

Γ' ΜΕΡΟΣ

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ

ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ενότητα αυτή θα επικεντρωθεί στο μάρκετινγκ των τηλεπικοινωνιών. Για την καλύτερη οργάνωση του περιεχομένου καθώς και για την ευκολότερη κατανόηση αυτού από τον αναγνώστη ακολουθείται μία δομή από το γενικό προς το ειδικό. Στο πλαίσιο αυτό, αρχικά αναφέρονται οι συνήθεις αλλαγές που προκύπτουν από την απελευθέρωση της αγοράς τηλεπικοινωνιών και τη μετάβαση αυτής από το μονοπώλιο σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι αλλαγές αυτές προκύπτουν από την παρατήρηση και καταγραφή άλλων τηλεπικοινωνιακών αγορών, σε χώρες που προηγήθηκαν της Ελλάδας και προέρχονται, κυρίως, από την Αμερική. Στην συνέχεια αναφέρεται ο σχεδιασμός του μάρκετινγκ (*marketing planning*), που προκύπτει από την ανάλυση και την αξιολόγηση της αγοράς και έπειτα πώς εφαρμόζεται αυτός στις διαφορετικές - διαχωρισμένες αγορές (*market segmentation*). Οδεύοντας προς το τέλος της ενότητας αναφέρεται η οπτική από την οποία αντιμετωπίζεται ο καταναλωτής, ενώ κλείνοντας επισημαίνονται οι αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν από την

διοίκηση ενός τηλεπικοινωνιακού οργανισμού, προκειμένου αυτός να χρησιμοποιεί τους ελάχιστους πόρους επιτυγχάνοντας τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας του.

ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΩΣ ΣΥΝΕΠΕΙΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ ΣΕ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Όπως προκύπτει από την αλλαγή του τηλεπικοινωνιακού τοπίου στην Αμερική, κατά την μετάβαση της τηλεπικοινωνιακής αγοράς στον πλήρη ανταγωνισμό τα πρώην μονοπώλια έχασαν σημαντικά μερίδια αγοράς και κατά συνέπεια περιόρισαν τα κέρδη τους. Αντίθετα, οι νέοι παίχτες που εισήλθαν απέκτησαν σημαντική θέση στην αγορά, γεγονός που τους προσέφερε σημαντικά κέρδη. Κύριο χαρακτηριστικό των παρόχων αυτών ήταν ότι δρούσαν είτε ως μεταπωλητές, είτε ως πάροχοι υπηρεσιών (service providers), οι οποίοι χρησιμοποίησαν τις ικανότητές τους στο μάρκετινγκ για την ανάπτυξή τους. Σημειώνεται ότι πολλοί από τους παρόχους αυτούς δεν είχαν υπό την κατοχή τους καθόλου δικτυακή υποδομή. Η παραπάνω αναφορά επαληθεύεται για την αγορά των υπεραστικών κλήσεων (long-distance market) της Αμερικής. Από το προαναφερθέν παράδειγμα γίνεται αντιληπτή η αξία και η μεγάλη σημασία που παίζει το μάρκετινγκ στις απελευθερωμένες αγορές.

Η Ανάγκη Ύπαρξης ενός Σχεδίου Μάρκετινγκ

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που καλείται να αντιμετωπίσει ένας τηλεπικοινωνιακός οργανισμός που δραστηριοποιείται σε μία αγορά που

απελευθερώνεται, αποτελεί το σχέδιο μάρκετινγκ που οφείλει να αναπτύξει. Είναι γεγονός πως ενώ σε ένα μονοπωλιακό καθεστώς οι στρατηγικές ικανότητες και τα σχέδια από μόνα τους μπορεί να βοηθήσουν ένα πάροχο να αναπτυχθεί και να τον οδηγήσουν στην ολοκλήρωση της «επιτυχίας», δεν συμβαίνει το ίδιο όταν ο οργανισμός αυτός θα βρεθεί σε ένα περιβάλλον ανταγωνιστικό. Στην τελευταία περίπτωση το μάρκετινγκ αποτελεί εκείνο το απαραίτητο εργαλείο μέσω του οποίου τίθενται οι προτεραιότητες και οι στόχοι, κατανέμονται οι αρμοδιότητες και επιτυγχάνεται η βέλτιστη κατανομή των πόρων.

Είναι πολλά τα παραδείγματα των συμβούλων εκείνων που όταν ανέλαβαν την διοίκηση επιχειρήσεων σε δύσκολους για αυτές καιρούς, επιδεικνύοντας εμπιστοσύνη στις γνώσεις τους στον χώρο του μάρκετινγκ, κατάφεραν να αναστρέψουν το δυσάρεστο κλίμα που επικρατούσε στις επιχειρήσεις αυτές. Χαρακτηριστικά είναι τα παραδείγματα των Lou Gerstner και Raymond Smith που αποτέλεσαν πρόεδροι της IBM και της Bell Atlantic αντίστοιχα και υποστήριζαν ότι όσο λιγότερο “φιλοσοφικό” και περισσότερο πρακτικό - πραγματικό είναι το σχέδιο μάρκετινγκ, τόσο πιο εφικτό είναι να επιτευχθεί. Επιπλέον υποστήριζαν ότι οι επιτυχίες τους οφείλονται στην συνεχή ενημέρωση – διόρθωση του αρχικού πλάνου μάρκετινγκ με σωστά στοιχεία που αντανάκλασαν την πραγματική εικόνα της αγοράς που δραστηριοποιούνταν.

Σχεδιασμός Μάρκετινγκ

Η λειτουργία του σχεδίου μάρκετινγκ αρχικά θεωρεί ένα δεδομένο επίπεδο πόρων, χρηματικών, ανθρώπινου δυναμικού κ.α. και ως αντάλλαγμα

“υπόσχεται” την παραγωγή ενός συγκεκριμένου επιπέδου παραγωγής που ως μετρήσιμη βάση ενδέχεται να χρησιμοποιούνται οι πωλήσεις ανά προϊόν, τα κέρδη, τα μερίδια αγοράς κ.α. όπως ορίζονται κάθε φορά. Μέσω αυτής της διαδικασίας επιχειρείται μία δέσμευση για την υλοποίηση των βραχυπρόθεσμων στόχων οι οποίοι με την σειρά τους θα οδηγήσουν στην επίτευξη του γενικότερου σκοπού της επιχείρησης όπως αυτός ορίζεται από το επιχειρησιακό σχέδιο. Η κυριότερη διαφορά μεταξύ των βραχυπρόθεσμων στόχων και του σκοπού της επιχείρησης είναι ότι οι στόχοι αποτελούν μετρήσιμα μεγέθη μέσω των οποίων εκφράζεται κατά πόσον ή το ποσοστό κατά το οποίο ο σκοπός της επιχείρησης έχει επιτευχθεί.

Μερικά από τα μεγέθη που χρησιμοποιούνται συχνά για την μέτρηση των βραχυπρόθεσμων στόχων είναι τα έσοδα από το σύνολο των προϊόντων – υπηρεσιών ή για το κάθε ένα ξεχωριστά, τα επίπεδα εσόδων καθώς και τα τμήματα της αγοράς ή τα γεωγραφικά τμήματα από τα οποία προέρχονται. Επιπλέον, ενδέχεται να χρησιμοποιούνται στρατηγικής σημασίας μετρήσιμα μεγέθη, όπως είναι ο ρυθμός εισαγωγής νέων χρηστών στο δίκτυο της εταιρίας, ο ρυθμός με τον οποίο πελάτες “εγκαταλείπουν” την επιχείρηση, ο βαθμός εξυπηρέτησης των πελατών καθώς και ο βαθμός ικανοποίησής τους. Όπως λοιπόν προκύπτει από τα παραπάνω, οι στόχοι μπορεί να αναφέρονται είτε στην επιχείρηση είτε στους πελάτες. Οι στόχοι θα πρέπει να τίθενται με τέτοιο τρόπο ώστε όχι μόνο να είναι εφικτό να πραγματοποιηθούν (συνδυάζοντας το τι συμβαίνει στον κλάδο) αλλά επιπλέον να επιδιώκουν την βελτίωση της θέσης της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ένας τηλεπικοινωνιακός οργανισμός ο οποίος αναμένει ένταση του ανταγωνισμού στην σταθερή τηλεφωνία οφείλει να θέσει επίπεδα

στόχου για τα μερίδια αγοράς χαμηλότερα από αυτά που ήδη κατέχει. Παράλληλα, θα πρέπει να επιδιώξει διαμέσου της παροχής νέων υπηρεσιών, παρά την μείωση του μεριδίου αγοράς, να επιτύχει την αύξηση της συνολικής του κερδοφορίας. Όπως, για παράδειγμα, επιτυχώς κατάφερε η AT&T κατά την απελευθέρωση των υπεραστικών κλήσεων που αναφέρθηκε παραπάνω.

Επιπλέον στο σχέδιο θα πρέπει να περιγράφονται όλες οι αλλαγές μεταξύ των οποίων και στην υποδομή, οι οποίες κρίνονται αναγκαίες για την επίτευξη των στόχων. Τέτοιες μπορεί να είναι η πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού, τα εκπαιδευτικά σεμινάρια, η υιοθέτηση ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων, τα νέα εργαλεία μάρκετινγκ καθώς και οι αναβαθμίσεις στο βασικό δίκτυο του παρόχου. Είναι, λοιπόν, προφανές πως από την στιγμή που μία στρατηγική μάρκετινγκ συντάσσεται και εγκρίνεται από το Δ.Σ. το σύνολο των εργαζομένων του οργανισμού αρχικά πρέπει να λάβει γνώση για αυτό και στην συνέχεια οι καθημερινές διαδικασίες να υλοποιούνται βάση του σαφώς καθορισμένου πλαισίου που ορίζεται από αυτό.

Επί της ουσίας, μέσω του σχεδίου μάρκετινγκ προτείνονται όλες εκείνες οι ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν από τον πάροχο, λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς των πόρων, τις ανάγκες της αγοράς και ταυτόχρονα τον στόχο - σκοπό του οργανισμού. Δηλαδή, καταγράφοντας τις ανάγκες και το μέλλον της τηλεπικοινωνιακής αγοράς προσπαθεί να κάνει βέλτιστη χρήση των διαθέσιμων πόρων του παρόχου, προκειμένου να οδηγήσει στην επίτευξη των προκαθορισμένων επιδιώξεών του.

Ανάλυση Καταστάσεων και Προβλέψεις

Εξίσου σημαντικό κομμάτι του σχεδιασμού μάρκετινγκ αποτελεί η “ανάλυση των καταστάσεων” (*situation analysis*) και οι προβλέψεις για το μέλλον της αγοράς. Η διαδικασία ανάλυσης καταστάσεων καταγράφει όλους τους προερχόμενους παράγοντες από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση της επιχείρησης. Εργαλεία για την ανίχνευση αυτών των παραγόντων αναφέρθηκαν προηγουμένως, όπως οι αναλύσεις SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) και PEST. Επιπλέον ιδιαίτερα για το τηλεπικοινωνιακό τομέα που εμφανίζει έντονα ανταγωνιστικές τάσεις, οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναπτύσσουν μηχανισμούς για την καταγραφή των δραστηριοτήτων των ανταγωνιστικών εταιριών. Έτσι, έχει εισαχθεί η έννοια της πληροφόρησης του ανταγωνισμού (*competitive intelligence*), η οποία χρησιμοποιείται για την πρόβλεψη των κινήσεων των ανταγωνιστών και επιτρέπει τον σχεδιασμό των κινήσεων αντίδρασης του οργανισμού. Με το εργαλείο αυτό δίνεται η δυνατότητα πρόβλεψης και προετοιμασίας των αλλαγών ώστε να μην δημιουργηθεί αναστάτωση κατά την μετάβαση από μία κατάσταση σε μία άλλη, αλλά οι κινήσεις να είναι αποτελεσματικές. Με τον τρόπο αυτό προσδίδεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό, όπως προτείνει και ο Porter και μάλιστα με πολύ μικρό κόστος. Επιπλέον, σημειώνεται ότι το μόνο που απαιτείται είναι μικρός αριθμός εξειδικευμένου προσωπικού που θα καταγράφει και θα αξιοποιεί τις πληροφορίες.

Πολλές τηλεπικοινωνιακές εταιρίες υιοθετούν το χαρακτηριστικό αυτό και μάλιστα με θεαματικά αποτελέσματα. Το πιο γνωστό παράδειγμα αποτελεί η

Motorola όπου το 1995, 1996 και 1997 διατηρούσε την πρώτη θέση συγκρινόμενη με εταιρίες από πολλούς διαφορετικούς κλάδους. Αξιοσημείωτη θέση είχε και η AT&T, η οποία το 1995 και 1996 είχε καταταγεί μεταξύ των 10 εταιρειών με το πιο ανεπτυγμένο σύστημα επιχειρησιακής πληροφόρησης.

Όμως, προκειμένου να είναι δυνατός ο σχεδιασμός του μάρκετινγκ απαιτείται η εφαρμογή κάποιων υποθέσεων, βάσει των οποίων θα υπολογιστεί και η επιδιωκόμενη ζήτηση και κατ' επέκταση τα κέρδη του οργανισμού. Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία που υπολογίζονται - εκτιμώνται είναι η πορεία του κλάδου μέσα στο χρόνο, υπολογισμός από τον οποίο εξαρτάται το επιδιωκόμενο μερίδιο αγοράς της επιχείρησης. Σημειώνεται ότι μία υπερεκτίμηση του ρυθμού ανάπτυξης του κλάδου οδηγεί σε μη ρεαλιστικές προβλέψεις πωλήσεων και κατά συνέπεια κατάρρευση των εσόδων. Αντίθετα μία υποεκτίμηση του μεγέθους της αγοράς περιορίζει τους διαθέσιμους πόρους και το δίκτυο της αγοράς σε μεγέθη που δεν επιτρέπουν στον οργανισμό να ανταποκριθεί στην αυξανόμενη ζήτηση.

Τέτοιο γεγονός συνέβη στην Αμερική κατά τα μέσα της δεκαετίας του 90 όπου είχε υποεκτιμηθεί ο ρυθμός ζήτησης εγκατάστασης δεύτερης σταθερής τηλεφωνικής γραμμής. Ο ρυθμός αυτός εκτινάχθηκε λόγω της ραγδαίας τότε αύξησης του διαδικτύου αλλά και της επιλογής των Αμερικανών για μία δεύτερη σταθερή γραμμή που θα χρησιμοποιούταν αποκλειστικά για την επίτευξη της σύνδεσης στο διαδίκτυο. Η υποεκτίμηση αυτή οδήγησε του καταναλωτές που επιθυμούσαν την εγκατάσταση δεύτερης γραμμής να περιμένουν για μέρες ή ακόμα και βδομάδες. Ταυτόχρονα, πολλές εταιρίες

ανακοίνωναν την κατάρρευση του δικτύου τους λόγω της ραγδαίας διείσδυσης που είχε το διαδίκτυο στους Αμερικανούς καταναλωτές. Όλα αυτά τα δυσάρεστα για τις επιχειρήσεις αλλά και για τους καταναλωτές γεγονότα θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί με την ακριβέστερη προσέγγιση του ρυθμού ζήτησης δεύτερων σταθερών γραμμών.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως πολύ σημαντικός υπολογισμός είναι και αυτός της πρόβλεψης των πωλήσεων. Για το υπολογισμό αυτό χρησιμοποιούνται δυο διαφορετικές προσεγγίσεις (*bottom-up* και *top-down approach*), ενώ εξετάζονται τρία εναλλακτικά σενάρια ένα απαισιόδοξο, ένα αισιόδοξο και ένα υπέρμετρα αισιόδοξο. Το στοιχείο που συχνά παραβλέπεται ή δεν υπολογίζεται με ακρίβεια και ως συνέπεια οδηγεί σε πλασματικά επίπεδα πωλήσεων είναι ο αναμενόμενος αριθμός με τον οποίο καταναλωτές αποχωρούν από τον τηλεπικοινωνιακό πάροχο και επιλέγουν αντ' αυτού κάποιον άλλο, γεγονός που πολύ συχνά συμβαίνει σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Τμηματοποίηση Αγοράς (*Market Segmentation*)

Στην ενότητα της απελευθέρωσης της αγοράς αναφέρθηκε ότι μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον ενδυναμώνετε η λογική διαφοροποίηση των προϊόντων και επομένως της κατάτμησης της αγοράς. Ποιο όμως είναι το όφελος για τους τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς αλλά και τους τελικούς αποδέκτες αυτής της διαφοροποίησης; Για τους μεν καταναλωτές είναι η προσφορά προϊόντων – υπηρεσιών που πλησιάζουν απόλυτα τις προτιμήσεις τους, γεγονός που τους ικανοποιεί σε μεγαλύτερο βαθμό. Το αποτέλεσμα είναι να έχουν την διάθεση να πληρώσουν περισσότερο προκειμένου να

απολαμβάνουν προϊόντα – υπηρεσίες, γεγονός που συνεπάγεται την μείωση της ελαστικότητας τους ως προς την τιμή. Από την πλευρά του παρόχου η κατάτμηση της αγοράς οδηγεί σε αύξηση της κερδοφορίας μέσω των αυξανόμενων εσόδων από τους λεγόμενους μεγάλους πελάτες. Έτσι, όσο περισσότερο τα προϊόντα που παρέχονται, προσεγγίζουν τις ανάγκες των πελατών, τόσο περισσότερο οι καταναλωτές θα επιδιώκουν την παραμονή τους σε αυτόν, οδηγώντας τον πάροχο στην αύξηση των μεριδίων αγοράς και επομένως σε μεγαλύτερη κερδοφορία.

Ας υποθεθεί μία αγορά που παρουσιάζει υψηλή ελαστικότητα ως προς την τιμή, π.χ. η αγορά υπεραστικών κλήσεων. Τότε όλη την αγορά θα την αποκτήσει εκείνος που προσφέρει τις χαμηλότερες τιμές. Χωρίς την χρήση της στρατηγικής κατάτμησης της αγοράς, ενδέχεται κάποιος πάροχος να αποφασίσει ότι μπορεί να αυξήσει την κερδοφορία του μειώνοντας την τιμή για όλους τους καταναλωτές. Εάν όμως χρησιμοποιούσε την στρατηγική της κατάτμησης της αγοράς θα προσέφερε την μείωση της τιμής μόνο στις ομάδες εκείνες των καταναλωτών που παρουσιάζουν “ευαισθησία” ως προς τις τιμές, αυξάνοντας έτσι τα μερίδια του στην συγκεκριμένη αγορά, ενώ για τους υπόλοιπους οι τιμές θα διατηρούνταν στα ίδια επίπεδα. Αυτή η στρατηγική εφαρμόζεται σε πολλές τιμολογήσεις στις τηλεπικοινωνίες.

Ένα παράδειγμα κατάτμησης της αγοράς μπορεί να θεωρηθεί η προσφορά του ΟΤΕ ειδικών πακέτων για τις εξοχικές κατοικίες. Προφανώς ο ΟΤΕ παρατήρησε ότι οι καταναλωτές στις εξοχικές τους κατοικίες κατά την διάρκεια των διακοπών είχαν διαφορετική συμπεριφορά σε σχέση με την πραγματοποιηθείσα τηλεφωνική κίνηση (*traffic pattern*) από ότι οι υπόλοιποι καταναλωτές και επιπλέον δεν ήταν διατεθειμένοι να πληρώνουν

το πάγιο όλου του χρόνου. Με αποτέλεσμα να ανακοινώσει την προσφορά ειδικών πακέτων στα οποία οι καταναλωτές πλήρωναν μόνο τους έξι μήνες του χρόνου, δηλαδή χρεωνόντουσαν μόνο για την περίοδο που το χρησιμοποιούσαν. Με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζοντας την ανάγκη της αγοράς κατάφερε να διατηρήσει και ενδεχομένως να αυξήσει τα μερίδια αγοράς της συγκεκριμένης κατηγορίας καταναλωτών. Άλλο ένα παράδειγμα που στηρίζεται στην ίδια λογική είναι και η μείωση της χρέωσης των κλήσεων κατά τις βραδινές ώρες.

Επιπλέον από την κατηγοριοποίηση των πελατών με βάση τα χαρακτηριστικά τους, την γεωγραφική τοποθεσία που βρίσκονται και τον λόγο που χρησιμοποιούν κάποια υπηρεσία οι τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι αποκτούν πληροφορία για τους πελάτες γεγονός που αποδεικνύεται πολύ χρήσιμο για την μείωση του κόστους και των δυνατών τρόπων με τους οποίους μπορούν να τους προσεγγίσουν.

Τρόποι Τμηματοποίησης της Τηλεπικοινωνιακής Αγοράς

Στις τηλεπικοινωνίες υπάρχουν τρεις τρόποι με τους οποίους μπορεί ένας πάροχος να διαχωρίσει την αγορά. Είτε διαφοροποιώντας τα προσφερόμενα προϊόντα, είτε προσφέροντας τα ίδια προϊόντα (μία ενιαία αγορά), είτε με την παροχή “εξειδικευμένων” προϊόντων σε μικρές συγκεκριμένες ομάδες καταναλωτών.

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα του διαχωρισμού της αγοράς είναι η προσφορά εξειδικευμένων υπηρεσιών για τις ανάγκες συγκεκριμένων ομάδων καταναλωτών. Οι υπηρεσίες αυτές διαφοροποιούνται είτε μέσω της

διαφορετικής τιμολόγησης που εφαρμόζεται είτε μέσω της προώθησης τους, όπου επισημαίνονται διαφορετικά χαρακτηριστικά του ίδιο προϊόντος ανάλογα με την ομάδα στόχο των καταναλωτών.

Με την εφαρμογή της διακριτής τιμολόγησης στόχος είναι ο διαχωρισμός των καταναλωτών σε αυτούς που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μεγάλα ποσά για την χρήση μίας υπηρεσίας και τους πιο οικονομικούς χρηστές. Στο παράδειγμα των μειωμένων χρεώσεων των τηλεφωνημάτων που αναφέρθηκε παραπάνω είναι προφανές ότι οι πάροχοι επιθυμούν οι εταιρικοί – επιχειρηματικοί (business) χρήστες να χρεωθούν με τις υψηλές τιμές για το λόγο αυτό έθεσαν ως ώρα έναρξης του μειωμένου τιμολογίου μία ώρα κατά την οποία ελάχιστοι ίσως και κανένας εταιρικός χρήστης δεν χρησιμοποιεί το τηλέφωνο.

Από την άλλη η μη διαφοροποίηση των προϊόντων είναι κατάλληλη σε δύο περιπτώσεις. Πρώτον, όταν μία αγορά κρίνεται ομογενής και η κατάτμηση της δεν έχει κάποιο νόημα και επιπλέον όταν ο τηλεπικοινωνιακός οργανισμός επιλέγει να ανταγωνιστεί ως προς την τιμή και διαθέτει στην αγορά την υπηρεσία ως αγαθό.

Η τελευταία περίπτωση διαχωρισμού είναι γνωστή και ως niche μάρκετινγκ. Αυτή αποτελεί μία τακτική διαφοροποίηση των προϊόντων, τα οποία όμως παρέχονται σε ένα περιορισμένο σύνολο καταναλωτών ενώ τις περισσότερες φορές παρέχονται από μικρούς τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς. Ένα παράδειγμα μίας τέτοιας υπηρεσίας θα μπορούσε να αποτελεί η παροχή προπληρωμένου χρόνου ομιλίας για τους Αλβανούς μέσω του οποίου θα έχουν την δυνατότητα να καλούν στην Αλβανία σε τιμές πολύ χαμηλότερες

του ΟΤΕ. Λαμβάνοντας υπόψη των αυξημένο πληθυσμό των Αλβανών στην Ελλάδα άλλα και το γεγονός ότι είναι χρήστες ευαίσθητοι ως προς την τιμή αυτός ο πάροχος έχει σημαντικές πιθανότητες να επιτύχει στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

Ο Ρόλος της Διαφήμισης στην Τηλεπικοινωνιακή Αγορά

Όπως έχει ήδη αναφερθεί επανειλημμένως, ο προσανατολισμός της διοίκησης του μάρκετινγκ και γενικότερα όλης της λειτουργίας της επιχείρησης προς τον πελάτη και ο σεβασμός στις επιθυμίες και στις ανάγκες του, αποτελεί τον πιο κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό κάθε εταιρεία η οποία επιθυμεί να έχει προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της, φροντίζει ιδιαίτερα για την επικοινωνία της με το καταναλωτικό κοινό. Ειδικά λοιπόν οι τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις, που διαθέτουν – εμπορεύονται τους τρόπους επικοινωνίας, είναι πολύ φυσικό να τους αξιοποιούν προκειμένου να είναι σε επαφή με τον πελάτη, είτε σε προσωπική βάση, είτε μαζικά. Στο μέρος της επικοινωνίας αυτής εντάσσεται και η διαφήμιση, η οποία αποτελεί βασικό κομμάτι της συνολικής στρατηγικής του μάρκετινγκ.

Η διαφήμιση ορίζεται ως η οποιασδήποτε μορφής πληρωμένη, μη προσωπική παρουσίαση και προώθηση ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών, από ένα συγκεκριμένο σπόνσορα.

Η διαφήμιση χρησιμοποιείται συχνά προκειμένου να δοθεί η απαραίτητη πληροφόρηση στον καταναλωτή και να εδραιωθεί μία συγκεκριμένη εικόνα για την επιχείρηση. Για τους λόγους αυτούς και επειδή στους καταναλωτές

προϋπάρχει ήδη κάποια εικόνα για το πρώην τηλεπικοινωνιακό μονοπώλιο, είναι προφανές ότι οι διαφημιστικές εκστρατείες των νέων και των παλιών παικτών της τηλεπικοινωνιακής αγοράς, όπως και γενικότερα η πολιτική τους στο μάρκετινγκ, συχνά διαφοροποιούνται ως προς τον στόχο και το μήνυμα που εμπεριέχουν.

Δε θα πρέπει να δημιουργηθεί η εσφαλμένη αντίληψη ότι η διαφήμιση είναι απαίτηση μόνο της απελευθερωμένης, ανταγωνιστικής αγοράς. Είναι βέβαιο ότι η ανάγκη για μια επιτυχημένη εκστρατεία αυξάνεται μέσα στα πλαίσια της αύξησης του ανταγωνισμού, αλλά στην πραγματικότητα η διαφήμιση ήταν σημαντική και υπό το μονοπωλιακό καθεστώς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η AT&T, της οποίας το διαφημιστικό πρόγραμμα με τίτλο “Reach Out and Touch Someone” είχε στόχο την ενίσχυση της ζήτησης στην αγορά υπεραστικών και διεθνών κλήσεων και έδινε έμφαση στην αναθέρμανση των ανθρωπίνων σχέσεων μέσω της φωνητικής επαφής. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα στόχευε στην εξουδετέρωση του μειονεκτήματος της υψηλής τιμολόγησης στις συγκεκριμένες υπηρεσίες. Το πρόγραμμα παρέμενε επιτυχημένο για πολλά χρόνια πριν την απελευθέρωση της αγοράς, αλλά και στην αρχή της νέας ανταγωνιστικής περιόδου.

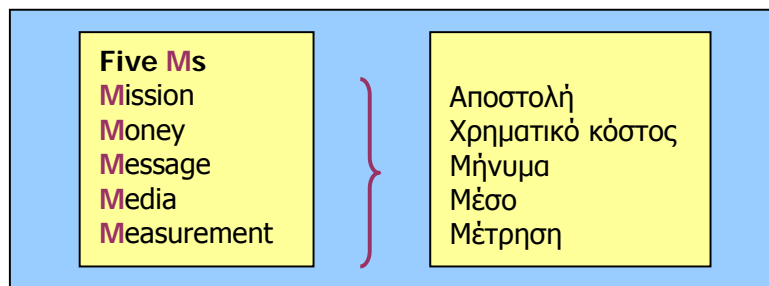
Ο τρόπος με τον οποίο προσπαθούσε να πείσει τον πελάτη ήταν η συναισθηματική του φόρτιση και όχι η παράθεση κάποιων λογικών επιχειρημάτων, όπως η ευκολία της τηλεφωνικής κλήσης σε σχέση με την γραπτή αλληλογραφία ή το μικρότερο κόστος σε σχέση με τη μετακίνηση του ατόμου. Ο λόγος είναι απλός: το μονοπώλιο δεν ενδιαφέρεται να υπερισχύσει έναντι των ανταγωνιστικών προϊόντων, διαφοροποιώντας τις υπηρεσίες που προσφέρει, ώστε να κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς.

Ο στόχος του είναι η διεύρυνση της αγοράς, στη συγκεκριμένη περίπτωση των μη τοπικών κλήσεων, ώστε να κατευθύνει την χρήση και την κίνηση του δικτύου στα επιθυμητά επίπεδα και στις επιθυμητές περιόδους μη αιχμής, κυρίως κατά τις βραδινές ώρες και κατά τη διάρκεια του σαββατοκύριακου.

Αλλά και στην απελευθερωμένη αγορά πολλές φορές η επιχείρηση με τη δεσπόζουσα θέση δεν έχει στόχο να κερδίσει άμεσα ένα μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς των υφιστάμενων υπηρεσιών, αλλά να κάνει γνωστή και αισθητή την παρουσία της σε ένα νέο τμήμα της αγοράς. Έτσι απαιτείται πρωτοτυπία και δημιουργικότητα από την πλευρά των στελεχών, προκειμένου το παραγόμενο πρόγραμμα να είναι εντυπωσιακό και αποτελεσματικό.

Μία έξυπνη, αξιοσημείωτη κίνηση προώθησης της Sprint, η οποία ήταν χορηγός του εθνικού πρωταθλήματος ποδοσφαίρου της Αμερικής, ήταν η διάθεση στους πελάτες της δωρεάν χρόνου ομιλίας κατά τη διάρκεια της ποδοσφαιρικής περιόδου. Έτσι πρόσφερε 500 λεπτά για την δωρεάν πραγματοποίηση κλήσεων, σε μηνιαία βάση και κατά τις βραδινές ώρες 19:00 23:00 κάθε Δευτέρα. Η ιδέα ήταν ιδιαίτερα έξυπνη για τους δύο λόγους. Αφενός δεν υπήρχε κίνδυνος υπερεκμετάλλευσης της προσφοράς, μιας και οι φανατικοί ποδοσφαιρόφιλοι δεν θα απομακρύνονταν από τις τηλεοράσεις τους και τα γήπεδα για να τηλεφωνήσουν. Αφετέρου ήταν πολύ πιο πρωτότυπη σε σχέση με τις συνηθισμένες εμφανίσεις του λογότυπου της εταιρείας στις φανέλες των παικτών των ποδοσφαιρικών ομάδων.

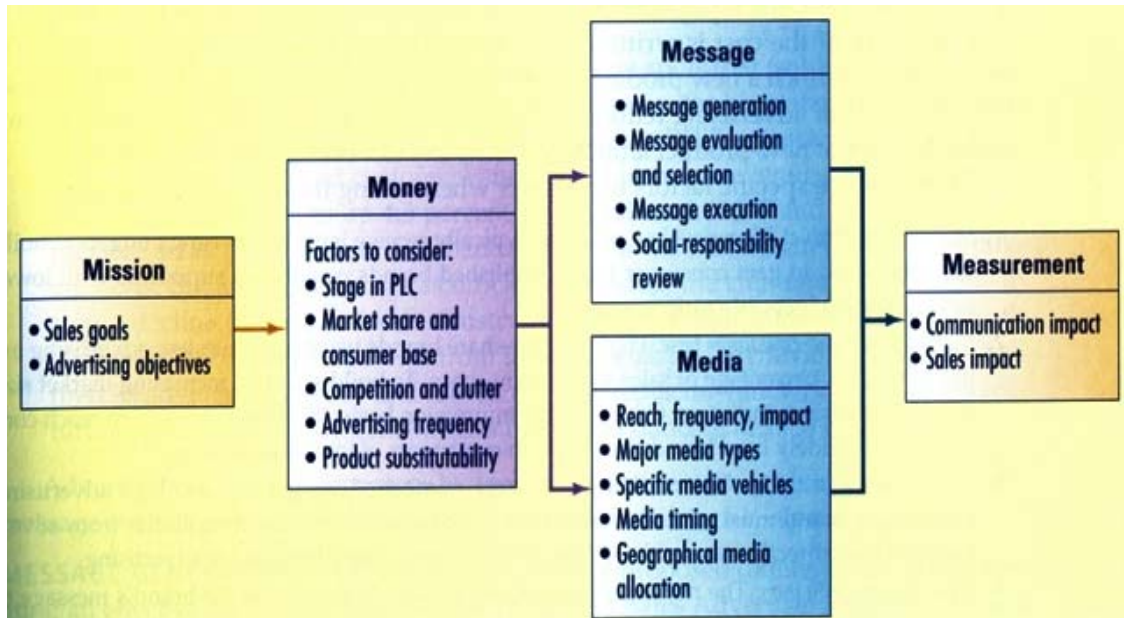
Ας δούμε όμως τη διαδικασία και τους παράγοντες υλοποίησης ενός διαφημιστικού προγράμματος. Προκειμένου οι ειδικοί του μάρκετινγκ να οδηγηθούν σε ένα επιτυχημένο διαφημιστικό πρόγραμμα, πρέπει να έχουν πρώτα επιτύχει την αποτελεσματική κατάτμηση της αγοράς, να έχουν εντοπίσει το κομμάτι τα αγοράς στο οποίο στοχεύουν και να έχουν σαφή εικόνα των κινήτρων των αγοραστών που αποτελούν το κομμάτι αυτό. Στη συνέχεια καλούνται να λάβουν αποφάσεις σχετικά με πέντε βασικά ζητήματα. Τα ζητήματα αυτά είναι γνωστά σύμφωνα με τον P. Kotler (2003) ως “**τα πέντε Ms**” και είναι τα ακόλουθα:



Ως αποστολή θεωρείται το σύνολο των στόχων του διαφημιστικού προγράμματος. Το κόστος αναφέρεται στα χρήματα που θα στοιχίσει η υλοποίηση της διαφημιστικής εκστρατείας. Το μήνυμα που θα αποσταλεί είναι βασικό συστατικό στοιχείο της διαφήμισης, όπως και η επιλογή των μέσων μαζικής ενημέρωσης που θα χρησιμοποιηθούν. Τέλος, δεν αρκεί μια επιχείρηση να υλοποιήσει ένα διαφημιστικό πρόγραμμα. Πρέπει να είναι σε θέση να μετρήσει την αποτελεσματικότητά του. Τα πέντε Ms της διαφήμισης παρουσιάζονται αναλυτικά στο Σχήμα 2.

ΣΧΗΜΑ 2

Πέντε Ms της Διαφήμισης



Για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας ενός διαφημιστικού προγράμματος χρησιμοποιούνται τεχνικές όπως οι ακόλουθες:

- Έρευνα για το αποτέλεσμα της επικοινωνίας (*Communication Effect Research*), η οποία πρακτικά σημαίνει ότι γίνεται προσπάθεια ανατροφοδότησης (feedback) της διαδικασίας με τη γνώμη του καταναλωτή για τη διαφήμιση μέσω υποβολής ερωτήσεων κλπ.
- Έρευνα για την επίδραση της διαφήμισης στις πωλήσεις (*Sales Effect Research*), η οποία έχει ουσιαστικά ως στόχο τη διαπίστωση εάν το ποσό που δαπανάται - επενδύεται για την διαφήμιση είναι μεγαλύτερο ή μικρότερο από όσο χρειάζεται (over/under-investment)

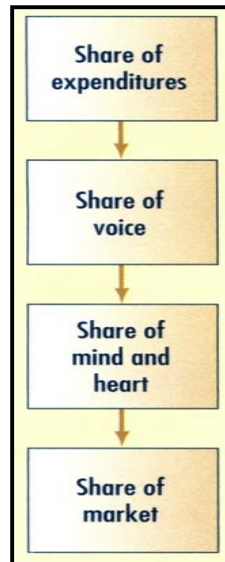
Μόνο μέσα στο πρώτο τέταρτο του 1997, το ύψος των επενδύσεων των κορυφαίων επιχειρήσεων στη διαφήμιση, αυξήθηκε κατά 30%, σε σχέση με

την αντίστοιχη περίοδο του προηγούμενου χρόνου. Οι κορυφαίες τηλεπικοινωνιακές εταιρείες AT&T, MCI και Sprint, ήταν ανάμεσα στις 15 πρώτες στην κατάταξη. Σύμφωνα με την ίδια πηγή, μόνο για την διαφημιστική εκστρατεία σε τηλεόραση, ραδιόφωνο και τύπο της AT&T για την ασύρματη πρόσβαση, η οποία υποκαθιστά την ενσύρματη τοπική κλήση, ξοδεύτηκαν 35 εκατομμύρια δολάρια.

Η διαδικασία της μέτρησης αυτής περιγράφεται στο Σχήμα 3. Η λογική είναι ότι το μερίδιο εξόδων της επιχείρησης για τη διαφήμιση παράγει ένα μερίδιο που αντιπροσωπεύει τη “φωνή” της επιχείρησης στην αγορά. Το μερίδιο αυτό είναι ουσιαστικά το ποσοστό της διαφήμισης της επιχείρησης για το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, σε σχέση με το σύνολο των διαφημίσεων στην αγορά του αγαθού αυτού. Η “φωνή” της επιχείρησης κερδίζει ένα μερίδιο “του μυαλού και της καρδιάς” των πελατών, το οποίο οδηγεί στην κατάκτηση ενός μεριδίου στις αγορές. Υπολογίζεται ότι για τα καθιερωμένα στην αγορά προϊόντα, ο λόγος του μεριδίου φωνής προς το μερίδιο αγοράς είναι 1:1, ενώ για τα νέα προϊόντα κυμαίνεται από 1,5:1 έως 2:1.

ΣΧΗΜΑ 3

Διαδικασία Μέτρησης Αποτελέσματος Διαφήμισης στις Πωλήσεις



Ωστόσο, μια “πικρή” διαπίστωση για τα στελέχη του μάρκετινγκ management είναι ότι η διαφήμιση από μόνη της σε καμία περίπτωση δεν επαρκεί για να δημιουργήσει πωλήσεις. Το ύψος των πωλήσεων καθώς και το χρονικό διάστημα που ο καταναλωτής θα παραμείνει πιστός στην συγκεκριμένη επιχείρηση, εξαρτώνται από ένα πλήθος πολύ σημαντικών παραμέτρων, όπως τα χαρακτηριστικά, η ποιότητα, η τιμή και η διαθεσιμότητα του αγαθού, σε συνδυασμό με τις ενέργειες των ανταγωνιστών και τις εκάστοτε ανάγκες των καταναλωτών. Για το λόγο αυτό η μέτρηση της αποτελεσματικότητας της διαφήμισης είναι στην πράξη πολύ δύσκολη διαδικασία.

Εξάλλου η αποτελεσματικότητα της διαφήμισης δεν σχετίζεται μόνο με την άμεση αύξηση του ύψους των πωλήσεων. Σχετίζεται και με εξίσου σημαντικούς στόχους, όπως η ενίσχυση και η αναγνώριση του ονόματος της

επιχείρησης στην αγορά, ή η μετατόπιση των πελατών από τις λιγότερο στις περισσότερες κερδοφόρες υπηρεσίες της τηλεπικοινωνιακής επιχείρησης.

Η ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΑΡΟΧΗΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Είναι γνωστό ότι ο πελάτης οποιασδήποτε επιχείρησης θεωρεί δεδομένη την ποιότητα στις υπηρεσίες που του προσφέρονται, σε όλες τις δραστηριότητες της καθημερινής του ζωής. Έτσι, κάθε απόφασή του να προβεί σε μία αγορά βασίζεται κατά κύριο λόγο στις εντυπώσεις που του έχουν δημιουργηθεί αλλά και τις αναμνήσεις που πιθανόν έχει από την συναλλαγή του με μια επιχείρηση και το επίπεδο εξυπηρέτησής του από αυτήν. Η διαπίστωση αυτή οδηγεί τις επιχειρήσεις να μεριμνούν ιδιαίτερα για τη φροντίδα των πελατών τους, ώστε αυτοί να αποκομίζουν θετικές εμπειρίες και εντυπώσεις, προκειμένου να παραμείνουν πιστοί στην επιχείρηση για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η προσπάθεια των επιχειρήσεων να εξασφαλίσουν αυτόν τον κρίσιμο για την επιβίωση και την κερδοφορία τους παράγοντα, οδηγεί στην πεποίθηση ότι στις επιχειρηματικές συναλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, “*Customer is the King*”.

Ειδικά στην αγορά των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών η εξυπηρέτηση του πελάτη περιλαμβάνει ουσιαστικά τρεις επιμέρους δραστηριότητες: την πραγματική χρήση της τηλεπικοινωνιακής υποδομής, την διαδικασία επίλυσης των προβλημάτων και τη διαδικασία χρέωσης (billing and accounting) του πελάτη. Κάνοντας μια προσπάθεια να διαχωρίσει κανείς τη συνήθη διαδικασία παροχής υπηρεσιών στον πελάτη (customer service), από τη διαδικασία εξυπηρέτησης και φροντίδας του (customer care) μπορεί να

εντοπίσει μια σημαντική διαφορά. Στην πρώτη περίπτωση η διαδικασία εμπεριέχει την έννοια του κόστους, το οποίο μάλιστα η επιχείρηση προσπαθεί να μειώσει, όπως συμβαίνει σε κάθε παραγωγική διαδικασία. Η δεύτερη όμως περίπτωση αναφέρεται σε μία δραστηριότητα η οποία μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και για το λόγο αυτό είναι διατεθειμένη από στρατηγικής πλευράς να επενδύσει σε αυτήν, αντί να κάνει περικοπές στους χρησιμοποιούμενους πόρους. Η εξασφάλιση της υψηλής ποιότητας στις διαδικασίες εξυπηρέτησης του πελάτη αποδεικνύεται συχνά πολύ σημαντικό κριτήριο για τη δημιουργία μακροπρόθεσμων σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες. Οι διαδικασίες αυτές πρέπει όχι μόνο να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του πελάτη, αλλά να εκπληρώνουν ταυτόχρονα ιδιαίτερες προτιμήσεις και επιθυμίες. Για παράδειγμα ένας πελάτης που προτιμά την ηλεκτρονική επικοινωνία από την τηλεφωνική επαφή, πρέπει να απολαμβάνει κατά την επαφή του με την τηλεπικοινωνιακό οργανισμό συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και δυνατότητες. Έτσι ιδιαίτερη σημασία γι' αυτόν έχει η πρόσβαση σε έναν εύχρηστο και ποιοτικό ιστοχώρο, η γρήγορη απόκριση στα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που έχει στείλει και γενικότερα η γρήγορη εξυπηρέτησή του κατά την προσπέλαση στο διαδίκτυο, σε σύγκριση με τη χρήση άλλων καναλιών για την επικοινωνία του με την επιχείρηση.

Ένα πολύ διδακτικό παράδειγμα προέρχεται από την αγορά των παρόχων διαδικτυακών υπηρεσιών (Internet service Providers - ISPs). Σύμφωνα με την έρευνα αυτή, οι ISPs που έρχονταν πρώτοι στην κατάταξη της καλύτερης εξυπηρέτησης των πελατών τους, ήταν πρώτοι και στα μερίδια αγοράς. Η ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη απαιτεί και αναγνωρίζεται από τα εξής επτά σημεία:

- Η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι ο βασικός στόχος λειτουργίας της επιχείρησης και γι' αυτό κάθε δραστηριότητα εστιάζει σε αυτήν
- Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι καθοριστική για το παραγόμενο αποτέλεσμα, ενώ ο χρόνος που μπορεί να καταναλωθεί γι' αυτό μπορεί να φθάνει και το 20% του συνολικού
- Το προσωπικό στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών απαιτείται να έχει υψηλή τεχνική κατάρτιση, προκειμένου να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις της εποχής
- Το προσωπικό του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών πρέπει να συμμετέχει στις διαδικασίες σχεδίασης και ελέγχου νέων υπηρεσιών, καθώς έρχεται σε άμεση επαφή με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών
- Οι διαδικασίες εξυπηρέτησης των πελατών πρέπει να προβλέπουν και να προλαμβάνουν τις απαιτήσεις. Παράδειγμα αποτελεί η χρήση εργαλείων για την παρακολούθηση του δικτύου και της ομάδας επιδιόρθωσης βλαβών, ώστε το προσωπικό να είναι σε θέση να παρακολουθεί σε πραγματικό χρόνο τις διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων και να ενημερώνει τον πελάτη γι' αυτές
- Η παροχή πληροφόρησης προς τους πελάτες με κάθε τρόπο, αξιοποιώντας τη σύγχρονη τεχνολογία, χωρίς την επιβάρυνση του πελάτη με διαδικασίες επικοινωνίας, όπως πραγματοποίηση τηλεφωνικών κλήσεων κλπ.
- Προβλέπονται διαδικασίες ανατροφοδότησης (feedback) και μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη, ιδίως στην περίπτωση της υψηλής κατάτμησης της αγοράς

Customer Relationship Management (CRM)

Ένα σύστημα εξυπηρέτησης πελατών απαιτείται να συγκεντρώνει πληροφορίες που αφορούν τον πελάτη από διάφορα πληροφοριακά συστήματα και να τα παρουσιάζει με εύχρηστο τρόπο στον χρήστη του συστήματος. Οι απαιτήσεις αυτές πηγάζουν από το γεγονός ότι ο συγκεκριμένος χρήστης εμφανίζεται ως αντιπρόσωπος της τηλεπικοινωνιακής επιχείρησης και καλείται εκείνη τη στιγμή, σε πραγματικό χρόνο συνήθως, να επιλύσει ένα πρόβλημα, να υποστηρίξει κάποια δραστηριότητα, να λύσει απορίες και να απαλείψει τυχόν δυσaréσκεια του πελάτη.

Προκειμένου όλες οι παραπάνω εργασίες να μπορούν να πραγματοποιηθούν η επιχείρηση καταφεύγει συνήθως στη χρήση ενός CRM συστήματος. Το CRM όμως δεν είναι ένα προϊόν ή υπηρεσία, αλλά μια στρατηγική που στηρίζεται στην ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες. Η έννοια του Customer Relationship Management, σημαίνει πολύ απλά το χτίσιμο μακροπρόθεσμων σχέσεων εμπιστοσύνης με τον πελάτη, ο οποίος όμως αντιμετωπίζεται σαν ξεχωριστή οντότητα και όχι σαν ένα απρόσωπο μέλος του γενικού συνόλου. Γι ' αυτό κάθε ενέργεια από την πλευρά της επιχείρησης, κάθε πρόταση και κάθε πληροφορία πρέπει να είναι προσωποποιημένη. Να είναι δηλαδή προσαρμοσμένη στις ιδιαίτερες ανάγκες, απαιτήσεις, επιθυμίες, συνήθειες κάθε ατόμου, σε όλα αυτά τα χαρακτηριστικά που αποτελούν το "προφίλ" του πελάτη.

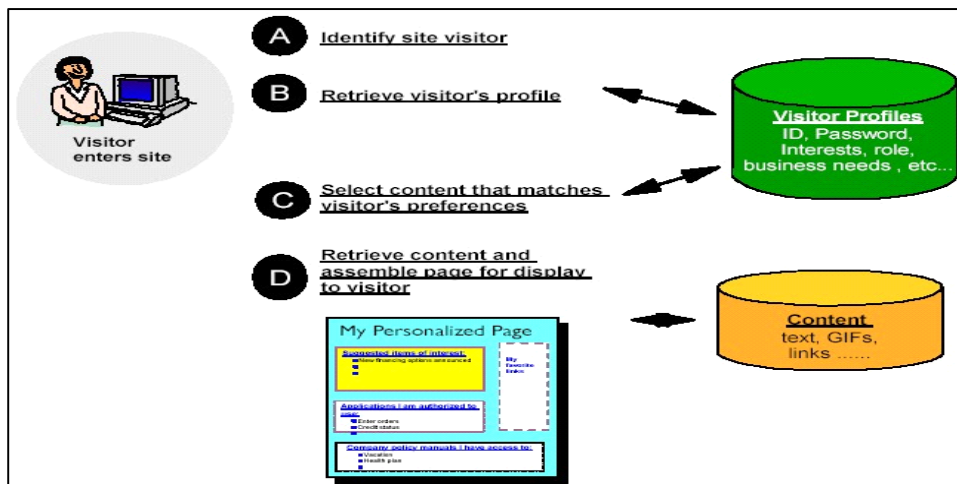
Είναι προφανές ότι για την επίτευξη του στόχου αυτού απαιτείται η χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας, μέσω της οποίας είναι δυνατή η συλλογή αλλά

και η αξιοποίηση μέσω κατάλληλων συστημάτων εξόρυξης δεδομένων (data mining) ενός μεγάλου συνόλου πληροφοριών, από τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη. Το πλεονέκτημα που έχουν οι τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις είναι ότι λόγω της φύσης των υπηρεσιών που προσφέρουν, διαθέτουν τόσο τις βάσεις δεδομένων, όσο και τα κανάλια αυτά.

Το σχήμα που ακολουθεί (Σχήμα 4) απεικονίζει ενδεικτικά τη διαδικασία αυτή, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της συγκομιδής κατάλληλων πληροφοριών, κατά την επίσκεψη του πελάτη στην ιστοσελίδα της επιχείρησης.

ΣΧΗΜΑ 4

Διαδικασία Εξόρυξης Προτιμήσεων Πελάτη



Παράλληλα με τους εργαζόμενους στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών της επιχείρησης, οι ειδικοί του μάρκετινγκ θα αξιοποιήσουν τις δυνατότητες του CRM, θα αντλήσουν πληροφορία και θα παράγουν γνώση, με στόχο την παροχή εξατομικευμένων και ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Προκειμένου να το επιτύχουν αυτό θα συνδυάσουν τα υπάρχοντα προϊόντα με το προφίλ των πελατών, ή ακόμη θα σχεδιάσουν άλλα, νέα προϊόντα, τα οποία θα κρίνουν ότι είναι κατάλληλα ανά περίπτωση, ενώ θα αξιοποιήσουν τη δυνατότητα για μαζικές πωλήσεις. Όλες αυτές οι ενέργειες στοχεύουν τόσο στον πελάτη ως μονάδα, όσο και στο μέλος συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, αφού το CRM συμβάλει στην πιο αποτελεσματική κατάταμσή της.

Σκοπός όλης αυτής της διαδικασίας είναι η ευχαρίστηση του πελάτη και η δημιουργία μιας σχέσης εμπιστοσύνης μαζί του, αφού η αναγνώριση και στη συνέχεια η ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών του δε μπορεί παρά να είναι ευπρόσδεκτη. Κατά συνέπεια επιτυγχάνεται ο στόχος διατήρησης των πελατών, αφού το ποσοστό των πελατών που χάνεται στους ανταγωνιστές μειώνεται. Επισημαίνεται ότι στη διαδικασία αυτή θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην προστασία των προσωπικών δεδομένων του πελάτη, ώστε να μην τεθεί σε κίνδυνο το κλίμα εμπιστοσύνης.

Με τη χρήση του CRM δίνεται λοιπόν σημασία στην δια βίου αξία του πελάτη και η επιχείρηση δεν περιορίζεται μόνο στην παρούσα αξία του. Επομένως ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στον τρόπο προσέλκυσης και διατήρησης των καλύτερων πελατών της επιχείρησης.

Συστήματα Χρέωσης

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στα συστήματα που έχουν άμεση σχέση με τον πελάτη περιλαμβάνονται και τα συστήματα χρέωσής τους για το σύνολο των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών που χρησιμοποιούν. Επειδή η διαδικασία

χρέωσης είναι μια ευαίσθητη υπόθεση, τόσο τα συστήματα που αξιοποιούνται όσο και το παραγόμενο αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας επιβάλλεται να είναι πελατοκεντρικά και προσανατολισμένα στις ιδιαιτερότητες των χρηστών.

Επίσης, απαιτείται η έμφαση στη διαφάνεια της διαδικασίας, αφού κάτι τέτοιο ενισχύει τη σχέση της επιχείρησης με τον πελάτη, ο οποίος θέλει καταρχήν να νιώθει και να είναι ασφαλής. Η μέριμνα για σαφείς, διάφανες διαδικασίες και για την εμφάνιση αυτών στον παραγόμενο λογαριασμό χρέωσης μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αναγραφή πιθανών ποσοστών εκπτώσεων στο λογαριασμό ενός πελάτη, αφού με τον τρόπο αυτό και ο λογαριασμός γίνεται πιο ευανάγνωστος και η εικόνα της επιχείρησης ενισχύεται σε σχέση με τους ανταγωνιστές, που μπορεί να υπόσχονται αλλά να μην πραγματοποιούν.

Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΥ ΠΑΡΟΧΟΥ

Όπως αναφέρθηκε στο θεωρητικό μέρος του μάρκετινγκ το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού πρέπει να καταγράφεται και να αναλύεται, ώστε να είναι δυνατή η υλοποίηση των καταλλήλων αλλαγών σε αυτό, οι οποίες θα τον οδηγήσουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητάς του. Το εσωτερικό περιβάλλον περιγράφεται από τις επιχειρησιακές διαδικασίες, την οργανωτική δομή, τις αξίες, την πολιτική, τα κίνητρα αλλά και από τις τεχνολογίες που υποστηρίζουν τον οργανισμό.

Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούν οι σημαντικότερες αλλαγές, εστιάζοντας την προσοχή μας στο εσωτερικό περιβάλλον, στις οποίες οφείλει να προχωρήσει κάθε τηλεπικοινωνιακός οργανισμός προκειμένου να ανταπεξέλθει στον συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό. Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον οι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί αναζητούν εκείνες τις λύσεις οι οποίες θα τους οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων τους, αλλά με την κατανάλωση των λιγότερων πόρων. Επομένως εκτός του ερωτήματος της αποτελεσματικότητας τίθεται και το ερώτημα της αποδοτικότητας.

Την απάντηση στην ερώτηση της βέλτιστης κατανομής των πόρων στο σύνολο των λειτουργιών του οργανισμού δίνει το σχέδιο μάρκετινγκ, για τον “υπολογισμό” του οποίου λαμβάνονται υπόψη οι στόχοι του οργανισμού και οι διαθέσιμοι πόροι, όπως αναφέρθηκε νωρίτερα. Είναι όμως σε θέση οι εργαζόμενοι στον τηλεπικοινωνιακό πάροχο να συντάξουν αλλά και να εκτελέσουν ένα τέτοιο σχέδιο? Επομένως είναι προφανές ότι οι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί οφείλουν πρώτα από όλα να προχωρήσουν σε συχνές ανανεώσεις του προσωπικού τους, το οποίο θα είναι σε θέση να εκπληρώνει τους στόχους και να ικανοποιεί τις απαιτήσεις τόσο της ίδιας της εταιρίας όσο και των πελατών αυτής.

Στην συνέχεια θα γίνει αναφορά στην εταιρική μνήμη που οφείλει να καταγράφεται και να “αποθηκεύεται” προτού πραγματοποιηθούν οι αλλαγές του προσωπικού. Κατά την διάρκεια των αναδιαρθρώσεων και των αλλαγών που συνοδεύονται από μαζικές απολύσεις και μειώσεις προσωπικού, πρέπει οι συσσωρευμένες γνώσεις αλλά και οι εμπειρίες των εργαζομένων να καταγράφονται ώστε να είναι δυνατή η προσπέλαση τους

σε μεταγενέστερο χρόνο. Το σημαντικότερο μέρος γνώσης είναι η εμπειρία την οποία αποκτά ένας εργαζόμενος με την πάροδο του χρόνου για τον οργανισμό και η οποία μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να αντιμετωπίσει γνωστούς κινδύνους και προβλήματα του παρελθόντος χωρίς την σπατάλη χρόνου. Δυστυχώς η εταιρική μνήμη ελάχιστες φορές καταγράφεται, με αποτέλεσμα την πρόκληση καταστροφικών συνεπειών για τους οργανισμούς. Εξάιρεση στον κανόνα αυτό αποτελεί η AT&T η οποία έχει δημιουργήσει ένα αυτοματοποιημένο σύστημα καταγραφής και διαχείρισης της εταιρικής μνήμης – γνώσης.

Όμως ακόμα και εάν ο οργανισμός είναι εξοπλισμένος με το κατάλληλο προσωπικό χρειάζεται μία κοινή στρατηγική την οποία θα ακολουθούν οι εργαζόμενοι για την επίτευξη των στόχων. Σε πολλούς παρόχους παρατηρείται ότι το προσωπικό κινείται προς άλλες κατευθύνεις από αυτές που επιδιώκονται από την διοίκηση ή χειρότερα δεν γνωρίζει τη ύπαρξη μίας τέτοια κοινής πολιτικής. Ο όρος που χρησιμοποιείται συχνότερα γι' αυτό τον σκοπό είναι η κουλτούρα του οργανισμού. Σημειώνεται ότι η Bell Atlantic όταν διέγνωσε την ύπαρξη ενός χάσματος μεταξύ του προσωπικού της επιχείρησης και της κουλτούρας του οργανισμού δεν δίστασε να προχωρήσει στην επιμόρφωση του πρώτου. Για το σκοπό αυτό δημιούργησε ειδικό πρόγραμμα επιμόρφωσης, το Bell Atlantic Way, μέσω του οποίου σε 2,5 εκατομμύρια ώρες εκπαίδευσε 65 χιλιάδες εργαζομένους. Αυτό που αξίζει να αναφερθεί είναι η προσέγγιση της Bell Atlantic για τους εργαζομένους της. Τους θεώρησε ως συνεργάτες και έτσι εκείνοι οι οποίοι είχαν γνώσεις διοίκησης και μάρκετινγκ “επιμόρφωναν” τους υπόλοιπους χρησιμοποιώντας απλή γλώσσα και όχι επιστημονική με ειδικούς όρους οικονομικών.

Τέλος, καθοριστικό ρόλο στις καθημερινές διαδικασίες διαδραματίζει πλέον η τεχνολογία η οποία υποστηρίζει τον οργανισμό, επιπλέον όμως τον βοηθά να παρέχει και παραδίδει τις προς πώληση υπηρεσίες. Ιδιαίτερα οι τηλεπικοινωνίες στο μεγαλύτερο μέρος τους στηρίζουν την λειτουργία τους σε υπολογιστικά κυκλώματα. Όμως εκτός από την τεχνολογία του δικτύου υπάρχει και εκείνη που υποστηρίζει τον οργανισμό και εκτείνεται από ένα απλό υπολογιστή μέχρι ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα. Τέτοια συστήματα επιτρέπουν στους τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς την εκτέλεση των σημαντικότερων επιχειρησιακών λειτουργιών, όπως η παρακολούθηση της κατάστασης του δικτύου, η χρέωση και η εξυπηρέτηση των καταναλωτών κ.α. Επομένως αντιλαμβανόμαστε πόσο σημαντικό είναι να υιοθετούνται εκείνες οι τεχνολογίες που θα επιταχύνουν και θα διευκολύνουν την εκτέλεση αυτών των επιχειρησιακών λειτουργιών.

ΜΕΡΟΣ Δ΄
ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
(ΔΟΠ)

Ορισμός της Ποιότητας

Ο όρος ποιότητα προκαλεί συχνά σύγχυση, διότι ερμηνεύεται με διαφορετικούς τρόπους ανάλογα με τη σκοπιά από την οποία εξετάζεται. Σύμφωνα με το Πλάτωνα η ποιότητα ήταν συνδεδεμένη με την αρετή, την ηθική, πνευματική και φυσική υπεροχή του ανθρώπου. Σήμερα ως ποιότητα θεωρείται η αίσθηση της υπεροχής (excellence) που προσδίδει η απόκτηση ενός αγαθού, απόλυτα αναγνωρίσιμου, για τα εξαιρετα χαρακτηριστικά του.

Οι Abbot και Feigenbaum όρισαν την ποιότητα ως αξία (value-based criteria). Η αξία αυτή καθορίζεται από την ποιότητα του παρεχόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας και της τιμής που προσφέρεται, τα οποία αποτελούν κριτήριο αποδοχής ή απόρριψης για τον πελάτη (Δερβιτσιώτης, 1991).

Σύμφωνα με τον Gilmore (Gilmore, 1974; Levitt, 1972) ποιότητα είναι η συμμόρφωση προς στις προδιαγραφές. Αυτή η έννοια της ποιότητας

αναφέρεται στο κατά πόσο ικανοποιούνται οι τεχνικές προδιαγραφές ενός προϊόντος, έτσι ώστε να αποφύγουμε οποιαδήποτε απώλεια, προκειμένου να πετύχουμε καλύτερη ποιότητα με χαμηλότερο κόστος.

Καταλυτικό παράγοντα για τον πελατοκεντρικό ορισμό της ποιότητας αποτέλεσαν πολλές δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες, οι οποίες θεώρησαν την ποιότητα συνώνυμη με την εκπλήρωση των προσδοκιών των πελατών. Αντίστοιχα, ο Crosby (1979) καθορίζει την ποιότητα σύμφωνα με το βαθμό ικανοποίησης των απαιτήσεων του πελάτη, ενώ ο Juran (1974, 1988) θεωρεί ότι η έννοια της ποιότητας είναι συνυφασμένη με την «καταλληλότητα για χρήση».

Τέλος, ο Deming θεωρεί την ποιότητα ως έναν ατελείωτο κύκλο συνεχούς βελτίωσης. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, πριν εφαρμοστεί μία διαδικασία σχεδιάζεται, εκτελείται, μελετούνται τα αποτελέσματα και γίνονται ανάλογες ενέργειες προς έναν νέο κύκλο βελτίωσης.

Σύμφωνα με τον ορισμό που περιέχεται στο πρότυπο ISO 9000, ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας που αναφέρεται στην ικανότητά του να ικανοποιεί τόσο τις δεδομένες όσο και τις και τις αναμενόμενες ανάγκες.

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Η ΔΟΠ είναι ένας νέος τρόπος διοίκησης, δηλαδή μια νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μίας επιχείρησης ή οργανισμού και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Ως βασικό προσανατολισμό η ΔΟΠ έχει

την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Στο πλαίσιο της ΔΟΠ η έννοια του πελάτη αποκτά νέα διάσταση, διότι είναι διευρυμένη, ώστε να καλύπτει όχι μόνο τους εξωτερικούς αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης. Οι εξωτερικοί πελάτες είναι οι τελικοί καταναλωτές ή χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ οι εσωτερικοί πελάτες είναι τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι, οι οποίοι συμβάλλουν στην δημιουργία των προϊόντων και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητα μέσα στην επιχείρηση.

Οι βασικότεροι λόγοι για την υιοθέτηση της ΔΟΠ για την σύγχρονη επιχείρηση ή οργανισμό είναι οι εξής:

- Η ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης σε μία έντονα ανταγωνιστική και κορεσμένη διεθνή αγορά
- Η αδυναμία των γνωστών συμβατικών προσεγγίσεων για τη διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας
- Η αναποτελεσματικότητα των «μηχανιστικών διαδικασιών», όπως π.χ. οι χάρτες ελέγχου ποιότητας

Σημειώνεται, πάντως, ότι χωρίς την εστίαση της συνολικής προσπάθειας στον ανθρώπινο παράγοντα και στις διαδικασίες παραγωγής και υποστήριξης είναι αδύνατο να επιτευχθούν σημαντικά μακροπρόθεσμα οφέλη (Δερβιτσιώτης, 1993).

Γενικές Αρχές της ΔΟΠ

Οι γενικές αρχές της ΔΟΠ, όπως αυτές έχουν καταγραφεί από τους σημαντικότερους ερευνητές (Deming, Yuran κτλ.) είναι οι εξής:

- **Πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της.** Με λίγες εξαιρέσεις, οι σημερινές διοικήσεις δίνουν την πρώτη προτεραιότητα στο κόστος, τη δεύτερη στην έγκαιρη διεκπεραίωση των παραγγελιών, ενώ η ποιότητα έρχεται συνήθως τρίτη σε σημασία. Η ιεράρχηση αυτή των παραπάνω στρατηγικών στόχων απορρέει συνήθως από μία ευρέως διαδεδομένη αντίληψη για την ανάγκη δημιουργίας βραχυπρόθεσμων κερδών. Μακροχρόνια η αντίληψη αυτή έχει ως αποτέλεσμα τη χαμηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, την μη ικανοποίηση του πελάτη και τη συρρίκνωση του μεριδίου της αγοράς. Με την νέα προσέγγιση της ΔΟΠ υιοθετείται η αρχή ότι η ποιότητα θα πρέπει να έχει κάθε φορά την πρώτη προτεραιότητα. Αυτό, συνήθως, ενισχύει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, διότι η καλύτερη ποιότητα οδηγεί στη μείωση του κόστους και στη συμπίεση του χρόνου διεκπεραίωσης των παραγγελιών
- **Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη.** Η επιχείρηση πρέπει να προσπαθεί να γνωρίσει (α) ποιοι είναι οι πελάτες της, (β) ποιες είναι οι ανάγκες τους και (γ) ποιες είναι οι προσδοκίες τους από την επιλογή του συγκεκριμένου είδους. Όταν η ανάγκη για εστίαση στις ανάγκες του πελάτη γίνει κατανοητή όχι μόνο για τους εξωτερικούς πελάτες, αλλά και για τους εσωτερικούς, τότε η εφαρμογή της ΔΟΠ δίνει στην επιχείρηση την δυνατότητα να αξιοποιήσει κάθε ευκαιρία

για τη βελτίωση της ποιότητας όχι μόνο των προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και όλων των διαδικασιών για την παραγωγή και την στήριξή τους. Σε κάθε θέση εργασίας εργαζόμενος τώρα λειτουργεί ως «πελάτης» αυτού στην προηγούμενη και ως «προμηθευτής» αυτού στην επόμενη. Η λειτουργία κάθε διαδικασίας διεξάγεται αποτελεσματικά μόνο όταν σε αυτή την αλυσίδα αλληλεξάρτησης ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει και ικανοποιεί τις ανάγκες του άλλου. Το ίδιο ισχύει και για τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων, όπως επίσης και μεταξύ του ενός τμήματος της επιχείρησης με τα άλλα, π.χ. μεταξύ παραγωγής και μάρκετινγκ

- ***Έμφαση στη πρόληψη κακής ποιότητας, δηλαδή στη πρόληψη σφαλμάτων και ελαττωματικών προϊόντων.*** Η έμφαση στη πρόληψη αναγκάζει τους υπευθύνους να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην καλή σχεδίαση του προϊόντος, ώστε τα λειτουργικά και αισθητικά χαρακτηριστικά του να καλύπτουν αποτελεσματικά τις ανάγκες του πελάτη. Εξίσου σημαντική είναι και η σωστή σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας, ώστε να μη δημιουργεί ελαττωματικά προϊόντα (μείωση κόστους)
- ***Management στηριζόμενο σε αντικειμενικά στοιχεία.*** Η συλλογή και ανάλυση αντικειμενικών στοιχείων είναι βασική προϋπόθεση για τα ακόλουθα:
 - Τον προσδιορισμό του προβλήματος
 - Την σωστή ανάλυση των αιτιών που προκαλούν το πρόβλημα
 - Την λήψη αποφάσεων σχετικά με τις ενδεδειγμένες ενέργειες για την επίλυση του προβλήματος
- ***Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων.*** Η παραδοσιακή αντιμετώπιση της ποιότητας χωρίς ή με περιορισμένη

συμμετοχή των εργαζομένων μετακινεί την ευθύνη οργανωτικά σε ένα εξειδικευμένο τμήμα ελέγχου ποιότητας και χρονικά σε διαφορετική περίοδο όπως αυτή της παραγωγής. Το ειδικό τμήμα ελέγχου ποιότητας πρέπει να περιορίζεται στον έλεγχο για ποιότητα που δεν είναι τεχνικά εφικτός στις διάφορες θέσεις εργασίας και σε συμβουλευτικό ρόλο στις ομάδες βελτιώσεων των εργαζομένων που επιδιώκουν συστηματικά την επίλυση προβλημάτων ποιότητας για προϊόντα και διαδικασίες

- **Management με μικτές λειτουργικές μονάδες.** Η δημιουργία μικτών ομάδων στις οποίες εκπροσωπούνται όλες οι σχετικές λειτουργίες μιας επιχείρησης, ακόμα και οι προμηθευτές της, συμβάλλει στην ταυτόχρονη αντιμετώπιση των δυσκολιών που δημιουργούνται από την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή μιας νέας τεχνολογίας και την αντιμετώπισή τους με τρόπο συνεπή προς τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή που μοιάζει με αγώνα κωπηλασίας περιορίζει εντυπωσιακά τον απαιτούμενο χρόνο από τη σύλληψη της ιδέας για ένα νέο προϊόν μέχρι την εισαγωγή του στην αγορά, το κόστος παραγωγής του και την ποιότητά του. Αυτό οφείλεται στην ολοκληρωμένη και ταυτόχρονη θεώρηση όλων των παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα (Δερβιτσιώτης, 1993)

Αντικειμενικοί Σκοποί της ΔΟΠ

1. Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη

Σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον η επιβίωση κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητά της να αναπτύξει και να διατηρήσει ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς. Η ικανότητα για την προσέλκυση και ιδιαίτερα

τη διατήρηση πελατών εξαρτάται καθοριστικά από την ποιότητα του πακέτου «προϊόν – εξυπηρέτηση». Η ευχέρεια πελατών να επιλέγουν για συγκρίσιμη τιμή την καλύτερη ποιότητα, δημιουργεί έντονη πίεση στις επιχειρήσεις για συνεχείς βελτιώσεις για να ικανοποιήσουν τις συνεχώς αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών τους.

2. Η συνεχής βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών

Για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει συστηματικές βελτιώσεις όχι μόνο στα λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αλλά και στον τρόπο εξυπηρέτησής του μετά την πώληση. Αυτό σημαίνει ότι ένα προϊόν με καλή ποιότητα στα χαρακτηριστικά που αξιολογεί ο πελάτης δεν μπορεί να σταθεί για πολύ στην αγορά χωρίς υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση σε ότι αφορά την εγκατάσταση, συντήρηση και επισκευή του.

3. Η διασφάλιση μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας

Αυτό μπορεί να επιτευχθεί:

- Με τη μείωση κάθε μορφής σπατάλης
- Με τον περιορισμό κάθε είδους αποθέματος (πρώτες ύλες, προϊόντα κτλ.)

4. Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και της ευελιξίας για αναγκαίες προσαρμογές

Τα ανωτέρω αναφέρονται, κυρίως:

- Σε αλλαγές προϊόντων και διαδικασιών
- Σε αλλαγές στις τάσεις της αγοράς

5. Η συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης των παραγγελιών

Καθυστερήσεις στην εκτέλεση των παραγγελιών δημιουργούν τα εξής προβλήματα:

- Αναγκάζουν τον πελάτη να διατηρεί περισσότερα αποθέματα για την ομαλή λειτουργία του, γεγονός που συνεπάγεται αύξηση του κόστους
- Περιορίζει την ευελιξία του πελάτη να προσαρμοσθεί στις αλλαγές στη ζήτηση της αγοράς
- Δημιουργεί ευκαιρίες για ζημιές από περιττές μετακινήσεις, αποθηκεύσεις κτλ.

6. Η βελτίωση της αξιοποίησης της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης

Μέχρι τώρα η επικρατούσα αντίληψη της διοίκησης είναι ότι οι εργαζόμενοι απασχολούνται για να εκτελούν τις προβλεπόμενες για την κάθε θέση δραστηριότητες με βάση τις γνώσεις και τις δεξιότητες, για τις οποίες επιλέχθηκαν. Δηλαδή, η διοίκηση σκέφτεται, προγραμματίζει, ελέγχει και αξιολογεί, ενώ οι εργαζόμενοι εκτελούν.

Η νοοτροπία αυτή αφήνει αναξιοποίητη την μεγάλη πείρα, την κρίση και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων στην επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει καθημερινά η επιχείρηση. Η αναγνώριση του ανθρώπινου παράγοντα ως του πιο πολύτιμου συντελεστή στην παραγωγική διαδικασία και η φροντίδα για την αναβάθμιση και ανάπτυξη του με την διερεύνηση του ρόλου των εργαζομένων και τη συστηματική και συνεχή εκπαίδευση έχει αποδειχθεί ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

7. Η αύξηση του βαθμού αξιοποιήσεως νέας τεχνολογίας, δηλαδή νέου εξοπλισμού και λογισμικού

Ξεκινώντας με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα γίνονται πιο αποτελεσματικές οι μέθοδοι οργάνωσης για την απασχόλησή τους (Δερβιτσιώτης, 1993).

ΟΙ ΝΕΕΣ ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ & ΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ

Ο νέος τρόπος management που εκφράζει η ΔΟΠ επιδιώκει να βελτιώσει τις αποφάσεις για την ποιότητα όχι μόνο στη φάση της παραγωγής, αλλά και στις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται με το σχεδιασμό ενός κατάλληλου συστήματος ποιότητας που συσχετίζει όλες τις κρίσιμες αποφάσεις αρχίζοντας από την σχεδίαση του προϊόντος για την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση του πελάτη, τη σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας που θα το κατασκευάσει, του μάρκετινγκ που θα φροντίσει για την καλύτερη δυνατή ενημέρωση του πελάτη για τα ποιοτικά πλεονεκτήματα του προϊόντος και του καλύτερου τρόπου χρήσης του, καθώς επίσης και για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση.

Για την αποτελεσματική υλοποίησή του, για την εφαρμογή της ΔΟΠ, ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα θα πρέπει να προσδιορίζει:

- Τον τρόπο οργάνωσης της συνολικής προσπάθειας
- Την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και του σημαντικού ρόλου του στην ποιότητα
- Τη συστηματική μέτρηση όλων των βασικών για τον πελάτη δεικτών ποιότητας
- Τον εντοπισμό και την συστηματική προσπάθεια μέσα από ομάδες εργαζομένων και διοικητικών στελεχών για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας

Το σύνολο των παραπάνω ενεργειών προϋποθέτει ορισμένες αλλαγές στην εργασιακή συμπεριφορά όλων, οι οποίες θα στηρίζονται στην υιοθέτηση ορισμένων διαφορετικών παραδοχών από αυτές με τις οποίες λειτουργούν οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα (Δερβιτσιώτης, 1999).

Η Ποιότητα στις Τηλεπικοινωνίες

Η απελευθέρωση της αγοράς των Τηλεπικοινωνιών και η εισαγωγή του ανταγωνισμού σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση των οικονομιών, δημιουργεί ουσιαστικές υποχρεώσεις στις επιχειρήσεις παραγωγής τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών. Οι υποχρεώσεις αυτές αναφέρονται στην προσφορά, σε χαμηλές τιμές, συγχρόνως όμως, άριστης ποιότητας, τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και υπηρεσιών. Οι βασικές διαστάσεις ή οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι: α) αξιοπιστία, β) ετοιμότητα, γ) η βεβαιότητα, δ) η εξατομικευμένη προσοχή στους πελάτες (empathy) και ε) η παρουσίαση και η εμφάνιση τόσο των προϊόντων όσο και του προσωπικού

και των υπηρεσιών. Γίνεται ουσιαστικά, από πλευράς κρατικών φορέων και ρυθμιστικών αρχών, μια προσπάθεια να εξυπηρετηθούν κοινωνικοί στόχοι, όπως αυτός της παροχής καθολικής υπηρεσίας, οικονομικοί στόχοι, όπως η επίτευξη ανταγωνισμού, και αυτά υπό το πρίσμα της παροχής υπηρεσιών ελάχιστης εγγυημένης απόδοσης στο σύνολο των συνδρομητών και σε ενιαίες, λογικές τιμές (Leisen & Vance, 2002).

Εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας, έχουν αναπτυχθεί διεθνή πρότυπα ποιότητας, ειδικά για τις τηλεπικοινωνίες, στα πρότυπα των πιστοποιητικών ποιότητας ISO 9001: 2000. Τα πρότυπα αυτά πέραν των γενικών χαρακτηριστικών που ισχύουν για όλες τις υπηρεσίες, περιλαμβάνουν τέσσερα διακριτά χαρακτηριστικά, που οι τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες θα πρέπει να ενσωματώνουν. Πρώτα από όλα μελετούν την αξιοπιστία της προσφερόμενης υπηρεσίας και το κόστος που σχετίζεται με την παροχή της στα συγκεκριμένα επίπεδα αξιοπιστίας. Δεύτερον, εξετάζουν τις δυνατότητες επέκτασης του λογισμικού, όπου υπάρχει και γενικότερα μελετούν τον προδιαγραφόμενο κύκλο ζωής του προϊόντος, καθώς και τον τρόπο που διαχειρίζεται η εταιρεία τον κύκλο αυτό. Τρίτον, μελετούν την δυνατότητα παροχής επιπρόσθετων υπηρεσιών, σε κάποιες περιπτώσεις εξειδικευμένων και εξατομικευμένων και τέταρτον εξετάζουν τις παραγωγικές δυνατότητες της εταιρείας από την πλευρά της ολοκληρωμένης και συνεχούς παροχής του προϊόντος, χωρίς διακοπές για όσο η αγορά το επιθυμεί. Ο περιορισμός αυτός φυσικά δεν περιλαμβάνει περιπτώσεις βλαβών ή φυσικών αστοχιών, αλλά αναφέρεται σε αιφνίδιες διακοπές παροχής ενός προϊόντος, εξαιτίας ενδοεπιχειρησιακών λόγων.

Στα πρότυπα αυτά, σε πολλές αναπτυγμένες οικονομίες, έχουν ληφθεί μέτρα ρύθμισης της ποιότητας των παρεχόμενων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Στις χώρες αυτές, οι τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι υποχρεούνται να αποδίδουν στατιστικά στοιχεία για την απόδοσή τους στον ρυθμιστή της αγοράς. Τα στοιχεία αυτά από κοινού με ανεξάρτητες έρευνες για τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών κάθε εταιρείας, από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, δημοσιεύονται σε τακτική βάση και είναι στη διάθεση του κάθε ενδιαφερόμενου. Η τακτική αυτή έχει πολλαπλά αποτελέσματα στην ποιότητα υπηρεσιών αλλά και στον ανταγωνισμό γενικότερα. Πρώτα από όλα, ο ρυθμιστής με την μέθοδο αυτή θέτει απλά το ελάχιστο επίπεδο ποιότητας που πρέπει να τηρούν όλοι οι πάροχοι (αν δεν ικανοποιείται αυτό επεμβαίνει) και όχι το ακριβές ποιοτικό επίπεδο της κάθε προσφερόμενης υπηρεσίας. Αυτό διασφαλίζει ότι το σύνολο των καταναλωτών θα έχουν εγγυημένης ποιότητας υπηρεσίες, ακόμα και στην βασική τιμή. Πέραν αυτού, κάθε εταιρεία διαμορφώνει μόνη της το επίπεδο ποιότητας της κάθε υπηρεσίας της βάσει των οικονομικών και τεχνολογικών της δυνατοτήτων, των ανταγωνιστικών νόμων της αγοράς και του κοινού στο οποίο θέλει να απευθυνθεί, της ζήτησης δηλαδή. Έτσι, κάθε εταιρεία διαμορφώνει την προσωπική της στρατηγική χωρίς να βλάπτονται οι καταναλωτές από τυχόν εκπτώσεις στην ποιότητα, ενώ στα πλαίσια του ανταγωνισμού η κάθε εταιρεία θα προσπαθεί να παρέχει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ποιότητα στην μικρότερη δυνατή τιμή. Οι καταναλωτές από την πλευρά τους, μέσα από την δημοσιοποίηση των ερευνών, μπορούν να συγκρίνουν τα διάφορα “πακέτα” και κάνοντας την προσωπική τους σχέση κόστους – οφέλους, μπορούν να επιλέξουν την ποιότητα υπηρεσιών που επιθυμούν στην πιο συμφέρουσα για αυτούς τιμή. Έτσι, αποφεύγονται περιπτώσεις ‘take-it-or-leave-it’, ενώ πετυχαίνεται η μικρότερη δυνατή απώλεια κοινωνικής

ευημερίας, μέσω της διάκρισης των τιμών και της τακτικής του αυτοπροσδιορισμού των προτιμήσεων.

Συμπερασματικά, αν και από μόνος του ο εκσυγχρονισμός των τηλεπικοινωνιακών δικτύων δεν αρκεί για να οδηγήσει στις εξελίξεις που περιγράφονται ανωτέρω, θεωρείται, ωστόσο, προϋπόθεση για την αξιοποίηση των ευκαιριών που δημιουργεί η χρήση των προηγμένων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στην παραγωγική διαδικασία και γενικά στις οικονομικές δραστηριότητες, με προφανή θετικά αποτελέσματα στο σύνολο των εθνικών οικονομιών. Εξάλλου, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, εν γένει καθορίζει και τον βαθμό συσχέτισης της τηλεπικοινωνιακής ανάπτυξης με την συνολική οικονομική μεγέθυνση.