



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ  
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

---

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
“ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ  
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ”**

**ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: LOGISTICS**

---

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΣΩΚΡΑΤΗΣ ΜΟΣΧΟΥΡΗΣ  
ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΜΠΟΡΙΑΣ  
ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

---

**ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΣΩΤΗΡΙΟΥ ΕΥΘΑΛΙΑ/ ΜΠΛ 0546**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2008**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>1.</b>	Εισαγωγή.....	3
<b>2.</b>	Αντίστροφη εφοδιαστική αλυσίδα.....	9
<b>2.1.</b>	Δημιουργία κινήτρου για ανάκτηση προϊόντος.....	11
<b>2.2.</b>	Ανάκτηση και μεταφορά προϊόντος.....	12
<b>2.3.</b>	Αποθήκευση και συντήρηση προϊόντος.....	12
<b>2.4.</b>	Ανάκτηση απομένουσας αξίας.....	13
<b>3.</b>	Οφέλη αντίστροφης εφοδιαστικής αλυσίδας.....	15
<b>4.</b>	Κόστος αντίστροφης εφοδιαστικής Αλυσίδας.....	17
<b>5.</b>	Λογισμική υποστήριξη.....	18
<b>6.</b>	Διαδικασία επιστροφών.....	23
<b>7.</b>	Εκπαίδευση υπαλλήλων.....	32
<b>8.</b>	Ποιοτικές προδιαγραφές επιστροφών.....	36
<b>9.</b>	Κατηγορίες επιστροφών.....	40
<b>10.</b>	Ανάλυση οικονομικού έτους 0607.....	51
<b>11.</b>	Ανάλυση οικονομικού έτους 0708.....	53
<b>12.</b>	Σύγκριση δύο τελευταίων οικονομικών ετών.....	55
<b>13.</b>	Συμπεράσματα - Προτάσεις.....	59
	Βιβλιογραφία.....	60
	Παράρτημα.....	62

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Βιομηχανία είναι ο κατεξοχήν κλάδος της Παγκόσμιας Οικονομίας με πολλαπλές εφαρμογές διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η μεταποίηση πρώτων υλών σε τελικά προϊόντα γεννά από μόνη τις αρχές management Logistics Engineering πέρα από το καθ' αυτό Logistics Management, δημιουργώντας έτσι την ολοκληρωμένη εικόνα στην διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Πριν αναλυθεί ο λόγος που οι επιστροφές αποτελούν σημαντικό κομμάτι της Εφοδιαστικής Αλυσίδας και πως η βέλτιστη διαχείριση τους αποτελούν αδιαμφισβήτητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι απαραίτητη η αναφορά στον ιστορικό χάρτη της Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας.

Την δεκαετία του '80 κάθε εταιρεία που παρήγαγε ή εμπορευόταν είχε ως στόχο την αύξηση των πωλήσεων. Οι εμπορικοί Διευθυντές, καθώς και οι Διευθυντές πωλήσεων, ήταν τα πιο καλά αμειβόμενα στελέχη και η συμβολή στις πωλήσεις ήταν το παν για κάθε επιχειρηματία. Την δεκαετία του '90 οι πωλήσεις από μόνες τους λόγω του ισχυρού πλέον ανταγωνισμού και του ανοίγματος της Οικονομίας δεν έφταναν και έπρεπε να ενισχυθούν μ' ένα μάρκετινγκ που θα υποστήριζε το σωστό προϊόν για την αγορά, εκείνη την χρονική στιγμή και θα το προωθούσε και πρόβαλε σωστά στην αγορά. Το marketing έγινε της μόδας και οι Διευθυντές marketing περιζήτητοι στις εταιρείες. Στα τέλη της δεκαετίας του '90 και έχοντας οι εταιρείες επιδοθεί σε

ακριβοπληρωμένους αγώνες προβολής και προώθησης των προϊόντων τους, διαπιστώνουν ότι πλέον τα περιθώρια κέρδους θα αυξηθούν εν των έσω, βελτιώνοντας δηλαδή τις διαδικασίες που οι εταιρείες διαχειρίζονταν την παραγωγή και διανομή των προϊόντων τους, δηλαδή τα Logistics τους. Στην αρχή ήταν οι αποθήκες, το αναγκαίο αυτό κακό όπου λόγω της εφεύρεσης του Logistics outsourcing οι εταιρείες απαλλάχτηκαν από την συνολική τους διαχείριση και παράλληλα μείωσαν το κόστος λειτουργίας τους. Παράλληλα όμως έχοντας ανακαλύψει την διαχείριση των Logistics διαπιστώνουν ότι αυτή η λειτουργία είναι κάτι πολύ μεγαλύτερο από τις αποθήκες και περιλαμβάνει από το πως παραγγέλνουν τις προμήθειες τους από τους διάφορους προμηθευτές μέχρι την παραγωγή, την οργάνωση των γραμμών παραγωγής, την εξυπηρέτηση των πελατών και την διανομή του τελικού προϊόντος στο τελικό καταναλωτή, είτε πρόκειται για ιδιώτη είτε για εταιρεία.

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας συνιστά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε κάθε εταιρεία ανεξάρτητα αν είναι βιομηχανία ή όχι καθώς ελέγχει και αξιολογεί συνεχώς οριζόντια όλες τις λειτουργίες της εταιρείας δημιουργώντας μια δυναμική εξαιρετική η οποία ανάλογα πως θα την διαχειριστεί η εταιρεία μπορεί να εξυψώσει την κερδοφορία ή να επιφέρει την απόλυτη ζημιά στην επιχείρηση.

Η διαχείριση της Εφοδιαστικής Αλυσίδας στην Βιομηχανία περιλαμβάνει όλα αυτά που αναφέρονται στο Σχήμα 1. (βλ. Παράρτημα) και είναι τα εξής:

### **1. Demand Forecasting**

Προβλέψεις και κυρίως προβλέψεις της ζήτησης των πελατών της εταιρείας. Στην ουσία πλέον αναφερόμαστε σε εφοδιαστικές αλυσίδας που εξαρτιόνται 100% από την ζήτηση που προκαλούν οι πελάτες. Η κάλυψη αυτής της ζήτησης την σωστή χρονική στιγμή με το λιγότερο δυνατό κόστος είναι το ζητούμενο της βελτιστοποίησης της εφοδιαστικής αλυσίδας

### **2. Purchasing**

Αγοραστικό Μάνατζμεντ, Προμήθειες, πότε θα δώσουμε μια παραγγελία για προμήθειες, σε τι ποσότητα και σε ποιόν προμηθευτή, ο οποίος πότε μπορεί να παραδώσει και αν μπορεί να συνδυαστεί με παραδώσεις άλλων προμηθευτών έτσι ώστε να μειωθεί και το συνολικό κόστος μεταφοράς είναι μερικές από τις σκέψεις που πρέπει να κάνει ο Διευθυντής Logistics αναφορικά με τις προμήθειες

### **3. Requirements Planning**

Ανάλυση και προγραμματισμός όλων των απαιτούμενων για την παραγωγή των προϊόντων, έμμεσων ή έμμεσων με την παραγωγή όπως η συντήρηση των μηχανημάτων ή υλικά packaging

### **4. Production Planning**

Προγραμματισμός της παραγωγής, πόσες γραμμές παραγωγής, πότε αλλάζουμε γραμμή παραγωγής κτλ, στατιστικές αναφέρουν ότι ο χρόνος που χρειάζεται για να αλλάξει μια γραμμή παραγωγής μπορεί να μειωθεί και κατά 50%

ανάλογα με το μάνατζμεντ που ακολουθούμε στην διαχείριση της εφοδιαστικής μας αλυσίδας

#### **5. *Manufacturing Inventory***

Αποθεματοποίηση σε πρώτες ύλες και υλικά χρήσιμα στην παραγωγική διαδικασία π.χ. υλικά packaging

#### **6. *Warehousing***

Αποθήκευση σε πρώτες ύλες, σε συμπληρωματικά υλικά, σε τελικά προϊόντα, σε υλικά συσκευασίας

#### **7. *Materials Handling***

Διαχείριση υλικών, πάσης φύσεως, κωδικοποίηση, διαχείριση παρτίδων, ημερομηνιών λήξης κ.ο.κ.

#### **8. *Packaging***

Συσκευασία των τελικών προϊόντων, ιδιαίτερα σημαντική για όλη την διαχείριση Logistics (αποθήκευση, διανομή κτλ) αλλά και για τις πωλήσεις και την προβολή του προϊόντος

#### **9. *Inventory***

Αποθέματα και διαχείριση αποθεμάτων το επίπεδο των οποίων συνιστά το μεγάλο στοίχημα του κάθε Logistician

#### **10. *Distribution Planning***

Προγραμματισμός παραδόσεων, μια λειτουργία γεμάτη κόστος από την οποία όμως εξαρτάται άμεσα η εξυπηρέτηση των πελατών καθώς και το κόστος της εξυπηρέτησης τους

### **11. Order Processing**

Η διαχείριση παραγγελιών είναι ιδιαίτερα σημαντική λειτουργία στην διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, άμεσα επηρεάζει την εξυπηρέτηση των πελατών και επηρεάζεται από την διαχείριση των αποθεμάτων της εταιρείας

### **12. Transportation**

Οι μεταφορές πάση φύσεως της εταιρείας τόσο εσωτερικά, όσο και από προμηθευτές, σε πελάτες κ.ο.κ.

### **13. Customer Service**

Η εξυπηρέτηση των πελατών, ένα μανάτζμεντ ιδιαίτερα σημαντικό με πολλαπλά ποιοτικά στοιχεία διαχείρισης που όμως επηρεάζονται άμεσα από την βέλτιστη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας

### **14. Πληροφοριακά Συστήματα**

Τα πληροφοριακά συστήματα είναι κύριο εργαλείο στον Έλληνα Logistician και ο Διευθυντής Μηχανογράφησης είναι ο πιο στενός συνεργάτης, καθώς διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας σημαίνει αριθμοί και οι αριθμοί πηγάζουν από την πληροφορική. Δεν είναι τυχαίο εξάλλου ότι όλα πλέον τα πληροφοριακά συστήματα είτε ονομάζονται ERP ή αλλιώς εστιάζονται πλέον και προσαρμόζονται στα δεδομένα της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας καθώς εκεί πλέον βασίζεται η διαχείριση της κάθε εταιρείας

### **15. Στρατηγικός Σχεδιασμός**

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας απαιτεί Στρατηγικό Σχεδιασμό σε υψηλό επίπεδο. Ο Logistics Manager σε μια επιχείρηση έχει άποψη αλλά και εμπειρία και την καθύλην απαραίτητη γνώση για το σε ποια τοποθεσία θα πρέπει να αγοραστεί μια ιδιοκτησία για να κατασκευασθεί το καινούργιο

κέντρο διανομής της εταιρείας, για το πόσα φορτηγά πρέπει να αγοράσει η εταιρεία, για το πως θα αναπτυχθεί και εξελιχθεί το τμήμα της εφοδιαστικής αλυσίδας για να αντεπεξέλθει στους στόχους των πωλήσεων τα επόμενα χρόνια κ.ο.κ.

Η Ελληνική Βιομηχανία πρέπει να ανακαλύψει την σύγχρονη διαχείριση στην Εφοδιαστική Αλυσίδα και να χρησιμοποιήσει αυτό το εργαλείο – μάνατζμεντ έναντι της παγκοσμιοποίησης και του σκληρού ανταγωνισμού. Σήμερα, στις περισσότερες Βιομηχανίες της χώρας μας, είτε δεν υπάρχουν Διευθυντές Logistics και η διαχείριση έχει αφηθεί στον Οικονομικό ή Εμπορικό Διευθυντή είτε οι Διευθυντές Logistics ασχολούνται αποκλειστικά και μόνο με τις Αποθήκες και τις Μεταφορές. Έτσι όμως το συγκριτικό πλεονέκτημα χάνεται, η βέλτιστη διαχείριση δεν έρχεται ποτέ, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας γίνεται πάρεργο των Εμπορικών Διευθυντών και οι Ελληνικές Βιομηχανίες δεν ανακαλύπτουν το μάνατζμεντ που θα κάνει την ειδοποιό διαφορά. Ελπίζουμε άμεσα οι Ελληνικές Βιομηχανίες να εκσυγχρονιστούν και εκσυγχρονισμός δεν είναι καινούργια μηχανήματα μόνο ή εγκαταστάσεις αλλά είναι και ίσως κυρίως μερικές φορές, νέες αρχές μάνατζμεντ.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

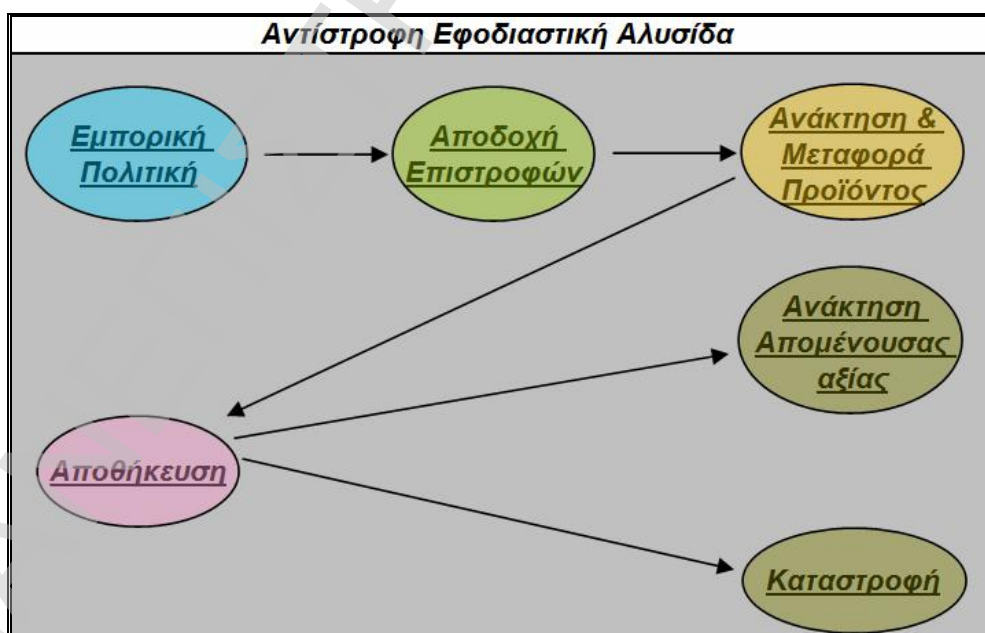
### ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

Οι τάσεις της εποχής επιβάλλουν για κάθε μεγάλη εταιρεία, τόσο την εξασφάλιση συνεχούς και αξιόπιστου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όσο και την δημιουργία μιας στρατηγικής φιλικής προς το περιβάλλον. Η Αντίστροφη Εφοδιαστική Αλυσίδα δεν είναι κάτι καινούριο, καθώς απλές μορφές της εφαρμόζονται εμπειρικά εδώ και καιρό. Σαν κομμάτι των Logistics όμως αναλύει την διαδικασία ανάκτησης αξίας από προϊόντα που έχουν είτε ήδη χρησιμοποιηθεί είτε έχουν απλώς επιστραφεί στην εταιρεία. Μπορούμε, εκτός από το να καταστρέψουμε το προϊόν, να ανακτήσουμε την απομένουσα αξία του με συγκεκριμένους τρόπους όπως ανακύκλωση, διάλυση, επισκευή, αναβάθμιση, ανακατασκευή, ή και άμεση επαναχρησιμοποίηση και επαναπροώθηση στην αγορά. Πλέον από κάποιο προϊόν που θα κατέληγε στις χωματερές μπορούμε να παράγουμε αξία και κέρδος για την επιχείρηση και ταυτόχρονα να προστατέψουμε το περιβάλλον από τις βλαβερές συνέπειες της φυσικής αποσύνθεσης κάποιου προϊόντος. Οι εταιρίες μπορούν με αυτό τον τρόπο να επιτύχουν άμεσα και έμμεσα κέρδη και παράλληλα να είναι σε μεγάλο βαθμό φιλικές προς το περιβάλλον.

Κάθε εμπορική επιχείρηση πρέπει να σχεδιάσει και να υλοποιήσει προσεκτικά την Αντίστροφη Εφοδιαστική. Το κόστος της διαδικασίας δεν θα πρέπει να υπερβαίνει τα κέρδη και έτσι ο συντελεστής κόστους-οφέλους να είναι πάντα θετικός προς όφελος της επιχείρησης, του περιβάλλοντος και του

καταναλωτή. Επίσης, ο σχεδιασμός της Αντίστροφης Εφοδιαστικής Αλυσίδας θα πρέπει να είναι σε συμφωνία με την Εμπορική Πολιτική της εταιρείας. Η αποδοχή επιστροφών είναι ένα ενεργό-ζωντανό κομμάτι της Εμπορικής Πολιτικής. Για αυτό το λόγο μάλιστα πρέπει να αποφασιστεί εάν η Αντίστροφη Εφοδιαστική θα ενταχθεί στην ευρύτερη στρατηγική της επιχείρησης και θα πρέπει να μετριέται με συγκεκριμένους δείκτες, των οποίων τα αποτελέσματα θα αποτελούν στόχους της επιχείρησης για κάθε οικονομικό έτος.

Το κάθε προϊόν ακολουθεί μια αλυσίδα αντίστροφη αυτής της Εφοδιαστικής για να επιτευχθεί ο τελικός σκοπός που είναι η ανάκτηση της απομένουσας αξίας του.



## 2.1 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΙΝΗΤΡΟΥ ΓΙΑ ΑΝΑΚΤΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Ο τρόπος ανάκτησης των χρησιμοποιημένων ή των επιστρεφόμενων προϊόντων διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από οργανισμό σε οργανισμό. Αυτό οφείλεται κυρίως στη διαφορετικότητα των προϊόντων (δομή, ευαισθησία, κύκλος ζωής προϊόντος κλπ) στην γεωγραφική διασπορά τους κ.α.

Πρέπει να τονιστεί ότι στις περισσότερες περιπτώσεις η διαδικασία ανάκτησης συνοδεύεται από μία στρατηγική πωλήσεων για να παρακινήσει τον πελάτη να αποσύρει τα προϊόντα του. Για παράδειγμα σε περίπτωση επαναλανσαρίσματος, οι εταιρίες μπορεί να αντικαταστήσουν το υπάρχον απόθεμα των πελατών με το καινούριο προϊόν. Έτσι αν κάποιος πελάτης επιστρέψει το απόθεμα της παλιάς σειράς, επωφελείται διαφόρων προνομίων και φυσικά δεν ασχολείται καθόλου με την διαδικασία καταστροφής του παλιού προϊόντος. Επίσης, πολλές φορές οι εταιρίες είναι προσανατολισμένες σε μεθόδους “Green Marketing” και έτσι παρακινούν τους χρήστες να αποσύρουν τις παλιό προϊόν για να μην απορριφτούν στις χωματερές και επιβαρύνουν έτσι το περιβάλλον.

Ακόμη, ένας παράγοντας παρακίνησης μπορεί να είναι το θεσμικό πλαίσιο μίας κοινωνίας όπως νόμοι κλπ. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο νόμος Torfer που ισχύει στη Γερμανία. Οι πολίτες προπληρώνουν το κόστος συσκευασίας υγρών (νερό, αναψυκτικά, χυμοί, αλκοόλ κλπ. - Pfant). Στη

συνέχεια αν επιστρέψουν τις συσκευασίες αυτές παίρνουν πίσω το χρηματικό αντάλλαγμα που είχαν προπληρώσει.

## 2.2 ΑΝΑΚΤΗΣΗ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Ο τρόπος με τον οποίο το προϊόν θα καταλήξει από τον πελάτη στην εταιρία είναι πολύ σημαντικός και κρίσιμος παράγοντας στην διαχείριση της Αντίστροφης Εφοδιαστικής Αλυσίδας. Αυτό συμβαίνει κυρίως γιατί μπορεί να προκύψουν μεγάλα έξοδα με αποτέλεσμα ολόκληρη η Αντίστροφη Εφοδιαστική Αλυσίδα να επιφέρει μεγάλο κόστος.

Όταν κάποια εταιρία σχεδιάζει την Αντίστροφη Εφοδιαστική Αλυσίδα της πρέπει να το κάνει με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε τα έσοδα (άμεσα/ έμμεσα) να υπερκαλύπτουν τα έξοδα υλοποίησης της με αποτέλεσμα την επίτευξη κέρδους.

Μία λύση πάντως που εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό στις ανεπτυγμένες χώρες του εξωτερικού είναι η ανάθεση- outsourcing της Αντίστροφης Εφοδιαστικής Αλυσίδας σε εταιρίες 3PL(3<sup>rd</sup> Party Logistics). Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να αποφευχθούν κάποια κόστη κατά οικονομίες κλίμακας.

## 2.3 ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Το στάδιο αυτό δεν είναι απαραίτητο για κάθε Αντίστροφη Εφοδιαστική αλυσίδα. Η αναγκαιότητα του αλλά και η μορφή του εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Υπάρχουν κρίσιμοι παράγοντες που θα καθορίσουν αν το ανακτώμενο προϊόν πρέπει να αποθηκευτεί/ συντηρηθεί. Για

παράδειγμα, τα φάρμακα πρέπει να συντηρούνται με συγκεκριμένο τρόπο σύμφωνα με τις χημικές τους ιδιότητες αλλά και να αποθηκεύονται για κάποιον μέγιστο χρόνο σύμφωνα με το κύκλο ζωής τους. Όπως επίσης σχετικά με την αποθήκευση των προϊόντων κρίσιμος παράγοντας είναι το μέγεθος, το σχήμα αλλά και η μέγιστη γεωγραφική απόσταση από τον τόπο που θα εκτελεστεί το επόμενο στάδιο της αλυσίδας- η ανάκτηση της απομένουσας αξίας.

## 2.4 ΑΝΑΚΤΗΣΗ ΑΠΟΜΕΝΟΥΣΑΣ ΑΞΙΑΣ

Σε αυτή τη φάση της αλυσίδας η εταιρία θεωρείτε πως έχει στις εγκαταστάσεις τις ή στους επιθυμητούς χώρους τα ανακτημένα προϊόντα και είναι έτοιμη να εκτελέσει όλες τις διαδικασίες ώστε να παράγει αξία από αυτά. Οι τρόποι για να παραχθεί αξία μέσα από το χρησιμοποιημένο προϊόν διαφέρουν ανάλογα με τη δομή του, τη κατάσταση του, την αξία του προϊόντος και των συστατικών του.

Τρόποι ανάκτησης απομένουσας αξίας:

1. Ανακύκλωση
2. Διάλυση
3. Επισκευή
4. Αναβάθμιση
5. Ανακατασκευή
6. Άμεση Επαναχρησιμοποίηση

Η επαναχρησιμοποίηση των παραγώγων που προκύπτουν από την ΑΕ εντάσσεται στην διαδικασία της κλασσικής Εφοδιαστικής Αλυσίδας του οργανισμού που συνήθως εκτείνεται μέσα στην ίδια την παραγωγή. Αυτό

γίνεται εύκολα κατανοητό αν αντιληφθούμε ότι μετά την επίτευξη της ανακτώμενης αξίας τα παράγωγα αποτελούν κανονικά προϊόντα.

Είναι ιδιαίτερα κρίσιμο για μία επιχείρηση να σχεδιάσει με τέτοιο τρόπο την ΑΕ αλυσίδα της έτσι ώστε να μεγιστοποιεί το κέρδος την ίδια στιγμή που η φύση της ΑΕ εξασφαλίζει τα οφέλη προς το Περιβάλλον. Επιπρόσθετα, είναι πολύ σημαντικό η Διοίκηση της επιχείρησης να αποφασίσει αν θα εντάξει την ΑΕ στην συνολική στρατηγική της. Σε περίπτωση που συμβεί κάτι τέτοιο αλλάζουν οι διαδικασίες στα στάδια Αποθήκευσης/Συντήρησης και Ανάκτησης Απομένουσας Αξίας. Μπορεί να παράγει τα προϊόντα της, στο βαθμό που επιτρέπεται, αλλάζοντας τους συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (μέγεθος, δομή, συστατικά κλπ.) με στόχο να επιτευχθεί μεγαλύτερο κέρδος στα στάδια που προαναφέραμε. Ακόμη, είναι αυτονόητο πως η ενσωμάτωση της ΑΕ στην επιχειρησιακή στρατηγική συνεπάγεται αυτόματα μια πολιτική περιβαλλοντικής προστασίας και την υιοθέτηση ενός περισσότερο οικολογικού προφίλ με εμφανή οφέλη στην επιχείρηση και στο κοινωνικό σύνολο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΟΦΕΛΗ ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Τα αποτελέσματα της Αντίστροφης Εφοδιαστικής Αλυσίδας έχουν εκ των πραγμάτων Οικολογικό και Οικονομικό χαρακτήρα. Κάτι τέτοιο είναι εύκολα αντιληπτό αφού όλη η λογική διαδικασία της Αντίστροφης Εφοδιαστικής βασίζεται στην επαναχρησιμοποίηση προϊόντων που επρόκειτο να απορριφθούν και στη συμβολή των πωλήσεων, καθώς και τον επηρεασμό αυτών. Μπορούμε να αναφέρουμε ήδη γνωστά παραδείγματα όπως:

1. Χαρτί- ανακυκλωμένο χαρτί, χαρτοκιβώτια.
2. Πλαστικό, πλαστικά μπουκάλια, πλαστικά εξωτερικά περιβλήματα συσκευών
3. Γυαλί- συσκευασίες
4. Αδρανή δομικά υλικά- τσιμέντο, σκυρόδεμα- μπετό
5. Μπαταρίες
6. Ηλεκτρονικά είδη από Διάλυση ή Αποκατάσταση
7. Σιδηρούχα Μέταλλα- Ατσάλι, Σίδηρος
8. Μη σιδηρούχα Μέταλλα- αλουμίνιο
9. Υφαντά, ρούχα κακής ποιότητας που μεταφέρονται από ανεπτυγμένες χώρες σε αναπτυσσόμενες υπό μορφή δωρεάς ή πώλησης.
10. Ξυλεία, επιστροφή από ξύλινες παλέτες, παραγωγή χαρτιού

Η Αντίστροφη Εφοδιαστική είναι πολλή ανεπτυγμένη σε τομείς μεγάλων μηχανολογικών κατασκευών όπως:

1. Αυτοκίνητα, Φορτηγά, Containers κλπ.
2. Αεροπλάνα, Ελικόπτερα κλπ
3. Πλοία, Υποβρύχια κλπ.
4. Καλλυντικά φυσικά που είναι η περίπτωση που εξετάζουμε

Κάθε προϊόν που αγοράζουμε παράγεται με τη χρήση ενέργειας και κάθε επιπλέον κιλοβατώρα επιβαρύνει την ατμόσφαιρα με ένα κιλό διοξειδίου του άνθρακα. Η παραγωγή προϊόντων από ανακυκλωμένο υλικό απαιτεί λιγότερη ενέργεια από ότι η παραγωγή τους από πρώτες ύλες. Συνεπώς, ένα από τα πολλαπλά οφέλη της ανακύκλωσης είναι ότι εξοικονομεί ενέργεια. Η ενέργεια που μπορεί να εξοικονομηθεί με την ανακύκλωση των υλικών συσκευασίας και χάρτου αντιστοιχεί στην ενέργεια που καταναλώνει η πόλη της Αθήνας σε τέσσερις μήνες. Για κάθε τόνο απορριμμάτων που αποτρέπουμε από τις χωματερές και ανακυκλώνεται ή κομποστοποιείται, αποφεύγεται η έκλυση 260-470 κιλών ισοδύναμου διοξειδίου του άνθρακα στην ατμόσφαιρα.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Παρ' όλα αυτά είναι πολύ σημαντικό να σχεδιαστεί η Αντίστροφη Εφοδιαστική Αλυσίδα με κατάλληλο τρόπο έτσι ώστε τελικά η διαδικασία να είναι επικερδής. Είναι ουσιαστικό τα έξοδα ανάκτησης αλλά και επεξεργασίας να μην υπερβαίνουν την ανακτώμενη αξία.

Είναι απαραίτητο πριν εφαρμοστεί η Αντίστροφη Εφοδιαστική Αλυσίδα σε έναν οργανισμό να μελετηθεί το κόστος της. Επιπλέον κόστος μπορεί να προκύψει από πολλούς παράγοντες και πολλές φορές μπορεί να υπερβεί το κόστος κατασκευής ενός νέου πανομοιότυπου προϊόντος. Όπως θα αναλυθεί παρακάτω, το κόστος ανάκτησης διαφέρει ανάλογα με τον τρόπο ανάκτησης των χρησιμοποιημένων προϊόντων αλλά και της επεξεργασίας τους πριν επιτευχθεί η ανακτώμενη αξία.

Τυπικά κόστη Αντίστροφης Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι τα παρακάτω:

1. Κόστος Απόκτησης χρησιμοποιημένων προϊόντων
2. Μεταφορά τους
3. Αποθήκευση τους
4. Έλεγχος
5. Επεξεργασία

Ακριβώς επειδή το κόστος είναι μεγάλο τις περισσότερες φορές, ο συνηθέστερος τρόπος εφαρμογής της Αντίστροφης Εφοδιαστικής Αλυσίδας είναι με outsourcing. Έτσι οι εταιρίες Logistics- 3PL 3<sup>rd</sup> Party Logistics- προσφέρουν υπηρεσίες Αντίστροφης Εφοδιαστικής ή ασχολούνται αποκλειστικά με αυτές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΛΟΓΙΣΜΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

Η διαχείριση επιστροφών προσεγγίζει ένα σημαντικό επιχειρησιακό θέμα: τους δυσαρεστημένους πελάτες. Πρόκειται για πελάτες οι οποίοι για κάποιο λόγο θέλουν να επιστρέψουν ένα προϊόν. Εάν η διαδικασία επιστροφής στην επιχείρηση είναι περίπλοκη, αργή ή δύσχρηστη, η δυσαρέσκεια των πελατών θα αυξηθεί, γεγονός που θέτει σε κίνδυνο οποιαδήποτε μελλοντική συνεργασία. Αντίθετα, μία γρήγορη και εύκολη διαδικασία επιστροφής προϊόντων μπορεί να μετατρέψει την επαφή με ένα δυσαρεστημένο πελάτη σε επιχειρησιακή ευκαιρία. Με επαγγελματικούς χειρισμούς κατά τη διαδικασία επιστροφής, εξασφαλίζεται η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση των πελατών και ενισχύονται οι επιχειρησιακές σχέσεις ακόμη περισσότερο.

Τα βασικά πλεονεκτήματα ενός «σωστού» λογισμικού είναι:

1. γρήγορη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών
2. αύξηση κερδοφορίας
3. αύξηση της απόδοσης των εμπλεκόμενων στη διαδικασία επιστροφής προϊόντων

Οι πελάτες δεν θέλουν να αντιμετωπίζουν περίπλοκες διαδικασίες κατά την επιστροφή ενός προϊόντος. Θέλουν η επιστροφή του προϊόντος να γίνεται γρήγορα και σωστά. Η Διαχείριση των επιστροφών βελτιστοποιεί και απλοποιεί

τις εργασίες, αυξάνοντας την αποδοτικότητα και την ταχύτητα ανταπόκρισης στις ερωτήσεις και στις απαιτήσεις των πελατών.

Η λειτουργικότητα της διαχείρισης επιστροφών πρέπει να είναι πλήρως ενσωματωμένη συνεπώς και η καταχώρηση των δεδομένων να γίνεται μία μόνο φορά. Οι πληροφορίες που υπάρχουν στο σύστημα θα πρέπει να είναι πραγματικού χρόνου και να ενημερώνονται συνεχώς. Έτσι, όταν ένας πελάτης ρωτήσει για το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η επιστροφή, οι υπάλληλοι της επιχείρησης θα πρέπει να μπορούν εύκολα να δουν τι ενέργειες έχουν πραγματοποιηθεί, για παράδειγμα εάν έχει αποφασιστεί η επιστροφή ή εάν έχει πραγματοποιηθεί ήδη.

Σε περίπτωση που ο πελάτης έχει συμφωνήσει με την επιχείρηση την αντικατάσταση του επιστρεφόμενου προϊόντος από κάποιο άλλο, ο υπάλληλος της επιχείρησης θα πρέπει να μπορεί να ελέγξει εάν το προϊόν είναι διαθέσιμο. Εάν δεν είναι, ο υπάλληλος θα πρέπει να μπορεί να ενημερώσει πότε θα είναι διαθέσιμο ή να προτείνει εναλλακτικές λύσεις. Οι υπάλληλοι της επιχείρησης πρέπει να μπορούν να παρέχουν γρήγορα ολοκληρωμένες απαντήσεις στις ερωτήσεις των πελατών – ενώ οι πελάτες δεν θα πρέπει να περιμένουν πολύ ώρα στο τηλέφωνο.

Οι παραπάνω λειτουργίες θα πρέπει να μπορούν να περατωθούν από έναν υπάλληλο και από ένα σημείο πρόσβασης στο σύστημα. Δεν θα πρέπει να χρειάζεται η μεσολάβηση άλλων υπαλλήλων για την πραγματοποίηση της

εργασίας ή για την παροχή πληροφοριών. Έτσι, θα εξοικονομείται χρόνος, τα σφάλματα που μπορεί να οφείλονται στη γραφειοκρατία θα είναι μειωμένες, ενώ η ανταπόκριση της επιχείρησης στους πελάτες είναι άμεση και αποδοτική.

Με τη σωστή λογισμική υποστήριξη, βελτιστοποιείται ο τρόπος διαχείρισης των μη αποδεκτών ειδών. Θα πρέπει να είναι εύκολο διαπιστωθεί πότε τιμολόγησε η επιχείρηση το συγκεκριμένο προϊόν καθώς και να ανακαλέσει το σχετικό τιμολόγιο και να δει την τιμή τιμολόγησης.

Με τη σωστή λογισμική υποστήριξη, ο πωλητής θα πρέπει να μπορεί να ξεκινήσει και να δει συνοπτικά μία διαδικασία επιστροφής. Η αυτοματοποίηση εργασιών, όπως η δημιουργία εγγράφων στα πλαίσια της διαδικασίας της καταχώρησης μίας επιστροφής προϊόντος θα πρέπει να δίνει τη δυνατότητα να επικεντρωθεί ο υπάλληλος στη διευθέτηση σημαντικών περιπτώσεων και όχι στην επανάληψη ασήμαντων εργασιών.

Η αυτοματοποίηση εργασιών στη Διαχείριση επιστροφών θα πρέπει να διευκολύνει τον υπολογισμό των επιστροφών. Επιπλέον, θα πρέπει να κάνει πιο εύκολη την παρακολούθηση των πελατών και των προϊόντων που έχουν επιστραφεί. Θα πρέπει εύκολα και αποδοτικά η επιχείρηση να μπορεί να δει ποιοι πελάτες έχουν επιστρέψει κάποιο προϊόν απλά εισάγοντας είτε τον αριθμό του τιμολογίου, είτε τον αριθμό του δελτίου αποστολής είτε το ΑΦΜ του πελάτη είτε την επωνυμία του πελάτη είτε τον κωδικό του πελάτη.

Με μία πλήρη λογισμική υποστήριξη, η επιχείρηση θα μπορεί να χειριστεί την διαδικασία επιστροφής προϊόντων με τον πιο κατάλληλο για την επιχείρηση τρόπο, καθώς η ροή των αγαθών θα πρέπει να διαχωρίζεται από τη ροή των αξιών. Θα πρέπει επίσης, το λογισμικό να δίνει τη δυνατότητα στον υπάλληλο να δημιουργήσει πιστωτικό σημείωμα αγοράς που θα καλύπτει πολλές επιστροφές αγοράς, και όχι απαραίτητως μόνο μία. Με αυτό τον τρόπο, θα είναι μειωμένη η πολυπλοκότητα της πίστωσης του πελάτη.

Συνοψίζοντας, ένα πλήρες λογισμικό θα πρέπει να παρέχει τη δυνατότητα δημιουργίας παραγγελιών επιστροφής πώλησης προς αποζημίωση των πελατών της επιχείρησης για αποστολή λανθασμένων ή ελαττωματικών προϊόντων.

1. στην παραγγελία επιστροφής θα πρέπει να μπορούν να συμπεριληφθούν αρνητικές γραμμές για την αντικατάσταση ειδών. Έτσι, η διαδικασία αποζημίωσης θα είναι απλουστευμένη. Επίσης, θα πρέπει το σύστημα να δίνει τη δυνατότητα οι αρνητικές γραμμές να μπορούν να μεταβούν αυτόματα σε μία διαφορετική παραγγελία πώλησης
2. όλα τα έγγραφα που απαιτούνται για την υποστήριξη των διαδικασιών επιστροφής από τον πελάτη και αντικατάστασης στον πελάτη, θα πρέπει να δημιουργούνται αυτόματα
3. το λογισμικό θα πρέπει να δίνει τη δυνατότητα της ακριβής αντιστροφής του κόστους ώστε να συνδέεται το τιμολόγιο αγοράς με το τιμολόγιο

επιστροφής της πώλησης. Με αυτόν τον τρόπο το προϊόν επιστρέφεται στην αποθήκη με τον ίδιο ακριβώς τρόπο με τον οποίο διατέθηκε

4. η λήψη των προϊόντων θα πρέπει να είναι δυνατή με βάση την παραγγελία επιστροφής πώλησης
5. μερική ή πλήρης επιστροφή πώλησης θα πρέπει να μπορεί να συμπεριληφθεί σε ένα πιστωτικό τιμολόγιο
6. οι παραγγελίες επιστροφής θα πρέπει να μπορούν να συνδεθούν με τις παραγγελίες αντικατάστασης πώλησης

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ

Στην παρούσα μελέτη, θα εστιάσουμε στην Διαχείριση επιστροφών καταναλωτικών προϊόντων και συγκεκριμένα καλλυντικά. Ο χειρισμός επιστροφών είναι μία συνηθισμένη λειτουργία εντός της αποθήκης και για αυτό το λόγο θα πρέπει να υπάρχει γραπτώς η διαδικασία με συγκεκριμένα έντυπα και κατάλληλα εκπαιδευμένους υπαλλήλους.

Η γραπτή διαδικασία του χειρισμού των επιστροφών πρέπει να αποτελείται από τα εξής:

#### **1. Σκοπό**

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να οριστεί ποιος είναι ο σκοπός της ύπαρξης του συγκεκριμένου εγγράφου

#### **2. Ισχύ**

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να οριστεί σε ποιες περιπτώσεις βρίσκει εφαρμογή η συγκεκριμένη γραπτή διαδικασία

#### **3. Ρόλοι – Αρμοδιότητες**

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να οριστεί ποιοι μετέχουν στη συγκεκριμένη διαδικασία και οφείλουν να παρακολουθούν τυχόν αλλαγές του συγκεκριμένου εγγράφου

#### **4. Διαδικασία**

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να περιγράψουμε αναλυτικά τη διαδικασία της επιστροφής προϊόντων. Η διαδικασία αποτελείται από 4 μέρη:

- 4.1.** τα Γενικά
- 4.2** την Φυσική και Λογιστική (συστημική) παραλαβή επιστροφών
- 4.3** τον Ποιοτικό έλεγχο και τα έντυπα που τον πιστοποιούν
- 4.4** την περίπτωση Διαφοράς μεταξύ φυσικής παραλαβής και Δελτίου Αποστολής πελάτη

**Η γραπτή διαδικασία της διαχείρισης επιστροφών καλλυντικών έχει ως εξής:**

##### **1. Σκοπός**

*Το παρόν καθορίζει την διαδικασία διεκπεραίωσης των εμπορευμάτων Επιστροφής/Αρνήσεων Πελατών (Ακυρωτικά Τιμολόγια) με σκοπό α) να γίνονται δεκτές μόνο επιστροφές που είναι σύμφωνες με την εμπορική πολιτική της Εταιρείας και β) να διασφαλίζεται η επαναπρώθησή τους ή μη στο εμπόριο αναλόγως της ποιοτικής κατάστασής τους*

##### **2. Ισχύς**

*Ισχύει για κάθε περίπτωση επιστροφής εμπορευμάτων (προϊόντων ή μη εμπορευσίμων) από το εμπόριο*



### 3. Ρόλοι-Αρμοδιότητες

Ο χειρισμός των επιστροφών γίνεται με ευθύνη του Υπευθύνου Επιστροφών και του Διευθυντή Αποθήκης και ελέγχεται περιοδικά από τον Υπεύθυνο Διασφάλισης Ποιότητας κατά τους Εσωτερικούς Ελέγχους Βελτίωσης

### 4. Διαδικασία

#### 4.1. Γενικά

Μία επιστροφή θεωρείται διεκπεραιωμένη όταν έχουν ολοκληρωθεί η φυσική και λογιστική εισαγωγή των εμπορευμάτων στο απόθεμα και έχει πιστωθεί ο Πελάτης με την συμφωνημένη αξία

#### Λόγοι Επιστροφών

Οι λόγοι επιστροφών εμπορευμάτων από τους Πελάτες είναι οι ακόλουθοι :

1. Ολική επιστροφή τιμολογίου λόγω διπλής παραγγελίας, κλειστό κατάστημα, πρόβλημα οδηγού/ φορτηγού, διαφωνία τρόπου πληρωμής κ.α..
2. Μερική επιστροφή τιμολογίου λόγω ότι το προϊόν δεν το δουλεύει ο Πελάτης, λάθος παραγγελία, κατεστραμμένα κατά την παράδοση, ποιοτικό πρόβλημα κ.α.
3. Κατόπιν Εμπορικής Συμφωνίας (π.χ. λόγω νέας φόρμουλας, εποχικότητας κ.λ.π.)
4. Για Ειδικούς Λόγους ( π.χ. οφειλές από Πελάτη, Πελάτης που έκλεισε κ.λ.π.)
5. Λόγω Ανάκλησης προϊόντος

Έντυπο Εντολής Παραλαβής

Ο Υπεύθυνος Πωλήσεων είναι το σημείο αναφοράς μιας επιστροφής μεταξύ Πελάτη και Διανεμητικού Κέντρου. Οποιαδήποτε επιστροφή που φτάνει στο Διανεμητικό Κέντρο συνοδεύεται από το Δελτίο Αποστολής του Πελάτη (σε περίπτωση που δεν μπορεί να εκδοθεί από τον Πελάτη τότε εκδίδει το διανεμητικό κέντρο της εταιρίας) και από το έντυπο Εντολής Παραλαβής .

Το έντυπο Εντολής Παραλαβής συμπληρώνεται από τον Υπεύθυνο Πωλήσεων, στο οποίο αναφέρεται ο κωδικός και επωνυμία του Πελάτη, κωδικός, περιγραφή προϊόντος, ποσότητα και λόγος επιστροφής ανά κωδικό και υπογράφεται από τον ίδιο και εγκρίνεται από τον άμεσα προϊστάμενό του.

Επιστροφή χωρίς Έντυπο Παραλαβής δεν γίνεται αποδεκτή από τον υπεύθυνο Επιστροφών του Διανεμητικού Κέντρου.

Στην περίπτωση επιστροφών από Πελάτες Επαρχίας (το έντυπο Εντολής Παραλαβής δεν συμπληρώνεται από τους συνεργάτες), γίνεται καταγραφή των ποσοτήτων ανά κωδικό προϊόντος και προωθείται στο τμήμα Πωλήσεων του αντίστοιχου προϊόντος/των για να αποφασισθεί και εγκριθεί ή όχι η επιστροφή αυτή.

#### **4.2 Παραλαβή Επιστροφών/ Αρνήσεων – Λογιστική Εισαγωγή**

Υπεύθυνος για την φυσική παραλαβή όλων των επιστροφών είναι ο Υπεύθυνος Επιστροφών. Σε κάθε περίπτωση επιστροφής, αφού ελέγξει την ύπαρξη του υπογεγραμμένου εντύπου Εντολής Παραλαβής, ακολουθεί την εξής διαδικασία :

- Τοποθετεί τα επιστρεφόμενα προϊόντα στον ειδικά καθορισμένο χώρο επιστροφών
- Επιβεβαιώνει φυσικά τους κωδικούς / ποσότητες σε αντιπαράθεση με τα αναγραφόμενα στο Δελτίο Αποστολής του πελάτη
- Ελέγχει μακροσκοπικά την ποιοτική κατάσταση των προϊόντων σύμφωνα με το έντυπο Ποιοτικού Ελέγχου Επιστροφών, το συμπληρώνει και υπογράφει. Ο υπεύθυνος Διασφάλισης Ποιότητας εγκρίνει τα αποτελέσματα του Ποιοτικού αυτού Ελέγχου.
- Συμπληρώνει το Δελτίο Ποσοτικής Παραλαβής με βάση το τι έχει παραληφθεί φυσικά. Πάνω σε αυτό χαρακτηρίζει τα προϊόντα ως εμπορεύσιμα με την ένδειξη «ΘΕΣΗ» και ως μη εμπορεύσιμα (ακατάλληλα) με την ένδειξη «10.10.10» ή «\*10.10.10» για τα προϊόντα που φαίνονται ποιοτικά άρτια αλλά δεν έχουν ταινία ασφαλείας.

Οι κωδικοί αυτοί χρησιμοποιούνται για πληροφόρηση του τμήματος Πωλήσεων ώστε να αποφασίσουν σχετικά με την αξία των προς πίστωση μη εμπορευσίμων.

- Τα προϊόντα που έχουν χαρακτηριστεί ως **εμπορεύσιμα** (είτε από Επιστροφές είτε από Ακυρωτικά Τιμολόγια) εισάγονται στο σύστημα διαχείρισης Αποθήκης (WMS) και στο λογιστικό σύστημα (OSB system) με βάση τα Δελτία Ποσοτικής Παραλαβής. Τα προϊόντα αυτά εισάγονται με κωδικό παρτίδας τον εργοστασιακό και φυσικά μεταφέρονται κατευθείαν στον χώρο του Picking ώστε να επαναπροωθηθούν άμεσα στην αγορά. Λόγω μικρού χώρου Επιστροφών, προηγείται κατά μία έως δύο μέρες η φυσική μετακίνηση από την λογιστική.

Τα **μη εμπορεύσιμα** που προέρχονται από Επιστροφές εμφανίζονται στο λογιστικό σύστημα (OSB) όταν ολοκληρωθεί η λογιστική εισαγωγή τους (έκδοση πιστωτικού σημειώματος). Στην περίπτωση που προέρχονται από Αρνήσεις Πελατών τότε ο Υπεύθυνος Επιστροφών τα συμπληρώνει στο Δελτίο Εσωτερικής Καταστροφής μέσω της οποίας ενημερώνεται το Λογιστήριο ώστε να τα εισάγει στην λογιστική Αποθήκη «10» (προς καταστροφή). Το σύστημα της αποθήκης (WMS) δεν ενημερώνεται με **τα μη εμπορεύσιμα**. Η γενική αρχή είναι ότι οι Επιστροφές/Αρνήσεις δεν φαίνονται στο WMS μέχρι να ολοκληρωθεί ο Ποιοτικός Έλεγχος τους και στην συνέχεια εισάγονται μόνο τα εμπορεύσιμα.

- Τα προϊόντα που έχουν χαρακτηριστεί ως μη εμπορεύσιμα διαχωρίζονται, φυσικά, σε μορφής αεροσόλ, χρωστικά και λοιπά. Τοποθετούνται σε διαφορετικά κιβώτια και θέσεις στο χώρο διαλογής Επιστροφών και όταν η παλέτα συμπληρωθεί μαρκάρονται ευκρινώς με ετικέτες που δηλώνουν τον τύπο τους π.χ. «σπρέι», επίσης ότι είναι «σκάρτα» και αποθηκεύονται στα χαρακτηρισμένα ράφια μέχρι την φάση της καταστροφής τους.

#### **4.3 Ποιοτικός Έλεγχος - Έντυπο Ποιοτικού Ελέγχου**

Τα προϊόντα που δεν έχουν ταινία ασφαλείας ή οποιοδήποτε τύπου ασφάλειας που να επιβεβαιώνει την μη χρήση από Πελάτη/Καταναλωτή δεν εισάγονται στο απόθεμα.

Για τα υπόλοιπα, ο έλεγχος της ποιότητας των επιστρεφόμενων τεμαχίων/κιβωτίων περιλαμβάνει :

1. Έλεγχος ότι είναι ενεργός κωδικός
2. Γενικό οπτικό έλεγχο καλής κατάστασης (ο έλεγχος αυτός γίνεται ακόμη και στην περίπτωση επιστροφής ολικού τιμολογίου, Ακυρωτικό Τιμολόγιο, άρα τα προϊόντα βρίσκονται στην αρχική συσκευασία της Αποθήκης) :

- Συσκευασία προϊόντος χωρίς παραμορφώσεις, καθαρή, στεγνή, χωρίς αλλοίωση χρώματος, κλειστή,
- Να μην λείπουν ετικέτες του προϊόντος ή να είναι αλλοιωμένες,

- Τυχόν ετικέτες Πελάτη σε τέτοια θέση πάνω στη συσκευασία που μπορούν να αποκολληθούν χωρίς να επηρεάσουν την ποιότητα συσκευασίας του προϊόντος (π.χ. σχίσιμο ετικέτας μπουκαλιού ή συσκευασίας Koleston, ίχνη),
  - Μη διαρροές από το ίδιο το προϊόν,
  - Μη φυσικές μολύνσεις, μυρωδιές, ακαθαρσίες (π.χ. λερωμένο από άλλο προϊόν)
- 3. Δειγματοληπτικό έλεγχο πληρότητας των κιβωτίων (εργοστασίου),
- 4. Έλεγχο υπολειπόμενου χρόνου διάρκειας ζωής

Στο Έντυπο Ποιοτικού Ελέγχου καταγράφονται οι κωδικοί που χαρακτηρίζονται προς καταστροφή (10.10.10 & \*10.10.10) ανά κριτήριο ελέγχου και επισυνάπτεται πίσω από το αντίστοιχο Δ.Π.Π . Όσο αφορά τα Ακυρωτικά Τιμολόγια σφραγίζονται με την ένδειξη

« Εγκρίθηκε Διασφάλιση Ποιότητας » όταν δεν υπάρχουν σκάρτα ή επισυνάπτεται το έντυπο Ποιοτικού Ελέγχου σε αντίθετη περίπτωση. Τα πρωτότυπα αρχειοθετούνται από το Λογιστήριο ενώ το μπλοκ του Δ.Π.Π και φωτοτυπία του Ακυρωτικού από το ΔΚ.

#### **4.4 Διαφορά μεταξύ φυσικής παραλαβής και Δ. Αποστολής πελάτη**

*Το Δελτίο Ποσοτικής Παραλαβής πρέπει να συμφωνεί απόλυτα σε κωδικούς / ποσότητες με την φυσική παραλαβή και το Δελτίο Αποστολής του Πελάτη.*

*Σε περιπτώσεις που δεν συμφωνεί η φυσική παραλαβή με εκείνη του Δ. Αποστολής του Πελάτη τότε γίνονται οι απαραίτητες διορθώσεις πάνω στο Δ. Αποστολής και ενημερώνεται αντίστοιχα ο Πελάτης. Αν τελευταίος διαφωνεί με την φυσική παραλαβή της Αποθήκης τότε τα προϊόντα επιστρέφονται όπως έχουν σε αυτόν.*

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ

Απαραίτητο στοιχείο για τη «σωστή» διαχείριση των επιστροφών, είναι η ολοκληρωμένη εκπαίδευση των υπαλλήλων. Γενικά, η εκπαίδευση γίνεται για δύο λόγους:

1. να γίνονται δεκτές μόνο επιστροφές που είναι σύμφωνες με την εμπορική πολιτική της εταιρείας
2. να διασφαλίζεται η επαναπροώθησή τους ή μη στο εμπόριο αναλόγως της ποιοτικής τους κατάστασής τους

Οι υπάλληλοι θα πρέπει να γνωρίζουν πότε μία επιστροφή θεωρείται διεκπεραιωμένη και αυτό είναι όταν έχουν ολοκληρωθεί η φυσική και η λογιστική εισαγωγή των εμπορευμάτων στο απόθεμα και έχει πιστωθεί ο πελάτης. Οποιαδήποτε επιστροφή που φτάνει στο Διανεμητικό Κέντρο θα πρέπει να συνοδεύεται από το Δελτίο Αποστολής του Πελάτη και από το Έντυπο Εντολής Παραλαβής. Το έντυπο εντολής παραλαβής συμπληρώνεται από τον Υπεύθυνο Πωλήσεων, στον οποίο αναφέρεται, ο κωδικός και επωνυμία του Πελάτη, κωδικός, περιγραφή προϊόντος, ποσότητα και λόγος επιστροφής ανά κωδικό και υπογράφεται από τον ίδιο και εγκρίνεται από τον ίδιο και τον άμεσα προϊστάμενό του.



Οι λόγοι επιστροφής θα πρέπει να είναι γνωστοποιημένοι στους υπαλλήλους. Οι πέντε μεγάλες κατηγοριοποιήσεις είναι οι εξής:

1. Ολική επιστροφή τιμολογίου λόγω διπλής παραγγελίας, κλειστό κατάστημα, πρόβλημα οδηγού/φορτηγού, διαφωνία τρόπου πληρωμής, κ.α.
2. Μερική επιστροφή τιμολογίου λόγω ότι το προϊόν δεν το δουλεύει ο Πελάτης, λάθος παραγγελία, κατεστραμμένα κατά την παράδοση, ποιοτικό πρόβλημα κ.α.
3. Κατόπιν Εμπορικής Συμφωνίας (π.χ. λόγω νέας φόρμουλας, εποχικότητας κ.λ.π.)
4. Για Ειδικούς Λόγους ( π.χ. οφειλές από Πελάτη, Πελάτης που έκλεισε κ.λ.π.)
5. Λόγω Ανάκλησης προϊόντος

Ο υπεύθυνος επιστροφών ενημερώνεται και εκπαιδεύεται πάνω στη διαδικασία που πρέπει να ακολουθεί δηλαδή πως:

1. τοποθετεί τα προϊόντα στον χώρο επιστροφών
2. συγκρίνει την φυσική παραλαβή με τα στοιχεία του ΔΑ πελάτη/ακυρωτικού τιμολογίου
3. πραγματοποιεί τον Ποιοτικό Έλεγχο
4. συμπληρώνει το Δ.Π.Π και το Έντυπο Ποιοτικού Ελέγχου
5. διαχωρίζει τα προϊόντα προς Picking και προς καταστροφή
6. τα προϊόντα προς καταστροφή διαχωρίζονται και τοποθετούνται αντίστοιχα στις παλέτες για «βαφές», «σπρέι», «λοιπά» και «γυάλινα»

Ο ποιοτικός έλεγχος θα πρέπει να είναι βασικό κομμάτι της εκπαίδευσης να περιλαμβάνει:

1. έλεγχος ότι είναι ενεργός κωδικός
2. γενικό οπτικό έλεγχο καλής κατάστασης
3. εάν η συσκευασία του προϊόντος είναι χωρίς παραμορφώσεις, καθαρή, στεγνή, χωρίς αλλοίωση χρώματος, κλειστή
4. να μην λείπουν ετικέτες του προϊόντος ή να είναι αλλοιωμένες
5. εάν υπάρχουν ετικέτες ελάτη σε τέτοια θέση πάνω στη συσκευασία που μπορούν να αποκολληθούν χωρίς να επηρεάσουν την ποιότητα συσκευασίας του προϊόντος (π.χ. σχίσιμο ετικέτας μπουκαλιού ή συσκευασίας, ίχνη)
6. εάν υπάρχουν διαρροές από το ίδιο το προϊόν
7. εάν υπάρχουν φυσικές μολύνσεις, μυρωδιές, ακαθαρσίες (π.χ. λερωμένο από άλλο προϊόν)
8. δειγματοληπτικό έλεγχο πληρότητας των κιβωτίων (εργοστασίου),
9. έλεγχο υπολειπόμενου χρόνου διάρκειας ζωής

Συνοψίζοντας λοιπόν, στο υγιές απόθεμα εισέρχονται τα προϊόντα που ικανοποιούν τα παραπάνω κριτήρια του ποιοτικού ελέγχου και έχουν Ταινία/Καπάκι/Κλείσιμο ασφαλείας.

#### **ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ**

Ο υπεύθυνος επιστροφών :

1. συμπληρώνει το Δελτίο Ποσοτικής Παραλαβής με βάση το τι έχει παραληφθεί φυσικά. Πάνω σε αυτό χαρακτηρίζει τα προϊόντα ως

εμπορεύσιμα με την ένδειξη και ως μη εμπορεύσιμα (σκάρτα) με ειδική ένδειξη αναλόγως την περίπτωση. Στα χαρακτηρισμένα προϊόντα ως υγιή γράφει και τον κωδικό παρτίδας τους

2. συμπληρώνει το Έντυπο Ποιοτικού Ελέγχου και το επισυνάπτει πίσω από το Δελτίο Ποσοτικής Παραλαβής
3. σφραγίζει με την ένδειξη « Εγκρίνεται Διασφάλιση Ποιότητας» τα ακυρωτικά τιμολόγια και βγάζει φωτοτυπία
4. παραδίδει το Δελτία Ποσοτικής Παραλαβής και τα ακυρωτικά τιμολόγια στον υπεύθυνο παραλαβών
5. για τις Επιστροφές εισάγει τον κωδικό προϊόντος, κωδικό παρτίδας και ποσότητα με την κίνηση εισαγωγής συγκεκριμένου τύπου
6. για τα Ακυρωτικά Τιμολόγια (Αρνήσεις), ο Υπεύθυνος Παραλαβών εισάγει τον Αριθμό Παραγγελίας που επιστράφηκε και το σύστημα εισάγει αυτόματα στο απόθεμα την ποσότητα του τιμολογίου ανά κωδικό και κωδικό παρτίδας
7. παραδίδει τα Δελτία Ποσοτικής Παραλαβής και τα ακυρωτικά στο Λογιστήριο

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ

Κατά τη διάρκεια της παραλαβής των επιστροφών στο χώρο της αποθήκης, είναι πολύ σημαντικό να διασφαλιστεί εάν το προϊόν είναι κατάλληλο να επαναπροωθηθεί στην αγορά ή εάν θα πρέπει να αποσυρθεί προς καταστροφή.

Παρακάτω, είναι κάποιες χαρακτηριστικές περιπτώσεις :

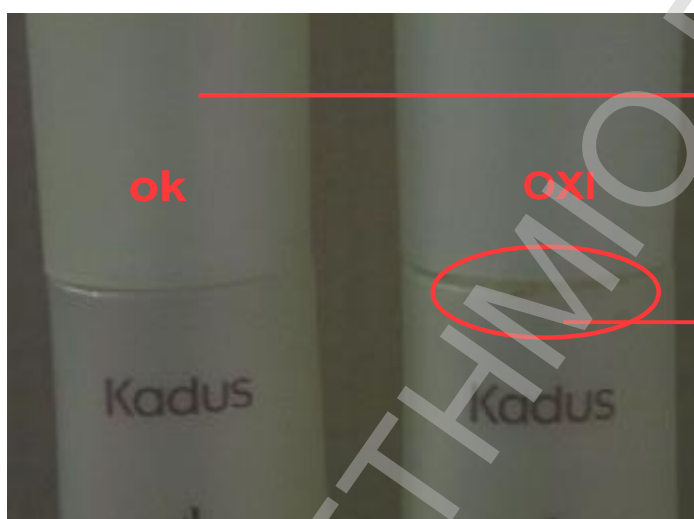


Διαρροή προϊόντος και **όχι κλειστή** συσκευασία κατά την μεταφορά



Ταινία ασφαλείας  
**ανοιχτή** και χρήση  
προϊόντος

Ταινία ασφαλείας κλειστή

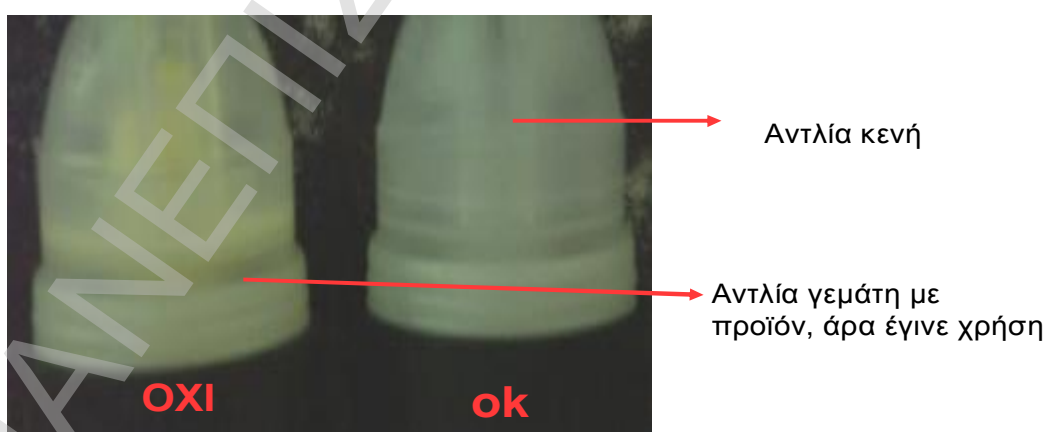
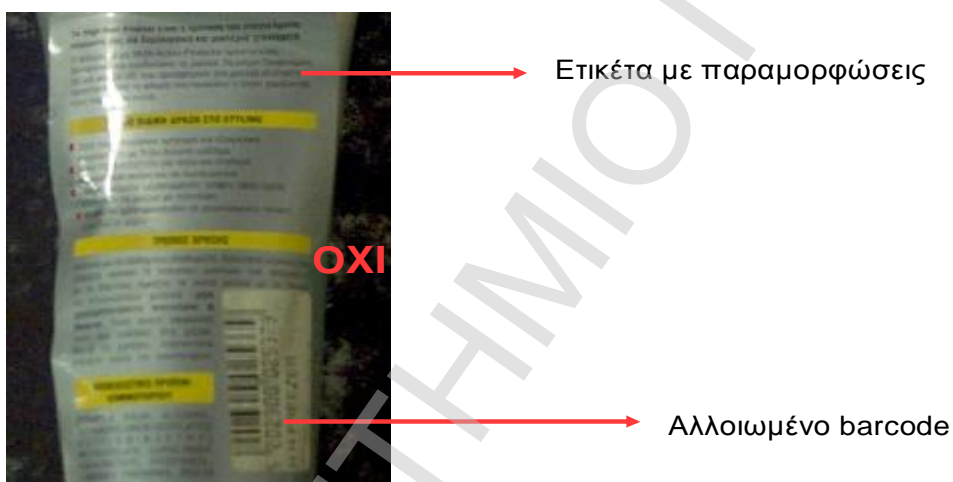
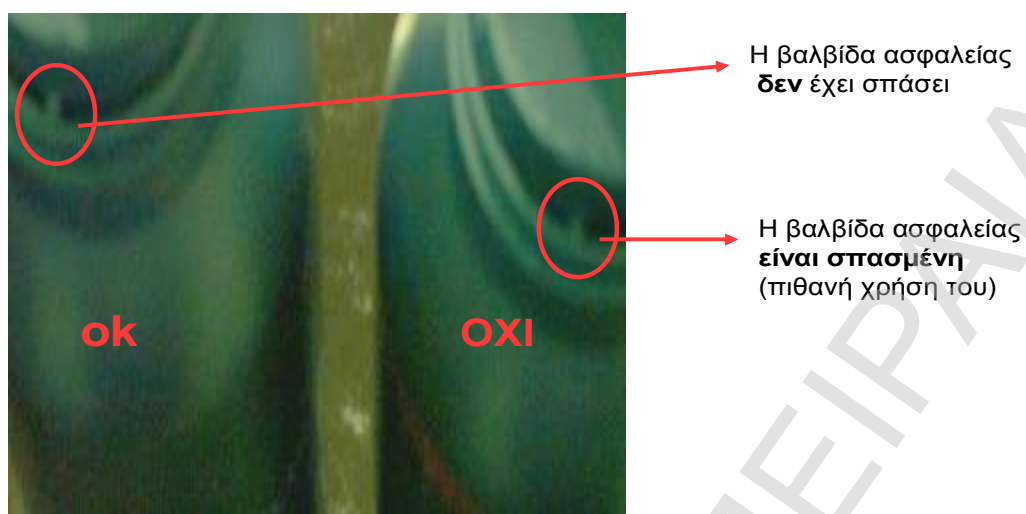


Συσκευασία καθαρή,  
στεγνή, χωρίς  
παραμορφώσεις,  
χωρίς μολύνσεις

**Μόλυνση /  
Διαρροή**  
προϊόντος  
στο στόμιο του  
μπουκαλιού



**Μόλυνση** προϊόντος από το  
ίδιο(πιθανή χρήση του) ή από άλλο



Η συγκεκριμένη διαδικασία είναι ο Ποιοτικός Έλεγχος των Επιστροφών (βλ. Παραπομπές) για τον οποίο συμπληρώνεται και ειδικό έντυπο.

Ενδεικτικά, κάποια από τα στοιχεία του εντύπου είναι τα εξής:

1. αριθμός δελτίου παραλαβής
2. αποτέλεσμα ποιοτικού ελέγχου ανά προϊόν
3. κωδικοί προϊόντων
4. υπογραφή υπεύθυνου επιστροφών
5. υπογραφή υπεύθυνου διασφάλισης ποιότητας

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

### ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΠΙΣΤΡΟΦΩΝ

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους γίνεται η επιστροφή προϊόντων στην εταιρεία. Παρ' όλα αυτά η εταιρεία θα πρέπει να έχει τον πλήρη έλεγχο της όλης διαδικασίας καθώς και των τελικών οικονομικών αριθμών. Πρώτη ανάγκη της εταιρείας είναι να καταγράψει και να κωδικοποιήσει όλους αυτούς τους λόγους μιας που θα αποτελέσουν τη βάση πίσω από την οικονομική ανάλυση της διαχείρισης των επιστροφών.

Η κατηγοριοποίηση των επιστροφών βασίζεται στην αιτιολογία της επιστροφής. Έτσι, η αιτιολόγηση των επιστροφών είναι η εξής:

- **Κωδικός Επιστροφών «0»**

*Δεν τα θέλει ο πελάτης, δεν τα έχει παραγγείλει – UNKNOWN*

Για να τιμολογηθεί μία παραγγελία για έναν πελάτη χωρίς όμως ο ίδιος να τα έχει παραγγείλει σημαίνει πως έχει γίνει λάθος πληκτρολόγηση του κωδικού πελάτη κατά τη καταχώρηση της παραγγελίας. Για να μειωθούν οι επιστροφές αυτού του λόγου θα πρέπει ο εκπρόσωπος πωλήσεων να έχει πλήρη έλεγχο των παραγγελιών του καθώς και να υπάρχουν σχετικές δικλείδες στο λογισμικό καταχώρησης παραγγελιών π.χ. κατά την καταχώρηση της παραγγελίας να ζητείται από το χρήστη, που στην προκειμένη είναι ο εκπρόσωπος πωλήσεων, να καταχωρεί στοιχεία του πελάτη σε τουλάχιστον δύο πεδία. Με αυτόν τον



τρόπο ο εκπρόσωπος πωλήσεων θα μπορεί να κάνει μία γρήγορη διασταύρωση και έλεγχο ότι καταχωρεί την παραγγελία στον επιθυμητό πελάτη.

- **Κωδικός Επιστροφών «5»**

*Στρατηγική εταιρείας (π.χ. επαναλανσάρισμα με απόσυρση προηγούμενης σειράς)*

*- TRADE STRATEGY (E.G. NEW PRODUCT LAUNCH)*

Η συγκεκριμένη περίπτωση είναι πάρα πολύ συνηθισμένη. Το λανσάρισμα σειράς προϊόντων είναι πολύ συχνό μιας που μπορεί κατά τη διάρκεια ενός οικονομικού έτους να λανσαριστούν ακόμη και 4 σειρές. Πάντα υπάρχει συγκεκριμένη εμπορική πολιτική (go to market strategy) πίσω από κάθε λανσάρισμα. Είναι σύνηθες η εταιρία

- είτε να δέχεται επιστροφές των παλιών προϊόντων από συγκεκριμένους μεγάλους πελάτες (key account customers και wholesalers)

- είτε να αντικαθιστά το απόθεμα των παλιών κωδικών με απόθεμα από τους καινούριους κωδικούς σε συγκεκριμένους μεγάλους πελάτες (key account customers και wholesalers)

Σε οποιαδήποτε από τις δύο περιπτώσεις, η εταιρία βάσει της εμπορικής πολιτικής της, παίρνει μία σημαντική και συνειδητή απόφαση να δεχτεί έναν μεγάλο όγκο επιστροφών, ο οποίος εξ' ορισμού θα καταστραφεί εξ' ολοκλήρου. Σε αυτή την περίπτωση η εταιρία δεν έχει πολλούς τρόπους να δράσει. Οι συγκεκριμένες επιστροφές οφείλονται σε μεγάλες παραγγελίες του παρελθόντος, οι οποίες κυριολεκτικά «στόκαραν» τον πελάτη. Η εταιρία θα μπορούσε

- να ορίσει τους Διευθυντές Πωλήσεων να ελέγχουν τις μεγάλες, σε αξία, παραγγελίες των εκπροσώπων πωλήσεων

- να ενημερώνει τους εκπροσώπους πωλήσεων για την συγκεκριμένη αλλαγή κωδικών και να μην «στοκάρει» τους μεγάλους πελάτες
- να τροποποιηθεί η εμπορική πολιτική και να γίνεται η αλλαγή μεταξύ παλιών και νέων κωδικών σταδιακά και βάση ύψους του αποθέματος του πελάτη στο κατάστημα του ή στις αποθήκες του

- **Κωδικός Επιστροφών «10»**

*Λάθος ημερομηνία παράδοσης/αλλαγή ημερομηνίας παράδοσης - WRONG DELIVERY DATE/CHANGE DELIVERY DATE*

Είναι σύνηθες η ημερομηνία παράδοσης μίας παραγγελίας να χρειαστεί να αλλάξει είτε γιατί η αρχική ήταν λάθος είτε γιατί απλά χρειάζεται να αλλάξει για διευκόλυνση του πελάτη. Σε αυτή την περίπτωση χρειάζεται απαραίτητως πολύ καλή επικοινωνία Πελάτη με τον εκπρόσωπο των Πωλήσεων και μετά εκείνος με τη σειρά του να έχει άμεση και έγκαιρη επικοινωνία με το Διανεμητικό Κέντρο.

- **Κωδικός Επιστροφών «15»**

*Κυκλοφοριακή κίνηση. Το φορτηγό δεν έφτασε εγκαίρως στο κατάστημα - TRAFFIC JAM / TRUCK FAILURE*

Αυτή είναι μία περίπτωση στην οποία η εταιρία δεν μπορεί να κάνει κάτι. Είναι ένας παράγοντας που δεν μπορεί να προβλεφθεί. Είναι απλά χρήσιμο να μετριέται μιας που είναι ο λόγος επιστροφής και ακύρωσης.

- **Κωδικός Επιστροφών «20»**

*Κακές καιρικές συνθήκες δεν επέτρεψαν να παραλαβή της αποστολής από το κατάστημα παρ' όλο που προωθήθηκε από το Διανεμητικό κέντρο και Διάφοροι*

λόγοι εσωτερικοί του Διανεμητικού κέντρου (π.χ. απεργία των υπαλλήλων) –  
*BAD WEATHER CONDITIONS / DC REASONS (i.e. WORKERS ON STRIKE)*

Αυτή είναι μία περίπτωση στην οποία η εταιρία δεν μπορεί να κάνει κάτι. Είναι ένας παράγοντας που δεν μπορεί να προβλεφθεί. Είναι απλά χρήσιμο να μετριέται μιας που είναι ο λόγος επιστροφής και ακύρωσης.

- **Κωδικός Επιστροφών «25»**

*Λάθος διεύθυνσης παράδοσης - WRONG DELIVERY ADDRESS*

Ο συγκεκριμένος κωδικός είναι άμεσος συνδεδεμένος με το σημαντικότερο κομμάτι όλης της εταιρίας, το masterdata των πελατών, των προμηθευτών και των προϊόντων. Για να μην επαναλαμβάνονται επιστροφές αυτού του λόγου θα πρέπει:

- ο υπεύθυνος της διαχείρισης στοιχείων των πελατών (customer masterdata Key User) να είναι ένας ιδιαίτερα ευσυνείδητος επαγγελματίας, ο οποίος θα κάνει συχνούς τυπικούς ελέγχους των ήδη καταχωρημένων στοιχείων, κάτι σαν μία «κυκλική απογραφή» του customer masterdata

- ο εκπρόσωπος πωλήσεων θα πρέπει να ενημερώνει τον customer masterdata Key User σε περίπτωση αλλαγής οποιουδήποτε στοιχείου του πελάτη. Η συγκεκριμένη ενημέρωση θα πρέπει να γίνεται βάση συγκεκριμένης διαδικασίας καθώς και ηλεκτρονικής φόρμας, η οποία θα αποστέλλεται ηλεκτρονικώς στον customer masterdata Key User

- οι πελάτες θα πρέπει να είναι ενήμεροι πως σε περίπτωση που αλλάζει κάποιο από τα στοιχεία της επιχείρησής τους θα πρέπει να ενημερώνουν την εταιρία. Για αυτό το σκοπό, η εταιρία θα πρέπει να ορίσει έναν υπάλληλο ως υπεύθυνο επικοινωνίας με τους πελάτες. Η επικοινωνία θα

γίνεται τηλεφωνικός και θα επικυρώνεται είτε με ηλεκτρονική είτε με ταχυδρομική επιστολή του πελάτη.

- **Κωδικός Επιστροφών «30»**

*Το κατάστημα είναι κλειστό/Έλλειπε ο υπεύθυνος παραλαβών - SALON IS CLOSED*

Σε αυτές τις περιπτώσεις, είναι αναγκαίο το λογισμικό σύστημα κάθε εταιρείας να κρατάει πληροφορίες σχετικά με τις ημέρες που είναι ανοιχτό ένα κατάστημα καθώς και τις μέρες και τις ώρες που παραλαμβάνει. Η συγκεκριμένη πληροφορία θα πρέπει να εκτυπώνεται στο πεδίο των σχολίων στο κάτω μέρος του τιμολογίου. Επίσης, όταν ο πωλητής λαμβάνει/συμφωνεί την παραγγελία με τον πελάτη, μπορεί επίσης να ορίζει ένα ραντεβού παράδοσης το οποίο και να σημειώνει στα σχόλια της παραγγελίας. Με αυτό τον τρόπο κατά την διαχείριση της παραγγελίας από το Διανεμητικό Κέντρο, ο υπεύθυνος τιμολόγησης και ο υπεύθυνος δρομολόγησης θα λάβουν υπ όψη τους τις παραπάνω παραμέτρους και θα δρομολογήσουν τη σωστή μέρα την αποστολή της παραγγελίας.

- **Κωδικός Επιστροφών «35»**

*Ο Πελάτης αρνείται να πληρώσει μετρητά - CUSTOMER DOES NOT PAY IN CASH*

Όταν ένας πελάτης πρέπει να πληρώσει μετρητά, στη δύσκολη θέση της επικοινωνίας και διαχείρισης είναι συνήθως είτε ο οδηγός είτε ο συνοδηγός του φορτηγού με το οποίο αποστέλλονται τα προϊόντα. Δυστυχώς όμως σε θέματα πληρωμών (Accounts receivable) πλέον αρμόδιος θα ήταν κάποιος εκπρόσωπος της εταιρίας από:

- το τμήμα του λογιστηρίου (accounting dept.)
- το ταμείο (cashier)
- το τμήμα πιστωτικού ελέγχου (credit control)
- το τμήμα πωλήσεων

Πρακτικά όμως, η πιο εφικτή και υλοποιήσιμη λύση είναι η πληρωμή οφειλών του πελάτη να γίνεται μέσω του τμήματος πωλήσεων. Ο εκπρόσωπος πωλήσεων λοιπόν, μπορεί να κλείσει ένα ραντεβού με τον πελάτη για το πότε θα γίνει η πληρωμή – παραλαβή μετρητών και στο ίδιο ραντεβού να γίνει και η παράδοση της παραγγελίας. Άλλωστε, εκπρόσωπος της εταιρίας για τον πελάτη είναι ο πωλητής και μόνο εκείνος.

- **Κωδικός Επιστροφών «40»**

*Ο Πελάτης αρνείται να υπογράψει το γραμμάτιο - CUSTOMER DENIES TO SIGN THE PAYMENT CHECK*

Η συγκεκριμένη περίπτωση είναι παρόμοια με τω Κωδικό Επιστροφών «35». Όταν ένας πελάτης πρέπει να υπογράψει το γραμμάτιο της εταιρίας, στη δύσκολη θέση της επικοινωνίας και διαχείρισης είναι συνήθως είτε ο οδηγός είτε ο συνοδηγός του φορτηγού με το οποίο αποστέλλονται τα προϊόντα. Δυστυχώς όμως σε θέματα πληρωμών (Accounts receivable) πλέον αρμόδιος θα ήταν κάποιος εκπρόσωπος της εταιρίας από:

- το τμήμα του λογιστηρίου (accounting dept.)
- το ταμείο (cashier)
- το τμήμα πιστωτικού ελέγχου (credit control)
- το τμήμα πωλήσεων

Πρακτικά όμως, η πιο εφικτή και υλοποιήσιμη λύση είναι η πληρωμή οφειλών του πελάτη να γίνεται μέσω του τμήματος πωλήσεων. Ο εκπρόσωπος πωλήσεων λοιπόν, μπορεί να κλείσει ένα ραντεβού με τον πελάτη για το πότε θα γίνει η υπογραφή του γραμματίου και στο ίδιο ραντεβού να γίνει και η παράδοση της παραγγελίας. Άλλωστε, εκπρόσωπος της εταιρίας για τον πελάτη είναι ο πωλητής και μόνο εκείνος.

- **Κωδικός Επιστροφών «50»**

*Προϊόν που δεν δουλεύει ο Πελάτης - PRODUCT NOT IN CUSTOMER'S DISTRIBUTION LIST*

Σε αυτήν την περίπτωση η λύση δεν είναι πολύ απλή μιας που χρειάζεται η συνδρομή διαφόρων τμημάτων. Για να τιμολογηθεί προϊόν που δεν δουλεύει κάποιος πελάτης σημαίνει πως

- ο εκπρόσωπος πωλήσεων έκανε λάθος στην καταχώρηση της παραγγελίας
- το συγκεκριμένο προϊόν ήταν ενεργό προς τιμολόγηση και με συγκεκριμένη αξία προς τον πελάτη που δεν το δουλεύει
- σπάνια περίπτωση αλλά πιθανή, ο εκπρόσωπος πωλήσεων είναι νέος και δεν γνωρίζει όλη την γκάμα προϊόντων που αγοράζει ο πελάτης

- **Κωδικός Επιστροφών «55»**

*Λάθος προϊόν (λάθος συλλογής παραγγελίας) - WRONG PRODUCT (PICKING ERROR)*

Είναι μία πιθανή περίπτωση αλλά ευτυχώς με μικρά ποσοστά. Η εταιρία ήδη διαθέτει έναν υπάλληλο ο οποίος πριν το πακετάρισμα/κιβωτιοποίηση της παραγγελίας του πελάτη αντιπαραβάλλει την Εντολή Συλλογής της παραγγελίας

και τα συλλεχθέντα προϊόντα. Επιπροσθέτως όμως τέτοια φαινόμενα μπορούν να παρατηρηθούν όταν υπάρχει μεγάλος φόρτος εργασίας, όπου και αυξάνεται η πιθανότητα λάθους. Ο διευθυντής αποθήκης μπορεί να ορίσει ένα Minimum και ένα maximum αριθμό ωρών συλλογής παραγγελιών ημερησίως. Για την εταιρία δεν πρέπει να έχει σημασία η ποσότητα αλλά η ποσότητα με ποιότητα. Έτσι είναι προτιμότερο ένας υπάλληλος να κάνει 4 ώρες την ημέρα picking χωρίς κανένα λάθος παρά να κάνει 8 ώρες picking με λάθη. Ο διευθυντής αποθήκης θα πρέπει να είναι εξουσιοδοτημένος από τον Supply Chain Manager/Customer Service Logistics Manager να κάνει κυκλική μέτρηση της αποδοτικότητας και των λαθών των «πικαδόρων»

- **Κωδικός Επιστροφών «60»**

*Διπλή παραγγελία - DOUBLE ORDER*

Σε αυτή την περίπτωση, έχει καταχωρηθεί στο σύστημα δύο ή περισσότερες φορές η ίδια παραγγελία. Για να μειωθούν οι επιστροφές αυτού του λόγου θα πρέπει ο εκπρόσωπος πωλήσεων να έχει πλήρη έλεγχο των παραγγελιών του καθώς και να υπάρχουν σχετικές δικλείδες στο λογισμικό καταχώρησης παραγγελιών π.χ. να μην μπορούν να καταχωρηθούν την ίδια μέρα πάνω από μία παραγγελία για έναν πελάτη καθώς και να μπορεί να εντοπίσει το λογισμικό της εταιρίας τις διπλές παραγγελίες και να μπλοκάρει τη δεύτερη.

- **Κωδικός Επιστροφών «65»**

*Λάθος παραγγελία (λάθος Πωλητή) - WRONG ORDER (SALES REPRESENTATIVE ERROR)*

Σε αυτήν την περίπτωση ο εκπρόσωπος πωλήσεων είτε έχει καταχωρήσει παραγγελία σε λάθος κωδικό είτε έχει καταχωρήσει παραγγελία σε λάθος

ποσότητα. Για να μπορεί να ελεγχθεί η συγκεκριμένη περίπτωση μπορεί ο εκπρόσωπος πωλήσεων να καταχωρεί την παραγγελία παρουσία του πελάτη έτσι ώστε να έχει τη σύμφωνη γνώμη του και για τους κωδικούς και για τις ποσότητες της παραγγελίας.

- **Κωδικός Επιστροφών «70»**

*Το προϊόν παρουσιάζει Ποιοτικό Πρόβλημα - PRODUCT WITH QUALITY ISSUE*

Σε αυτήν την περίπτωση είτε ο πελάτης έχει αντιληφθεί πως κάποιο από τα προϊόντα που παρέλαβε είχε ποιοτικό πρόβλημα, είτε η εταιρία γνωρίζει ότι έχει στείλει προϊόν με ποιοτικό πρόβλημα και το ζητάει πίσω υπό τη μορφή της επιστροφής. Σε οποιαδήποτε από τις δύο περιπτώσεις, το προϊόν με το ποιοτικό πρόβλημα πρέπει οπωσδήποτε να γυρίσει πίσω στην εταιρία και στη συνέχεια η εταιρεία να αναλάβει την φιλική προς το περιβάλλον καταστροφή του.

- **Κωδικός Επιστροφών «80»**

*Κατεστραμμένο προϊόν κατά την μεταφορά - DAMAGED PRODUCT DUE TO TRANSPORTATION PROCESS*

Η συγκεκριμένη περίπτωση επιστροφής είναι σχεδόν σπάνια. Οι μεταφορές των παραγγελιών γίνονται είτε μέσω του ιδιόκτητου στόλου οχημάτων της εταιρίας είτε μέσω «πρακτορείων». Κατά τη μεταφορά μέσω του ιδιόκτητου στόλου οχημάτων πληρούνται όλες οι απαραίτητες προϋποθέσεις-προδιαγραφές για μία ασφαλή μεταφορά των παραγγελιών. Κατά τη μεταφορά μέσω πρακτορείων, το συμβόλαιο οφείλει να καλύπτει την εταιρία για την ασφαλή μεταφορά των προϊόντων, μιας που αναφερόμαστε πλέον σε παροχή υπηρεσιών από έναν προμηθευτή.



- **Κωδικός Επιστροφών «95»**

*Έλλειμμα από λάθος κατά τη διάρκεια της συλλογής παραγγελίας - DEFICIT ON DELIVERY DUE TO PICKING ERROR*

Η συγκεκριμένη περίπτωση είναι παρεμφερής με αυτήν του Κωδικού επιστροφών «55»

- **Κωδικός Επιστροφών «105»**

*Συμφωνία μεταξύ Πελάτη & Πωλητή (π.χ. ανταλλαγή κωδικών) - SALES REP. AGREEMENT WITH CUSTOMER*

Είναι σύνηθες να γίνεται ανταλλαγή κωδικών μεταξύ εκπροσώπου πωλήσεων και πελάτη. Αυτό γίνεται όταν ο πελάτης είχε αρχικά διαφορετικές προσδοκίες ως προς τη χρήση και μεταπώληση κάποιων προϊόντων. Είναι, φυσικά, προτιμότερο για την εξυπηρέτηση του πελάτη να γίνει ανταλλαγή των βραδυκίνητων κωδικών του με πιο ταχυκίνητους. Η συγκεκριμένη συμφωνία αυξάνει το επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη αλλά ταυτόχρονα αυξάνει τα κόστη και την πολυπλοκότητα της διαχείρισης της επιστροφής.

Οι παραπάνω κωδικοί επιστροφών αντιπροσωπεύουν όλες τις επιστροφές που δέχεται οι εταιρεία στην παρούσα φάση. Η εταιρία όμως θα μπορούσε όμως να εισάγει και κάποιους ακόμη, οι οποίοι είναι σχετικοί με την ποιότητα των προϊόντων και την αποστολή τους όπως:

- *Κατεστραμμένο προϊόν κατά τη διάρκεια της διαχείρισης ή αποθήκευσής του στην αποθήκη - DAMAGED PRODUCT DUE TO HANDLING/STORAGE PROCESS*

- *Ληγμένο προϊόν - OVERAGED PRODUCT*
- *Πρόβλημα λόγω του λογισμικού συστήματος. Σε αυτή τον κωδικό περιλαμβάνονται πολλές πιθανές αιτίες όπως λάθος στοιχεία πελάτη - ISSUES WITH IT SYSTEM*

Επίσης, η εταιρεία είναι απλώς εμπορική και δεν διαθέτει παραγωγή. Θα μπορούσε όμως μία εμπορική εταιρεία, η οποία έχει και την παραγωγή των προϊόντων, να εισάγει έναν ακόμη λόγο:

- *Κατεστραμμένο προϊόν κατά τη διάρκεια παραγωγής του - DAMAGED PRODUCT DUE TO PRODUCTION LINE PROCESS*

Σε αυτή την περίπτωση περιλαμβάνονται οποιασδήποτε φύσεως παραγωγικές διαδικασίες. Σε μία εμπορική επιχείρηση, ακόμη και η διαδικασία επικόλλησης ενός αυτοκόλλητου 1+1 ΔΩΡΟ ή ΔΩΡΕΑΝ , θεωρείται παραγωγική διαδικασία. Αυτό σημαίνει πως θα πρέπει να πληροί όλες τις Ποιοτικές Προδιαγραφές ενός προϊόντος που «βγαίνει» από τη γραμμή παραγωγής. Ο πελάτης, σε περίπτωση κακής ποιότητας τέτοιου είδους «παραγωγής», μπορεί να επιστρέψει το προϊόν στην εταιρεία και φυσικά να πιστωθεί με ολόκληρη την αξία του αρχικού τιμολογίου ή να ζητήσει αντικατάσταση όλης της ποσότητας με ποιοτικό προϊόν.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΕΤΟΥΣ 0607

Το οικονομικό έτος 0607 ήταν το πρώτο έτος που αρχίσαμε να κάνουμε καταγραφή των επιστροφών ανά αιτία. Για την ακρίβεια, δεν άρχισε να γίνεται απλώς καταγραφή των επιστροφών αλλά καταγραφή και επιστροφών και ακυρώσεων τιμολογίων. Το Διανεμητικό Κέντρο της εταιρείας είτε παραλαμβάνει επιστροφή από πελάτη είτε παραλαμβάνει ακύρωση τιμολογίου, ακολουθεί την ίδια διαδικασία και απαιτείται ποιοτικός χρόνος, αξίζει να σταθούμε και να δούμε τις δύο αυτές περιπτώσεις αθροιστικά ως μία.

Οι δείκτες που θα δούμε και θα αξιολογήσουμε είναι ποσοστό επιστροφών και ακυρώσεων ανά αιτία. Το ποσοστό θα αξιολογηθεί σε αριθμό λογιστικών «εγγράφων» και όχι αξιακά. Το οικονομικό έτος 0607 (Ιούλιος 2006 – Ιούνιος 2007) είχαμε συνολικά ανά μήνα τον παρακάτω αριθμό επιστροφών και ακυρώσεων

REFUSALS-RETURNS 0607													
%	Jul-06	Aug-06	Sep-06	Oct-06	Nov-06	Dec-06	Jan-07	Feb-07	Mar-07	Apr-07	May-07	Jun-07	FY
% Returns Docs	1%	2%	1%	1%	2%	2%	3%	1%	2%	3%	2%	2%	2%
% Refusals Docs	2%	5%	3%	2%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
<b>TOTAL</b>	<b>2,8%</b>	<b>7,1%</b>	<b>4,0%</b>	<b>3,3%</b>	<b>4,8%</b>	<b>4,8%</b>	<b>5,2%</b>	<b>3,0%</b>	<b>4,0%</b>	<b>4,9%</b>	<b>4,0%</b>	<b>4,0%</b>	<b>4,3%</b>

Πίνακας 1

Με μία πρώτη και απλή ανάγνωση των παραπάνω αριθμών, είναι ολοφάνερο πως υπάρχουν “ricks” των επιστροφών και των ακυρώσεων. Είναι ενδιαφέρον πως τον Αύγουστο το 7,1% των λογιστικών εγγράφων ήταν επιστροφές και ακυρώσεις ενώ τον Ιούλιο μόλις το 2,8%.

Ας δούμε όμως πιο αναλυτικά τι γίνεται ανά μήνα και σε επίπεδο αίτιας επιστροφής/ακύρωσης

Reason Code	FY 0607	Jul-06	Aug-06	Sep-06	Oct-06	Nov-06	Dec-06	Jan-07	Feb-07	Mar-07	Apr-07	May-07	Jun-07
0	6%	-	-	-	12%	3%	7%	5%	10%	6%	7%	3%	4%
5	12%	-	-	-	-	6%	8%	6%	9%	24%	23%	12%	9%
10	5%	2%	5%	1%	1%	2%	4%	6%	8%	8%	9%	7%	3%
25	2%	2%	1%	-	1%	-	-	-	1%	2%	2%	1%	3%
30	3%	4%	4%	-	1%	4%	1%	-	1%	5%	-	6%	3%
35	2%	3%	2%	1%	2%	1%	3%	1%	1%	-	2%	1%	3%
40	3%	-	4%	-	-	2%	3%	-	8%	4%	2%	2%	-
50	1%	-	-	-	-	2%	1%	-	-	-	-	1%	-
55	1%	-	-	1%	-	1%	1%	1%	-	-	2%	1%	2%
60	4%	2%	5%	4%	1%	4%	4%	4%	6%	5%	2%	4%	3%
65	11%	2%	12%	7%	8%	9%	13%	12%	11%	11%	15%	14%	11%
70	3%	-	-	-	1%	2%	3%	4%	5%	5%	2%	5%	2%
80	1%	-	-	-	1%	1%	-	-	1%	-	-	1%	1%
95	2%	-	-	-	-	1%	-	-	3%	-	-	-	1%
105	10%	8%	14%	3%	12%	10%	11%	12%	7%	11%	4%	14%	16%

**Πίνακας 2**

Βλέποντας πλέον την ανάλυση σε επίπεδο κωδικού και ανά μήνα τα συμπεράσματα αλλάζουν. Στον Πίνακα 1 μας προβληματίζει ο αυξημένος αριθμός επιστροφών/ακυρώσεων τον μήνα Αύγουστο. Κοιτάζοντας όμως τον Πίνακα 2 μας προβληματίζουν τα αυξημένα ποσοστά του Κωδικού Επιστροφών «5» καθ' όλη τη διάρκεια της χρονιάς αλλά και ειδικά τους μήνες Μάρτιο 07 και Απρίλιο 07.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΕΤΟΥΣ 0708

Το οικονομικό έτος 0708 ήταν το δεύτερο έτος που συνεχίσαμε να κάνουμε καταγραφή των επιστροφών και των ακυρώσεων ανά αιτία. Ήταν νωρίς ακόμη στο να προβούμε σε διορθωτικές κινήσεις μιας που τα δεδομένα μας ήταν ακόμη σε αριθμό λογιστικών εγγράφων και όχι αξιακά δεδομένα. Επίσης, το ιστορικό εύρος στοιχείων ήταν ακόμη πολύ μικρό, μόλις 12 μήνες-περίοδοι. Θα ήταν αφελές και βιαστικό από πλευράς διοίκησης, να προβεί η εταιρεία σε διαχειριστικές αλλαγές. Ας δούμε όμως τα αποτελέσματα του Οικονομικού έτους 0708.

REFUSALS-RETURNS 0708													
%	Jul-07	Aug-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dec-07	Jan-08	Feb-08	Mar-08	Apr-08	May-08	Jun-08	FY
% Returns Docs	0%	5%	1%	2%	2%	3%	1%	2%	1%	1%	1%	2%	2%
% Refusals Docs	2%	4%	1%	3%	1%	3%	2%	1%	2%	1%	1%	3%	2%
<b>TOTAL</b>	<b>2%</b>	<b>9%</b>	<b>2%</b>	<b>4,9%</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>5%</b>	<b>3,7%</b>

Πίνακας 3

Με μία πρώτη και απλή ανάγνωση των παραπάνω αριθμών, είναι ολοφάνερο πως υπάρχουν “ricks” των επιστροφών και των ακυρώσεων. Είναι ενδιαφέρον πως πάλι τον Αύγουστο το 9% των λογιστικών εγγράφων ήταν επιστροφές και ακυρώσεις ενώ τον Ιούλιο μόλις το 2%.

Ας δούμε όμως πιο αναλυτικά τι γίνεται ανά μήνα και σε επίπεδο αίτιας επιστροφής/ακύρωσης

Reason Code	FY 0708	Jul-07	Aug-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dec-07	Jan-08	Feb-08	Mar-08	Apr-08	May-08	Jun-08
0	7%	13%	3%	8%	5%	3%	7%	7%	6%	7%	9%	11%	2%
5	4%	5%	17%	5%	5%	7%	3%	0%	1%	1%	1%	0%	0%
10	5%	2%	5%	5%	5%	3%	3%	6%	2%	9%	1%	11%	7%
15	2%	16%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	2%	0%	1%
20	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%
25	3%	5%	1%	0%	2%	1%	2%	3%	3%	3%	5%	3%	3%
30	4%	9%	9%	4%	2%	3%	1%	1%	0%	2%	9%	4%	2%
35	3%	0%	6%	1%	6%	1%	1%	6%	2%	8%	4%	3%	1%
40	1%	2%	0%	3%	2%	1%	1%	1%	0%	1%	4%	1%	0%
50	0%	0%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
55	1%	2%	0%	1%	0%	0%	1%	3%	1%	0%	0%	0%	0%
60	3%	5%	6%	3%	1%	6%	1%	0%	2%	1%	2%	6%	3%
65	13%	11%	16%	12%	15%	9%	7%	10%	25%	11%	25%	4%	9%
70	2%	2%	1%	3%	2%	1%	0%	1%	1%	2%	6%	1%	3%
80	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
95	1%	0%	2%	0%	1%	0%	0%	1%	2%	0%	2%	4%	1%
105	15%	2%	2%	13%	14%	21%	19%	22%	20%	19%	16%	13%	16%

**Πίνακας 4**

Βλέποντας πλέον την ανάλυση σε επίπεδο κωδικού και ανά μήνα τα συμπεράσματα αλλάζουν. Στον Πίνακα 3 μας προβληματίζει ο αυξημένος αριθμός επιστροφών/ακυρώσεων τον μήνα Αύγουστο. Κοιτάζοντας όμως τον Πίνακα 4 μας προβληματίζουν τα αυξημένα ποσοστά του Κωδικού Επιστροφών «65» καθ' όλη τη διάρκεια της χρονιάς αλλά και ειδικά τους μήνες Φεβρουάριο 08 και Απρίλιο 08.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

### ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΥΟ ΤΕΛΕΥΤΑΙΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΤΩΝ

Είναι εντυπωσιακά τα αποτελέσματα από την ανάλυση των δύο τελευταίων οικονομικών ετών, αλλά ας τα αντιπαραθέσουμε. Αρχικά, ας δούμε απλά πως κινήθηκαν το σύνολο των επιστροφών και ακυρώσεων σε αυτά τα δύο τελευταία χρόνια

REFUSALS-RETURNS 0607 vs 0708													
%	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	FY
0607	3%	7%	4%	3%	5%	5%	5%	3%	4%	4%	4%	4%	4,3%
0708	2%	9%	2%	5%	3%	6%	3%	3%	3%	2%	2%	5%	3,7%
Best	0708	0607	0708	0607	0708	0607	0708	Same	0708	0708	0708	0607	0708

Πίνακας 5

Με μία πρώτη ανάγνωση βλέπουμε πως τα αποτελέσματα είναι πολύ καλύτερα το οικονομικό έτος 0708. Σε 7 από τους 12 μήνες, στο οικονομικό έτος 0708 είχαμε χαμηλότερο ποσοστό επιστροφών και ακυρώσεων. Επίσης και σε σύνολο οικονομικού στο 0708 έχουμε 3,7% ενώ το οικονομικό έτος 0607 είχαμε 4,3%.

Είναι γεγονός πως δεν έγινε κάποια προσπάθεια για επηρεασμό των αποτελεσμάτων και πως δεν άλλαξε κάτι διαχειριστικά. Όμως υπάρχουν δύο συγκεκριμένοι λόγοι πίσω από την μείωση αυτή. Ο πρώτος είναι εμφανέστατος «η μηνιαία μέτρηση των επιστροφών». Το γεγονός ότι γίνεται μέτρηση των επιστροφών και ότι υπάρχει κάποιος δείκτης, είναι αρκετό για να υπάρξει βελτίωση και ας μην υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος στόχος. Η γνώση και η επικοινωνία των παραπάνω αποτελεσμάτων ήταν ικανή για να κινητοποιήσει τον οργανισμό να φέρει καλύτερα αποτελέσματα.

Ο δεύτερος λόγος δεν είναι εμφανής. Θα πρέπει λοιπόν να προχωρήσουμε με πιο λεπτομερή ανάλυση. Ας αντιπαραθέσουμε λοιπόν τα δύο οικονομικά έτη σε επίπεδο Κωδικού Επιστροφής.

Reason Code	Description	FY 0607	FY 0708	Progress	Best	Comment
0	UNKNOWN	6%	7%	+ 1	0607	Increased
5	Trade strategy (e.g. new product launch)	12%	4%	- 8	0708	Decreased
10	Wrong delivery date/change delivery date	5%	5%		Same	Same
15	Traffic jam/Truck failure	n/a	2%	n/a	n/a	n/a
20	Bad weather conditions/DC reasons (ie workers on strike)	n/a	0%	n/a	n/a	n/a
25	Wrong delivery address	2%	3%		Same	Same
30	Salon is closed	3%	4%	- 3	0708	Decreased
35	Customer does not pay in cash	2%	3%	+ 1	0607	Increased
40	Customer denies to sign the payment check	3%	1%	+ 1	0607	Increased
50	Product not in Customer's distribution list	1%	0%	+ 2	0607	Increased
55	Wrong product (picking error)	1%	1%		Same	Same
60	Double order	4%	3%	- 4	0708	Decreased
65	Wrong order (Sales Representative error)	11%	13%	+ 2	0607	Increased
70	Product with quality issue	3%	2%	- 1	0708	Decreased
80	Damaged product due to transportation process	1%	0%	- 1	0708	Decreased
95	Deficit on delivery due to picking error	2%	1%	- 1	0708	Decreased
105	Sales Rep. Agreement with customer	10%	15%	+ 5	0607	Increased

**Πίνακας 6**



Βλέπουμε λοιπόν πως οι τρεις μεγαλύτερες βελτιώσεις έχουν γίνει πίσω από τις επιστροφές και τις ακυρώσεις από

- 1<sup>η</sup> Κωδικός Επιστροφών «65»
- 2<sup>η</sup> Κωδικός Επιστροφών «105»
- 3<sup>η</sup> Κωδικός Επιστροφών «5»

Ιδεατά μία εμπορική επιχείρηση δεν θα έπρεπε να δέχεται επιστροφές από πελάτες, παρά μόνο ακυρώσεις. Στην περίπτωση όμως την εταιρίας που εξετάζουμε, το άριστο επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη είναι και αυτό που ορίζει την ύπαρξη της συνεργασίας. Ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός ταυτόχρονα και την συνεχώς αυξανόμενη οικονομική κρίση οδηγεί την εταιρία, καθώς και πολλές άλλες εμπορικές εταιρίες, στην απόλυτη ικανοποίηση των πελατών παρά το γεγονός ότι κάποιες από τις παροχές μπορεί πολύ απλά να μειώνουν την κερδοφορία της

Τα αποτελέσματα όμως είναι πολύ ενθαρρυντικά αλλά όπως γνωρίζουμε οι μεγάλες αλλαγές, είτε μειώσεις είτε αυξήσεις, μπορούν να γίνουν εύκολα και ίσως κιόλας απλά αλλάζοντας κάτι απλό στην όλη αλυσίδα του προϊόντος. Οι μικρές αλλαγές είναι εκείνες που γίνονται δύσκολα και αυτό γιατί απαιτούν

- 1<sup>ο</sup> διατήρηση τωρινών αποτελεσμάτων
- 2<sup>ο</sup> ακριβές πρόγραμμα δράσης
- 3<sup>ο</sup> άριστη επικοινωνία και συνεργασία τμημάτων

Ύστερα από 2 οικονομικά έτη αυστηρής καταγραφής των επιστροφών και των ακυρώσεων, η εταιρία θα πρέπει να αρχίσει και την καταγραφή των αξιών πίσω από τα λογιστικά έγγραφα και βάση αξιών να δημιουργήσει το πλάνο δράσης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13

### ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Κάθε εμπορική επιχείρηση θα πρέπει να έχει υπό έλεγχο τις επιστροφές και τις ακυρώσεις και αυτό διότι η διαχείριση τους αυξάνει διαχειριστικά κόστη στην αποθήκη καθώς και την αξία μελλοντικών καταστροφών. Και τα δύο στοιχεία κόστους μειώνουν την κερδοφορία της επιχείρησης. Υπάρχουν όμως διάφοροι τρόποι για να δράσει η επιχείρηση μιας που οι λόγοι είναι πολλοί και κανένας δεν είναι μηδενικός. Σαν εύκολα υλοποιήσιμες προτάσεις για το τρέχον Οικονομικό έτος προτείνω:

- 1. τη δημιουργία Scorecard που θα μετριοούνται τα KPIs σε μηνιαία βάση καθώς και οι αξίες των προϊόντων που επιστρέφονται*
- 2. συγκεκριμένους στόχους πίσω από κάθε KPI και συγκεκριμένο πλάνο δράσης για την επίτευξή τους*
- 3. Ανάλυση πραγματικού κόστους των επιστροφών και των ακυρώσεων π.χ. αξία μελλοντικής καταστροφής και κόστος διαχείρισης από το Διανεμητικό κέντρο σε επίπεδο εργατοωρών*
- 4. Τριμηνιαία meeting με τους διευθυντές πωλήσεων, τον οικονομικό διευθυντή, το διευθυντή του Διανεμητικού κέντρου, τον διευθυντή marketing, τον υπεύθυνο διασφάλισης ποιότητας και τον γενικό διευθυντή*
- 5. Καλύτερη υποστήριξη της διαδικασίας από το λογισμικό της εταιρίας*
- 6. Συχνή εκπαίδευση όλων των μετεχόντων*

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Σιγαλού Ν., Παππή Κ.- Επαναχρησιμοποίηση Εμπορευματοκιβωτίων και Αντίστροφη Εφοδιαστική Αλυσίδα - περιοδικό Plant, Τεύχος 162, Ιούλιος 2000
2. Οικονόμου Μ., Αποστολοπούλου Μ. – Η αντίστροφη εφοδιαστική: παράγοντας κέρδους και περιβαλλοντικής προστασίας
3. [www.microsoftsolutions.gr](http://www.microsoftsolutions.gr)
4. [www.dhl.gr](http://www.dhl.gr)
5. Logistics & Management
6. [www.mobiak.gr/files/Επιστολή προς Πελάτες για Επιστροφές 2η Έκδοση.pdf](http://www.mobiak.gr/files/Επιστολή_προς_Πελάτες_για_Επιστροφές_2η_Έκδοση.pdf)
7. <http://www.infostore.gr/content/view/92/1/lang.el/>
8. <http://www.plantmanagement.gr/online/section.asp?section=13&maintype=archive&type=%C8%C5%CC%C1%D4%C1+%CA%C1%C9+%C1%D0%CF%D8%C5%C9%D3>
9. <http://www.logistics.org.gr/4/27/136/>
10. [www.tex.unipi.gr/master/log/ergasies/mathimata/sistimata\\_prog\\_efod\\_dianomis/2004/Reverse\\_CargoAirplanes.pdf](http://www.tex.unipi.gr/master/log/ergasies/mathimata/sistimata_prog_efod_dianomis/2004/Reverse_CargoAirplanes.pdf)
11. [www.vrc.gr](http://www.vrc.gr)
12. [http://www.logistics-management.gr/opinion\\_art.php?ID=437](http://www.logistics-management.gr/opinion_art.php?ID=437)
13. <http://www.plant-management.gr/development/default.asp?vol=2002>
14. <http://www.gs1gr.org/istos.chtm?prnbr=6690>
15. <http://im.meng.auth.gr/Labs.htm>
16. <http://eescopinions.eesc.europa.eu/eescopiniondocument.aspx?language=el&docnr=210&year=2007>
17. <http://www.supply-chain.gr/articles.php?artic=279>
18. [www.telecom.ntua.gr/ees/downloads/logistics/metr\\_apodoshs/p8\\_notes.doc](http://www.telecom.ntua.gr/ees/downloads/logistics/metr_apodoshs/p8_notes.doc)

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

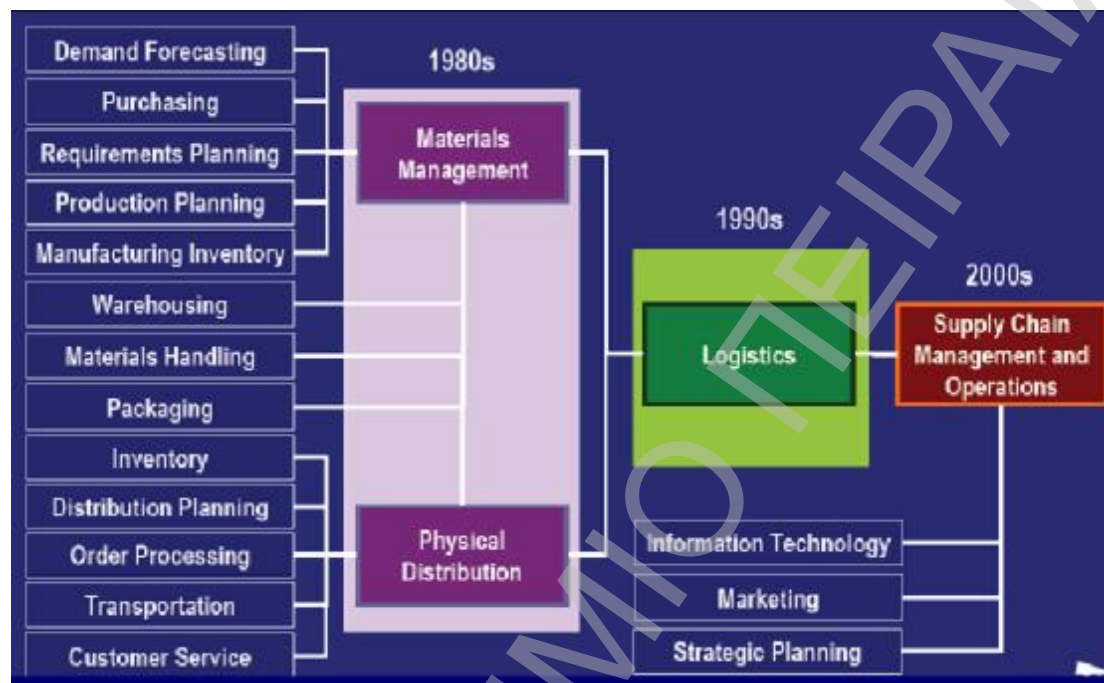
1. Liz Ritchie, Burnard Burnes, Paul Whittle, Richard Hey, The benefits of Reverse Logistics: The Manchester Royal Infirmary Pharmacy, Supply Chain Management: An international journal vol.5 num.5 pp.226-233

2. [www.greenpeace.org](http://www.greenpeace.org)
3. [www.thgi.com](http://www.thgi.com)
4. [www.ast.com.gr/downloads>ReturnsManagement.pdf](http://www.ast.com.gr/downloads>ReturnsManagement.pdf)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Σχήμα 1



Πίνακας 1

REFUSALS-RETURNS 0607													
%	Jul-06	Aug-06	Sep-06	Oct-06	Nov-06	Dec-06	Jan-07	Feb-07	Mar-07	Apr-07	May-07	Jun-07	FY
% Returns Docs	1%	2%	1%	1%	2%	2%	3%	1%	2%	3%	2%	2%	2%
% Refusals Docs	2%	5%	3%	2%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
<b>TOTAL</b>	<b>2,8%</b>	<b>7,1%</b>	<b>4,0%</b>	<b>3,3%</b>	<b>4,8%</b>	<b>4,8%</b>	<b>5,2%</b>	<b>3,0%</b>	<b>4,0%</b>	<b>4,9%</b>	<b>4,0%</b>	<b>4,0%</b>	<b>4,3%</b>

Πίνακας 2

Reason Code	FY 0607	Jul-06	Aug-06	Sep-06	Oct-06	Nov-06	Dec-06	Jan-07	Feb-07	Mar-07	Apr-07	May-07	Jun-07
0	6%	-	-	-	12%	3%	7%	5%	10%	6%	7%	3%	4%
5	12%	-	-	-	-	6%	8%	6%	9%	24%	23%	12%	9%
10	5%	2%	5%	1%	1%	2%	4%	6%	8%	8%	9%	7%	3%
25	2%	2%	1%	-	1%	-	-	-	1%	2%	2%	1%	3%
30	3%	4%	4%	-	1%	4%	1%	-	1%	5%	-	6%	3%
35	2%	3%	2%	1%	2%	1%	3%	1%	1%	-	2%	1%	3%
40	3%	-	4%	-	-	2%	3%	-	8%	4%	2%	2%	-
50	1%	-	-	-	-	2%	1%	-	-	-	-	1%	-
55	1%	-	-	1%	-	1%	1%	1%	-	-	2%	1%	2%
60	4%	2%	5%	4%	1%	4%	4%	4%	6%	5%	2%	4%	3%
65	11%	2%	12%	7%	8%	9%	13%	12%	11%	11%	15%	14%	11%
70	3%	-	-	-	1%	2%	3%	4%	5%	5%	2%	5%	2%
80	1%	-	-	-	1%	1%	-	-	1%	-	-	1%	1%
95	2%	-	-	-	-	1%	-	-	3%	-	-	-	1%
105	10%	8%	14%	3%	12%	10%	11%	12%	7%	11%	4%	14%	16%

Πίνακας 3

REFUSALS-RETURNS 0708													
%	Jul-07	Aug-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dec-07	Jan-08	Feb-08	Mar-08	Apr-08	May-08	Jun-08	FY
% Returns Docs	0%	5%	1%	2%	2%	3%	1%	2%	1%	1%	1%	2%	2%
% Refusals Docs	2%	4%	1%	3%	1%	3%	2%	1%	2%	1%	1%	3%	2%
<b>TOTAL</b>	<b>2%</b>	<b>9%</b>	<b>2%</b>	<b>4,9%</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>5%</b>	<b>3,7%</b>

Πίνακας 4

Reason Code	FY 0708	Jul-07	Aug-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dec-07	Jan-08	Feb-08	Mar-08	Apr-08	May-08	Jun-08
0	7%	13%	3%	8%	5%	3%	7%	7%	6%	7%	9%	11%	2%
5	4%	5%	17%	5%	5%	7%	3%	0%	1%	1%	1%	0%	0%
10	5%	2%	5%	5%	5%	3%	3%	6%	2%	9%	1%	11%	7%
15	2%	16%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	2%	0%	1%
20	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	0%
25	3%	5%	1%	0%	2%	1%	2%	3%	5%	3%	5%	3%	3%
30	4%	9%	9%	4%	2%	3%	1%	1%	0%	2%	9%	4%	2%
35	3%	0%	6%	1%	6%	1%	1%	6%	2%	8%	4%	3%	1%
40	1%	2%	0%	3%	2%	1%	1%	1%	0%	1%	4%	1%	0%
50	0%	0%	2%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
55	1%	2%	0%	1%	0%	0%	1%	3%	1%	0%	0%	0%	0%
60	3%	5%	6%	3%	1%	6%	1%	0%	2%	1%	2%	6%	3%
65	13%	11%	16%	12%	15%	9%	7%	10%	25%	11%	25%	4%	9%
70	2%	2%	1%	3%	2%	1%	0%	1%	1%	2%	6%	1%	3%
80	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
95	1%	0%	2%	0%	1%	0%	0%	1%	2%	0%	2%	4%	1%
105	15%	2%	2%	13%	14%	21%	19%	22%	20%	19%	16%	13%	16%

Πίνακας 5

REFUSALS-RETURNS 0607 vs 0708													
%	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	FY
0607	3%	7%	4%	3%	5%	5%	5%	3%	4%	4%	4%	4%	4,3%
0708	2%	9%	2%	5%	3%	6%	3%	3%	3%	2%	2%	5%	3,7%
Best	0708	0607	0708	0607	0708	0607	0708	Same	0708	0708	0708	0607	0708



Πίνακας 6

Reason Code	Description	FY 0607	FY 0708	Progress	Best	Comment
0	UNKNOWN	6%	7%	+ 1	0607	Increased
5	Trade strategy (e.g. new product launch)	12%	4%	- 8	0708	Decreased
10	Wrong delivery date/change delivery date	5%	5%		Same	Same
15	Traffic jam/Truck failure	n/a	2%	n/a	n/a	n/a
20	Bad weather conditions/DC reasons (ie workers on strike)	n/a	0%	n/a	n/a	n/a
25	Wrong delivery address	2%	3%		Same	Same
30	Salon is closed	3%	4%	- 3	0708	Decreased
35	Customer does not pay in cash	2%	3%	+ 1	0607	Increased
40	Customer denies to sign the payment check	3%	1%	+ 1	0607	Increased
50	Product not in Customer's distribution list	1%	0%	+ 2	0607	Increased
55	Wrong product (picking error)	1%	1%		Same	Same
60	Double order	4%	3%	- 4	0708	Decreased
65	Wrong order (Sales Representative error)	11%	13%	+ 2	0607	Increased
70	Product with quality issue	3%	2%	- 1	0708	Decreased
80	Damaged product due to transportation process	1%	0%	- 1	0708	Decreased
95	Deficit on delivery due to picking error	2%	1%	- 1	0708	Decreased
105	Sales Rep. Agreement with customer	10%	15%	+ 5	0607	Increased