.777,7€ < 0$

Πίνακας 10.6.2.2 Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης

Από τον υπολογισμό του εσωτερικού συντελεστή απόδοσης καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως για αξιολόγηση πέντε πρώτων χρόνων η επιχείρηση μας δεν είναι αποδεκτή. Φαίνεται πως η απόδοση επηρεάζεται από το μεγάλο κόστος της επένδυσης που έχει αντίκτυπο στα πρώτα χρόνια λειτουργίας.

10.8 Αξιολόγηση της Επένδυσης

Σύμφωνα λοιπόν με την παραπάνω ανάλυση το υπό μελέτη τηλεφωνικό μας κέντρο «T-Call A.E» χαρακτηρίζεται ως μια επένδυση η οποία συνιστά λύση για την μητρική εταιρεία όσον αφορά την ανάθεση των τηλεφωνικών της υπηρεσιών σε θέματα εξυπηρέτησης πελατών. Από τις παραπάνω εκτιμήσεις τα νούμερα αξιολόγησης εμφανίζονται αρνητικά, επηρεασμένα από το μέγεθος κόστους της επένδυσης της επιχειρήσεώς μας. Από την μια πλευρά, φαίνεται πως η λειτουργία του κέντρου δημιουργεί θετικές ΚΤΡ οι οποίες είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι βαίνουν αύξουσες στην 5ετία, σύμφωνα βέβαια με μία σταθερή πορεία λειτουργίας βάσει των σημερινών προβλέψεων και δεδομένων. Όπως επίσης, τα έσοδα της επένδυσης δεν αυξομειώνονται, αντιθέτως βαίνουν με αύξουσα πορεία, πράγμα που δημιουργεί σταθερότητα στην υπό εξέταση βιωσιμότητα της μονάδας μας. Όμως, η αξιολόγηση της επένδυσης στον παρόντα χρόνο χαρακτηρίζει την επιχείρησή μας ως μη ελκυστική, επηρεαζόμενη από το αυξημένο κόστος της επένδυσης. Βέβαια μελλοντικά ο προγραμματισμός της, δημιουργεί κατάσταση ομαλούς πορείας και δημιουργίας κερδών μετά την πενταετία παίρνοντας σημαντικό ρίσκο δεδομένης της τωρινής οικονομικής αξιολόγησης της επένδυσης για την πενταετία.

Το παραπάνω αρνητικό αποτέλεσμα όπως προαναφέραμε είναι συνέπεια του κόστους της επένδυσης, η οποία εμπεριέχει κυρίως έξοδα εξοπλισμού (μηχανολογικού και τεχνολογίας). Σημαντικό όμως είναι να αναφέρουμε πως δεν υπάρχουν αυξημένα έξοδα για θέματα μάρκετινγκ, όπως επίσης κατά την λειτουργία της επιχείρησης τα κόστη εστιάζουν σε αμοιβές προσωπικού. Επιπλέον, η πρόβλεψη των εσόδων η οποία για τα πέντε πρώτα χρόνια στηρίζεται στην συνεργασία του κέντρου με την μητρική εταιρεία δεν χαρακτηρίζεται “ρίσκο”, δεδομένου πως η μητρική εταιρεία έχει σταθερή και επιτυχημένη πορεία στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών.

Οι μελλοντικές στρατηγικές της μονάδος σε ενδεχόμενο ρίσκο ίδρυσης της θα έχουν ως απώτερο σκοπό, την επιδίωξη επέκτασης και σε άλλες αγορές, διεκδικώντας όλο και μεγαλύτερο μέρος της αγοράς σε παροχή τηλεφωνικών υπηρεσιών.

Βιβλιογραφία

- ❖ Καρβούνης Κ. Σωτήρης, 2006, Μεθοδολογία Τεχνικές και Θεωρία για Οικονομοτεχνικές Μελέτες, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- ❖ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- ❖ Χυτήρης Λεωνίδα, 2001, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks
- ❖ Μάλλιαρης Π. 2012, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδ. Σταμούλη
- ❖ Α. Μπουραντάς. Βάθης, 1999, Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, Εκδ. Ινστιτούτο Υπολογιστών και Εκδόσεων Διόφωτος
- ❖ Behrens W. & Hawranek P.M, Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies, (Newly revised and expanded edition), UNIDO
- ❖ Κλαδική Μελέτη ICAP «Υπηρεσίες Σταθερής και Κινητής Τηλεφωνίας», Φεβρουάριος 2012
- ❖ Business Monitor International, «Greece Telecommunications Report Q4 2010»
- ❖ Benchmarking in call centers, «Easy Erlang», 2011

Διαδικτυακές Πηγές

- ❖ www.wikipedia.gr
- ❖ www.cosmote.gr
- ❖ www.vodafone.gr
- ❖ www.callcentrehelper.com/call-centre-performance-management.com
- ❖ www.datamonitor.com
- ❖ www.investopedia.com
- ❖ www.thefinacresource.com
- ❖ www.imerisia.gr
- ❖ www.oracle.com
- ❖ www.genesys.com
- ❖ www.cisco.com
- ❖ www.nortel.com
- ❖ www.kathimerini.gr
- ❖ www.capital.gr