ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε - Μ.Β.Α.)

Διπλωματική Εργασία

ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ:

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ

Καλογρίδης Ιωάννης

Επιβλέπων καθηγητής: Καζαντζής Χρήστος

Πειραιάς, Νοέμβριος 2010

Αφιερώνεται στον πατέρα μου Δημήτρη
και στη μητέρα μου Άννα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ

Σημαντικοί Όροι: Βασικοί Δείκτες Επίδοσης (KPIs - Key Performance Indicators), Παροχή Υπηρεσιών Μετά την Πώληση (ΠΥΜΠ - After Sales Service), Διοίκηση μέσω στόχων (MbO - Management by Objectives), Κλάδος Αυτοκινήτου (Car Sector), Ισορροπημένη Μέτρηση και Διοίκηση των Επιδόσεων (Balanced Scorecard), Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (CRM – Customer Relationship Management)

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι Βασικοί Δείκτες Επίδοσης (KPIs) αποτελούν ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για μέτρηση, αξιολόγηση και σύγκριση των αποτελεσμάτων επιδόσεων τόσο ενδοεταιρικά μεταξύ των τμημάτων μίας επιχείρησης όσο και στον ευρύτερο επιχειρησιακό κλάδο δραστηριότητας αυτής, σε σύγκριση με όμορες επιχειρήσεις. Με την οπτική γωνία που προσφέρουν, μπορούν να συμβάλουν στην εξαγωγή των κατάλληλων συμπερασμάτων ώστε να επιτυγχάνονται συστηματικά ολοένα και καλύτερα αποτελέσματα επιδόσεων σε σταθερή βάση.

Στην παρούσα ερευνητική εργασία εξετάζεται η εφαρμογή τους υπό το πρίσμα της Διοικητικής Λογιστικής λαμβάνοντας υπόψη την Εφαρμογή Επιχειρηματικής Στρατηγικής με βάση τις αρχές Διοίκησης μέσω Καθορισμού Στόχων (MbO – Management by Objectives), όπως αυτές αποτυπώνονται στο πρότυπο της Ισορροπημένης Μέτρησης και Διοίκησης των Επιδόσεων (Balanced Scorecard).

Η παρούσα διατριβή εστιάζεται στην περίπτωση εφαρμογής τους στο χώρο της Παροχής Υπηρεσιών Μετά την Πώληση (ΠΥΜΠ) όπου ιδιαίτερη μέριμνα απαιτεί η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (CRM) που αναπτύσσονται και συγκεκριμένα εξετάζει το πεδίο αξιοποίησης τους για τη μέτρηση και αξιολόγηση των επιδόσεων για την περίπτωση του κλάδου αυτοκινήτου (Car Sector).

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευχαριστίες i
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ii

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ 1
1.1 Γενικά 1
1.2 Αντικειμενικός Σκοπός της Ερευνητικής Εργασίας 2
1.3 Δομή Και Περιεχόμενο Ερευνητικής Εργασίας 3

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΥΜΠ 5
2.1 Η Παροχή Υπηρεσιών Μετά Την Πώληση στον Κλάδο του Αυτοκινήτου 5
2.2 Επιχειρησιακό περιβάλλον – Θεσμικό πλαίσιο 6
2.3 Επιχειρησιακή Δράση – Συνοπτική περιγραφή 10
2.4 Βασικές Αρχές Διασφάλισης Ποιότητας 13
2.5 Βασικές Διαδικασίες ΠΥΜΠ 16
2.6 Τεκμηρίωση και Ροή Πληροφοριών 19
2.7 Ανάλυση Διαδικασιών 20
2.8 Διαδικαστικά Θέματα Οργάνωσης και Λειτουργίας Τμήματος ΠΥΜΠ 32

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΥΜΠ 40
3.1 Γενικά 40
3.2 Διοίκηση μέσω Καθορισμού Στόχων 40
3.3 Διοικητική Λογιστική και Στρατηγικός Σχεδιασμός 42
3.4 Βασικές Αρχές Υλοποίησης Στρατηγικής 43
3.5 Στρατηγικός Σχεδιασμός και Προγραμματισμός της Επιχειρησιακής Δράσης 47
3.6 Επιχειρηματικό σχέδιο 51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΕΝΤΡΟΥ ΠΥΜΠ 53
4.1 Γενικά - Δομή Λογιστικού Συστήματος Επιχείρησης 53
4.2 Λογαριασμοί Εσόδων - Εξόδων 54
4.3 Είδη και Κέντρα Κόστους 57
4.4 Υπολογισμός Εξόδων 60
4.5 Υπολογισμός Περιθωρίου Συνεισφοράς 63
4.6 Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης 66

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΥΜΠ 70
5.1 Ικανοποίηση Πελατών ως Στοιχείο της Επιτυχίας 70
5.2 Μάρκετινγκ και Ικανοποίηση Πελατών 73
5.3 Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων 75
5.4 Έρευνα Ικανοποίησης Πελατών - Βασικές Αρχές 78

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΠΥΜΠ 83
6.1 Βασικές Αρχές Ανάλυσης στην ΠΥΜΠ 83
6.2 Βασικοί Δείκτες Επίδοσης 85
6.3 Χρονικοί Δείκτες Επίδοσης 89
6.4 Λειτουργικοί Δείκτες Επίδοσης 90
6.5 Χρηματοοικονομικοί Δείκτες Επίδοσης 103
6.6 Δείκτες Επίδοσης Ικανοποίησης Πελατών 105

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 114
7.1 Βασικοί Δείκτες Επίδοσης και Στρατηγική Διοίκηση ΠΥΜΠ 114
7.2 Διαστάσεις της Στρατηγικής Διοίκησης 115
7.3 Προτάσεις Αναφορικά με την ΠΥΜΠ 117

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 121
Υπόδειγμα Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης 122
Υπόδειγμα Μηνιαίας Αναφοράς 124
Υπόδειγμα Ετήσιας Αναφοράς 125
Υπόδειγμα Εντολής Επισκευής 126
Υπόδειγμα Ανάλυσης ΠΥΜΠ 130

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 131

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ ολόθερμα τον επιβλέποντα καθηγητή κο Χρήστο Καζαντζή για την αμέριστη συμπαράσταση του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσης ερευνητικής εργασίας καθώς και για τις πολύτιμες συμβουλές του και την ενεργή στήριξη του καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησης μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα. Ο τρόπος σκέψης και η μαθητεία δίπλα του θεωρώ ότι αποτελεί πολύτιμό εφόδιο για την επαγγελματική μου και όχι μόνο σταδιοδρομία. Ευχαριστώ επίσης το Διευθυντή του Προγράμματος καθηγητή κο Πέτρο Μάλλιαρη για τη αβίαστη συνδρομή του σε επιλογές και διλήμματα που προέκυψαν κατά τη διάρκεια του προγράμματος και που ενδεχομένως να μην άπτονταν των αμέσων προτεραιοτήτων του. Ευχαριστώ επίσης τους συναδέλφους μου και τους προϊσταμένους μου στην Kosmocar AE, τόσο για την πολύτιμη συμπαράσταση και βοήθεια τους κατά τη διάρκεια των σπουδών, όσο και για την παροχή του απαιτούμενου υλικού ώστε να είναι δυνατή η ολοκλήρωση της παρούσης ερευνητικής εργασίας. Τέλος ευχαριστώ τα μέλη της τριμελούς επιτροπής για τις παρατηρήσεις τους και τη συνδρομή τους στην αρτιότερη δομή της παρούσης ερευνητικής εργασίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΙΡΑΙΩΣ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1 *Βασικές διαδικασίες ΠΥΜΠ* 17
Διάγραμμα 2 *Συνεργάτες ΠΥΜΠ* 19
Διάγραμμα 3 *Τεκμηρίωση και Ροή Πληροφοριών* 20
Διάγραμμα 4 *Κλείσιμο Ραντεβού* 29
Διάγραμμα 5 *Προετοιμασία ραντεβού* 30
Διάγραμμα 6 *Υποδοχή Οχήματος και Άνοιγμα Εντολής* 30
Διάγραμμα 7 *Εκτέλεση Εργασίας Επισκευής* 31
Διάγραμμα 8 *Έλεγχος Ποιότητας & Προετοιμασία Οχήματος προς Παράδοση* 31
Διάγραμμα 9 *Παράδοση Οχήματος στον Πελάτη και Λογιστική Εκκαθάριση* 32
Διάγραμμα 10 *Τηλεφωνική Επικοινωνία* 32
Διάγραμμα 11 *Καταγραφή και οριοθέτηση χρόνου* 39
Διάγραμμα 12 *Κύκλος PDCA* 44
Διάγραμμα 13 *Ισορροπημένη μέτρηση και διοίκηση των επιδόσεων* 44
Διάγραμμα 14 *Σχεδιασμός και Έλεγχος της Επιχειρησιακής Δράσης* 50
Διάγραμμα 15 *Είδη και θέσεις κόστους* 58
Διάγραμμα 16 *Λογαριασμοί εκμετάλλευσης κλάδου αυτοκινήτου* 60
Διάγραμμα 17 *Σύστημα Υπολογισμού Εξόδων* 61
Διάγραμμα 18 *Ανάλυση Νεκρού Σημείου* 64
Διάγραμμα 19 *Υπολογισμός Εργατοώρας* 66
Διάγραμμα 20 *Μελέτη ανταγωνισμού* 74
Διάγραμμα 21 *Έρευνα Ικανοποίησης Πελατών* 81
Διάγραμμα 22 *Ανάλυση Δεικτών* 84
Διάγραμμα 23 *Επιλογή Δεικτών Επίδοσης* 87
Διάγραμμα 24 *Απεικόνιση Δεικτών* 88
Διάγραμμα 25 *Απεικονίσεις Δείκτη Επαναλαμβανόμενων Επισκευών* 108
Διάγραμμα 26 *Απεικονίσεις Δείκτη Διατήρησης Πελατών* 110
Διάγραμμα 27 *Απεικονίσεις Δείκτη Κίνδυνος Απώλειας Πελάτη* 111
Διάγραμμα 28 *Στρατηγική Διοίκησης ΠΥΜΠ* 116
Διάγραμμα 29 *Διαστάσεις Στρατηγικής Διοίκησης ΠΥΜΠ* 116
Διάγραμμα 30 *Στρατηγική Διοίκηση και Δείκτες Επίδοσης* 117

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Γενικά

Όσοι ασκούν διοίκηση σε όλα τα επίπεδα της οργανωτικής δομής μιας οικονομικής μονάδας χρησιμοποιούν λογιστικές πληροφορίες για το σχεδιασμό και τον προγραμματισμό της επιχειρησιακής δράσης, καθώς και για την υλοποίηση, τον έλεγχο και την αξιολόγηση των προγραμμάτων αυτών.

Η Διοικητική Λογιστική ορίζεται από πολλούς ως η διαδικασία της αναγνώρισης, μέτρησης, συγκέντρωσης, ανάλυσης, παρουσίασης, ερμηνείας και γνωστοποίησης των πληροφοριών, οι οποίες βοηθούν τους μάνατζερ να επιτύχουν τους στόχους μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η Διοικητική Λογιστική, έχει ως στόχο, σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, την ικανοποίηση των πληροφοριακών αναγκών, **όσων λαμβάνουν αποφάσεις εντός της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα της οργανωτικής πυραμίδας.**

Το Ινστιτούτο Διοικητικής Λογιστικής των ΗΠΑ δίνει ένα πληρέστερο ορισμό, σύμφωνα με τον οποίο «η Διοικητική Λογιστική είναι μια διαδικασία διαρκούς βελτίωσης και προστιθέμενης αξίας, σχεδιασμού, προγραμματισμού, μέχρι και λειτουργίας συστημάτων χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών που καθοδηγούν τη δράση των διοικούντων, παρακινούν την ανθρώπινη συμπεριφορά, και υποστηρίζουν και δημιουργούν την κουλτούρα εκείνη των αξιών που είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στρατηγικών τακτικών και λειτουργικών στόχων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης».

Η Διοικητική Λογιστική επιτυγχάνει τους σκοπούς της όταν παρέχει πληροφορίες στη Διοίκηση της επιχείρησης με τις οποίες βελτιώνονται οι αποφάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού, του προγραμματισμού και του ελέγχου. Ο Πρωθυπουργός της Αγγλίας, B. Disraeli τον 19^{ο} αιώνα, είχε την άποψη ότι **«ο πιο πετυχημένος άνθρωπος στην ζωή, είναι ο άνθρωπος που έχει την καλύτερη πληροφόρηση»**. Στο σημερινό σύνθετο και διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον η ανάπτυξη και χρησιμοποίηση πληροφοριών διοικητικής λογιστικής αποτελεί σημαντικό παράγοντα αποτελεσματικής και αποδοτικής διοίκησης των επιχειρήσεων.

Οι πληροφορίες αποτελούν την «κινητήρια» εκείνη δύναμη χωρίς την οποία οι μάνατζερ θα ήταν πολύ αδύναμοι να κάνουν οτιδήποτε. Μέσα σε κάθε επιχείρηση αναπτύσσονται διάφορα κανάλια πληροφόρησης και επικοινωνίας μέσω των οποίων

επικοινωνούν οι μάνατζερ των διαφόρων επιπέδων. Μέσω των καναλιών αυτών διακινούνται πολιτικές της επιχείρησης, κατευθυντήριες οδηγίες, αναφορές, εκθέσεις κλπ. Η Διοικητική Λογιστική αποτελεί την κυρίαρχη λειτουργία ικανοποίησης των πληροφοριακών αναγκών και της διακίνησης πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση.

Η Ανώτατη Διοίκηση και τα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης χρειάζονται πληροφορίες για διαφορετικούς σκοπούς, όπως:

- για το σχεδιασμό και τον έλεγχο της επιχειρηματικής δράσης
- για την μέτρηση και την αξιολόγηση των επιδόσεών της
- για την τιμολόγηση

Ιστορικά η Διοικητική Λογιστική ικανοποιούσε τις πληροφοριακές ανάγκες του στρατηγικού σχεδιασμού με την συγκέντρωση και παροχή χρηματοοικονομικών κυρίως πληροφοριών

Τα τελευταία χρόνια το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων προκειμένου να αντιμετωπίσει τις αδυναμίες των χρηματοοικονομικών μετρήσεων εξέφρασε την ανάγκη για νέες συμπληρωματικές μετρήσεις οι οποίες αφορούσαν την λειτουργική επίδοση της επιχείρησης .

Η απάντηση στο πρόβλημα της ορθής απεικόνισης της επίδοσης της επιχείρησης, δόθηκε από τους Kaplan και Norton στις αρχές της δεκαετίας του 90 με την παρουσίαση μιας νέας προσέγγισης στα συστήματα αξιολόγησης της επίδοσης των Επιχειρήσεων, την οποία ονόμασαν Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας ή Ισορροπημένης Μέτρησης και Διοίκησης των Επιδόσεων (Balanced Scorecard - BSC). Η προσέγγισή τους αποτελεί μια σωστά «σταθμισμένη» ομάδα από βασικούς δείκτες επίδοσης, οι οποίοι αξιολογούν την επίδοση σε επιμέρους τομείς, και οι οποίοι είναι κρίσιμοι για την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης. [Kaplan and Norton 1997]

1.2 Αντικειμενικός Σκοπός της Ερευνητικής Εργασίας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να παρουσιάσει και να αναλύσει τη χρήση ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών για την εποπτεία των βασικότερων δεδομένων που προκύπτουν κατά τη λειτουργία μιας μονάδας παροχής υπηρεσιών εξυπηρέτησης πελάτη μετά την πώληση (Customer After Sales Service). Με βάση την επίδοση σε αυτούς τους δείκτες, μπορούν να εξαχθούν τα κατάλληλα συμπεράσματα, να αναδειχθούν οι επαγγελματικές ευκαιρίες, να εξαλειφθούν οι παθογόνες καταστάσεις

και γενικότερα να βελτιστοποιηθεί η ροή των εργασιών με τέτοιο τρόπο που να αποδίδει τα μεγαλύτερα οφέλη για την επιχείρηση.

Οι λογιστικές καταστάσεις, οι κλασσικές αναφορές και τα εργαλεία εποπτείας της Χρηματοοικονομικής Διοίκησης προσφέρουν πληθώρα πληροφοριών που όμως συχνά δεν προσφέρουν άμεση ενημέρωση για τις καθημερινές απαιτήσεις διοίκησης μιας οικονομικής μονάδας. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να επιλυθεί σε μεγάλο βαθμό με χρήση εργαλείων της Διοικητικής Λογιστικής και την εφαρμογή Διοίκησης μέσω Στόχων (Management by Objectives). Στην κατεύθυνση αυτή, η κατάλληλη επιλογή και χρήση Βασικών Δεικτών Επίδοσης (Key Performance Indicators – KPI's) που θα παρακολουθούνται, υλοποιεί στην πράξη τη θέσπιση στόχων, την παρακολούθηση του βαθμού επίτευξής τους και τη συνεχή βελτίωσή τους.

Ο αντικειμενικός σκοπός της ερευνητικής αυτής εργασίας είναι λοιπόν διττός. Αφενός να καταγράψει τις σύγχρονες εξελίξεις στο χώρο της μέτρησης και της αξιολόγησης των επιδόσεων των επιχειρήσεων λαμβάνοντας υπόψη το σύστημα Ισορροπημένης Μέτρησης και Διοίκησης Των Επιδόσεων και αφετέρου να εξετάσει την εφαρμοσιμότητα του συστήματος αυτού σε επιχειρήσεις του Κλάδου του Αυτοκινήτου και συγκεκριμένα στις δραστηριότητές της στο χώρο της Παροχής Υπηρεσιών Μετά την Πώληση (ΠΥΜΠ).

1.3 Δομή Και Περιεχόμενο Ερευνητικής Εργασίας

Στο Πρώτο κεφάλαιο αυτής της διατριβής παρουσιάζεται ο σκοπός, η σημασία, η δομή και το περιεχόμενο της εργασίας. Στο Δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η λειτουργική οργάνωση του τμήματος Παροχής Υπηρεσιών μετά την Πώληση και οι ιδιαίτερες απαιτήσεις που επιβάλλουν την εφαρμογή ενός Συστήματος Μέτρησης και Αξιολόγησης των Επιδόσεων στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον του κλάδου του αυτοκινήτου. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται τα θέματα της Επιχειρηματικής Στρατηγικής και της υλοποίησής της στο χώρο της ΠΥΜΠ.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται η Χρηματοοικονομική Οργάνωση του τμήματος ΠΥΜΠ και οι λειτουργίες του. Στο πέμπτο κεφάλαιο εξετάζεται ο ρόλος του πελάτη για την ΠΥΜΠ και ειδικότερα η λειτουργία του τμήματος ΠΥΜΠ υπό το πρίσμα της Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων. Στο έκτο κεφάλαιο εξετάζονται οι Βασικοί Δείκτες Επιδόσεων που προτείνονται για το τμήμα ΠΥΜΠ στον κλάδο του αυτοκινήτου και τέλος στο

έβδομο κεφάλαιο ανακεφαλαιώνονται και συνδέονται τα συμπεράσματα των προηγουμένων κεφαλαίων αναφορικά με τον καθοριστικό ρόλο των δεικτών μέτρησης και αξιολόγησης των επιδόσεων στην αξιολόγηση και ορθή χάραξη της επιχειρησιακής στρατηγικής.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΥΜΠ

2.1 Η Παροχή Υπηρεσιών Μετά Την Πώληση στον Κλάδο του Αυτοκινήτου

Η Παροχή Υπηρεσιών Μετά την Πώληση (After Sales Service) ή ΠΥΜΠ όπως θα αναφέρεται κατά την ανάλυση της παρούσης ερευνητικής εργασίας, αποτελεί στη σημερινή εποχή τον σημαντικότερο φορέα εσόδων στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του αυτοκινήτου. Περιλαμβάνει ως όρος τις υπηρεσίες αναφορικά με τη συντήρηση, την επισκευή και την διάθεση και πώληση ανταλλακτικών και αξεσουάρ για τα αυτοκίνητα των πελατών. Οι συναλλαγές που εμπεριέχονται στο τμήμα της ΠΥΜΠ ήταν, είναι και θα παραμένουν ζωτικές για τις επιχειρήσεις του κλάδου του αυτοκινήτου καθώς από εκεί προέρχεται κατά μέσο όρο περίπου το 50-60% των εσόδων τους.

Η αγορά των παρεχόμενων υπηρεσιών μετά την πώληση βρίσκεται σε μια ολοένα και εντεινόμενη πίεση του ανταγωνισμού, καθώς τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια όξυνση του ανταγωνισμού ο οποίος προβλέπεται ότι στο μέλλον θα είναι ακόμη πιο έντονος. Σε αυτό συνηγορεί το γεγονός ότι καθώς αυξάνεται ο «βαθμός ωρίμανσης» της αγοράς αυτοκινήτων, τόσο προστίθενται και νέες μορφές επιχειρήσεων, πέρα από τους κλασικούς εξουσιοδοτημένους εμπόρους για κάθε μάρκα, όπως τα ανεξάρτητα εξειδικευμένα συνεργεία, τα ελεύθερα γενικά συνεργεία, τα πρατήρια καυσίμων με σταθμούς εξυπηρέτησης και κυρίως τα τελευταία χρόνια οι αλυσίδες γρήγορης εξυπηρέτησης (Fast Fit) που ανταγωνίζονται και αυτές για τον πελάτη του After-Sales Service. Επιπρόσθετα, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σταδιακή αλλαγή στην πελατειακή δομή των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του αυτοκινήτου καθώς οι πελάτες εμφανίζονται ολοένα και πιο πληροφορημένοι και ενημερωμένοι για την ΠΥΜΠ. Προσέρχονται στις επιχειρήσεις που επιλέγουν για την εξυπηρέτησή τους, με ολοκληρωμένη προσέγγιση και στάση όσον αφορά τις απόψεις, τις επιθυμίες και τις προσδοκίες τους και συνεπώς και τις απαιτήσεις τους. Επιπλέον και τα ίδια τα αυτοκίνητα είναι τεχνολογικά πιο εξελιγμένα με αποτέλεσμα να έχει μειωθεί η αναγκαιότητα των επισκευών και να έχουν διευρυνθεί τα προγραμματισμένα διαστήματα προβλεπόμενης απαίτησης συντήρησης των οχημάτων.

Σε αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον λοιπόν, πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά κάθε ευκαιρία που υπόσχεται όφελος στον πελάτη και μπορεί να φέρει έσοδα στην επιχείρηση. Το τμήματα της ΠΥΜΠ έχει κρίσιμη σημασία για την ικανοποίηση του

πελάτη, για την αφοσίωση που οφείλεται στην ικανοποίηση και για το «δέσιμο» του πελάτη με την επιχείρηση. Η εδραίωση μιας αίσθησης ασφάλειας και εμπιστοσύνης είναι στο επίκεντρο της επικοινωνίας με τον πελάτη. Στην καθημερινή εργασία οι παροχές μπορούν να θεωρούνται ως επιτυχείς όταν καλύπτουν με τον καλύτερο τρόπο τις απαιτήσεις του πελάτη. Υπό αυτή την θεώρηση, δημιουργούνται οι προϋποθέσεις ώστε να επιτυγχάνονται και σε βάθος χρόνου ανάλογοι τζίροι και έσοδα από τον πελάτη. Αυτό όμως απαιτεί διαχείριση με τα κριτήρια της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας και της επίτευξης της μέγιστης δυνατής κερδοφορίας τόσο σε παροντικό, όσο και σε μελλοντικό χρόνο αναζητώντας συνεχώς δυνατότητες διεύρυνσης του κύκλου εργασιών της επιχείρησης.

2.2 Επιχειρησιακό περιβάλλον – Θεσμικό πλαίσιο

Η αξιολόγηση των συστημάτων διανομής αυτοκινήτων ανήκει στα εξαιρετικά δυσχερή και αμφισβητούμενα ζητήματα του δικαίου κατά των περιορισμών του ανταγωνισμού, τα οποία έχουν απασχολήσει κατ επανάληψη τον κοινοτικό νομοθέτη, την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τη νομολογία του Δικαστηρίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (ΔΕΚ). Η πώληση αυτοκινήτων μέσα από ένα σύστημα επιλεκτικής ή αποκλειστικής διανομής έχει μεγάλη πρακτική σημασία και τεράστια οικονομική διάσταση. Ο Κανονισμός Ομαδικής Εξαίρεσης ΕΕ 1400/2002 (Block Exemption Regulation – BER) ρυθμίζει το πλαίσιο ομαδικής απαλλαγής ενός συστήματος διανομής καινούργιων αυτοκινήτων και ανταλλακτικών από το άρθρο 81 παράγ. 1 της συνθήκης ΕΚ καθώς και τις υπηρεσίες συντήρησης

Ο ορισμός του «Εξουσιοδοτημένου Επισκευαστή» περιλαμβάνεται στο άρθρο 1 παράγραφος 1 στοιχείο ιβ) του κανονισμού. Πρόκειται για επιχείρηση που ανήκει στο δίκτυο «επίσημων» παροχών υπηρεσιών επισκευής και συντήρησης που συστήνει ο προμηθευτής (κατασκευαστής οχήματος ή εισαγωγέας αυτού). Ο όρος «εξουσιοδοτημένος επισκευαστής» είναι σχετικά νέος, καθότι βάσει του κανονισμού 1475/95, τόσο η λιανική πώληση αυτοκινήτων όσο και η επισκευή και συντήρηση εξασφαλίζονταν εντός των δικτύων των προμηθευτών από τον ίδιο τύπο επιχειρήσεων, που είναι κοινώς γνωστές ως «αντιπροσωπείες». Αντίθετα, ο κανονισμός 1400/2002 βασίζεται σε διαφορετική αντίληψη: η πώληση καινούργιων αυτοκινήτων οχημάτων και η παροχή υπηρεσιών επισκευής και συντήρησης δεν είναι πλέον άρρηκτα συνδεδεμένες, αλλά μπορούν να παρέχονται από διαφορετικές επιχειρήσεις

Ο κανονισμός Ε.Ε 1400/2002 έχει αλλάξει το τοπίο στην αγορά ανταλλακτικών καθώς **επιτρέπει σ' έναν ιδιοκτήτη αυτοκινήτου να επισκευάσει το αυτοκίνητό του κατά τη διάρκεια της εγγύησης και σε ένα μη εξουσιοδοτημένο συνεργείο χωρίς να χάνει τα πλεονεκτήματα της εγγύησης που έχει**. Επίσης, με το νέο κανονισμό τα λεγόμενα γνήσια ανταλλακτικά μπορούν να διατίθενται και από ανεξάρτητα σημεία πώλησης και όχι αποκλειστικά από τα εξουσιοδοτημένα συνεργεία, η δε εγγύηση του αυτοκινήτου δεν ακυρώνεται με τη χρήση ανταλλακτικών από την αγορά «after market», τα οποία έχουν την πιστοποίηση του κατασκευαστή τους περί κανονισμού «Block Exemption».

Ο νέος κανονισμός τέθηκε σε εφαρμογή από την 1η Οκτωβρίου 2002 και οι βασικοί του άξονες είναι οι εξής:

α) Οι αποκλειστικοί έμποροι αυτοκινήτων έχουν την δυνατότητα να διαθέτουν οποιαδήποτε μάρκα εκείνοι θέλουν, αρκεί να έχουν ξεχωριστούς εκθεσιακούς χώρους για κάθε μία από αυτές.

β) Οι έμποροι αυτοκινήτων από την Ευρώπη έχουν το δικαίωμα να δραστηριοποιηθούν σε όποια χώρα της ΕΕ θέλουν.

γ) Καταργείται το μονοπώλιο των ανταλλακτικών. Τα συνεργεία δεν είναι πλέον υποχρεωμένα να χρησιμοποιούν αποκλειστικά τα εργοστασιακά ανταλλακτικά και αναλώσιμα.

δ) Δίνεται πλέον η δυνατότητα για ανάπτυξη νέων προτύπων πώλησης μέσω των κατάλληλα προετοιμασμένων για την περίσταση εμπορικών κέντρων τύπου υπεραγορών (supermarket) και του διαδικτύου (internet), χωρίς δηλαδή την ενδιάμεση παρέμβαση κάποιου αντιπροσώπου (dealer).

ε) Το καθεστώς των εξουσιοδοτημένων συνεργείων διαφοροποιείται, εφόσον κάθε συνεργείο που θα εκπληρώνει συγκεκριμένα ποιοτικά κριτήρια παροχής υπηρεσιών θα μπορεί να αναλαμβάνει εργασίες, χωρίς περιορισμό, σε κάθε μάρκα αυτοκινήτων. Οι προδιαγραφές και τα κριτήρια των καταστημάτων πώλησης αυτοκινήτων και των συνεργείων θα εξακολουθήσουν να καθορίζονται από τους κατασκευαστές, πράγμα που σημαίνει ότι θα παραμείνουν αυστηρές για να προστατευθεί η ποιότητα των υπηρεσιών προς τους ενδιαφερόμενους καταναλωτές.

Ειδικότερα λοιπόν για την ΠΥΜΠ, σύμφωνα λοιπόν με τον κανονισμό:

1. Δεν υπάρχουν αποκλειστικά συνεργεία τα οποία πρέπει να κάνουν αποκλειστικά και μόνο επισκευές σε συγκεκριμένο τύπο αυτοκίνητων, αλλά την

συντήρηση και επισκευή μπορεί να την κάνει ο καθένας όπου θέλει αρκεί να είναι από Διπλωματούχο Μηχανικό και να τηρείται Βιβλίο Συντήρησης.

2. Δεν υπάρχουν γνήσια η μη ανταλλακτικά αλλά ο καθένας μπορεί να χρησιμοποιεί ανταλλακτικά τα οποία έχουν έγκριση τύπου από την ΕΕ για το συγκεκριμένο τύπο αυτοκινήτου.

3. Η κεντρική αντιπροσωπεία η οποία εισάγει τον συγκεκριμένο τύπο αυτοκίνητου είναι υποχρεωμένη όπως παρέχει κάθε ανταλλακτικό δωρεάν στον πελάτη ο οποίος είναι εντός εγγυήσεως ανεξάρτητα, από το αν οι επισκευές έχουν λάβει χώρα εντός η εκτός εξουσιοδοτημένου συνεργείου.

4. Κατά την περίοδο της εγγύησης, η υποχρεωτική χρήση ανταλλακτικών της αντιπροσωπείας, προδιαγράφεται μόνο για τις δωρεάν τοποθετήσεις.

Συνεπώς, ο κανονισμός 1400/2002 δεν επιτρέπει στους προμηθευτές να επιβάλλουν στους αντιπροσώπους την υποχρέωση να παρέχουν υπηρεσίες επισκευής και συντήρησης ούτε να υποχρεώνουν τους εξουσιοδοτημένους επισκευαστές τους να πωλούν καινούργια αυτοκίνητα. Ένας ανεξάρτητος επισκευαστής, όπως ορίζεται στο άρθρο 1 παράγραφος 1 στοιχείο ιγ) του κανονισμού, είναι ένας ανεξάρτητος φορέας που επισκευάζει και συντηρεί οχήματα ενός σήματος χωρίς να έχει οριστεί από τον κατασκευαστή του σήματος. Οι ανεξάρτητοι επισκευαστές ασκούν υγιή ανταγωνισμό στο εξουσιοδοτημένο δίκτυο επισκευής. Ένας επισκευαστής μπορεί να ενεργεί ως ανεξάρτητος επισκευαστής για ορισμένα σήματα και ως εξουσιοδοτημένος επισκευαστής για άλλα. Ένας ανεξάρτητος επισκευαστής μπορεί επίσης να είναι εξουσιοδοτημένος διανομέας (δηλαδή «αντιπρόσωπος») για ένα ή περισσότερα σήματα μάρκας καινούργιων αυτοκινήτων.

Ο κανονισμός επιτρέπει στους προμηθευτές να χρησιμοποιούν το σύστημα της ποσοτικής επιλεκτικής διανομής ή της αποκλειστικής διανομής για το δίκτυο εξουσιοδοτημένων επισκευαστών τους μέχρι ποσοστού μεριδίου αγοράς 30%. Για τα δίκτυα εξουσιοδοτημένων επισκευαστών που υπερβαίνουν αυτό το όριο, ο κανονισμός καλύπτει μόνο την ποιοτική επιλογή εξουσιοδοτημένων επισκευαστών. Αναλυτικότερα, η ρύθμιση 1400/2002 κάνει την εξής διάκριση μεταξύ των καναλιών πώλησης:

1. πωλήσεις νέων οχημάτων.
2. πωλήσεις ανταλλακτικών.
3. προσφορά υπηρεσιών επισκευής και συντήρησης οχημάτων.

Ως συνέπεια και σύμφωνα με αυτά υπάρχει πλέον η επιλογή για τις κατασκευάστριες βιομηχανίες να προσφέρουν τρία διαφορετικά συμβόλαια στους εξουσιοδοτημένους συνεργάτες τους (με τα οποία ο κάθε συνεργάτης θα μπορεί να εκτελεί και τις τρεις προαναφερθείσες λειτουργίες, ή τις δύο, ή μόνο τη μία):

1. Συμβόλαιο διανομής νέων οχημάτων.
2. Συμβόλαιο διανομής ανταλλακτικών (εξουσιοδοτημένος διανομέας ανταλλακτικών)
3. Συμβόλαιο για σέρβις, συντήρηση και επισκευή (εξουσιοδοτημένο συνεργείο).

Σχετικά με την επιλογή συμβολαίων εξουσιοδοτημένης διανομής αυθεντικών ανταλλακτικών μιας κατασκευάστριας εταιρείας, μόνο ποιοτικά κριτήρια επιλογής είναι δυνατό να ισχύσουν, επειδή στις περισσότερες περιπτώσεις οι κατασκευαστές οχημάτων υπερβαίνουν το 30% στο μερίδιο της αγοράς στην περίπτωση ανταλλακτικών για οχήματα του αντίστοιχου φάσματος μοντέλων.

Η ρύθμιση BER, ορίζει πως η άρση ποσοτικού περιορισμού της διανομής, γίνεται μόνο αν το μερίδιο του προμηθευτή στη σχετική αγορά στην οποία πωλεί οχήματα, ανταλλακτικά, ή υπηρεσίες συντήρησης δεν υπερβαίνει το 30%. Η σχετική αγορά για τα ανταλλακτικά, μπορεί για τεχνικούς λόγους, βασικά να είναι μόνο η αγορά του ενός αντίστοιχου μοντέλου οχήματος. Ο ανταγωνισμός υπάρχει μόνο μεταξύ των ανταλλακτικών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για το συγκεκριμένο μοντέλο οχήματος.

Μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι μόνο ένα σύστημα διανομής με ποιοτικά κριτήρια επιλογής είναι δυνατόν για τα αυθεντικά ανταλλακτικά ενός κατασκευαστή οχημάτων. Αν ένας ανεξάρτητος διανομέας ανταλλακτικών πληρεί τα ποιοτικά κριτήρια του κατασκευαστή οχημάτων (σε σχέση για παράδειγμα με τις ανάγκες διατήρησης στοκ, ή τα τυπικά προσόντα του προσωπικού) μπορεί να είναι υποψήφιος για ένα συμβόλαιο εξουσιοδοτημένης διανομής.

Η φιλοσοφία του κανονισμού είναι να λειτουργεί σωστά και να αυξάνεται ο ανταγωνισμός στη διανομή και επισκευή των οχημάτων, αποφέροντας απτά οφέλη στους ευρωπαίους καταναλωτές. Ανοίγονται νέες προοπτικές για την ευρύτερη χρησιμοποίηση νέων διαύλων και τεχνικών διανομής, όπως οι πωλήσεις μέσω διαδικτύου και η διανομή περισσότερων σημάτων από τον ίδιο αντιπρόσωπο. Στον κλάδο του αυτοκινήτου αυτό οδηγεί σε μεγαλύτερο ανταγωνισμό μεταξύ των αντιπροσώπων, διευκολύνει τις διασυνοριακές αγορές καινούργιων οχημάτων και τείνει

να αυξήσει τον ανταγωνισμό τιμών. Οι ιδιοκτήτες αυτοκινήτων έχουν στη διάθεσή τους περισσότερες ευκαιρίες επιλογής ως προς το πού θα κάνουν την επισκευή και τη συντήρηση του αυτοκινήτου τους και τι είδους ανταλλακτικά θα χρησιμοποιηθούν.

Από 1η Ιουνίου 2010 βρίσκεται σε ισχύ ο νέος κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 461/2010 συνέχεια του κανονισμού BER (Block Exemption Regulation 1400/2002) σχετικά με την εφαρμογή του άρθρου 101 παράγραφος 3 της συνθήκης για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε ορισμένες κατηγορίες κάθετων συμφωνιών και εναρμονισμένων πρακτικών στον τομέα της αυτοκινητοβιομηχανίας.

Ο νέος κανονισμός για τον οποίο πολλά είχαν ακουστεί περί κατάργησης του, και ο οποίος αποτελεί μια βελτιωμένη συνέχεια του προηγούμενου κανονισμού, σηματοδοτεί νέες εξελίξεις τόσο στον ανεξάρτητο κλάδος επισκευής και συντήρησης των οχημάτων όσο και στην διακίνηση των ανταλλακτικών και στις πωλήσεις των αυτοκινήτων. Οι συνθήκες ανταγωνισμού στη δευτερογενή αγορά αυτοκίνητων οχημάτων ασκούν άμεση επίδραση, τόσο στη δημόσια ασφάλεια, υπό την έννοια ότι η οδήγηση των οχημάτων ενδέχεται να μην είναι ασφαλής αν η επισκευή τους δεν είναι σωστή, όσο και στη δημόσια υγεία και στο περιβάλλον, λόγω υψηλότερων εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα και άλλων ατμοσφαιρικών ρύπων, αν δεν γίνεται τακτική συντήρηση των οχημάτων.

Σύμφωνα λοιπόν με την αναφορά της ΕΕ η δημόσια ασφάλεια από την οδήγηση των οχημάτων, διασφαλίζεται μόνον, αν οι ανεξάρτητες επιχειρήσεις, προμηθευτές ανταλλακτικών, μηχανημάτων και επισκευαστές, έχουν χωρίς περιορισμούς πρόσβαση σε βασικές εισροές, όπως ανταλλακτικά και τεχνικές πληροφορίες.

2.3 Επιχειρησιακή Δράση – Συνοπτική περιγραφή

Η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας αποτελεί μονόδρομο, στην προσπάθεια για να συγκρατηθούν οι πελάτες, οι καλοί και άρτια καταρτισμένοι εργαζόμενοι και να αυξηθούν τα έσοδα. Η οργάνωση του τμήματος ΠΥΜΠ των επιχειρήσεων πρέπει να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα και να δημιουργήσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις. Στην ΠΥΜΠ παράγονται σε μεγάλο βαθμό άυλα αγαθά όπως πχ εμπιστοσύνη και σε αυτά τα πλαίσια, ο ανθρώπινος παράγοντας υπεισέρχεται έντονα και έχει καθοριστική σημασία. Αναπτύσσονται σχέσεις που σε μεγάλο βαθμό καθορίζουν την εικόνα της επιχείρησης στη συνείδηση του πελάτη.

Η μακροπρόθεσμη και συνεχής επιτυχία μιας εμπορικής επιχείρησης αυτοκινήτων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες της από τις παρεχόμενες εργασίες που προκύπτουν κατά την ΠΥΜΠ. Και αυτό επειδή η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί καθοριστικό παράγοντα, για το αν ο πελάτης θα προτιμήσει πάλι την εταιρεία, για να κάνει χρήση περαιτέρω υπηρεσιών ή και για να αγοράσει ξανά και καινούργιο αυτοκίνητο. Συχνά στο χώρο του αυτοκινήτου γίνεται χρήση της φράσης: «Το πρώτο αυτοκίνητο το πωλούν οι πωλήσεις, τα επόμενα η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μετά την πώληση» η οποία υποδηλώνει με απλά λόγια ότι μετά από την επαφή της πώλησης με τον πελάτη ακολουθούν συνήθως πολλές επαφές κατά τις επισκέψεις του πελάτη τόσο για την εκτέλεση προβλεπόμενων συντηρήσεων όσο και για την εκτέλεση επισκευών που προκύπτουν στον κύκλο ζωής ενός αυτοκινήτου και οι οποίες και διαμορφώνουν σε αυτόν, τη συνολική εικόνα όχι μόνο για τον τύπο του αυτοκινήτου αλλά και σε τελική ανάλυση ακόμη και για τη μάρκα και το εργοστάσιο κατασκευής του αυτοκινήτου που έχει επιλέξει.

Αν ο πελάτης δυσαρεστηθεί από τις παροχές του τμήματος ΠΥΜΠ, υπάρχει πολύ μεγάλη πιθανότητα να χαθεί από μόνιμος πελάτης. Οι πελάτες όμως αποτελούν πρωτίστως το μεγαλύτερο κεφάλαιο για κάθε επιχείρηση, αφού όταν χάνονται πελάτες, αυτόματα αυτό μεταφράζεται σε απώλεια εσόδων. Γι' αυτό έχει μεγάλη σημασία κατά την πρώτη κιόλας επαφή με τον πελάτη (κατά το κλείσιμο του ραντεβού και κατά τη δημιουργία της εντολής επισκευής) να υπάρξει ανταπόκριση με μεγάλη προσοχή στις επιθυμίες του πελάτη, στα προβλήματα και στις προσδοκίες του. Παράλληλα όλο και μεγαλύτερη σημασία για την ικανοποίηση του πελάτη αποκτάει η παράδοση του αυτοκινήτου, μετά από την εκτέλεση της εντολής. Μεγάλη ευθύνη σ' αυτό έχει το προσωπικό που έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, δηλαδή οι μηχανικοί υποδοχής και στις μεγάλες επιχειρησιακές μονάδες, με πολλές ομάδες εργασίας που ασχολούνται με τις συντηρήσεις και τις επισκευές των οχημάτων, οι αρχιτεχνίτες και οι αρχιμηχανικοί.

Στη νέα εποχή απαιτείται επιχειρηματική ευελιξία η οποία προκύπτει από το συνδυασμό μιας δυναμικής στρατηγικής Μάρκετινγκ και πωλήσεων με ταυτόχρονο προσανατολισμό του τμήματος ΠΥΜΠ στην αύξηση των εσόδων. Απαιτείται ανάπτυξη ενός ευέλικτου σχεδιασμού τόσο για την οργάνωση και τη δομή της επιχείρησης όσο και για το προσωπικό. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει μερική εξωτερική ανάθεση ορισμένων δραστηριοτήτων της επιχείρησης (out sourcing), ευέλικτα μοντέλα ωραρίων εργασίας και αμοιβών τα οποία ανταμείβουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, σύμφωνα με την απόδοση τους. Η σταθερή βελτίωση της κατάστασης των εσόδων

είναι δυνατή με διεύρυνση της πελατειακής βάσης, με βελτίωση της εκμετάλλευσης του συνεργείου, με αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και με ταυτόχρονη επέκταση σε νέους εμπορικούς τομείς.

Ο καθοριστικός παράγοντας της επιτυχίας όμως, για να υπάρξει μια πραγματική και κυρίως διαρκής αλλαγή της νοοτροπίας σε πρώτη φάση και σε συνέχεια της απόδοσης μιας οργάνωσης είναι ο παράγοντας διοίκηση. Ο σχεδιασμός της επιχειρηματικής δράσης είναι η διαδικασία συλλογής πληροφοριών και λήψεως αποφάσεων για τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων και την επιλογή των αναγκαίων ενεργειών για την πραγμάτωσή τους. Περιλαμβάνει την επιλογή τόσο των στόχων όσο και των μέσων, παρέχοντας τη δυνατότητα στον επιχειρηματία να αποφασίσει τι θέλει να κάνει στο μέλλον και πως να πετύχει αυτό που θέλει με τον καλύτερο τρόπο.

Στην επιχειρησιακή πρακτική χρησιμοποιείται ευρύτατα ο όρος διοίκηση κόστους. Η διοίκηση κόστους μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των προσεγγίσεων και των δραστηριοτήτων οι οποίες αναλαμβάνονται από τα στελέχη στα πλαίσια των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων αποφάσεων του σχεδιασμού και του ελέγχου της επιχειρησιακής δράσης και έχουν ως στόχο την μείωση του κόστους των προϊόντων και υπηρεσιών και την βελτίωση της αξίας που λαμβάνουν οι πελάτες. Ο κεντρικός πυρήνας της διοίκησης κόστους είναι η διαρκής βελτίωση του κόστους, χωρίς όμως να περιορίζεται σε αυτόν. Ο σχεδιασμός του κόστους είναι συνήθως άρρηκτα συνδεδεμένος με τον σχεδιασμό των εσόδων και του κέρδους. Στα πλαίσια της διοίκησης κόστους, μία επιχείρηση είναι δυνατόν να αποφασίσει την πραγματοποίηση πρόσθετου κόστους για βελτίωση των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας με απώτερο στόχο την αύξηση των εσόδων και των κερδών.

Με βάση τα ανωτέρω οι αναλύσεις της Χρηματοοικονομικής Διοίκησης, δεν επαρκούν για μια ολοκληρωμένη διοικητική προσέγγιση του τμήματος ΠΥΜΠ. Η συνδρομή της Διοικητικής Λογιστικής είναι ενδεδειγμένη καθώς δίνει έμφαση στις πληροφορίες πέραν των στενών ορίων του παραδοσιακού λογιστικού συστήματος αξιοποιώντας καθολικά τις εξελίξεις και άλλων επιστημονικών πεδίων πέρα από τη Χρηματοοικονομική, όπως η Στατιστική, η Επιχειρησιακή έρευνα, η Οργανωσιακή Συμπεριφορά, το Μάρκετινγκ κλπ. Η θεώρηση υπό αυτή τη σκοπιά έχει ως αποτέλεσμα καλύτερη ρεαλιστικότητα στον προσανατολισμό και στη χάραξη της πορείας της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό απαιτείται Στρατηγικός Σχεδιασμός και ολοκληρωμένη προσέγγιση για επιτυχημένη Στρατηγική Διοίκηση και Επιχειρησιακή Δράση.

Ο έλεγχος της Επιχειρησιακής Δράσης είναι η διαδικασία της διασφάλισης, της σωστής εφαρμογής των προγραμματισμένων ενεργειών και της επίτευξης των τεθέντων αντικειμενικών στόχων. Ο έλεγχος αποσκοπεί στη διασφάλιση της επιτυχημένης εφαρμογής κάθε επιλεγμένης ενέργειας αλλά και στη συλλογή και αξιοποίηση υπολογιστικών πληροφοριών με βάση τις οποίες μπορεί να γίνουν αλλαγές στις μελλοντικές προβλέψεις, στη μέθοδο προβλέψεων, στον τρόπο λήψεως αποφάσεων, στη συγκεκριμένη απόφαση ή και στον τρόπο εφαρμογής της. Ο έλεγχος όπως και ο σχεδιασμός είναι μια διαδικασία επιλύσεως προβλημάτων, αλλά τα προβλήματα αναφέρονται κυρίως στην εφαρμογή και όχι στο σχεδιασμό προγραμμάτων και ενεργειών. Η πλήρης κατανόηση της συσχέτισης και αλληλεπίδρασης του σχεδιασμού και του ελέγχου είναι πρωταρχικής σπουδαιότητας.

Η βασικότερη ίσως αρχή για την οργάνωση ενός συστήματος σχεδιασμού και ελέγχου είναι ότι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης είναι προσδιοριστικά του τύπου και των επιμέρους συνθετικών στοιχείων του συστήματος. Αυτό σημαίνει ότι επιχειρήσεις με διαφορές στον τρόπο διοικήσεως τους, στην στρατηγική τους, στο περιβάλλον που λειτουργούν κ.ο.κ. χρειάζονται διαφορετικά συστήματα σχεδιασμού και ελέγχου της επιχειρηματικής τους δράσης.

Ο έλεγχος ουσιαστικά βασίζεται στη συγκέντρωση απολογιστικών στοιχείων προγραμμάτων και ενεργειών. Από τη σύγκριση των επιτεύξεων με τα σχέδια προσδιορίζονται οι αποκλίσεις που αν θεωρηθούν σοβαρές προκαλούν την άμεση παρέμβαση της διοίκησης για την διόρθωση της πορείας πλεύσεως της επιχείρησης. Ο σχεδιασμός και ο έλεγχος είναι συνήθως στενά αλληλοεξαρτώμενες διαδικασίες με έκδηλες τις αλληλεπιδράσεις της μιας προς την άλλη. Για τον λόγο αυτό οι δύο διαδικασίες εκτός μεμονωμένων εξαιρέσεων δεν θα πρέπει να θεωρούνται ως διαφορετικές και διακεκριμένες.

2.4 Βασικές Αρχές Διασφάλισης Ποιότητας

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον η διοίκηση της κάθε επιχείρησης απαιτείται να επικεντρώνεται στην έννοια της ποιότητας, μέσω της οποίας στοχεύει στη μακροπρόθεσμη κερδοφορία και στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Βασικός προσανατολισμός αποτελεί η καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων και των επιθυμιών των πελατών. Η έννοια του πελάτη αποκτά νέα διάσταση γιατί περιλαμβάνει όχι μόνο τους εξωτερικούς πελάτες αλλά και τους εσωτερικούς. Οι περισσότεροι κατασκευαστές αυτοκινήτων προδιαγράφουν αυστηρές προδιαγραφές ποιοτικών

κριτηρίων όσον αφορά τις διαδικασίες για το δίκτυο εξουσιοδοτημένων συνεργατών τους και οι οποίες τις περισσότερες φορές πιστοποιούνται από εγκεκριμένους φορείς με βάσει τα πρότυπα της σειράς ISO 9001:2000. Στα πλαίσια της διασφάλισης της ποιότητας των υπηρεσιών εφαρμόζονται κυρίως οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management –TQM), η οποία αφορά ολόκληρο τον οργανισμό και αποσκοπεί στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας όλων των διεργασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας οικονομικής μονάδας.

Η Διοίκηση ολικής ποιότητας είναι ευρύτερη ως έννοια και περιεχόμενο, εφαρμόζεται σε περιπτώσεις παροχής υπηρεσιών και στηρίζεται σε ορισμένες αρχές για την αποτελεσματικότερη διεξαγωγή των επιχειρηματικών διαδικασιών. Οι κυριότερες αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι ακόλουθες:

1. Ο πελάτης αποτελεί τον κύριο κριτή της ποιότητας (αποτελεσματικότητα)
2. Συμμετοχή και ομαδική εργασία
3. Εστίαση στις διαδικασίες και στη συνεχή βελτίωση (αποδοτικότητα)

Με τον όρο διαδικασία νοείται μια συσχετισμένη ομάδα βημάτων ή δραστηριοτήτων που χρησιμοποιεί διάφορους πόρους για τη δημιουργία αξίας. Κάθε διαδικασία έχει αρχή και τέλος (εισροή και εκροή) και εμπεριέχει δραστηριότητες που συνήθως διαπερνούν τα όρια ενός τμήματος μιας οικονομικής μονάδας. Υπάρχουν λοιπόν ευκαιρίες για βελτίωση της ποιότητας ενός οργανισμού, αν αντί να γίνεται εστίαση απομονωμένα σε κάθε τμήμα και λειτουργία της επιχείρησης, θεωρηθούν ως ένα σύνολο και αναλυθούν και ερευνηθούν οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους.

Το τμήμα ΠΥΜΠ αποτελεί ένα τομέα μιας επιχείρησης ο οποίος πρέπει να αντιμετωπίζεται με πολύ υψηλό βαθμό οργάνωσης. Έχει αποδειχτεί, ότι σε επιχειρήσεις, στις οποίες οι διαδικασίες και η ροή εργασιών ρυθμίζονται ξεκάθαρα και με διαφάνεια, σημειώνονται αισθητά λιγότερες απώλειες εξαιτίας προστριβών. Η οργάνωση και η λειτουργία του τμήματος ΠΥΜΠ μιας επιχείρησης πρέπει σύμφωνα με τα ως άνω:

- να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του πελάτη
- να λαμβάνει υπόψη της τα συμφέροντα των εργαζόμενων στην επιχείρηση
- να διασφαλίζει την οικονομική ανταγωνιστικότητα αυτής.

Οι τρεις προαναφερθέντες στόχοι θεωρούνται αλληλένδετοι και η λειτουργική οργάνωση των εργασιών στην ΠΥΜΠ θα πρέπει να γίνεται έτσι ώστε να διασφαλίζονται

με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η επίτευξή τους. Η εκπλήρωση των προσδοκιών του πελάτη αποτελεί τον κυριότερο στόχο για τη διασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο στόχος αυτός όμως, δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς τη συνδρομή δραστήριου, ευσυνείδητου και καλά καταρτισμένου προσωπικού, τα προσωπικά συμφέροντα του οποίου θα πρέπει αντίστοιχα να ληφθούν υπόψη από την εταιρεία. Για αυτό το λόγο η ικανοποίηση των εργαζομένων στην επιχείρηση, είναι το δεύτερο που πρέπει να ληφθεί υπόψη, αμέσως μετά από τις προσδοκίες των πελατών.

Η ταύτιση των στόχων του προσωπικού μιας επιχείρησης με τους στόχους του κέντρου ευθύνης στο οποίο απασχολούνται, αποτελεί ένα ιδανικό στόχο τον οποίο όλες οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να επιτύχουν. Στην πράξη αυτό είναι δύσκολο να συμβεί, γιατί οι πόροι για την ικανοποίηση των βραχυπρόθεσμων στόχων του προσωπικού συχνά συγκρούονται με τους αντίστοιχους στόχους της επιχείρησης. Για παράδειγμα οι εργαζόμενοι συχνά επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση των οικονομικών απολαβών τους με τη μικρότερη δυνατή θυσία, ενώ η επιχείρηση συχνά προσπαθεί να προσφέρει χαμηλούς μισθούς και να λάβει το μέγιστο της προσπάθειας των εργαζόμενων. Όταν συμφιλιώνονται οι στόχοι της επιχείρησης με αυτούς του ανθρώπινου δυναμικού της, ενισχύονται οι πιθανότητες να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Δεν πρέπει συν τοις άλλοις να αμελείται ο μόνιμος στόχος για οικονομική αποδοτικότητα της επιχείρησης, ο οποίος όμως χωρίς τη τήρηση των πρώτων δύο σημείων είναι εύλογο ότι δεν είναι δυνατό να οδηγήσει σε οικονομικά συμφέρουσα λειτουργία της επιχείρησης για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Ο κατασκευαστής αναλαμβάνει συνήθως σε συνεργασία με τον εισαγωγέα την ανάπτυξη υποστηρικτικών προγραμμάτων παροχής υπηρεσιών, εξοπλισμού συνεργείων, ειδικών εργαλείων και συσκευών μετρήσεων, ελέγχου και διάγνωσης με σκοπό την επίτευξη της αφοσίωσης των πελατών με βάση τις καταγεγραμμένες επιθυμίες τους.

Οι απαραίτητες προσαρμογές στην αντίστοιχη αγορά συντελούνται από τους εισαγωγείς στα πλαίσια του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Ο εξουσιοδοτημένος συνεργάτης ΠΥΜΠ είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή των προγραμμάτων που αναπτύχθηκαν για τον πελάτη. Το κύκλωμα ελέγχου κλείνει με τον έλεγχο αποτελεσματικότητας, ο οποίος διεξάγεται με την αντίστροφη διαδρομή. Η εφαρμογή των βασικών διαδικασιών ΠΥΜΠ πραγματοποιείται στην εξουσιοδοτημένη επιχείρηση εμπορίας και επισκευής αυτοκινήτων.

2.5 Βασικές Διαδικασίες ΠΥΜΠ

Για την επίτευξη της βέλτιστης λειτουργίας και αποδοτικότητας στην ΠΥΜΠ, έχουν καθιερωθεί τα τελευταία χρόνια από τις αυτοκινητοβιομηχανίες τυποποιημένες διαδικασίες για την διεκπεραίωση μιας εντολής εργασίας οι οποίες σε γενικές γραμμές περιγράφουν την ροή διεκπεραίωσης των απαιτούμενων ενεργειών εκ μέρους της επιχείρησης, από το πρώτο τηλεφώνημα του πελάτη ως την τελική τηλεφωνική επικοινωνία με τον πελάτη για τη διάγνωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το γεγονός, ότι πλέον το τμήμα ΠΥΜΠ συμβάλλει ως καθοριστικός παράγοντας στην οικονομική επιτυχία του εμπορικού οργανισμού, υπογραμμίζει το σημαντικό του ρόλο και μαζί με αυτόν την ανάγκη να εφαρμοστούν συγκεκριμένες και προκαθορισμένες βασικές διαδικασίες ΠΥΜΠ.

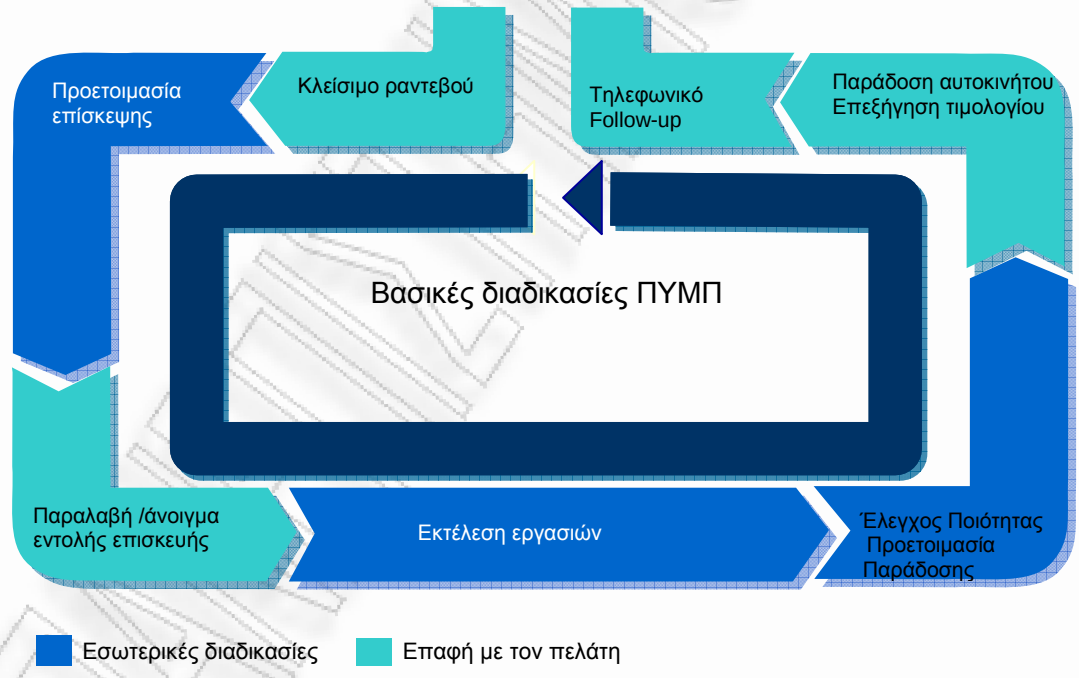
Οι βασικές διαδικασίες ΠΥΜΠ στην εταιρία αυτοκινήτων παίζουν σημαίνοντα ρόλο για την κοινή επιτυχία και περιλαμβάνουν συνήθως τα ακόλουθα επτά στάδια:

- Κλείσιμο Ραντεβού (προσεκτική ακρόαση του πελάτη, καταγραφή όλων των αιτημάτων, των προβλημάτων, των συμφωνηθέντων σημείων προς επισκευή και λεπτομερειών των οχημάτων, προσφορά παροχής αντικατάστασης μέσου μεταφοράς)
- Προετοιμασία Επίσκεψης (Περιεκτικός σχεδιασμός και εξασφάλιση εκτέλεσης της παραγγελίας χωρίς προβλήματα, περιλαμβάνοντας την πιθανή αντικατάσταση μέσου μεταφοράς, εξασφάλιση διαθεσιμότητας ανταλλακτικών, εξασφάλιση ελεύθερης χωρητικότητας συνεργείου και θέσης εργασίας)
- Παραλαβή Οχήματος και Άνοιγμα Εντολής (Έλεγχος του οχήματος παρουσία πελάτη, καταγραφή των επιθυμιών του πελάτη, καταγραφή ελαττωμάτων και συμφωνηθέντων επισκευών και τοποθέτησης ανταλλακτικών και εξαρτημάτων ξεκάθαρα και ξεχωριστά από την παραγγελία και παροχή προσφοράς με πληροφορίες για το κόστος)
- Εκτέλεση Εργασιών Επισκευής (Εσωτερική πληροφόρηση με λεπτομέρεια όλων των εμπλεκομένων για τα ελαττώματα, την έκταση της εργασίας, των αριθμό των ανταλλακτικών και των εξαρτημάτων, τις επιθυμίες του πελάτη και συμπλήρωση της παραγγελίας αυτών με πληρότητα και ακρίβεια και ενημέρωση του πελάτη για κάθε πιθανή επέκταση της παραγγελίας σε περίπτωση που κριθούν αναγκαίες πρόσθετες εργασίες επισκευής)
- Ποιοτικός Έλεγχος και Προετοιμασία Παράδοσης Οχήματος (Έλεγχος για την ποιότητα της εργασίας και διασφάλιση για την πλήρη πραγματοποίηση αυτής, με

δοκιμαστική οδήγηση, αν απαιτείται, καταγραφή εξακριβωμένων ελαττωμάτων τα οποία δεν έχουν επιδιορθωθεί, καθαρισμός αυτοκινήτου)

- Παράδοση Οχήματος και Λογιστική Εκκαθάριση (Ελαχιστοποίηση χρόνου αναμονής παράδοσης, αναλυτική επεξήγηση του τιμολογίου, αναφορά εξακριβωμένων ελαττωμάτων τα οποία δεν έχουν επιδιορθωθεί)
- Τηλεφωνική Επικοινωνία (Έλεγχος της ικανοποίησης του πελάτη μέσω τηλεφωνικής αναφοράς, εξασφάλιση ότι οι απορίες έχουν αντιμετωπιστεί, λήψη μέτρων για την αποφυγή παρόμοιων μελλοντικών προβλημάτων)

Μια τέτοιας μορφής τυποποιημένη αλληλουχία διαδικασιών ισχύει το ίδιο για όλα τα είδη εργασιών από απλούς τεχνικούς ελέγχους, προγραμματισμένες εργασίες συντήρησης και γενικές επισκευές συνεργείου, μέχρι εργασίες φανοποιείας και βαφής. Τα μεμονωμένα στάδια παρουσιάζονται αναλυτικά στην σχηματική παράσταση για τις Βασικές Διαδικασίες ΠΥΜΠ που ακολουθεί, όπου φαίνονται επίσης ξεκάθαρα και οι διάφορες συσχετίσεις ως προς την αλληλουχία και τη σειρά διεκπεραίωσης.



Διάγραμμα 1 *Βασικές διαδικασίες ΠΥΜΠ*

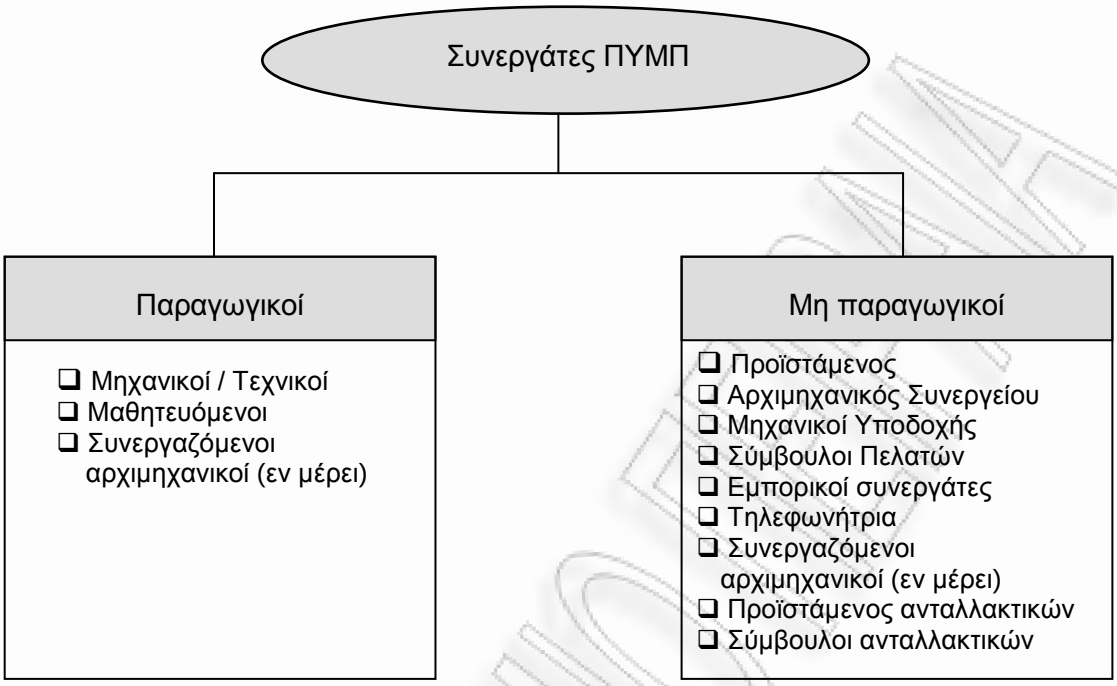
Με την ως άνω απεικόνιση, κάθε μία διαδικασία της ΠΥΜΠ, μπορεί να αντιμετωπιστεί και να αναλυθεί ξεχωριστά ως παράγοντας επιτυχίας. Και μόνο με τη συνεχή και συνεπή εφαρμογή, μέτρηση και αξιολόγηση των δεικτών επίδοσης που βρίσκονται πίσω από αυτές τις διαδικασίες, εξασφαλίζεται μια αξιόπιστη βασική ποιότητα. Με αυτό

τον τρόπο μπορεί να εκπληρώνεται διαρκώς η αξίωση για την ικανοποίηση των πελατών και να αποτελέσει τη βάση για ένα επιτυχές μέλλον.

Όμως και το καλύτερο πρόγραμμα δεν μπορεί να αποδώσει, εάν δεν επανδρωθούν τα διάφορα στάδια με αντίστοιχα εξειδικευμένους και αφοσιωμένους συνεργάτες και δεν υπάρχουν οι απαιτούμενες επιχειρησιακές προϋποθέσεις. Γι' αυτό θα πρέπει να γίνονται συστηματικά έλεγχοι για την ορθή λειτουργία κάθε φάσης εργασίας, την απρόσκοπτη διαδοχή των φάσεων και αν χρειάζεται να προτείνονται και να πραγματοποιούνται διορθωτικές επεμβάσεις.

Η κατάρτιση όλων των συνεργατών μέσω της εκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης καθώς και μέσω της πληροφόρησης, της μετάδοσης εμπειριών και κινήτρων αποτελεί σημαντική συμβολή στην εκπλήρωση των απαιτούμενων στόχων για την ΠΥΜΠ. Οι συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις προϋποθέτουν την υψηλή κατάρτιση του κάθε συνεργάτη. Αναλόγως πρέπει να προγραμματίζονται και να διεξάγονται τα διάφορα μέτρα εκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης. Οι αρμοδιότητες που ανατίθενται στους συνεργάτες πρέπει να θεωρούνται ως δραστηριότητες για την εξασφάλιση της ποιότητας. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η αντίστοιχη ποιοτική εκπαίδευση, η εμπειρία καθώς και η συνεχής διαδικασία υποστήριξης. Οι στόχοι που ισχύουν και είναι γνωστοποιημένοι στο τμήμα ΠΥΜΠ πρέπει να ακολουθούνται από όλους τους συνεργάτες μέσω της εκπαίδευσης, της εξάσκησης, των αποκτηθέντων κινήτρων, της πληροφόρησης και της ποιοτικής συνείδησης. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στην επιλογή, εκπαίδευση και εξάσκηση των νέο προσληφθέντων καθώς και των εργαζομένων με νέα καθήκοντα.

Είναι καθήκον των στελεχών να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις, ώστε κάθε εργαζόμενος να μπορεί να ανταποκρίνεται στο καθήκον του ως προς την εσωτερική και εξωτερική πελατειακή σχέση. Για το σκοπό αυτό εξακριβώνεται ή συστηματική αναγκαιότητα κατάρτισης και μετεκπαίδευσης κάθε εργαζόμενου και παρακολουθείται η εκπλήρωσή της. Για την περαιτέρω ανάλυση θα θεωρηθεί ο ακόλουθος διαχωρισμός των ειδικοτήτων εργασίας του τμήματος ΠΥΜΠ, σε παραγωγικούς και μη παραγωγικούς συνεργάτες του συνεργείου. Η σχέση μεταξύ παραγωγικών και μη παραγωγικών συνεργατών πρέπει να είναι ισορροπημένη, οικονομικά συμφέρουσα και φιλική προς τον πελάτη. Κατά κανόνα πρέπει να επιδιώκεται μια σχέση 3:1.

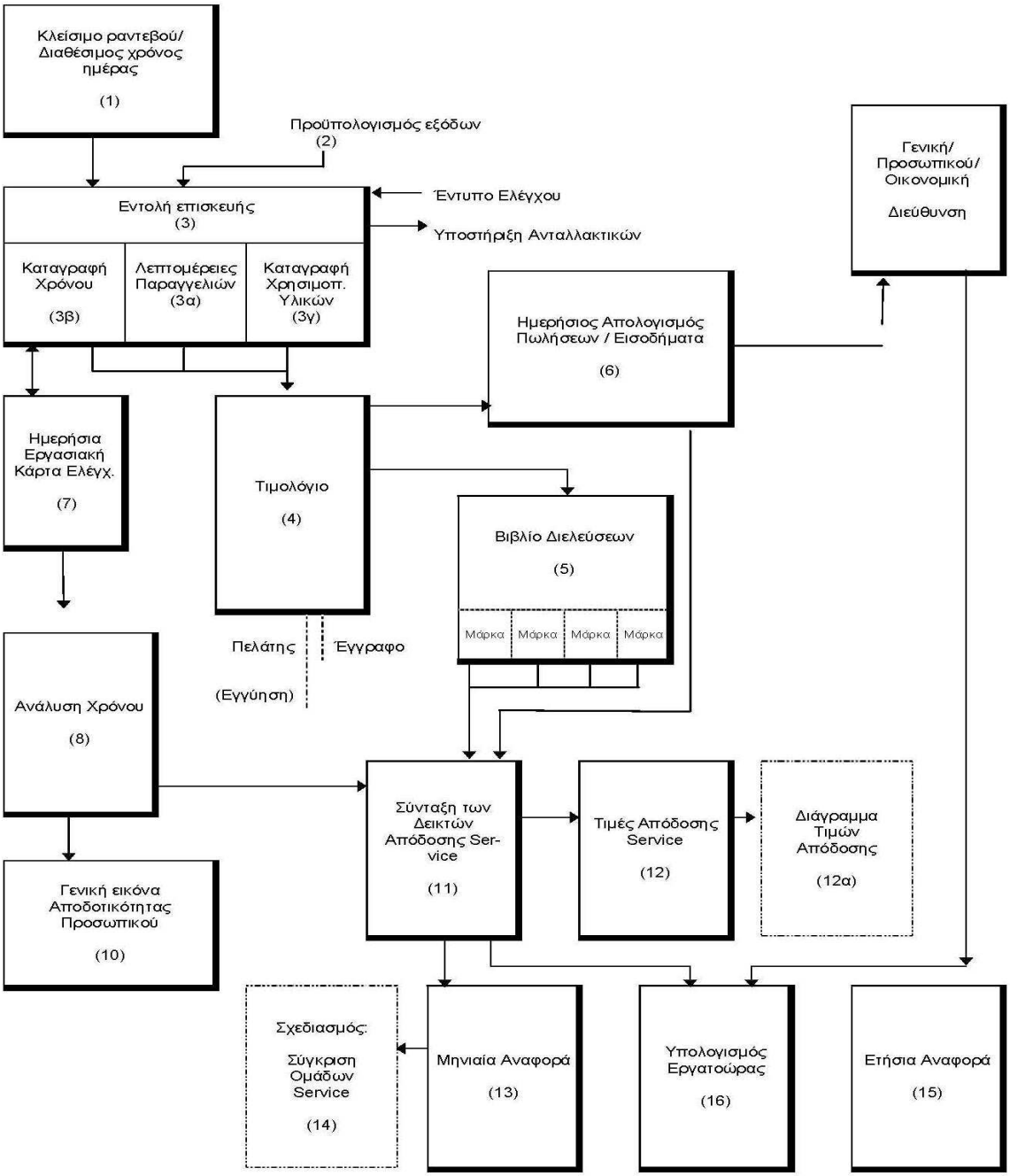


Διάγραμμα 2 *Συνεργάτες ΠΥΜΠ*

2.6 Τεκμηρίωση και Ροή Πληροφοριών

Για την καλή και αποδοτική λειτουργία του τομέα ΠΥΜΠ απαιτείται ένα κατάλληλο σύστημα τεκμηρίωσης στα πλαίσια της πολιτικής ποιότητας της, προκειμένου να υπάρχει η δυνατότητα συλλογής και αξιολόγησης για όλες τις σημαντικές πληροφορίες επίδοσης για την επιχείρηση. Αυτό επιτυγχάνεται με χρήση κατάλληλα σχεδιασμένων εντύπων, ακόμα και σε επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν ηλεκτρονικά συστήματα επεξεργασίας στοιχείων.

Το διάγραμμα που ακολουθεί δίνει μία συνοπτική εικόνα για τα έντυπα που χρησιμοποιούνται συνηθέστερα στο τμήμα ΠΥΜΠ και τα οποία παίζουν σημαντικό ρόλο για την εκτέλεση της εντολής και στη συνέχεια για τη καταχώρηση και ανάλυση των στοιχείων. Στο διάγραμμα αυτό απεικονίζονται επίσης οι συσχετισμοί και η ροή των διαδικασιών που περιγράφονται στα έντυπα, παρουσιάζοντας ταυτόχρονα τις διαδικασίες λειτουργίας της επιχείρησης.



Διάγραμμα 3 *Τεκμηρίωση και Ροή Πληροφοριών*

2.7 Ανάλυση Διαδικασιών

2.7.1 Κλείσιμο ραντεβού

Το κλείσιμο του ραντεβού είναι ο πρώτος σημαντικός σταθμός κατά τη διεκπεραίωση της εντολής, επειδή στο στάδιο αυτό δημιουργείται η πρώτη επαφή με τον πελάτη και συνεπώς η ευκαιρία για τη δημιουργία μίας καλής σχέσης και μπορεί να γίνει είτε

τηλεφωνικά είτε με προσωπική επίσκεψη. Το κλείσιμο του ραντεβού έχει όμως και άλλα πλεονεκτήματα:

- Ο όγκος εργασιών του συνεργείου μπορεί να προγραμματισθεί και να ελεγχθεί με ακρίβεια, έτσι ώστε να μειωθούν στο ελάχιστο, οι νεκροί χρόνοι και η υπερκάλυψη των ραντεβού.
- Η παραλαβή της εντολής μπορεί στις περισσότερες περιπτώσεις να μετατοπισθεί χρονικά έτσι ώστε να αποφεύγονται οι συνήθεις χρόνοι αιχμής.
- Ο χρόνος αναμονής των πελατών με τον τρόπο αυτό μειώνεται και μένει περισσότερος ελεύθερος διαθέσιμος χρόνος για την καλή εξυπηρέτηση του πελάτη.
- Παρέχεται η δυνατότητα της έγκαιρης προμήθειας των ανταλλακτικών και εξαρτημάτων που τυχόν δεν υπάρχουν διαθέσιμα στην αποθήκη ανταλλακτικών,
- Η τήρηση των ημερομηνιών παράδοσης στον πελάτη μπορεί σχεδόν πάντα να εξασφαλισθεί.

Μία σημαντική βασική αρχή κατά το κλείσιμο του ραντεβού είναι η πρόβλεψη κάποιου ελεύθερου χρόνου ως ποσοστού ασφαλείας, για την αντιμετώπιση περιπτώσεων πελατών που έρχονται απροειδοποίητα και «έκτακτων περιπτώσεων». Αυτό το ποσοστό ασφαλείας, κυμαίνεται συνήθως περίπου σε 10-20%, εξαρτάται όμως πάντα από τις κατά τόπους διαφορετικές εμπειρικές τιμές. Συχνά ο ελεύθερος αυτός χρόνος προκύπτει αυτομάτως από πελάτες που ξεχνούν το ραντεβού τους ή το ακυρώνουν την τελευταία στιγμή.

2.7.2 Προετοιμασία Επίσκεψης

Στις σημαντικότερες προϋποθέσεις για ποιοτική ΠΥΜΠ περιλαμβάνεται η καλή και ομοιόμορφη κατανομή εργασιών του συνεργείου. Σε αυτό σημαντικό ρόλο παίζουν, όχι μόνο οι θέσεις εργασίας και οι εγκαταστάσεις, αλλά κατά κύριο λόγο ο αριθμός των ατόμων. Γι' αυτό χρειάζεται ένας συστηματικός μακροπρόθεσμος χρονικός προγραμματισμός, σχετικά με το ποιοί παραγωγικοί συνεργάτες, ποιές ημέρες εργασίας θα είναι παρόντες, ώστε να μπορούν να συμπεριληφθούν στο σχετικό υπολογισμό του δυναμικού. Εδώ επίσης εξετάζεται η αρχική διαθεσιμότητα ανταλλακτικών για την παρεχόμενη εργασία που πρόκειται να πραγματοποιηθεί και η έγκαιρη παραγγελία τους ώστε να μη δημιουργηθούν προβλήματα παράδοσης και διαθεσιμότητας τους κατά την έλευση του πελάτη στο χώρο του συνεργείου. Θα πρέπει να γίνεται επίσης μέριμνα για τις διαγνωστικές συσκευές και τα διαθέσιμα όργανα μετρήσεων και ελέγχου καθώς και τα ειδικά εργαλεία που θα απαιτηθούν.

2.7.3 Παραλαβή Οχήματος και Άνοιγμα Εντολής Επισκευής

Ο τρόπος με τον οποίο διεκπεραιώνεται η υποδοχή του πελάτη μπορεί να συγκριθεί με την «πρώτη εντύπωση» που δημιουργεί η επιχείρηση στον πελάτη. Και αυτή η πρώτη εντύπωση πρέπει να είναι θετική, γιατί στους περισσότερους ανθρώπους χαράσσεται έντονα στη μνήμη. Η υποδοχή του πελάτη αρχίζει ήδη με την ομαλή πρόσβαση σε ένα καλό παρκινγκ με κατάλληλη σηματοδότηση, το οποίο θα βρίσκεται όσο το δυνατόν πιο κοντά στην είσοδο του κτιρίου. Πρέπει να θεωρείται ως αυτονόητο ότι η ο χώρος υποδοχής θα είναι καθαρός, ευδιάκριτος και επιμελημένος. Με την είσοδό του μέσα στο κτίριο θα πρέπει ο πελάτης να συναντάει μία ευχάριστη, φιλική ατμόσφαιρα και κυρίως ένα φιλικό καλωσόρισμα.

Η συζήτηση με τον μηχανικό υποδοχής που θα ακολουθήσει πρέπει να αποτελεί την κορύφωση της υποδοχής του πελάτη. Στο σημείο αυτό ο πελάτης αποφασίζει συχνά συνειδητά ή ασυνείδητα για το μέγεθος της συμπάθειας και της εμπιστοσύνης που θα δείξει προς την εταιρεία. Ο μηχανικός υποδοχής είναι επομένως ένας από τους βασικούς παράγοντες που ευθύνονται για το αν ένας πελάτης θα εξελιχθεί σε έναν πιστό πελάτη, ο οποίος θα συνεχίσει να εμπιστεύεται την εταιρεία ή αν την επόμενη φορά θα προτιμήσει άλλη εταιρεία και συχνά άλλο προϊόν. Στη διαπίστωση αυτή προστίθεται επίσης και η ζημιά που μπορεί να προκαλέσει ο δυσαρεστημένος πελάτης εξιστορώντας στον κοινωνικό του περίγυρο την αρνητική εμπειρία και το θυμό του για την κακή ποιότητα εξυπηρέτησης που έλαβε.

Για τους περισσότερους πελάτες, το αυτοκίνητο έχει πολύ μεγάλη συναισθηματική και χρηματική αξία και πολλές φορές μάλιστα αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της περιουσίας τους. Σ' όλα αυτά προστίθεται επίσης και το γεγονός, ότι ο πελάτης θεωρεί συνήθως την επίσκεψή του στο συνεργείο ως συνδεδεμένη μόνο με μειονεκτήματα: έξοδα για εργατικά και ανταλλακτικά, υπερτιμολογημένες υπηρεσίες, καχυποψία στη συναλλαγή, χάσιμο χρόνου για άσκοπες μετακινήσεις και περιορισμό της «κινητικότητάς» του. Όλα αυτά λοιπόν συνθέτουν καταρχήν πολύ δυσμενείς προϋποθέσεις σε ότι αφορά την ικανοποίησή του. Γι' αυτό έχει πολύ μεγάλη σημασία, να κερδηθεί η εμπιστοσύνη του πελάτη και να πεισθεί για την αναγκαιότητα και την ωφέλεια των εργασιών που πρόκειται να γίνουν. Την πρώτη θέση λοιπόν ανάμεσα στα καθήκοντά του μηχανικού υποδοχής κατέχει η «ικανοποίηση του πελάτη».

Για πολλές περιπτώσεις επισκευών είναι συμφέρον ή ίσως και απαραίτητο, πριν από τη δημιουργία της εντολής εργασίας να γίνεται ένας προκαταρκτικός έλεγχος του αυτοκινήτου με ταυτόχρονη επεξήγηση των εργασιών, δίπλα ή ακόμα και κάτω από το αυτοκίνητο. Βασική προϋπόθεση για να επιτευχθεί αυτό είναι η σωστή βάση για τη συζήτηση με τον πελάτη, να τον ακούσει προσεχτικά, να κάνει ερωτήσεις, να εξηγήσει διάφορες καταστάσεις, καθώς επίσης και να τον ενημερώσει σωστά επί των τεχνικών θεμάτων. Η διαδικασία αυτή έχει επικρατήσει να αποκαλείται «παραλαβή δια διαλόγου» και για την πληρέστερη εφαρμογή της απαιτείται σε πολλές περιπτώσεις, ο μηχανικός υποδοχής να δει το αυτοκίνητο μαζί με τον πελάτη και ενδεχομένως να το σηκώσουν με ανυψωτικό μηχάνημα για να το εξετάσουν και από κάτω. Ένας τέτοιος τεχνικός έλεγχος παρουσία του πελάτη χρησιμεύει, όχι μόνο για την ασφάλεια της σωστής επισκευής, αλλά δημιουργεί εμπιστοσύνη και δίνει την δυνατότητα εντοπισμού τυχόν άλλων ελλείψεων και επέκτασης της εντολής ή ακόμα και της διαπίστωσης ότι ίσως η πιο συμφέρουσα λύση είναι η αγορά ενός καινούργιου αυτοκινήτου. Ο έλεγχος πρέπει να γίνεται είτε από τον ίδιο το μηχανικό υποδοχής, είτε από κάποιον έμπειρο τεχνίτη με ειδικευμένες γνώσεις στον τεχνικό έλεγχο των αυτοκινήτων και στη σχετική διάγνωση.

Μόλις διαπιστωθεί η έκταση των εργασιών που πρέπει να γίνουν, μπορεί να γίνει η πρώτη αρχική εκτίμηση του κόστους, κάτι το οποίο ζητούν οι περισσότεροι πελάτες. Ο προϋπολογισμός πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή και ειλικρίνεια, γιατί οι πελάτες που θα χρειασθεί αργότερα να πληρώσουν περισσότερα χρήματα, τις περισσότερες φορές θυμώνουν. Γι' αυτό είναι προτιμότερο, πριν απαιτηθεί επέκταση της εντολής να ζητείται η συγκατάθεση του πελάτη. Σε ορισμένες περιπτώσεις, κυρίως σε περιπτώσεις ατυχημάτων, ο πελάτης ή η ασφαλιστική εταιρεία ζητάει ένα δεσμευτικό γραπτό προτιμολόγιο. Το προτιμολόγιο αυτό πρέπει να περιέχει μία αναλυτική καταγραφή όλων των εργασιών με αναφορά στους χρόνους επισκευής και στα εργατικά, καθώς και σε όλα τα απαιτούμενα ανταλλακτικά με τις τιμές τους. Χρειάζεται μεγάλη προσοχή, γιατί σε ορισμένες περιπτώσεις ενδέχεται να μην μπορεί να γίνει η ακριβής διαπίστωση των ελλείψεων και του αντίστοιχου κόστους, παρά μόνο μετά από την εξαγωγή και το λύσιμο των εξαρτημάτων.

2.7.4 Εκτέλεση Εργασιών Επισκευής

Σε αυτό το στάδιο πρέπει να διατεθούν και να κατανεμηθούν οι εγγεγραμμένες στο πρόγραμμα εντολές. Ο συνεργάτης που είναι υπεύθυνος για τη διανομή των εντολών (διευθυντής συνεργείου, αρχιμηχανικός ή αρχιτεχνίτης) κατευθύνει, προωθεί και

συντονίζει την εκτέλεση των εντολών προς τους μηχανικούς, έχοντας λάβει υπόψη του τις δυνατότητες που υπάρχουν, την κατάρτιση ή την εξειδίκευση των εργαζομένων για την διεκπεραίωση κάθε εντολής και τις ημερομηνίες που πρέπει να τηρηθούν. Σε εταιρείες παραδοσιακού τρόπου διοίκησης, αυτό γίνεται συνήθως δια της κεντρικής οδού. Σε εταιρείες που λειτουργούν κατά το πρότυπο των ομάδων εργασίας, τις εντολές τις διανέμει απ' ευθείας στους συνεργάτες της ομάδας του, ο αρχιμηχανικός ή ο αρχιτεχνίτης ο οποίος τις παραλαμβάνει.

Ως βοηθητικό μέσο για τη διάθεση και για την περαιτέρω παρακολούθηση των ημερομηνιών πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν έναν πίνακα διάθεσης για τις εντολές εργασίας, ο οποίος προσφέρει αμέσως μία γενική εικόνα για όλες τις εντολές που υπάρχουν τη στιγμή εκείνη στο συνεργείο και για τις προγραμματισμένες ημερομηνίες αποπεράτωσης. Επίσης από τον πίνακα αυτόν φαίνεται ο φόρτος εργασίας κάθε μηχανικού και κάθε τμήματος. Οι τεχνίτες παίρνουν τις εντολές εργασίας με την κάρτα συνεργείου, όπου αναφέρονται τουλάχιστον η οδηγία εργασίας σημειωμένη στη μπροστινή πλευρά και το υπόδειγμα για την καταγραφή των απαιτούμενων χρονομονάδων για τις ώρες εργασίας στη πίσω πλευρά.

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί, ότι η ανελλιπής καταγραφή όλων των χρονομονάδων και των ωρών παρουσίας των παραγωγικών συνεργατών έχει καθοριστική σημασία για την συνολική επιτυχία στο τμήμα ΠΥΜΠ και θα αναλυθεί σε επόμενη ενότητα του κεφαλαίου αυτού. Επίσης θα γίνει εκτενής αναφορά στο έντυπο εντολής εργασίας που αποτελεί ίσως το βασικότερο έντυπο για όλες τις αναλύσεις στο τμήμα της ΠΥΜΠ καθότι περιλαμβάνει όλες τις χρήσιμες πληροφορίες που απαιτούνται για αυτές.

Πολλές φορές ο τεχνίτης διαπιστώνει ότι απαιτείται να εκτελεστούν και άλλες εργασίες πέρα από τις αρχικά συμφωνηθέντες με τον πελάτη ή ότι θα ήταν πιο συμφέρον να γίνουν και οι άλλες εργασίες συγχρόνως με αυτές. Στις περιπτώσεις αυτές πρέπει οπωσδήποτε να ζητείται εκ των υστέρων η συγκατάθεση του πελάτη, εφόσον δεν έχει προηγουμένως συμφωνηθεί με τον πελάτη ένα ευρύτερο πλαίσιο ή ένα μέγιστο ύψος κόστους εργασιών. Αν ο πελάτης δεν έχει τηλέφωνο ή δεν δεχθεί την επέκταση της εντολής, πρέπει να στοιχειοθετηθούν και να αναφερθούν οι απαραίτητες συμπληρωτικές εργασίες επάνω στο τιμολόγιο, ιδιαίτερα αν αφορούν στην ασφάλεια λειτουργίας και στην οδική ασφάλεια του αυτοκινήτου, ώστε να αποδεικνύεται ότι ο πελάτης έχει λάβει γνώση για τις απαιτούμενες εργασίες και έχει αναλάβει την ευθύνη για την μη εκτέλεσή τους. Αν ο πελάτης δώσει τη συγκατάθεσή του για την εκτέλεση

των επιπρόσθετων εργασιών, αυτό πρέπει να σημειωθεί ως «Επέκταση εντολής» στην εντολή εργασίας.

Ιδανικά, η διαθεσιμότητα κάθε απαραίτητου ανταλλακτικού για τη συμφωνημένη ημέρα εργασίας θα πρέπει να διασφαλιστεί και να ελεγχθεί κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της προετοιμασίας. Όσο το δυνατόν πιο γρήγορα μετά από τη δημιουργία της εντολής πρέπει να διαπιστωθούν οι ανάγκες σε ανταλλακτικά. Με το θέμα αυτό ασχολείται κυρίως ο μηχανικός μαζί με έναν συνεργάτη από την αποθήκη ανταλλακτικών. Τα ανταλλακτικά που απαιτούνται για την εντολή και όποια άλλα υλικά σημειώνονται από τον συνεργάτη των ανταλλακτικών στη σχετική απόδειξη ανταλλακτικών, η οποία εκτός από τα στοιχεία της εντολής στο άνω μέρος περιλαμβάνει επίσης, τον απαιτούμενο αριθμό ανταλλακτικών, τους κωδικούς ανταλλακτικών, τον χαρακτηρισμό του ανταλλακτικού, τη λιανική τιμή, την ομάδα ανταλλακτικών που ανήκει και την πιθανή έκπτωση που προβλέπεται και τη συνολική τιμή στις αντίστοιχες στήλες.

Αν δεν υπάρχουν σε στοκ όλα τα απαιτούμενα ανταλλακτικά, πρέπει να παραγγελθούν αμέσως. Αν υπάρχει η υπόνοια, ότι έτσι θα καθυστερήσει η ημερομηνία παράδοσης, πρέπει αμέσως εάν υπάρχει η δυνατότητα, να ειδοποιηθεί ο πελάτης. Για το θέμα αυτό υπεύθυνος είναι ο μηχανικός υποδοχής. Μέχρι την ολοκλήρωση μιας εντολής πρέπει η αντίστοιχη απόδειξη ανταλλακτικών που είναι καταχωρημένη σύμφωνα με τον αριθμό εντολής να παραμένει στα ανταλλακτικά. Μόνο μετά από την επισκευή του αυτοκινήτου και τον έλεγχο παράδοσης από τον μηχανικό υποδοχής ή τον αρχιτεχνίτη προωθείται η απόδειξη ανταλλακτικών μαζί με την εντολή και τις καταχωρημένες ώρες εργασίας για τη λογιστική τακτοποίηση. Όταν απαιτηθούν παροχές τρίτων πρέπει συμπληρωματικά στην εντολή εργασίας να εκδίδεται μία ξεχωριστή εντολή παροχών τρίτων με τη μορφή ενός κουπονιού παραγγελίας, κάτι που συνήθως γίνεται από το γραφείο της εταιρείας.

2.7.5 Έλεγχος Ποιότητας και Προετοιμασία Οχήματος για Παράδοση

Η ποιότητα της εργασίας πρέπει να παρακολουθείται και να ελέγχεται, γιατί μόνο μία σταθερή ποιότητα εργασίας εξασφαλίζει την ικανοποίηση του πελάτη και την επαγγελματική επιτυχία. Για τον σκοπό αυτό πρέπει ο έλεγχος της ποιότητας να γίνεται ήδη κατά τη διάρκεια της επισκευής. Αυτό είναι ευθύνη του αρμόδιου αρχιμηχανικού ή αρχιτεχνίτη. Ο συστηματικός έλεγχος ποιότητας αποσκοπεί όχι μόνο στην ικανοποίηση του πελάτη, αλλά συγχρόνως στην εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος για την εταιρεία, με την μείωση των δυσάρεστων διαμαρτυριών του πελάτη και των χρονοβόρων συμπληρωματικών εργασιών.

Επίσης με αυτό το στάδιο εξαλείφονται οι προϋποθέσεις για δημιουργία επαναλαμβανόμενων επισκευών, δηλαδή επισκέψεων για επισκευές που αφορούν πρόβλημα που δεν εξαλείφθηκε με την πρώτη επίσκεψη του πελάτη στο συνεργείο. Οι επισκευές αυτές συμβάλλουν πολύ στη μείωση της ικανοποίησης των πελατών και στην αύξηση της δυσαρέσκειάς τους τόσο για τις παρεχόμενες υπηρεσίες όσο και για το αυτοκίνητο και τη μάρκα που έχουν επιλέξει. Μετά από το πέρας της επισκευής, ο μηχανικός υποδοχής εκτελεί τον τελικό έλεγχο ποιότητας με τον έλεγχο ορθής λειτουργίας των επιμέρους συστημάτων του οχήματος ή με δοκιμαστική διαδρομή, δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στην εκτέλεση όλων των κωδικών εργασιών που αναφέρονται στην εντολή, στην επιτυχία της επισκευής, στην οδική ασφάλεια και την ασφάλεια λειτουργίας, στις στάθμες υγρών και στα απαραίτητα αυτοκόλλητα και στην καθαριότητα του αυτοκινήτου. Αν το αυτοκίνητο κριθεί ότι δεν πληρεί τις προδιαγραφόμενες παραμέτρους κατά τον ποιοτικό έλεγχο, τότε θα πρέπει να γίνουν οι συμπληρωματικές εργασίες και να γίνει εκ νέου μέριμνα για την καθαριότητά του πριν την τελική παράδοση στον πελάτη.

2.7.6 Παράδοση Οχήματος και Λογιστική Εκκαθάριση

Μετά από την διεκπεραίωση της εντολής και τον τελικό έλεγχο από τον μηχανικό υποδοχής μπορεί να εκδοθεί το τιμολόγιο. Κατά κανόνα το τιμολόγιο πρέπει να είναι έτοιμο κατά την παράδοση του αυτοκινήτου. Τη βάση για την έκδοση του τιμολογίου, αποτελούν η εντολή εργασίας με την κάρτα συνεργείου και οι σχετικές αποδείξεις ανταλλακτικών. Με την βοήθεια των εγγράφων αυτών το γραφείο κινήσεως της εταιρείας ή το αρμόδιο τμήμα για την έκδοση του τιμολογίου μπορεί να ελέγχει:

- την πληρότητα των αποδείξεων και των άλλων δικαιολογητικών,
- την αντιστοιχία των υλικών και των ανταλλακτικών που χρησιμοποιήθηκαν με το μέγεθος των εργασιών που έγιναν βάσει της εντολής
- τις εργατοώρες και τις πραγματικές παραγωγικές ώρες (σύγκριση μεταξύ προβλεπόμενων και πραγματικών) για να διαπιστωθεί, ότι έχουν καταγραφεί όλες οι εργασίες που έγιναν καθώς επίσης και οι τυχόν επεκτάσεις επισκευών.

Για την τιμολόγηση χρησιμοποιούνται οι κωδικοί εργασίας και τα κείμενα που προβλέπονται σε σχετικούς καταλόγους κωδικών εργασιών. Μετά από τα εργατικά στο τιμολόγιο μεταφέρονται τα έξοδα για τα απαραίτητα ανταλλακτικά και υλικά που αναγράφονται στη σχετική απόδειξη. Τέλος πρέπει να ελεγχθεί, αν το ύψος του συνολικού ποσού είναι χαμηλότερο, υψηλότερο ή ίδιο με αυτό του αρχικού

προϋπολογισμού εξόδων. Μετά από την έκδοση του τιμολογίου μεταφέρονται τα έσοδα από εργατικά και ανταλλακτικά στις αντίστοιχες στήλες του βιβλίου διελεύσεων. Έτσι μπορεί να ελεγχθεί αξιόπιστα, εάν όλες οι εντολές που έχουν εκτελεστεί έχουν περαστεί για λογιστική εκκαθάριση. Σε εργασίες εγγυήσεων πρέπει τα τιμολόγια με τις αντίστοιχες εντολές να προωθηθούν στον αρμόδιο εγγυήσεων για την περαιτέρω διεκπεραίωση μέσω του κατασκευαστή. Τέλος, αν απαιτείται, αναγνωρισμένα αλλά όχι διορθωμένα σφάλματα πρέπει να σημειώνονται στο τιμολόγιο μαζί με μια προσφορά τιμής, αν εφαρμόζεται. Αν αυτό συμπεριλαμβάνει σφάλματα σχετικά με θέματα ασφάλειας αυτό θα πρέπει να εξηγηθεί προσωπικά στον πελάτη, αν είναι δυνατό. Πολλοί πελάτες εκτιμούν επίσης σχόλια που αφορούν προσφορές, προωθήσεις και την ημερομηνία της επόμενης προγραμματισμένης επίσκεψης για τις προβλεπόμενες εργασίες συντήρησης.

Όλα τα τιμολόγια πελατών αποτελούν συγχρόνως την επαγγελματική κάρτα της επιχείρησης. Γι' αυτό έχει μεγάλη σημασία, όχι μόνο να γράφονται σωστά και με τρόπο κατανοητό για τον πελάτη τα κείμενα και τα ποσά του τιμολογίου αλλά και να είναι επιμελημένη η εμφάνιση όλων των χρησιμοποιούμενων εντύπων τιμολογίων. Συστήνεται συνήθως το αυτοκίνητο να παραδίδεται στον πελάτη προσωπικά από τον αρμόδιο μηχανικό υποδοχής και να του επεξηγούνται αναλυτικά τα ποσά που αναγράφονται στο τιμολόγιο. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για όλες τις εντολές με μεγάλη αξία τιμολογίου και για όλες τις «προβληματικές περιπτώσεις» και τις «επαναληπτικές επισκευές». Επίσης για τη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης, πρέπει οπωσδήποτε να επεξηγούνται προσωπικά από το μηχανικό υποδοχής και οι εντολές εκείνες που συνδέονται με εκ την υστέρων επέκταση εντολής.

Η προσωπική παράδοση συμπληρώνει την ποιοτική παρεχόμενη υπηρεσία επισκευής και προσφέρει συγχρόνως την ευκαιρία στην επιχείρηση να προβάλλει για μία ακόμα φορά τις υπηρεσίες της σε ό,τι αφορά το τμήμα ΠΥΜΠ. Η παραλαβή του αυτοκινήτου από τον πελάτη πρέπει να αποτελεί μια θετική εμπειρία για αυτόν, συνδεδεμένη με το συναίσθημα ότι το αυτοκίνητό του είναι πάλι εντάξει και κατά την οποία επιβεβαιώνεται για την ορθότητά της απόφασής του για τη διεξαγωγή των επισκευών. Ακόμη και για πελάτες εγγυήσεων δεν πρέπει να παραλείπεται η αναφορά στην ορθή διεξαγωγή των εργασιών. Κατά την παράδοση πρέπει να δίνεται έμφαση στα εξής σημεία:

- Επεξήγηση για ακόμα μία φορά στον πελάτη και με το τιμολόγιο, κοντά στο αυτοκίνητο όλα τα σημεία του τιμολογίου αναλυτικά για να διαπιστωθεί ποιες εργασίες ήταν απαραίτητες και εκτελεστήκαν και αναφορά στα χαλασμένα ανταλλακτικά. Δεν υπάρχει καλύτερη ευκαιρία να γίνει αντιληπτή η αναγκαιότητα

της αντικατάστασης, παρά μπροστά σ' ένα χαλασμένο ανταλλακτικό. Αυτό μειώνει επίσης το ρίσκο, να θεωρηθούν οι παρασχεθείσες υπηρεσίες, ως πολύ ακριβές ή άσκοπες.

- Ο πελάτης πρέπει επίσης να δει με τα μάτια του, ότι το αυτοκίνητο ήταν στο συνεργείο. Από τη φύση τους ορισμένες εργασίες, όπως π.χ. αλλαγή λαδιού, αντικατάσταση τακακιών φρένων κλπ., δεν μπορούν να διαπιστωθούν οπτικά. Αυτό αποτελεί μειονέκτημα. Ο πελάτης ξοδεύει χρήματα για κάτι που δεν μπορεί να ελέγξει. Γι' αυτό έχει μεγάλη σημασία να του παραδοθεί ένα προσεγμένο με φροντίδα αυτοκίνητο, στο οποίο τα τασάκια, το τιμόνι και ο επιλογέας ταχυτήτων και γενικά τα τζάμια και ο εσωτερικός είναι καθαρά. Για μία φροντίδα που φαίνεται, χρειάζονται το πολύ πέντε λεπτά, δημιουργεί όμως άριστη εντύπωση καθώς ο πελάτης αισθάνεται ότι έχει γίνει δουλειά στο αυτοκίνητό του. Γι' αυτό η πρώτη εντύπωση έχει μεγάλη σημασία, όπως και πολλές φορές οι απρόσμενες «μικρές λεπτομέρειες» οι οποίες συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στην επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη.
- Πρέπει επίσης να έχει εξασφαλιστεί ότι ο πελάτης δεν θα χρειαστεί πολύ ώρα για να βρει το αυτοκίνητο του αν υπάρχουν εξαιρετικές περιπτώσεις κατά τις οποίες δεν μπορεί να συνοδευτεί.

Τα τιμολόγια που έχουν εκδοθεί κατά τη διάρκεια της ημέρας πρέπει να συνοψισθούν στο κλείσιμο της ημέρας. Αυτό γίνεται μέσω ηλεκτρονικών συστημάτων διαχείρισης. Το συνολικό ποσό του τιμολογίου καταχωρείται περικλείοντας τις ακόλουθες πληροφορίες: πληρωμή μετρητοίς ή πίστωση, τρόπος πληρωμής και τυχόν ύπαρξη εκπτώσεων. Αφού καταχωρηθούν όλα τα τιμολόγια σημειώνονται τα ποσά στις αντίστοιχες στήλες. Οι διαφορές και η παρακολούθηση των διαφορετικών τρόπων πληρωμής αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για τη λήψη πολλών επιχειρηματικών αποφάσεων και την εξαγωγή συμπερασμάτων. Πριν από την καταχώρηση των αντιγράφων των εντολών και των τιμολογίων, συνιστάται η καταχώρηση των κυριοτέρων στοιχείων στην κάρτα του αυτοκινήτου και στην κάρτα του πελάτη στο πελατολόγιο της επιχείρησης για την περαιτέρω εξυπηρέτηση του πελάτη.

2.7.7 Τηλεφωνική Επικοινωνία

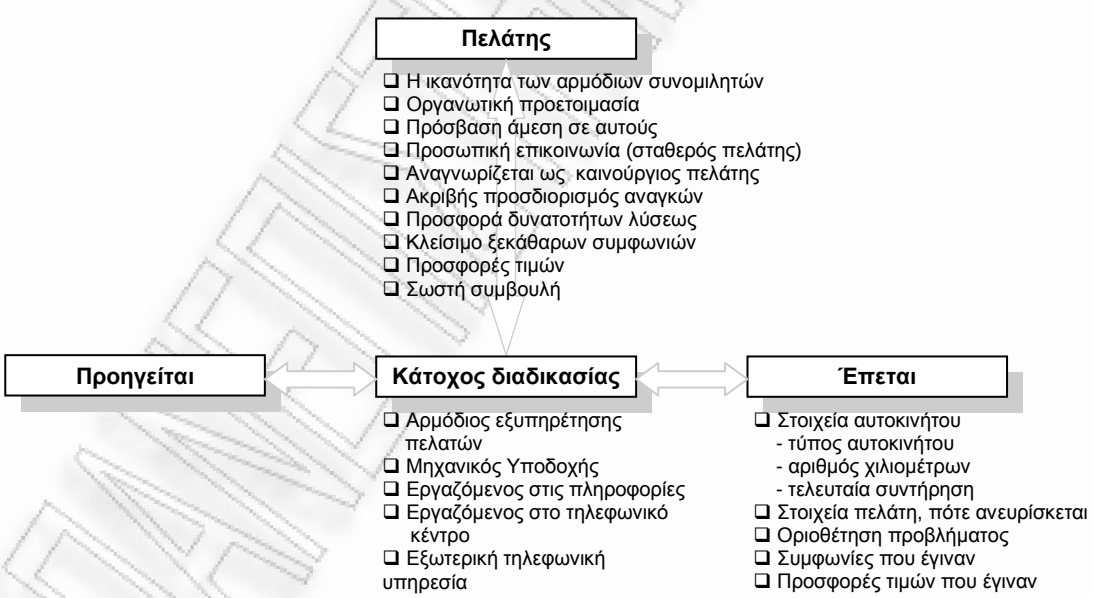
Οι ανελλιπώς τηρούμενες κάρτες πελατών ή το πελατολόγιο μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή αποτελεί ένα πολύ καλό εργαλείο για τη φροντίδα και τη βελτίωση της επαφής με τον πελάτη καθώς παρέχουν τη δυνατότητα για αποστολή προσωπικών

επιστολών στον πελάτη και για ενημέρωση για ειδικές εξορμήσεις ή για τη λήξη διάφορων προθεσμιών. Αυτό αποκτάει ακόμα μεγαλύτερο ενδιαφέρον κυρίως σε καιρούς με μικρό φόρτο εργασίας στο συνεργείο. Ως παραδείγματα τέτοιων ενεργειών μπορούν να αναφερθούν τα ακόλουθα:

- Ενημέρωση για συμφέρουσες, περιορισμένης διάρκειας ειδικές προσφορές και εποχιακές προσφορές (προληπτικός έλεγχος πριν τις διακοπές)
- Υπενθύμιση της ημερομηνίας λήξης ενός υποχρεωτικού ελέγχου
- Υπενθύμιση της ημερομηνίας λήξης του χρόνου εγγύησης
- Ενημέρωση για επέκταση των προσφερόμενων υπηρεσιών, όπως επέκταση των ωρών λειτουργίας της επιχείρησης, υπηρεσία μεταφοράς, αυτοκινήτου εξυπηρέτησης
- Πρόσκληση σε προωθητικές εκδηλώσεις
- Αποστολή επιστολών σε πελάτες που δεν έχουν επισκεφθεί το χώρο της επιχείρησης και του συνεργείου περισσότερο από ένα χρόνο.

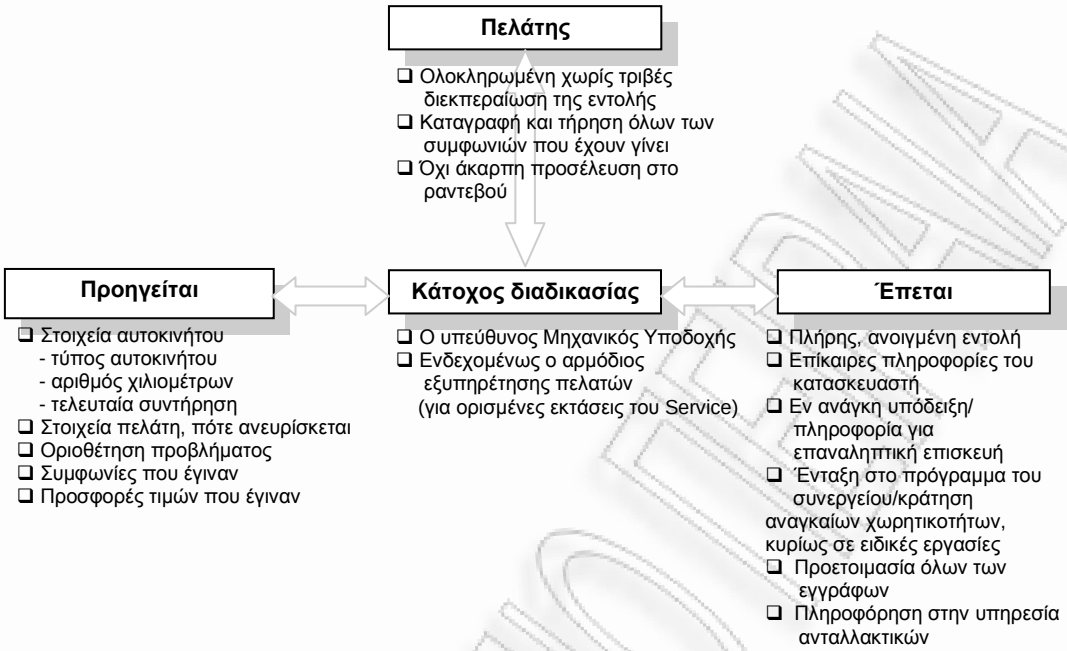
2.7.8 Σύνοψη Βασικών Διαδικασιών ΠΥΜΠ

1. Κλείσιμο ραντεβού



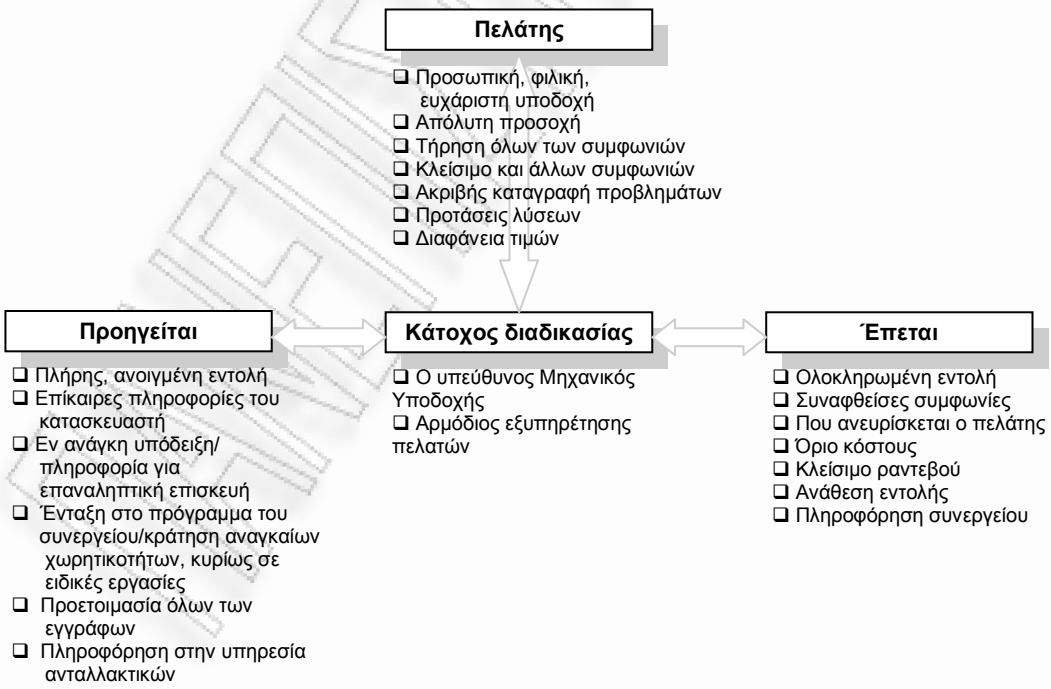
Διάγραμμα 4 *Κλείσιμο Ραντεβού*

2. Προετοιμασία ραντεβού



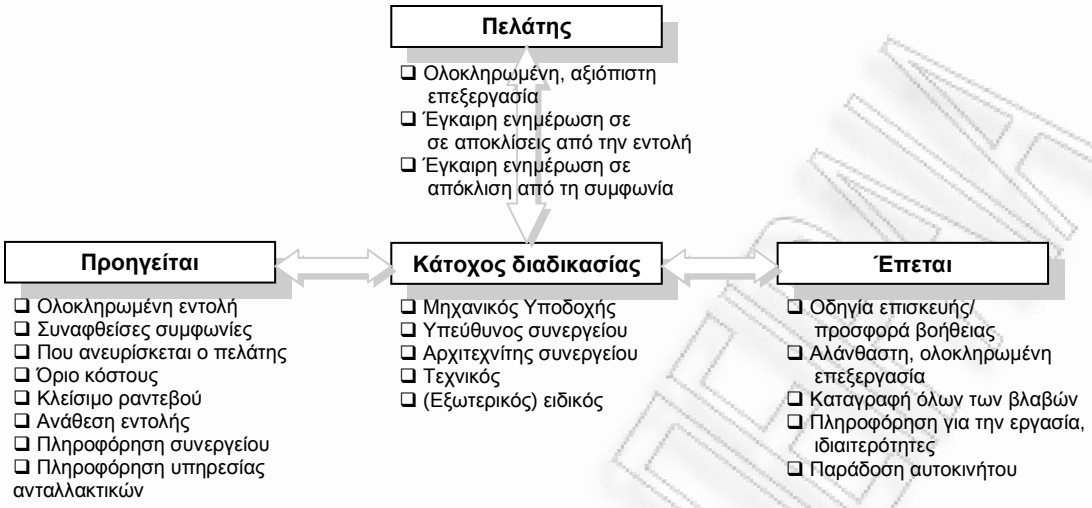
Διάγραμμα 5 *Προετοιμασία ραντεβού*

3. Υποδοχή Οχήματος και Άνοιγμα Εντολής



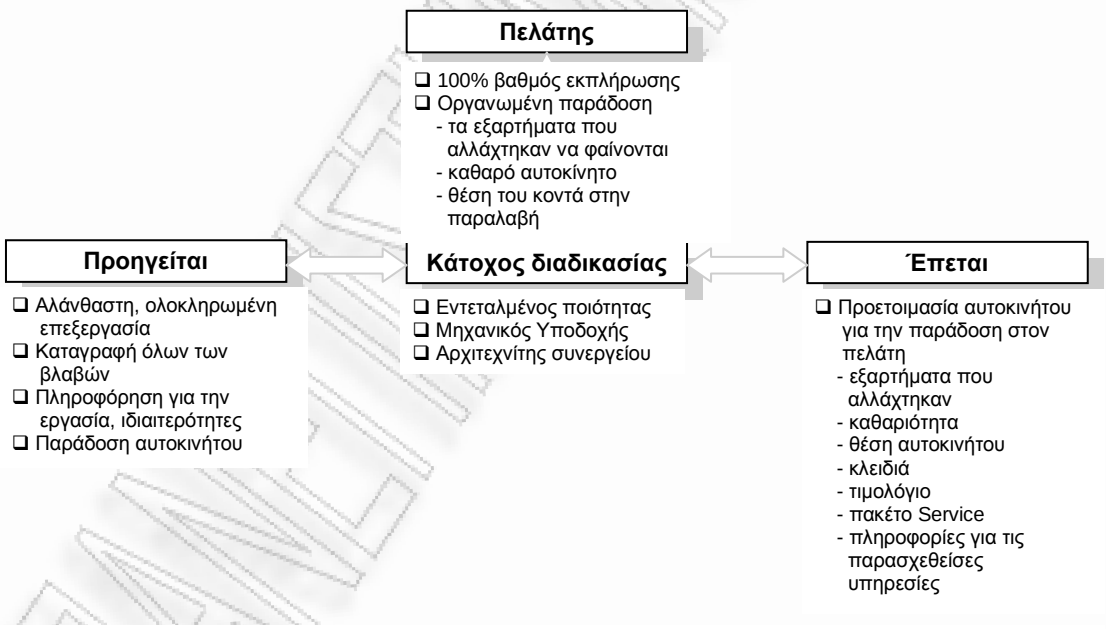
Διάγραμμα 6 *Υποδοχή Οχήματος και Άνοιγμα Εντολής*

4. Εκτέλεση Εργασίας Επισκευής



Διάγραμμα 7 *Εκτέλεση Εργασίας Επισκευής*

5. Έλεγχος Ποιότητας και Προετοιμασία Οχήματος προς Παράδοση

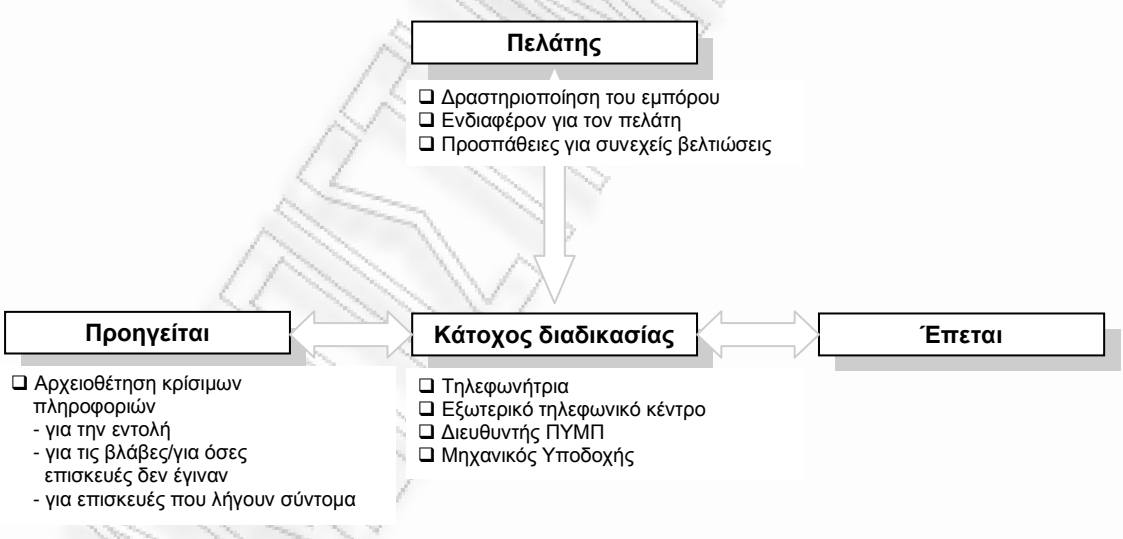


Διάγραμμα 8 *Έλεγχος Ποιότητας & Προετοιμασία Οχήματος προς Παράδοση*

6. Παράδοση Οχήματος στον Πελάτη και Λογιστική Εκκαθάριση

Διάγραμμα 9 *Παράδοση Οχήματος στον Πελάτη και Λογιστική Εκκαθάριση*

7. Τηλεφωνική Επικοινωνία



Διάγραμμα 10 *Τηλεφωνική Επικοινωνία*

2.8 Διαδικαστικά Θέματα Οργάνωσης και Λειτουργίας Τμήματος ΠΥΜΠ

2.8.1 Εντολή εργασίας

Στην ενότητα αυτή θα γίνει εκτενής αναφορά στο θέμα της εντολής εργασίας και του εντύπου που την αφορά. Η σπουδαιότητα της καταγραφής και της σωστής συμπλήρωσης της εντολής εργασίας είναι καθοριστική για την οποιαδήποτε ανάλυση επιχειρηθεί στο τμήμα ΠΥΜΠ. Μετά από τη συζήτηση με τον πελάτη για το ποιές

εργασίες πρέπει να γίνουν στο αυτοκίνητο, ο μηχανικός υποδοχής θα συμπληρώσει την εντολή (η οποία ονομάζεται επίσης εντολή εργασίας, επισκευής ή πελάτη), κατά δυνατότητα, με παρουσία του πελάτη. Η εντολή αποτελεί ίσως το σημαντικότερο έγγραφο της ΠΥΜΠ για τους εξής λόγους:

- Αποτελεί τη «σύμβαση» μεταξύ πελάτη και συνεργείου για τις εργασίες και τις υπηρεσίες που θα παρασχεθούν και αποκτάει νομική εγκυρότητα με την υπογραφή του πελάτη. Με την υπογραφή του ο πελάτης αποδέχεται τους ισχύοντες όρους επισκευής, όπως αυτοί αναφέρονται επάνω στην εντολή.
- Περιέχει σαφείς οδηγίες εργασίας, προς το συνεργείο και τους τεχνίτες
- Χρησιμεύει μαζί με την απόδειξη ανταλλακτικών για τον σωστό και λεπτομερή υπολογισμό του τιμολογίου για τον πελάτη.

Πίσω από κάθε εντολή εργασίας βρίσκεται ένας πελάτης. Έχει επομένως μεγάλη σημασία να γράφονται όλες οι εντολές εργασίας με μεγάλη προσοχή. Το ίδιο ισχύει και για την απόδειξη των ανταλλακτικών που συνοδεύει απαραίτητα κάθε εντολή. Η απόδειξη των ανταλλακτικών διευκολύνει τη πλήρη και σαφή καταγραφή όλων των ανταλλακτικών που χρειάζονται για μία εντολή, για τον υπολογισμό του ποσού του τιμολογίου και για τον σωστό έλεγχο του στοκ ανταλλακτικών και των σχετικών παραγγελιών.

Κάθε τιμολογημένη εντολή εργασίας ορίζεται και αποκαλείται ως «Διέλευση».

Ο αύξων αριθμός εντολής εργασίας είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό. Δημιουργείται από λογισμικό υπολογιστή ή εισάγεται στο βιβλίο εισερχομένων με συνεχή αριθμητική σειρά. Προς όφελος μιας σωστής λογιστικής δε θα πρέπει να λείπει κανένας αριθμός, και κανένας αριθμός δε θα πρέπει να χρησιμοποιείται δυο φορές. Για αυτό το λόγο αποτελεί πλεονέκτημα όταν οι αριθμοί εντολών επισκευής και βιβλίου εισερχομένων είναι ίδιοι. Αυτό κάνει τη διατήρηση του βιβλίου εισερχομένων και την έρευνα συγκεκριμένων περιπτώσεων ευκολότερη.

Στα μηχανογραφημένα συνεργεία το βιβλίο εισερχομένων αποτελεί και αυτό μέρος του συνόλου εντύπων της εντολής. Τα έντυπα εντολών που χρησιμοποιούνται κατά κανόνα στο κλάδο των αυτοκινήτων προσφέρονται συνήθως με ενσωματωμένη ή με ξεχωριστή απόδειξη ανταλλακτικών Συνηθέστερα, χρησιμοποιούνται έντυπα εντολής με ξεχωριστή απόδειξη ανταλλακτικών, επειδή συμπληρώνονται ευκολότερα και είναι γενικά πιο χρηστικά.

Αναλυτικότερα λοιπόν ένα σύνολο εντύπων εντολής επισκευής αποτελείται από:

α.) Φύλλο 1: Πρωτότυπο με υπογραφή πελάτη, (πίσω πλευρά κενή). Η πρώτη σελίδα της εντολής η οποία αποτελεί συνήθως σε μηχανογραφημένα έντυπα και στέλεχος βιβλίου εισερχομένων, με τίτλο «βιβλίο εισερχομένων» συμπληρώνεται παρουσία του πελάτη από τον μηχανικό υποδοχής και υπογράφεται από τον πελάτη. Το πρωτότυπο με την υπογραφή του πελάτη, κρατείται ως αποδεικτικό αρχείο στη γραμματεία της επιχείρησης και περιέχει:

- τα γενικά στοιχεία της εντολής: Στοιχεία εντολής (αριθμός, ημερομηνία και είδος εντολής), στοιχεία αυτοκινήτου (αριθμός πινακίδων, μάρκα / τύπος / μοντέλο, ημερομηνία πρώτης κυκλοφορίας, αριθμός σειράς αυτοκινήτου) και στοιχεία πελάτη (διεύθυνση και τηλέφωνο, για την περίπτωση που χρειαστεί επέκταση εντολής ή παράταση παραμονής του αυτοκινήτου στο συνεργείο).
- Οδηγίες εργασιών προς το συνεργείο με κωδικούς εργασιών, προβλεπόμενους χρόνους προδιαγραφής (εφόσον υπάρχουν) και σύντομη περιγραφή από τον κατάλογο κωδικών εργασιών. Σε εντολές με αδιευκρίνιστες αιτίες βλάβης απαιτείται επίσης μία όσο το δυνατόν πιο ακριβής και λεπτομερής περιγραφή της διαμαρτυρίας του πελάτη για να μπορεί να διαπιστωθεί πιο εύκολα η βλάβη.
- Τη συμφωνημένη ώρα παράδοσης και το εκτιμώμενο κόστος επισκευής, τα οποία θα πρέπει να έχουν μελετηθεί προσεχτικά, γιατί, σε περίπτωση που δεν τηρηθούν, μπορούν να επιδράσουν αρνητικά στην εμπιστοσύνη του πελάτη.

β.) Φύλλο 2: Αντίγραφο, με τίτλο «εντολή εργασίας», το οποίο παραδίδεται ως αποδεικτικό στοιχείο στον πελάτη και στην πίσω πλευρά περιλαμβάνει τους όρους επισκευής τους οποίους αποδέχεται με την υπογραφή του ο πελάτης.

γ.) Φύλλο 3: Αντίγραφο, με τίτλο «εντολή εργασίας», το οποίο παραδίδεται προς διεκπεραίωση και

δ.) Φύλλο 4: Κάρτα εργασίας συνεργείου (χοντρό χαρτί), με τίτλο «εντολή εργασίας, η οποία πηγαίνει στο συνεργείο ως οδηγίες εργασίας και περιλαμβάνει:

- Στην μπροστινή πλευρά: Αντίγραφο ως οδηγία εργασίας για το μηχανικό
- Στην πίσω πλευρά: Έντυπο για συμπλήρωση των εξής πληροφοριών: Χρόνους εργασίας για όλους τους κωδικούς εργασιών (από το μηχανικό με το χέρι ή με ρολόι), οδηγίες για τυχόν επέκταση εντολής (από το μηχανικό υποδοχής), κωδικούς και είδη βλαβών σε περιπτώσεις εγγυήσεων (συμπληρώνεται από τον

αρμόδιο των εγγυήσεων), έλεγχο ποιότητας και αποτελέσματος με τις υπογραφές του αρχιτεχνίτη / μηχανικού και του μηχανικού υποδοχής.

Επισυνάπτεται επίσης απόδειξη ανταλλακτικών η οποία αποτελείται από:
α.) Φύλλο 1 (πρωτότυπο) προβλέπεται ως ένθετο στο τιμολόγιο του πελάτη.
β.) Φύλλο 2 (αντίγραφο) για καταχώρηση του τιμολογίου και διαχείριση ανταλλακτικών

Για σκοπούς ανάλυσης είναι σημαντικό επίσης να παρακολουθείται ποιες μάρκες και μοντέλα έχουν φέρει οι πελάτες, τι είδος απαιτήσεων και εντολών επισκευών εμφανίζονται και πως αλλάζει η συμπεριφορά του πελάτη με τον καιρό. Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα είναι δυνατές με την συνολική καταγραφή και αξιολόγηση των διελεύσεων στο συνεργείο χρησιμοποιώντας ένα μηχανογραφικό σύστημα IT, είτε κρατώντας βιβλίο εισερχομένων. Τα αποτελέσματα παρέχουν επίσης πληροφορίες για τη συνολική απασχόληση του συνεργείου και των επιμέρους τμημάτων (service / φανοποιείο - βαφείο / ανταλλακτικά / αξεσουάρ), για τα βασικά είδη εντολών επισκευής και για κάθε είδους αλλαγές στις τάσεις και για την ανάλυση των διελεύσεων και των εντολών επισκευής ανά μοντέλο και μάρκα.

Είναι λοιπόν εμφανές ότι τα αποτελέσματα αυτά μπορούν να αποφέρουν πέρα από τις εσωτερικές πληροφορίες διαχείρισης και σημαντικά στοιχεία τόσο για τα αποτελέσματα του τμήματος ΠΥΜΠ όπως αυτά απαιτούνται για τη σύνταξη των μηνιαίων αναφορών και συνολικά της ετήσιας αναφοράς, όσο και για την παρακολούθηση των επιλεγμένων δεικτών μέτρησης επίδοσης και την εξαγωγή συμπερασμάτων με βάση το βαθμό επίτευξης αυτών, όπως θα αναφερθεί στα επόμενα κεφάλαια.

2.8.2 Καταγραφή και Οριοθέτηση Χρόνου στην ΠΥΜΠ

Η επιτυχία εξαρτάται και από το χρόνο. Ο παράγοντας χρόνος είναι βασικό στοιχείο σε όλες τις εκφάνσεις των παρεχόμενων υπηρεσιών μετά την πώληση προς τον πελάτη σε κάθε στάδιο των προβλεπόμενων διαδικασιών, ώστε αυτές να είναι αποτελεσματικές και ανταγωνιστικές. Ο χρόνος παίζει μεγάλο ρόλο όσον αφορά:

- τη φιλική υποδοχή ως προς τον πελάτη
- την προσεκτική και σωστή υποστήριξη του πελάτη
- τον σωστό προσδιορισμό των αναγκών του πελάτη και την εκπλήρωσή τους
- την ιδανική κάλυψη του συνεργείου με απασχόληση

- την ποιότητα και το κόστος επισκευής
- την πιστότητα των ραντεβού και την ικανοποίηση του πελάτη
- την επαγγελματική επιτυχία και
- τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες.

Η ακριβής χρονοληψία έχει απολύτως πρώτη προτεραιότητα στο τμήμα ΠΥΜΠ. Όλοι οι χρόνοι πρέπει να καταγράφονται και όλοι θα πρέπει να γνωρίζουν τον χρόνο που πωλείται και τιμολογείται τελικά στον πελάτη. Για τη διευκόλυνση των υπολογισμών και της καταγραφής του χρόνου αλλά και της τυποποίησης των εργασιών μέσω κωδικοποίησης είναι συνήθης πρακτική στο χώρο του After Sales να υπολογίζεται η ημερήσια δυναμικότητα σε χρονομονάδες (ΧΜ) ή σε Time Units σύμφωνα με την αγγλική ορολογία. Οι προδιαγραφές των χρονικών δεδομένων (προβλεπόμενοι χρόνοι προδιαγραφής για κάθε εργασία) στον κατάλογο κωδικών εργασιών δίνονται σε χρονομονάδες υπό την οπτική γωνία αυτής της θεώρησης. Μία ώρα εργασίας αντιστοιχεί σε 100 χρονομονάδες. Ο υπολογισμός γίνεται επομένως εύκολα με πολλαπλασιασμό των παραγωγικών ωρών με την τιμή «100». Για παράδειγμα

8,0 ώρες = 800 ΧΜ
7,2 ώρες = 720 ΧΜ
4,8 ώρες = 480 ΧΜ

Συνολικά = 2000 ΧΜ

Τα λεπτά πίσω από τα δεκαδικά ψηφία δεν πρέπει να καταχωρηθούν ως χρονικά λεπτά αλλά ως δεκαδικά τμήματα μιας ώρας, δηλαδή πχ 60 χρονικά λεπτά = 100 χρονομονάδες, 30 χρονικά λεπτά = 50 χρονομονάδες, κοκ.

Για την καταγραφή των απαιτούμενων χρονομονάδων σε εντολές εργασιών ισχύουν οι εξής πρακτικοί κανόνες:

- Οι εντολές σφραγίζονται αμέσως μετά τη παραλαβή τους, πριν από τη παραλαβή του αυτοκινήτου και πριν ακολουθήσουν πληροφορίες σχετικά με τεχνικές λεπτομέρειες.
- Η σφραγίδα της λήξης μπαίνει από τον μηχανικό υποδοχής ή τον αρχιμηχανικό αμέσως μετά το πέρας της εργασίας, όμως πριν από τον τελικό έλεγχο.
- Οι κωδικοί εργασιών για τους οποίους προβλέπονται υποχρεωτικές χρονομονάδες και διεκπεραιώνονται από τον ίδιο τεχνίτη, για λόγους

απλοποίησης συγκεντρώνονται και σφραγίζονται μόνο μία φορά κατά την έναρξη και την περάτωσή τους.

- Σφραγίζονται ξεχωριστά όλες οι εργασίες, για τις οποίες δεν προβλέπονται υποχρεωτικές χρονομονάδες.
- Ο μηχανικός καταχωρεί χειρόγραφα τις χρονομονάδες αν δεν υπάρχει ρολόι για τη καταγραφή των χρονομονάδων.
- Ο τεχνίτης σφραγίζει επίσης σύμφωνα με τους χρόνους της εντολής εργασίας την αρχή και λήξη κάθε δραστηριότητας στη προσωπική του ημερήσια κάρτα εργασίας.

Ενώ οι παραγωγικές χρονομονάδες είναι απαραίτητες επάνω στην εντολή εργασίας για τον υπολογισμό του ποσοστού εργατικών στα έξοδα, η καταγραφή των χρονομονάδων επάνω στην ημερήσια κάρτα εργασίας για όλους τους παραγωγικούς συνεργάτες χρησιμεύει για την σίγουρη απόδειξη όλων των ωρών εργασίας, παρουσίας ή απουσίας και επομένως χρησιμεύει ως βάση για τον υπολογισμό της αμοιβής και για τη παρακολούθηση της απόδοσης της εταιρείας.

Για κάθε εργάσιμη ημέρα, αξιολογούνται όλες οι κάρτες εργασιών και τα αποτελέσματα μεταφέρονται στη κάρτα χρόνων. Οι κάρτες χρόνων τηρούνται ανά συνεργάτη και μήνα και δίνουν στο τέλος του μήνα μία συνοπτική εικόνα για τις ώρες παρουσίας, τις πραγματικές παραγωγικές ώρες, τις μη παραγωγικές ώρες W και τις πληρωμένες ώρες όλων των παραγωγικών συνεργατών. Η συνεπής τήρηση των καταστάσεων αυτών έχει μεγάλη σημασία για τη καταγραφή, την αξιολόγηση και την ανάλυση της χρονικής απόδοσης μεμονωμένων συνεργατών καθώς και του συνόλου του παραγωγικού προσωπικού. Η κάρτα χρόνων αποτελεί επίσης βασική προϋπόθεση για τον υπολογισμό των αμοιβών και των αναλογούντων μισθών. Έτσι μπορούν να υπολογισθούν τα έξοδα προσωπικού που προκύπτουν στον τομέα της ΠΥΜΠ και του οποίου αποτελούν κύρια χαρακτηριστικά μεγέθη.

2.8.3 Κωδικοποίηση εντολών και χρόνων επισκευής

Για τη διευκόλυνση της τυποποίησης της καταγραφής των εντολών εργασίας, αλλά και της ροής των εργασιών και της χρονομέτρησης στο τμήμα ΠΥΜΠ εφαρμόζεται κωδικοποίηση τόσο στο θέμα των εντολών εργασίας όσο και των χρόνων επισκευής.

Οι εντολές εργασίας χαρακτηρίζονται ανάλογα με το είδος τους σύμφωνα με το υπόδειγμα που ακολουθεί:

Εντολές πελατών	K	=	Εργασίες τις οποίες αναθέτει ο πελάτης
Εντολές εγγύησης	G	=	Ξεχωριστές εντολές για εργασίες μέσα στα πλαίσια των ισχυόντων όρων εγγύησης
Εσωτερικές εντολές	I	=	Εσωτερικές εντολές που γίνονται όταν απαιτείται να προσφερθούν υπηρεσίες για άλλα τμήματα της ίδιας εταιρείας. Οι εντολές αυτές υπολογίζονται επίσης στις παραγωγικές εντολές, όπως και οι εντολές του πελάτη, επειδή το συνεργείο εισπράττει έσοδα επιβαρύνοντας το τμήμα που δίνει την εντολή και το κέντρο κόστους που θέτει την εσωτερική εντολή εργασίας πιστώνεται αντίστοιχα (έλεγχοι παράδοσης, αποκέρωση, προετοιμασία μεταχειρισμένων, κλπ.)

Οι εσωτερικές εντολές, όταν εμφανίζονται συχνά και για τη καλύτερη παρακολούθηση των διαφορετικών ειδών εντολής μπορούν να υποδιαιρεθούν ως εξής:

I1: Έξοδα μεταφοράς,

I2: Παράδοση Service ή αποκέρωση,

I3: Εργασίες σε αυτοκίνητα επιδείξεως,

I4: Προετοιμασία μεταχειρισμένων αυτοκινήτων για πώληση και

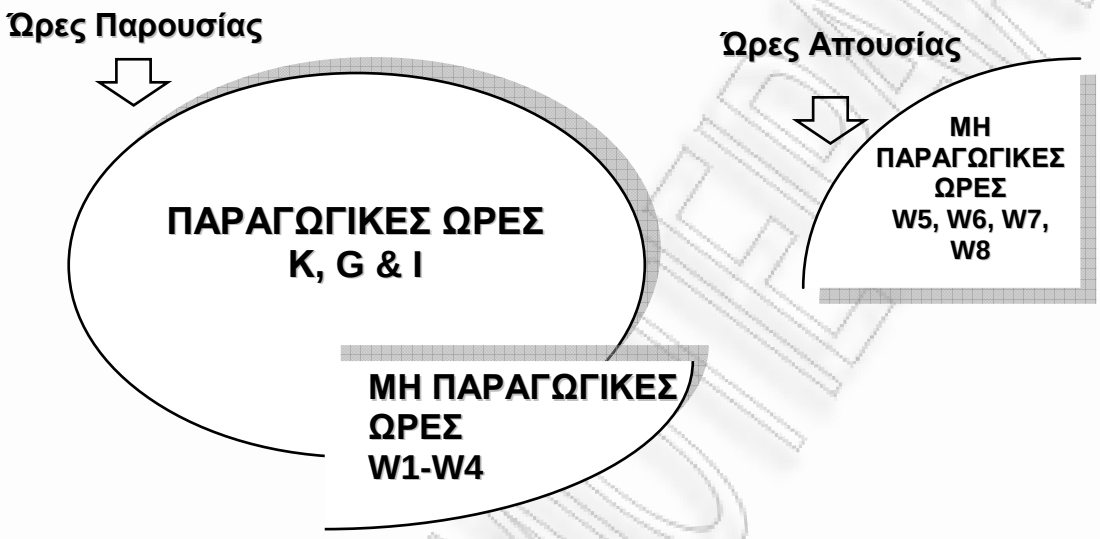
I5: Εργασίες για αποθήκευση ανταλλακτικών

Εντολές Συνεργείου	W	=	Στις εντολές αυτές ανήκουν όλες οι εργασίες που γίνονται για το συνεργείο και οι νεκροί χρόνοι.

Οι εντολές W και οι χρόνοι W, αντίθετα με τις K, G και I εντολές θεωρούνται μη παραγωγικές και δεν επιφέρουν έσοδα από πώληση εργασίας. Επομένως πρέπει να μειωθούν στο ελάχιστο δυνατό. Για την αναγνώριση των διαφορετικών αιτίων πίσω από τις μη παραγωγικές ώρες, διαχωρίζονται στις παρακάτω ομάδες:

W1 = Εργασίες στο συνεργείο, φροντίδα και συντήρηση εγκαταστάσεων, καθαρισμοί
W2 = Νεκροί χρόνοι
W3 = Εκπαίδευση στην πράξη (μόνο για εκπαιδευόμενους)
W4 = Επαναληπτικές επισκευές που πρέπει να εκτελεστούν μετά τον τελικό έλεγχο
W5 = Πληρωμένες ώρες για άδεια και δημόσιες αργίες
W6 = Εκπαίδευση (εσωτερικές και εξωτερικές)
W7 = Πληρωμένες ώρες ασθενείας
W8 = Άλλα (Όταν ένας παραγωγικός αντικαθιστά στα καθήκοντα ένα μη παραγωγικό π.χ. το μηχανικό υποδοχής)

Οι ώρες που έχουν αφιερώσει οι τεχνικοί για τις αντίστοιχες εντολές επισκευής στις οποίες έχουν διατεθεί, χαρακτηρίζονται σε παραγωγικές και μη παραγωγικές, όπου ως παραγωγικές θεωρούνται οι ώρες που έχουν διατεθεί για εκτέλεση των εντολών K, G και I και ταξινομούνται σύμφωνα με το ακόλουθο σχηματικό διάγραμμα:



Διάγραμμα 11 *Καταγραφή και οριοθέτηση χρόνου*

Οι εντολές εργασίας χαρακτηρίζονται ανάλογα με το είδος τους ως ακολούθως:

Ώρες παρουσίας	Παραγωγικές ώρες για εντολές K, G, I + μη παραγωγικές ώρες W1 έως W4
Ώρες απουσίας	W5, W6, W7, W8
Προβλεπόμενες παραγωγικές ώρες	Αριθμός ωρών κατά τις οποίες όλο το προσωπικό παραγωγής πρέπει να είναι ενεργό βασιζόμενο στον χρόνο παρουσίας του και στο σταθερό ποσοστό στόχου παραγωγικότητας
Πραγματικές παραγωγικές ώρες	Αριθμός ωρών οι οποίες καταναλώνονται για εντολές πελατών, εγγυήσεων και εσωτερικών εντολών
Μη παραγωγικές ώρες	Ώρες που δαπανήθηκαν για εντολές W1 έως W4
Πωληθείσες ώρες	Ώρες που καταναλώθηκαν για εντολές K.G.I, οι οποίες έχουν πωληθεί σε πελάτες
Πληρωμένες ώρες	Ώρες Παρουσίας + πληρωμένες ώρες απουσίας (οι ώρες που πληρώνει ο εργοδότης σε έναν τεχνίτη)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΥΜΠ

3.1 Γενικά

Οι λογιστικές καταστάσεις, οι κλασσικές αναφορές και τα εργαλεία εποπτείας της Χρηματοοικονομικής Διοίκησης προσφέρουν πληθώρα πληροφοριών που όμως συχνά δεν προσφέρουν άμεση ενημέρωση για τις καθημερινές απαιτήσεις διοίκησης μιας οικονομικής μονάδας. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να επιλυθεί σε μεγάλο βαθμό με χρήση εργαλείων της Διοικητικής Λογιστικής και την εφαρμογή Διοίκησης μέσω Στόχων (Management by Objectives). Στην κατεύθυνση αυτή, η κατάλληλη επιλογή και χρήση Βασικών Δεικτών Επίδοσης (Key Performance Indicators - KPIs) που θα παρακολουθούνται, υλοποιεί στην πράξη τη θέσπιση στόχων, την παρακολούθηση του βαθμού επίτευξής τους και τη συνεχή βελτίωσή τους.

3.2 Διοίκηση μέσω Καθορισμού Στόχων

Με τη Διοίκηση μέσω Καθορισμού Στόχων (Management by Objectives, MbO) οι εργαζόμενοι με τη θέσπιση μετρήσιμων πρότυπων στόχων μπορούν να κατευθυνθούν και να παρακινηθούν προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων αυτών για την πρόοδο της οικονομική μονάδας. Με τη μέθοδο αυτή επιτυγχάνεται υψηλός βαθμός αποκέντρωσης των αποφάσεων, κάτι που απελευθερώνει τα επιτελικά στελέχη από τις εργασίες αποφάσεων ρουτίνας με συνέπεια να επικεντρώνουν την προσοχή τους στο έργο της διοίκησης. Οι στόχοι πρέπει να συμφωνούνται με τους εργαζόμενους, να αναλύονται και να συγκρίνονται συνεχώς. Χωρίς σαφείς, μετρήσιμους στόχους δεν μπορούν οι εργαζόμενοι να καταλάβουν τι ακριβώς τους ζητείται και πως μετριούνται οι επιδόσεις τους. Και μάλιστα οι στόχοι ή ο βαθμός επίτευξής τους έχουν την ίδια βαρύτητα όσο και η πορεία του εργαζόμενου προς την επίτευξη του στόχου.

Βασική επιδίωξη της θέσπισης στόχων είναι ο προσανατολισμός των δραστηριοτήτων των υπαλλήλων σε στόχους (επίδοσης) και η αξιολόγηση του βαθμού επίτευξης των στόχων. Μόνο τότε, όταν δηλαδή οι επιχειρηματικοί στόχοι μετατραπούν σε συγκεκριμένους στόχους απόδοσης για τους υπαλλήλους, έχει έννοια η συζήτηση γύρω από το θέμα της διοίκησης μέσω κοινού καθορισμού στόχων. Η διοίκηση μέσω κοινού καθορισμού στόχων βασίζεται και στη διαπίστωση, ότι η αποδοτικότητα των υπαλλήλων αυξάνεται, όταν συμμετέχουν οι ίδιοι στον καθορισμό των στόχων. Η διοίκηση μέσω κοινού καθορισμού στόχων αποτελεί βασική στρατηγική διοίκησης. Στα πλαίσια των διαπραγματεύσεων για τους στόχους, οι εργασίες και τα αποτελέσματα

που πρέπει να επιτευχθούν ορίζονται με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια και πρέπει να εκπληρωθούν μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Από την άλλη πλευρά γνωστοποιούνται η εφαρμοσιμότητα των στόχων, οι απαραίτητοι πόροι και ο απαιτούμενος προϋπολογισμός και με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται παράλληλα ο συντονισμός των διαδικασιών.

Με τη βοήθεια μετρήσιμων στόχων η διοίκηση κατορθώνει να μεταδώσει στους εργαζομένους ένα καλύτερο προσανατολισμό στόχων και περισσότερα κίνητρα. Επιπλέον, ο προσανατολισμός σε χειροπιαστά και ξεκάθαρα αποτελέσματα συντελεί στο να αναλαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος την ευθύνη για το έργο που του αναλογεί και να παίρνει αποφάσεις. Πρέπει όμως να τονισθεί ότι είναι σημαντικό οι στόχοι να συμφωνούνται από κοινού και όχι να επιβάλλονται με αυταρχικό τρόπο.

Συνοψίζοντας μπορεί να αναφερθεί ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης μπορεί να αξιολογηθεί εάν θεωρηθούν ως αφετηρία οι ακόλουθες δύο απλές ερωτήσεις:

- Υπάρχουν τα κατάλληλα έσοδα;
- Είναι οι πελάτες ικανοποιημένοι;

Από αυτές τις δύο ερωτήσεις η πρώτη μπορεί ν' απαντηθεί από το λογιστήριο. Πολύ πιο δύσκολη και σημαντική είναι όμως η απάντηση στη δεύτερη ερώτηση, γιατί αν με τον καιρό αρχίσουν να φεύγουν οι δυσαρεστημένοι πελάτες, τότε σύντομα θ' αρχίσουν να λείπουν και τα έσοδα. Η δυσκολία έγκειται στο γεγονός ότι δεν υπάρχει ενιαία συνταγή επιτυχίας, η οποία θα μπορούσε να ικανοποιήσει όλους τους πελάτες. Και επειδή οι πελάτες σπάνια δείχνουν από μόνοι τους πόσο ευχαριστημένοι είναι, η συστηματική παρακολούθηση της ικανοποίησης του πελάτη αποτελεί απαραίτητο συστατικό στο After Sales Service.

Οποιεσδήποτε ενέργειες προς αυτή τη κατεύθυνση, πρέπει να γίνονται συστηματικά και με πεποίθηση. Απαιτείται εξυπηρετικότητα και φιλική προσέγγιση, όταν υπάρχει δικαιολογημένος λόγος δυσαρέσκειας και μεγάλη συνεπεία, όταν πρόκειται, να διορθωθούν μόνιμα τα εντοπισμένα αδύνατα σημεία της επιχείρησης. Ο στόχος του Service «Περισσότερη ικανοποίηση του πελάτη» δεν επιτυγχάνεται μόνο με την ικανοποίηση μεμονωμένων πελατών. Πολύ πιο σημαντικό είναι να παρακολουθείται πώς το σύνολο των πελατών αξιολογεί την επιχείρηση και την ποιότητα των υπηρεσιών της. Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί λοιπόν βασικό στοιχείο για την οικονομική επιτυχία του συνεργείου. Η ικανοποίηση πελατών είναι η προϋπόθεση του

δεσμού και της αφοσίωσης των πελατών και αποτελεί κατά συνέπεια τη βάση για την επιτυχία της επιχείρησής.

3.3 Διοικητική Λογιστική και Στρατηγικός Σχεδιασμός

Στην σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης και του διαρκώς εντεινόμενου ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, προκειμένου να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν, αναζητούν την επιχειρησιακή επιτυχία και τελειότητα. Στο ερώτημα τι σημαίνει επιχειρησιακή επιτυχία, η απάντηση βρίσκεται στο κείμενο των Ιδρυτικών Στόχων και της Αποστολής (Mission, Statement) της κάθε επιχείρησης στο οποίο πρέπει να ορίζεται με σαφήνεια τι είναι για αυτήν επιτυχία. Η ίδια η επιχείρηση θα πρέπει να καταρτίσει ένα χάρτη σχεδιασμού των Αποφάσεων, Επιλογών και Δράσεων απαραίτητων για την εκπλήρωση της Αποστολής της. Ο χάρτης αυτός είναι γνωστός ως Στρατηγική των Επιχειρήσεων και η Διοικητική Λογιστική με τις πληροφορίες, τις μεθόδους και τις τεχνικές της, υποστηρίζει διαρκώς την σημαντική αυτή λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός και η Στρατηγική Διοίκηση, έχουν ιδιαίτερη σημασία για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Με την στρατηγική της μια επιχείρηση καθορίζει πως αξιοποιεί με τις επιχειρησιακές της δυνατότητες, τις ευκαιρίες της αγοράς και αντιμετωπίζει τις απειλές και τις προκλήσεις του ανταγωνισμού, των τεχνολογικών καινοτομιών και τις μεταβολές των επιχειρησιακών διαδικασιών, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης. Η Διοικητική Λογιστική, παρέχει την αναγκαία πληροφόρηση που βοηθά στην ανάπτυξη της στρατηγικής, στην εξασφάλιση των πόρων και στην υλοποίηση της στρατηγικής. Η Διοικητική Λογιστική βοηθάει στην διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής με την απάντηση ερωτήσεων όπως οι ακόλουθες:

- Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί πελάτες της επιχείρησης;
- Πόσο ευαίσθητες είναι οι αγορές προϊόντων και υπηρεσιών σε μεταβολές όσον αφορά στις τιμές, στην ποιότητα και στην εξυπηρέτηση-service;
- Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι προμηθευτές της επιχείρησης;
- Τι είδους υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες υπάρχουν ως εναλλακτικές προτάσεις στην αγορά και πως διαφοροποιούνται από τα προϊόντα της επιχείρησης σε όρους τιμής και ποιότητας;
- Αυξάνεται ή μειώνεται η ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του κλάδου;

Σύμφωνα με τον ορισμό του Ινστιτούτου Διοικητικής Λογιστικής των ΗΠΑ: «Η Διοικητική Λογιστική είναι μια διαδικασία διαρκούς βελτίωσης και προστιθέμενης αξίας, σχεδιασμού, προγραμματισμού, μέχρι και λειτουργίας συστημάτων χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών πληροφοριών που καθοδηγούν τη δράση των διοικούντων, παρακινούν την ανθρώπινη συμπεριφορά, και υποστηρίζουν και δημιουργούν την κουλτούρα εκείνη των αξιών που είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στρατηγικών τακτικών και λειτουργικών στόχων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης». Από την εννοιολογική αυτή οριοθέτηση της Διοικητικής Λογιστικής προκύπτει ότι:

α.) Η Διοικητική Λογιστική για την ικανοποίηση των πληροφοριακών αναγκών των διοικούντων μια επιχείρηση, παρέχει όχι μόνο χρηματοοικονομικές αλλά και μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες.

β.) Οι πληροφορίες της Διοικητικής Λογιστικής υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων.

γ.) Η Διοικητική Λογιστική, με τα συστήματα, τις πληροφορίες της και τα κριτήρια μέτρησης των επιδόσεων, επηρεάζει και παρακινεί την ανθρώπινη συμπεριφορά και δημιουργεί το σύστημα εκείνο των αξιών που είναι απαραίτητο για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού ή επιχείρησης.

Η στρατηγική διοίκησης κόστους, χρησιμοποιεί συχνά πληροφορίες διοίκησης κόστους για την λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τα παραπάνω θέματα. Η Διοικητική Λογιστική υποστηρίζει τις επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να πετύχουν τους στόχους τους, με την παροχή χρήσιμων μεθόδων και πληροφοριών και βοηθάει το μάνατζμεντ της επιχείρησης να αντιμετωπίσει με επιτυχία τις προκλήσεις που καλείται συνεχώς να αντιμετωπίζει, λαμβάνοντας τις σωστές αποφάσεις στις τέσσερις παρακάτω κρίσιμες για την επιτυχία της επιχείρησης περιοχές:

α. Πελατοκεντρικές πολιτικές και δημιουργία αξίας για τον πελάτη.

β. Ανάλυση αλυσίδας αξίας και αλυσίδας προμηθειών.

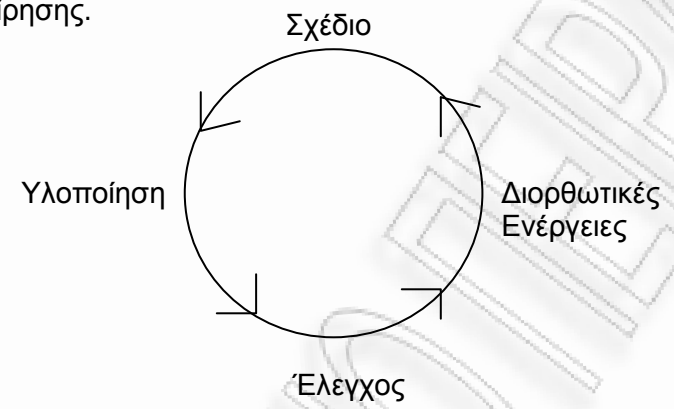
γ. Διαρκής βελτίωση και Συγκριτική Ανάλυση Επιδόσεων και

δ. Παράγοντες επιχειρησιακής επιτυχίας.

3.4 Βασικές Αρχές Υλοποίησης Στρατηγικής

Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton, η στρατηγική αποτελεί τον βασικό πυρήνα γύρω από τον οποίο αναπτύσσονται και υλοποιούνται όλες οι δραστηριότητες. Η θεωρία τους

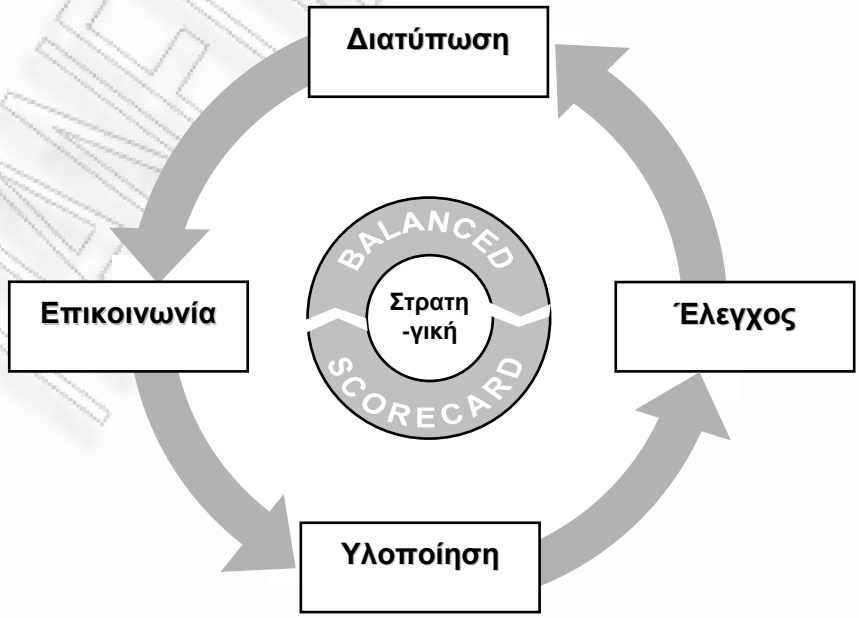
αποτυπώνεται στο διοικητικό εργαλείο - μοντέλο γνωστό ως «Balanced Scorecard» ή στα ελληνικά «Ισορροπημένη μέτρηση και διοίκηση των επιδόσεων». Περιλαμβάνει τις βασικές αρχές οι οποίες πρέπει να διέπουν μια επιχείρηση η οποία είναι προσανατολισμένη στην υλοποίηση της στρατηγικής της και απορρέει από την φιλοσοφία του κύκλου PDCA (από τα αρχικά των λέξεων Plan – Do – Check - Act) του Deming, ο οποίος δεν έχει αρχή και τέλος και συνδέει τις εσωτερικές διαδικασίες με τις εκροές μιας επιχείρησης.



Διάγραμμα 12 *Κύκλος PDCA*

Οι βασικές αρχές για την υλοποίηση της στρατηγικής μιας επιχείρησης αποκρυσταλλώνονται στο ακόλουθο σχήμα και είναι οι εξής:

1. Η διατύπωση της στρατηγικής
2. Η ευθυγράμμιση της επιχείρησης με τη στρατηγική
3. Η υλοποίηση της στρατηγικής αποτελεί υποχρέωση όλων
4. Η στρατηγική αποτελεί τον πυρήνα μιας διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης
5. Η ηγεσία συμβάλλει στην επιτυχή υλοποίηση οιοδήποτε αλλαγών



Διάγραμμα 13 *Ισορροπημένη μέτρηση και διοίκηση των επιδόσεων*

Με την ισορροπημένη μέτρηση και διοίκηση των επιδόσεων, το όραμα (vision), η αποστολή (mission) και η στρατηγική (strategy) ενός οργανισμού μεταφράζονται σε μία σειρά από αντικειμενικούς στόχους επίτευξης με τους αντίστοιχους δείκτες μέτρησης της απόδοσης που αποτελούν το σκελετό για την επίτευξη της στρατηγικής του οργανισμού, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο ένα στρατηγικό πλαίσιο διαχείρισης. Ξεφεύγοντας από τον παραδοσιακό τρόπο μέτρησης της απόδοσης, το βασισμένο καθαρά σε χρηματοοικονομικά αποτελέσματα (λογιστικό μοντέλο), το μοντέλο της ισορροπημένης μέτρησης και διοίκησης των επιδόσεων χρησιμοποιεί άλλους τρεις επιμέρους άξονες /κατευθύνσεις για τη μέτρηση της απόδοσης. Αυτοί είναι: πελατοκεντρικός προσανατολισμός, εσωτερικές διαδικασίες, μάθηση και ανάπτυξη της εταιρίας. Κάτω από αυτούς τους άξονες (perspectives) το κάθε επιμέρους τμήμα της εταιρίας (business unit) ή γενικότερα ο οργανισμός μπορεί να ορίσει τους ανάλογους επιθυμητούς δείκτες μέτρησης της απόδοσης. Οι δείκτες αυτοί μπορεί να είναι απλοί ή σύνθετοι και μπορεί ο καθένας να τους ορίσει ανάλογα με τη στρατηγική και το όραμα της εταιρίας ή του τμήματός του.

Στην ουσία με την ισορροπημένη μέτρηση και διοίκηση των επιδόσεων αξιολογούνται κατά κύριο λόγο οι δραστηριότητες, οι διαδικασίες και οι ενέργειες που είναι πιο σημαντικές για την επιτυχία του οργανισμού. Ενδεικτικά αναφέρονται παρακάτω οι άξονες και οι αντίστοιχες κατηγορίες των αντικειμενικών στόχων που θέτει η εταιρία ώστε να ξεχωρίσει, βάσει των οποίων θα πρέπει να ορισθούν και οι αντίστοιχοι δείκτες μέτρησης. Η επιχειρησιακή δράση εξετάζεται μέσα από το πρίσμα τεσσάρων διαστάσεων:

1. Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών (Internal Business Perspective): Προσδιορίζονται οι βασικές εσωτερικές διεργασίες, οι οποίες είναι κρίσιμες για την εταιρία, οι οποίες ασκούν σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών και στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Η ανάπτυξη στόχων και μετρήσιμων δεικτών για τις κρίσιμες μεταβλητές απόδοσης εσωτερικών διαδικασιών.

2. Χρηματοοικονομική Διάσταση (Financial Perspective): Παρέχει κριτήρια για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων και την αξιολόγηση της επιχείρησης σε μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Τα χρηματοοικονομικά δεδομένα υποδηλώνουν κατά πόσο η εταιρική στρατηγική έχει υλοποιηθεί με επιτυχία και τις οικονομικές συνέπειες των ενεργειών. Η ανάπτυξη στόχων και μετρήσιμων δεικτών για τις κρίσιμες μεταβλητές χρηματοοικονομικής απόδοσης.

3. Διάσταση Πελατών (Customer Perspective): Εντοπίζει τους πελάτες και τα τμήματα της αγοράς, στα οποία η επιχείρηση θα αναπτύξει τη δραστηριότητα της. Προσδιορίζει επίσης τα κριτήρια μέτρησης (μερίδιο αγοράς, ικανοποίηση πελατών, κλπ) της απόδοσης της επιχείρησης στα συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Η ανάπτυξη στόχων και μετρήσιμων δεικτών για τις κρίσιμες μεταβλητές απόδοσης για τους πελάτες.

4. Διάσταση Ανάπτυξης, Καινοτομίας και Μάθησης (Innovation and Learning Perspective): Συμβάλλει στην ανάπτυξη της κατάλληλης υποδομής ούτως ώστε να επιτευχθεί μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και βελτίωση. Οι βασικοί παράγοντες οργανωσιακής ανάπτυξης και καινοτομίας είναι οι άνθρωποι τα συστήματα και οι διαδικασίες. Η ανάπτυξη στόχων και μετρήσιμων δεικτών για τις κρίσιμες μεταβλητές απόδοσης μάθησης, ανάπτυξης και καινοτομίας. Η βελτιστοποίηση προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών για την επίτευξη μιας υψηλότερης ικανοποίησης των πελατών είναι ο στόχος διαρκών βελτιώσεων.

Συχνά πιστεύεται ότι η μέτρηση των επιδόσεων χρησιμοποιείται ως ένα εργαλείο για να ελέγχουμε τη συμπεριφορά και να μπορούμε να αξιολογούμε την απόδοση του παρελθόντος. Οι δείκτες μέτρησης της ισορροπημένης μέτρησης και διοίκησης των επιδόσεων όμως, πρέπει να χρησιμοποιούνται με διαφορετικό τρόπο, καθώς με αυτούς αποσκοπείται να εκφράζεται καθαρά η στρατηγική της εταιρίας, να επικοινωνείται αυτή η στρατηγική σε όλα τα επίπεδα και να υποβοηθείται η σύγκλιση των ατομικών, συνολικών και συνδυαστικών (ανάμεσα στα τμήματα) πρωτοβουλιών ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί και να προσδιορίζονται νέες διαδικασίες για να επιτυγχάνονται η πλήρης ικανοποίηση των πελατών και η οικονομική ευημερία της επιχείρησης.

Η έγκαιρη διαπίστωση πιθανών ελαττωμάτων και επαναλαμβανόμενων ελαττωμάτων είναι η βάση για τη λήψη συστηματικών μέτρων εξάλειψης και πρόληψης. Ισχύει κυρίως η μέθοδος της αποφυγής αντί για τη διόρθωση ελαττωμάτων. Αυτό εξασφαλίζει έναν υψηλό βαθμό αποτροπής ελαττωμάτων. Η οργανωτική μονάδα που είναι αρμόδια για τα αντίστοιχα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις διαδικασίες έχει την ευθύνη των διορθωτικών μέτρων συμπεριλαμβανομένης και της παρακολούθησης και καταγραφής. Κάθε εμπλεκόμενος στα πλαίσια των καθηκόντων του, αξιολογεί ενδεχόμενα ελαττώματα, εντοπίζει τις αιτίες και αποκαθιστά, αν είναι δυνατόν, τα ελαττώματα με λήψη μέτρων. Για τον εντοπισμό προβλημάτων σε ένα προϊόν ή στην ποιότητα επισκευών χρησιμεύουν οι καταγραφές και αξιολογήσεις ποιότητας.

Πρέπει να διευκρινισθεί ότι στην παρούσα διατριβή, δεν εξετάζεται αυτή καθεαυτή η εφαρμογή της θεωρίας της ισορροπημένης μέτρησης και διοίκησης των επιδόσεων, αλλά κυρίως η συνέργεια της Διοικητικής Λογιστικής στην επιλογή, στην ανάλυση και την αξιολόγηση των καθοριστικών εκείνων Βασικών Δεικτών Επίδοσης στην εξυπηρέτηση πελατών. Εξετάζονται οι κυριότεροι δείκτες που εφαρμόζονται στην πράξη για την μέτρηση της απόδοσης στις επιμέρους διαστάσεις της επιχειρησιακής δράσης στον τομέα της ΠΥΜΠ στον κλάδο αυτοκινήτου. Οι δείκτες αυτοί όπως έχει αναφερθεί δεν είναι απαραίτητο να επικεντρώνονται επάνω σε ένα λογιστικό μοντέλο, το οποίο χρησιμοποιεί αποκλειστικά και μόνο τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα για τη μέτρηση της απόδοσης της οικονομικής μονάδας αλλά συμπεριλαμβάνουν και άλλα κριτήρια βάσει των οποίων η απόδοση πρέπει να αξιολογείται και να μετριέται.

Τα κριτήρια αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν όχι μόνο τους δείκτες λειτουργικής απόδοσης αλλά και τα άυλα περιουσιακά τους στοιχεία (πάγια) όπως η ικανοποίηση και η εμπιστοσύνη του πελάτη, η ικανοποίηση των εργαζομένων και η πιστότητά τους στην εταιρία για μεγάλο χρονικό διάστημα, οι εσωτερικές διαδικασίες της εταιρίας και η εφαρμογή καινοτόμων προϊόντων ή τεχνικών. Η ανάλυση του θέματος που ακολουθεί βασίζεται στις ανωτέρω αναφερθείσες αρχές του στρατηγικού σχεδιασμού από την οπτική γωνία της Διοικητικής Λογιστικής και καταπιάνεται με τις διεργασίες και τα τμήματα που εμπλέκονται στην ΠΥΜΠ.

3.5 Στρατηγικός Σχεδιασμός και Προγραμματισμός της Επιχειρησιακής Δράσης

Ο σχεδιασμός της Επιχειρηματικής Δράσης είναι η διαδικασία συλλογής πληροφοριών και λήψεως αποφάσεων για τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων και την επιλογή των αναγκαίων ενεργειών για την πραγμάτωσή τους. Περιλαμβάνει την επιλογή τόσο των στόχων όσο και των μέσων, παρέχοντας τη δυνατότητα στον επιχειρηματία να αποφασίσει τι θέλει να κάνει στο μέλλον και πως να πετύχει αυτό που θέλει με τον καλύτερο τρόπο.

Ο έλεγχος της Επιχειρησιακής Δράσεως είναι η διαδικασία της διασφάλισης, της σωστής εφαρμογής των προγραμματισμένων ενεργειών και της επίτευξης των τεθέντων αντικειμενικών στόχων. Ο έλεγχος αποσκοπεί στη διασφάλιση της επιτυχημένης εφαρμογής κάθε επιλεγμένης ενέργειας αλλά και στη συλλογή και

αξιοποίηση υπολογιστικών πληροφοριών με βάση τις οποίες μπορεί να γίνουν αλλαγές στις μελλοντικές προβλέψεις, στη μέθοδο προβλέψεων, στον τρόπο λήψεως αποφάσεων, στη συγκεκριμένη απόφαση ή και στον τρόπο εφαρμογής της. Ο έλεγχος όπως και ο σχεδιασμός είναι μια διαδικασία επιλύσεως προβλημάτων, αλλά εδώ τα προβλήματα αναφέρονται στην εφαρμογή και όχι στο σχεδιασμό προγραμμάτων και ενεργειών. Η πλήρης κατανόηση της συσχέτισης και αλληλεπίδρασης του σχεδιασμού και του ελέγχου είναι πρωταρχικής σπουδαιότητας. Ένα σύστημα ελέγχου για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να τοποθετηθεί λειτουργικά αμέσως μετά το σύστημα εκείνο που χρησιμοποιήθηκε για τον σχεδιασμό των προγραμμάτων και των ενεργειών.

Ο έλεγχος βέβαια ουσιαστικά βασίζεται στη συγκέντρωση απολογιστικών στοιχείων προγραμμάτων και ενεργειών. Από τη σύγκριση των επιτεύξεων με τα σχέδια προσδιορίζονται οι αποκλίσεις που αν θεωρηθούν σοβαρές προκαλούν την άμεση παρέμβαση της διοίκησης για την διόρθωση της πορείας πλεύσεως της επιχείρησης. Από τα προηγούμενα, η διαδικασία του σχεδιασμού της επιχειρηματικής δράσης και η διαδικασία του ελέγχου που ακολουθεί εμφανίζονται σαν δύο ανεξάρτητες διαδικασίες με μόνο συνδετικό κρίκο τα προγράμματα δράσεως της επιχείρησης που είναι το προϊόν της διαδικασίας σχεδιασμού. Στην πραγματικότητα όμως ο σχεδιασμός και ο έλεγχος είναι συνήθως στενά αλληλοεξαρτώμενες διαδικασίες με έκδηλες τις αλληλεπιδράσεις της μιας προς την άλλη. Για τον λόγο αυτό οι δύο διαδικασίες εκτός μεμονωμένων εξαιρέσεων δεν θα πρέπει να θεωρούνται ως διαφορετικές και διακεκριμένες.

Η βασικότερη ίσως αρχή για την οργάνωση ενός συστήματος σχεδιασμού και ελέγχου είναι ότι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης είναι προσδιοριστικά του τύπου και των επιμέρους συνθετικών στοιχείων του συστήματος. Αυτό σημαίνει ότι επιχειρήσεις με διαφορές στον τρόπο διοικήσεως τους, στην στρατηγική τους, στο περιβάλλον που λειτουργούν κ. ο. κ. χρειάζονται διαφορετικά συστήματα σχεδιασμού και ελέγχου της επιχειρηματικής τους δράσης. Ένα γενικό μοντέλο σχεδιασμού ενός συστήματος σχεδιασμού και ελέγχου της επιχειρηματικής δράσης, που βασίζεται στην πιο πάνω αρχή και γίνεται κάθε μέρα και περισσότερο αποδεκτό από τους θεωρητικούς και τους τεχνοκράτες της επιχειρηματικής ζωής απεικονίζεται στο διάγραμμα. Για όσους ασχολούνται με τη Διοικητική Λογιστική η κατανόηση του μοντέλου αυτού είναι ζωτικής σημασίας.

Συνοπτικά, σύμφωνα με το γενικό αυτό μοντέλο οι οικονομικές μονάδες θα πρέπει να αναπτύξουν ένα σύστημα σχεδιασμού και ελέγχου με βάση μια σειρά

αλληλοεξαρτώμενων κύκλων όπου το αποτέλεσμα του ενός κύκλου είναι το βασικό πρόβλημα που πρέπει να λυθεί από τον αμέσως επόμενο κύκλο. Έτσι, σύμφωνα με το πολύκυκλο αυτό μοντέλο το γενικότερο πρόβλημα του πως μια επιχείρηση θα πραγματώσει τους στόχους της διαιρείται σε μια σειρά μερικότερων διαδοχικών προβλημάτων, κάθε ένα από τα οποία συμβάλλει στη λύση του γενικότερου προβλήματος. Στην πολύκυκλη διαδικασία του σχεδιασμού και ελέγχου, ο τρόπος εφαρμογής μιας λύσης που πάρθηκε σε κάποιο κύκλο αποτελεί πρόβλημα που πρέπει να λυθεί από τους επόμενους κύκλους. Είναι ακόμη δυνατόν η προσπάθεια λύσεως αυτό του προβλήματος να οδηγήσει πίσω στον προηγούμενο κύκλο για την τροποποίηση της αρχικής λύσης.

Για την κατανόηση των βασικών στοιχείων του μοντέλου αυτού (που μπορεί να αποτελείται από αρκετούς κύκλους ανάλογα με τις ειδικές ανάγκες της συγκεκριμένης επιχείρησης) σημειώνονται τα ακόλουθα με αναφορά στα στοιχεία του διαγράμματος.

Το γενικό αυτό μοντέλο σχεδιασμού και ελέγχου της επιχειρηματικής δράσης αποτελείται από τρεις κύκλους. Σε καθένα από τους τρεις αυτούς κύκλους θα πρέπει να δοθεί απάντηση στα παρακάτω ερωτήματα:

Στον πρώτο γενικό κύκλο του «Στρατηγικού Σχεδιασμού»: Ποιοι είναι οι αντικειμενικοί στόχοι της οικονομικής μονάδας; Με ποια κριτήρια θα πρέπει να αξιολογούνται νέες επιχειρηματικές προσπάθειες; Ποια θα πρέπει να είναι τα προϊόντα και οι αγορές που θα συγκεντρωθούν οι προσπάθειες της οικονομικής μονάδας;

Ποια μορφή οργανωτικής και χρηματοοικονομικής δομής εξυπηρετεί καλύτερα τα συμφέροντα της επιχείρησης;

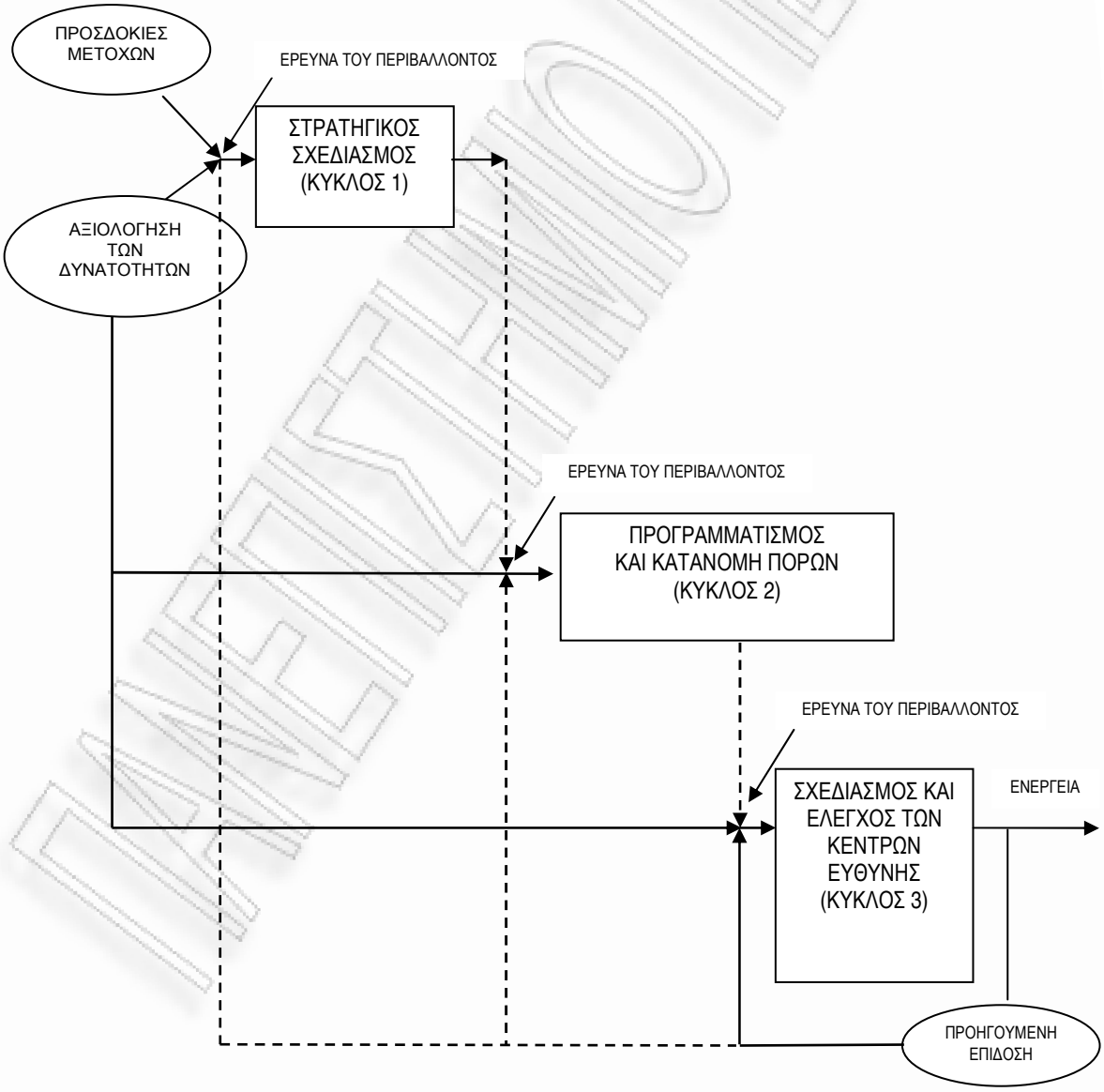
Ποιοι είναι οι κίνδυνοι των εναλλακτικών στρατηγικών επιλογών;

Στο χαμηλότερο, περισσότερο εξειδικευμένο επίπεδο (κύκλο) του «Προγραμματισμού και της κατανομής των πόρων»: Ποια προγράμματα συμβάλλουν καλύτερα στην εκπλήρωση των τεθέντων στόχων; Ποιες δραστηριότητες αξιοποιούν καλύτερα τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της οικονομικής μονάδας; Πως θα πρέπει να γίνει η κατανομή των πόρων μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων;

Στο τελευταίο επίπεδο (κύκλο) του σχεδιασμού και ελέγχου της μονάδας ευθύνης: Ποιες δραστηριότητες και ενέργειες θα πρέπει να αναληφθούν; Πώς θα πρέπει να κατανεμηθεί η ευθύνη; Τι κίνητρα για καλύτερη απόδοση θα πρέπει να δοθούν;

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι και για τους τρεις κύκλους είναι απαραίτητη η λήψη πληροφοριών που αφορούν τις προσδοκίες των μετόχων, τις αλλαγές των συνθηκών του περιβάλλοντος, τις δυνατότητες της οικονομικής μονάδας και τις προηγούμενες επιδόσεις της οικονομικής μονάδας.

Παρότι η κατανόηση του γενικού αυτού μοντέλου είναι χρήσιμη γιατί δείχνει στους ανθρώπους της Διοικητικής Λογιστικής τη σωστή κατεύθυνση, εντούτοις δεν είναι αρκετή. Εκείνο που πραγματικά χρειάζεται είναι μια μεθοδολογία και ειδικότερες οδηγίες για τον σχεδιασμό και την πρακτική εφαρμογή μερικότερων λογιστικών συστημάτων τα οποία εντασσόμενα στο γενικότερο μοντέλο σχεδιασμού και ελέγχου θα βοηθήσουν την οικονομική μονάδα στην αποδοτικότερη αξιοποίηση των πόρων της.



Διάγραμμα 14 *Σχεδιασμός και Έλεγχος της Επιχειρησιακής Δράσης*

Ο επιτυχημένος σχεδιασμός ενός συστήματος Προϋπολογιστικού Ελέγχου (Π.Ε.) εξαρτάται κατά ένα μεγάλο μέρος από τη μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού. Μια σωστή μεθοδολογία θα πρέπει να πληροί ορισμένες βασικές προϋποθέσεις όπως:

α. Θα πρέπει αρχικά να συγκεντρώσει την προσοχή του υπεύθυνου στελέχους επί του σχεδιασμού στην πλήρη κατανόηση του ρόλου που πρέπει να διαδραματίσει το υπό σχεδιασμό σύστημα για την επίτευξη των άμεσων και μελλοντικών στόχων της οικονομικής μονάδας.

β. Θα πρέπει να δίνει στον υπεύθυνο τη δυνατότητα για μια συστηματική ανάλυση της συγκεκριμένης καταστάσεως και την ευχέρεια να εισχωρήσει βαθιά στο πρόβλημα ώστε να είναι σε θέση να βρει την καταλληλότερη λύση.

γ. Θα πρέπει συνέχεια να κατευθύνει τον ή τους υπεύθυνους προς τη σωστή κατεύθυνση.

Η μεθοδολογία γενικότερα θα πρέπει να βοηθάει τον υπεύθυνο επί του σχεδιασμού να καθορίσει τι πρέπει να γίνει, ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να το κάνει και τέλος αν το έκανε σωστά.

3.6 Επιχειρηματικό σχέδιο

Με την εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου προωθείται η επιχειρησιακή ανάπτυξη της επιχείρησης του εξουσιοδοτημένου επισκευαστή. Αποτελεί ταυτόχρονα κεντρικό όργανο επικοινωνίας μεταξύ του επισκευαστή και του προμηθευτή, στη βάση του οποίου μπορεί να αναπτυχθεί ο συστηματικός και προσανατολισμένος προς το μέλλον σχεδιασμός.

Το επιχειρηματικό σχέδιο καταρτίζεται ετησίως και περιλαμβάνει παράλληλα με την απεικόνιση της επιχείρησης το επιχειρησιακά βραχυπρόθεσμο και στρατηγικά μεσοπρόθεσμο προγραμματισμό για τους τομείς όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Στο επιχειρησιακό τμήμα συμφωνούνται μεταξύ του εισαγωγέα και του συνεργάτη Service οι στόχοι και τα μέτρα, τα οποία πρέπει να υλοποιηθούν εντός του προσεχούς επιχειρησιακού έτους στους σημαντικότερους επιχειρησιακούς τομείς.

Όσον αφορά το στρατηγικά μεσοπρόθεσμο τμήμα πρόκειται για τους στόχους και τις στρατηγικές της επιχείρησης, την πιο μακροπρόθεσμη θέση ως προς τον ανταγωνισμό

καθώς και για τους με αυτήν συνδεόμενους προγραμματισμούς, ευκαιρίες και κινδύνους. Το επιχειρηματικό σχέδιο ακολουθεί τις περισσότερες περιπτώσεις την ακόλουθη δομή:

I. **Επιχείρηση**
(Νομική μορφή, εταίροι, επιχειρησιακοί δεσμοί, τόπος εγκατάστασης, οργάνωση, διαχείριση, επιχειρησιακή στρατηγική / επιχειρησιακοί στόχοι)

II. **Λειτουργικός προγραμματισμός (επόμενη οικονομική χρήση)**
(Νέα αυτοκίνητα, μεταχειρισμένα αυτοκίνητα, Service, ανταλλακτικά και εξαρτήματα, λοιποί επιχειρησιακοί τομείς, σύνολο της επιχείρησης)

III. **Στρατηγικός προγραμματισμός (μεσοπρόθεσμος)**
(Σύνολο της επιχείρησης, τομείς νέων αυτοκινήτων, μεταχειρισμένων αυτοκινήτων, Service, ανταλλακτικών και εξαρτημάτων, πρόγραμμα μάρκετινγκ, επενδύσεις, χρηματοοικονομικός προγραμματισμός (ρευστότητα, ίδια κεφάλαιο, κεφάλαια τρίτων), σημαντικότερες προκλήσεις των επόμενων ετών)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΕΝΤΡΟΥ ΠΥΜΠ

4.1 Γενικά - Δομή Λογιστικού Συστήματος Επιχείρησης

Η καταγραφή εξόδων και εσόδων γίνεται από το λογιστήριο σε λογαριασμούς που κατηγοριοποιούνται σε συγκεκριμένα είδη. Τη βάση αποτελούν οι υποχρεωτικές εκ του νόμου προδιαγραφές του εμπορικού και φορολογικού δικαίου, για κάθε χώρα. Ένας βασικός διαχωρισμός γίνεται ανάμεσα στους λογαριασμούς περιουσιακών στοιχείων και αποτελεσμάτων. Οι λογαριασμοί περιουσιακών στοιχείων (ενεργητικοί και παθητικοί λογαριασμοί) της εταιρείας εξυπηρετούν στην καταγραφή των αποτελεσμάτων του Ισολογισμού. Οι λογαριασμοί αποτελεσμάτων (λογαριασμοί δαπανών και εσόδων) οδηγούν στις οικονομικές καταστάσεις κερδών και ζημιών.

Στην έννοια του λογιστικού σχεδίου απεικονίζεται η καθολική οργάνωση του λογιστηρίου μιας οικονομικής μονάδας με βάση παραδεκτές λογιστικές αρχές. Το λογιστικό σχέδιο είναι ευρύτερος όρος του «Σχεδίου λογαριασμών» των οικονομικών μονάδων και το οποίο είναι συνήθως ο πίνακας των πρωτοβάθμιων δευτεροβάθμιων και λοιπών λογαριασμών που τηρεί μια οικονομική μονάδα στον οποίο εμφανίζονται οι λογαριασμοί ταξινομημένοι σε ομάδες καθώς και η ανάπτυξη των ομάδων σε λογαριασμούς. Το λογιστικό σχέδιο λοιπόν περιλαμβάνει και την οργάνωση του λογιστικού έργου της οικονομικής μονάδας Ένα πλήρες Γενικό Λογιστικό Σχέδιο περιλαμβάνει τα εξής βασικά στοιχεία:

- Το σχέδιο λογαριασμών δηλαδή τον κατάλογο των πρωτοβάθμιων δευτεροβάθμιων και λοιπών λογαριασμών που πρέπει να χρησιμοποιούνται συστηματικά ταξιθετημένους και κωδικοποιημένους με βάση ένα σύστημα ταξιθέτησης αυτών των λογαριασμών.
- Το εννοιολογικό περιεχόμενο της χρησιμοποιούμενης ορολογίας
- Το περιεχόμενο καθενός λογαριασμού και κανόνες για τη λειτουργία και τη συνδεσμολογία του
- Κανόνες αποτίμησης των περιουσιακών στοιχείων της απογραφής τέλους χρήσης
- Τα περί προσδιορισμού του κόστους παραγωγής (προϊόντων και υπηρεσιών)
- Υποδείγματα των οικονομικών καταστάσεων

Το ΕΓΛΣ (Ελληνικό Λογιστικό Σχέδιο) περιλαμβάνει 10 ομάδες οι οποίες μπορούν να διακριθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

Λογαριασμοί Γενικής Λογιστικής (ομάδα 1-8)
Λογαριασμοί Αναλυτικής Λογιστικής Εκμετάλλευσης (ομάδα 9)
Λογαριασμοί Τάξεως (ομάδα 0)

Οι ομάδες των λογαριασμών 1 έως 5 είναι λογαριασμοί Ισολογισμού, οι ομάδες 6 και 7 είναι λογαριασμοί οργανικών εξόδων και Εσόδων κατ' είδος και η ομάδα 8 λογαριασμοί αποτελεσμάτων. Αναλυτικότερα οι ομάδες που προβλέπονται είναι οι ακόλουθες:

Ομάδα 1: πάγιο ενεργητικό
Ομάδα 2: αποθέματα
Ομάδα 3: απαιτήσεις και διαθέσιμα
Ομάδα 4: καθαρή θέση- προβλέψεις- μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις
Ομάδα 5: βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις
Ομάδα 6: οργανικά έξοδα κατά είδος
Ομάδα 7: οργανικά έσοδα κατά είδος
Ομάδα 8: λογαριασμοί αποτελεσμάτων
Ομάδα 9: αναλυτική λογιστική εκμετάλλευσης
Ομάδα 0: λογαριασμοί τάξεως

4.2 Λογαριασμοί Εσόδων - Εξόδων

Έσοδο σύμφωνα με το ΕΓΛΣ είναι η «χρηματική έκφραση της αγοραστικής δύναμης που αποκτάται άμεσα ή έμμεσα από τη δραστηριότητα της οικονομικής μονάδας και ειδικότερα από την πώληση ή την εκμετάλλευση αγαθών, υπηρεσιών ή δικαιωμάτων». Οι λογαριασμοί εσόδων όπως και οι λογαριασμοί εξόδων είναι πρόσκαιρης διάρκειας επειδή ανοίγουν κατά τη διάρκεια της λογιστικής χρήσης και κλείνουν στο τέλος της. Οι λογαριασμοί των εσόδων παρακολουθούν την εισροή πόρων στην οικονομική μονάδα ως αποτέλεσμα της παραγωγής και παροχής προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες της. Το σύνολο των εσόδων τα οποία εισρέουν στην οικονομική μονάδα από την πραγματοποίηση των τακτικών δραστηριοτήτων της (κύριας, παρεπόμενων και δευτερεύουσας σημασίας) αποτελεί τον κύκλο εργασιών της. Οι λογαριασμοί εσόδων λειτουργούν από απόψεως κανόνων χρεοπίστωσης όπως οι λογαριασμοί της καθαρής θέσης.

Τα έσοδα κατ' αντιστοιχία με τα έξοδα διακρίνονται μεταξύ άλλων και στις ακόλουθες κατηγορίες:

α.) τα έσοδα από την άποψη της προέλευσής τους διακρίνονται σε οργανικά και ανόργανα. Οργανικά είναι τα έσοδα που προέρχονται από την εκμετάλλευση των διαφόρων τακτικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Τα έσοδα αυτά απεικονίζονται και παρακολουθούνται στην ομάδα 7 του ΕΓΛΣ. Πιο συγκεκριμένα στους λογαριασμούς της ομάδας 7 καταχωρούνται και παρακολουθούνται οι ακόλουθες κατηγορίες οργανικών εσόδων:

1. Τα έσοδα από πώληση υλικών αγαθών ή υπηρεσιών που συνιστούν το κύριο αντικείμενο εκμετάλλευσης (κύκλος εργασιών ή τζίρος).
2. Τα έσοδα από επιχορηγήσεις και από διάφορες άλλες αιτίες τα οποία έχουν σχέση με τη δραστηριότητα των πωλήσεων.
3. Τα έσοδα από παρεπόμενες τακτικές ασχολίες.
4. Τα έσοδα κεφαλαίων (συμμετοχών, χρεογράφων και τόκων)
5. Το κόστος των ιδιοπαραγόμενων πάγιων στοιχείων που χρησιμοποιούνται από την ίδια την επιχείρηση και το κόστος βελτίωσης των στοιχείων αυτών.
6. Οι χρησιμοποιούμενες προβλέψεις για κάλυψη εξόδων εκμετάλλευσης.

Ανόργανα είναι τα έσοδα που προέρχονται από άλλες πηγές ή άλλες δραστηριότητες οι οποίες δεν συνδέονται με το κύριο αντικείμενο δράσης της οικονομικής μονάδας. Τα ανόργανα έσοδα καταχωρούνται στους λογαριασμούς της ομάδας 8 του ΕΓΛΣ και δεν αποτελούν στοιχείο του κύκλου εργασιών.

β.) τα έσοδα από την άποψη της ομαλότητας τους διακρίνονται σε ομαλά ή φυσιολογικά και σε μη ομαλά ή μη φυσιολογικά ή έκτακτα. Ομαλά είναι τα έσοδα που πραγματοποιούνται υπό συνθήκες που ανταποκρίνονται στη συνηθισμένη πορεία της οικονομικής μονάδας, δηλαδή προέρχονται από την ομαλή εκμετάλλευση της χρήσης, ενώ έκτακτα είναι τα έσοδα τα οποία δεν ανήκουν στη συνηθισμένη πορεία της οικονομικής μονάδας και η πραγματοποίησή τους οφείλεται σε έκτακτα ή συγκυριακά γεγονότα.

Έξοδο σύμφωνα με το ΕΓΛΣ είναι «κόστος που βαρύνει τα έσοδα χρήσης». Το κόστος εξαφανίζεται (εκπνέει) όταν πωλείται το προϊόν στο οποίο είναι ενσωματωμένο. Έξοδο είναι η ανάλωση αγαθών και υπηρεσιών για την απόκτηση εσόδων. Έξοδο είναι επίσης κάθε μείωση της καθαρής θέσης μιας οικονομικής μονάδας η οποία προέρχεται από τις

δραστηριότητες της. Έξοδο κατά κανόνα είναι κάθε εθελουσία ανάλωση λογαριασμού αξίας που γίνεται στα συνήθη πλαίσια λειτουργίας των οικονομικών μονάδων με σκοπό την πραγματοποίηση εσόδων.

Το έξοδο, δηλαδή η ανάλωση των αξιών δεν ταυτίζεται με τη ζημία. Η πραγματοποίηση εξόδων είναι το μέσο για την επίτευξη κέρδους. Ο μετασχηματισμός των αξιών που κατέχει μια οικονομική μονάδα σε άλλες αξίες ευπαθέστερης μορφής δημιουργεί τις προϋποθέσεις για δημιουργία κέρδους. Ο τυχόν χαρακτηρισμός ενός εξόδου ως ζημίας δεν είναι δυνατό να γίνει πριν την ολοκλήρωση του λειτουργικού κύκλου και του προσδιορισμού του αποτελέσματος. Οι λογαριασμοί εξόδων δημιουργούνται και παραμένουν ανοιχτοί μόνο κατά τη διάρκεια της χρήσης γι' αυτό και ονομάζονται και πρόσκαιροι λογαριασμοί. Τα έξοδα διακρίνονται σε κατηγορίες με βάση διάφορα τεκμήρια. Οι βασικές διακρίσεις των εξόδων είναι:

α.) με βάση την ενσωμάτωσή τους ή μη στο κόστος, τα έξοδα διακρίνονται σε κοστολογήσιμα και μη κοστολογήσιμα. Κοστολογήσιμα είναι τα οργανικά και ομαλά έξοδα τα οποία πραγματοποιούνται προς χάρη της κύριας δραστηριότητας της οικονομικής μονάδας. Μη κοστολογήσιμα έξοδα είναι τα ανόργανα, τα μη ομαλά και τα έκτακτα έξοδα.
β.) με βάση τον τρόπο ενσωμάτωσης τους στο κόστος τα έξοδα διακρίνονται σε άμεσα και έμμεσα.
γ.) με βάση τη συμπεριφορά τους σε σχέση με την κυμαινόμενη δραστηριότητα τα έξοδα διακρίνονται σε σταθερά και μεταβλητά
δ.) με βάση το κριτήριο του είδους τα έξοδα κατατάσσονται σε διάφορες κατηγορίες. Τα οργανικά έξοδα κατ' είδος απεικονίζονται και παρακολουθούνται στην ομάδα 6 του ΕΓΛΣ. Οι πρωτοβάθμιοι λογαριασμοί της ομάδας 6 είναι οι ακόλουθοι:

1. Αμοιβές και έξοδα προσωπικού
2. Αμοιβές και έξοδα τρίτων
3. Παροχές τρίτων
4. Φόροι Τέλη
5. Διάφορα έξοδα
6. Τόκοι και συναφή έξοδα
7. Αποσβέσεις παγίων στοιχείων ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος
8. Προβλέψεις εκμετάλλευσης
9. Οργανικά έξοδα κατ' είδος υποκαταστημάτων ή άλλων κέντρων

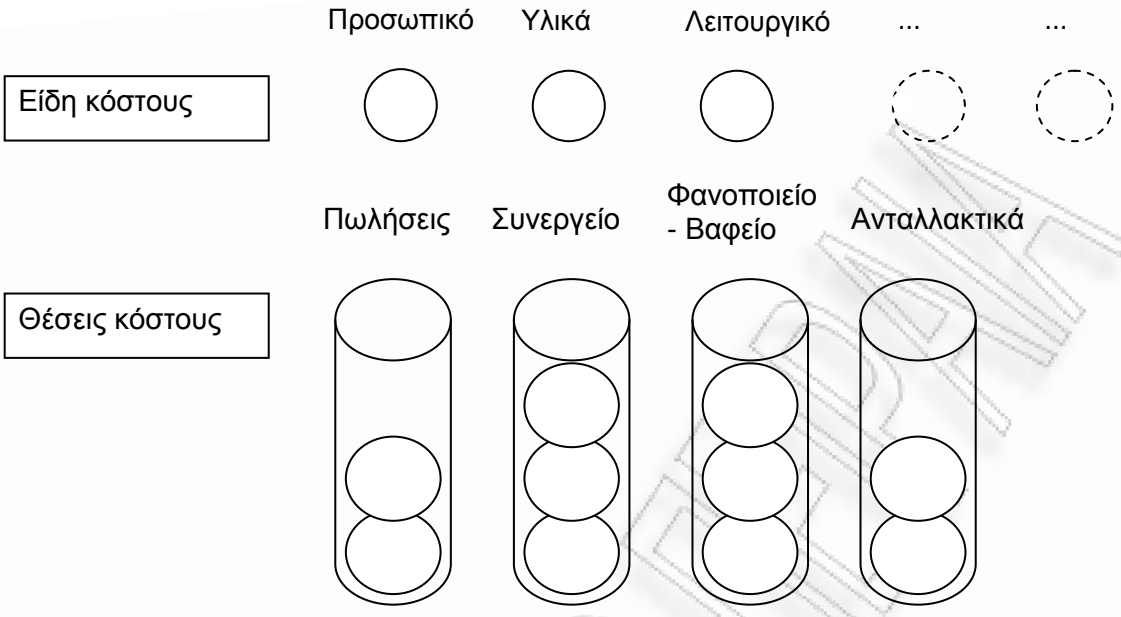
ε.) Έξοδα κατά προορισμό. Με βάση το κριτήριο του προορισμού τα έξοδα κατατάσσονται κατά πεδίο ευθύνης, κατά προϊόν και υπηρεσία κλπ

4.3 Είδη και Κέντρα Κόστους

Ένα σημαντικό τμήμα στο λογιστικό σύστημα μιας επιχείρησης είναι ο λογαριασμός ειδών κόστους. Σκοπό έχει να καταγράφει όλα τα προκύψαντα κόστη της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών και της οικονομικής διαδικασίας σύμφωνα με έναν κατάλογο ειδών κόστους. Με τον τρόπο αυτό όλα τα κόστη που δημιουργούνται στην επιχείρηση μπορούν σύμφωνα με τον χαρακτήρα τους να διαχωρίζονται βάσει καθορισμένων ειδών κόστους. Τα σημαντικότερα είδη κόστους είναι το κόστος υλικών, το κόστος αμοιβών και μισθών, το κόστος τόκων, το κόστος συντήρησης. Μια ειδική κατηγορία είδους κόστους είναι τα έξοδα κοστολόγησης και τα οποία δεν οδηγούν σε πληρωμές. Παραδείγματα αυτών είναι οι κοστολογικές αποσβέσεις, π.χ. σε μια μεταγενέστερη, υψηλότερη αξία επανάκτησης, το κοστολογικό μίσθωμα, οι τόκοι ιδίων κεφαλαίων.

Ο διαχωρισμός ολόκληρης της εταιρείας σε τμήματα και αρμόδια κέντρα κόστους, είναι μία από τις βασικές προϋποθέσεις για τη παρακολούθηση της εξέλιξης των εξόδων και εσόδων της εταιρείας. Μέσα στα πλαίσια μιας σωστά τηρούμενης τιμολόγησης πρέπει τα είδη εξόδων να εμφανίζονται στα τμήματα στα οποία δημιουργούνται. Η χρέωση γίνεται στα επιμέρους κέντρα κόστους ή στα γενικά τμήματα της εταιρείας. Ένα κέντρο κόστους (Profit-Center) είναι ένας τομέας της επιχείρησης, ο οποίος έχει σαφή όρια και είναι ανεξάρτητος όσον αφορά τον υπολογισμό του κόστους του.

Το κύριο πλεονέκτημα του καταμερισμού των λειτουργιών μιας επιχείρησης σε κέντρα κόστους είναι η δυνατότητα αναγνώρισης των δυνατών σημείων και των αδυναμιών μιας επιχείρησης, για να αποδοθούν και να καταμερισθούν οι ζημιές και τα κέρδη στον αντίστοιχο τομέα. Στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του αυτοκινήτου διακρίνονται συνήθως οι κάτωθι θέσεις κόστους: Πωλήσεις (Καινούργια, μεταχειρισμένα), Συνεργείο, Φανοποιείο - Βαφείο, Ανταλλακτικά, Αξεσουάρ).



Διάγραμμα 15 *Είδη και θέσεις κόστους*

Η κεντρική ιδέα πίσω από τα κέντρα κόστους εστιάζεται στην ιδέα της αμοιβής σύμφωνα με την απόδοση και την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων σύμφωνα με τις αρχές της διοίκησης μέσω στόχων (Management by Objectives). Εγκυμονούνται όμως και κίνδυνοι όπως αυτός της δημιουργίας περιοριστικών φραγμών μέσα στην επιχείρηση και προστριβών για διαμάχες εξουσίας ανάμεσα στα διευθυντικά στελέχη σε περιπτώσεις όπου το καλό της θέσεως κόστους τίθεται πάνω από το καλό της επιχείρησης σαν σύνολο. Τέτοιες τριβές είναι πιθανό να επιφέρουν εμπόδια στη συνολική διαδικασία.

Ο υπολογισμός θέσεων κόστους στη βάση του μερικού κόστους επιτρέπει την μεμονωμένη αξιολόγηση κάθε τμήματος (θέση κόστους) ή υπο-τμήματος στο βαθμό, κατά τον οποίο ο προϊστάμενος του τμήματος έχει δυνατότητες να επηρεάζει το οικονομικό αποτέλεσμα. Το σύστημα αυτό στηρίζεται στην ενδογενή παραδοχή, ότι στον προϊστάμενο του τμήματος προκαθορίζονται από την διεύθυνση της επιχείρησης οι στόχοι του τμήματος, τους οποίους αυτός επιδιώκει και επιτυγχάνει με δική του ευθύνη.

Αποτέλεσμα εκμετάλλευσης

Το αποτέλεσμα εκμετάλλευσης μιας οικονομικής μονάδας προκύπτει ως διαφορά μεταξύ των λειτουργικών ή οργανικών εσόδων και των λειτουργικών ή οργανικών εξόδων της. Το αποτέλεσμα αυτό έχει πραγματοποιηθεί κάτω από συνήθεις και

κανονικές συνθήκες λειτουργίας της οικονομικής μονάδας. Τα αποτελέσματα εκμετάλλευσης αποτελούν ένα μέρος των αποτελεσμάτων χρήσης μιας οικονομικής μονάδας. Η χρησιμότητα τους είναι ιδιαίτερα σημαντική επειδή καταδεικνύουν το αποτέλεσμα που πέτυχε η οικονομική μονάδα από τις κύριες ή συνήθεις δραστηριότητές της. Τα αποτελέσματα εκμετάλλευσης ανάλογα με το επίπεδο ανάλυσής τους διακρίνονται σε: μεικτά αποτελέσματα εκμετάλλευσης και καθαρά αποτελέσματα εκμετάλλευσης.

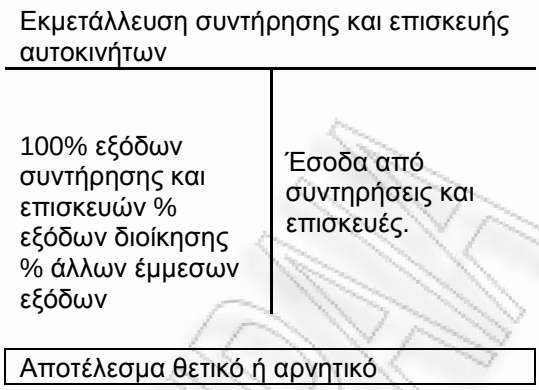
Μεικτό αποτέλεσμα εκμετάλλευσης είναι η διαφορά μεταξύ των οργανικών εσόδων από πωλήσεις εμπορευμάτων ή προϊόντων και του κόστους των πωληθέντων εμπορευμάτων ή προϊόντων. Το μεικτό αποτέλεσμα εκμετάλλευσης υπολογίζεται από τη σχέση:

Μεικτά αποτελέσματα εκμετάλλευσης = Έσοδα από πωλήσεις- Κόστος πωληθέντων

Το κόστος πωληθέντων περιλαμβάνει τα έξοδα που προέκυψαν από την εκπνοή αντίστοιχου κόστους το οποίο παύει να εμφανίζεται στο ενεργητικό λόγω της πώλησης των προϊόντων. Το καθαρό αποτέλεσμα εκμετάλλευσης προσδιορίζεται αν στο μεικτό αποτέλεσμα εκμετάλλευσης προστεθούν τα λοιπά λειτουργικά έσοδα της επιχείρησης και αφαιρεθούν τα λοιπά λειτουργικά της έξοδα τα οποία είναι μη προσδιοριστικά των μεικτών αποτελεσμάτων. Η διοίκηση μιας οικονομικής μονάδας της οποίας οι δραστηριότητες καλύπτουν δύο ή περισσότερα αντικείμενα ή κλάδους είναι δυνατόν να επιθυμεί τον προσδιορισμό αναλυτικών κατά κλάδο αποτελεσμάτων. Στο διάγραμμα παρουσιάζονται σχηματικά οι αναλυτικοί λογαριασμοί εκμετάλλευσης μιας επιχείρησης εμπορίας και συντήρησης αυτοκινήτων με τρείς ξεχωριστούς κλάδους δραστηριότητας, τον κλάδο πώλησης αυτοκινήτων, τον κλάδο πώλησης ανταλλακτικών και αξεσουάρ και τον κλάδο συντήρησης και επισκευών αυτοκινήτων.

Εκμετάλλευση αυτοκινήτων	
Κόστος πωληθέντων καιν. Αυτοκ. και 100% άμεσων εξόδων % εξόδων διοίκησης % άλλων έμμεσων εξόδων	Έσοδα από πώληση καινούργιων αυτοκινήτων
Αποτέλεσμα θετικό ή αρνητικό	

Εκμετάλλευση ανταλλακτικών και αξεσουάρ	
Κόστος πωληθέντων ανταλλακτικών και 100% άμεσων εξόδων % εξόδων διοίκησης % άλλων έμμεσων εξόδων	Έσοδα από πώληση ανταλλακτικών
Αποτέλεσμα θετικό ή αρνητικό	



Διάγραμμα 16 *Λογαριασμοί εκμετάλλευσης κλάδου αυτοκινήτου*

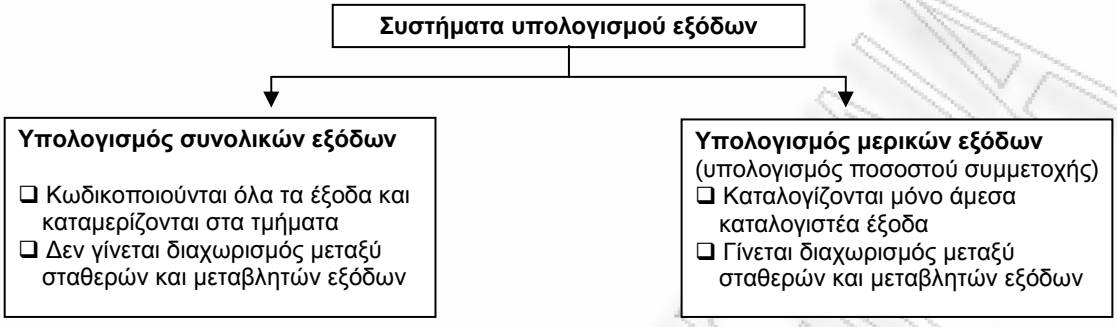
Τα αποτελέσματα χρήσης μιας οικονομικής μονάδας είναι το λογιστικό αποτέλεσμα που πραγματοποιήθηκε από το σύνολο των δραστηριοτήτων της κατά τη διάρκεια της λογιστικής περιόδου. Τα αποτελέσματα χρήσης προσδιορίζονται αν στο καθαρό αποτέλεσμα εκμετάλλευσης προστεθούν τα μη λειτουργικά έσοδα και έκτακτα κέρδη και αφαιρεθούν τα μη λειτουργικά έξοδα και οι έκτακτες ζημιές. Αναλυτικότερα οι προσδιοριστικοί παράγοντες του καθαρού αποτελέσματος χρήσης μιας οικονομικής μονάδας είναι οι εξής:

- Τα καθαρά αποτελέσματα εκμετάλλευσης και τα έσοδα από παρεπόμενες δραστηριότητες.
- Τα έκτακτα και ανόργανα έσοδα, έξοδα, κέρδη και ζημίες.
- Τα έσοδα και έξοδα προηγουμένων χρήσεων που πραγματοποιήθηκαν μέσα στη χρήση και δεν μεταφέρθηκαν στα αποτελέσματα εκμετάλλευσης
- Οι προβλέψεις για έκτακτους κινδύνους, ζημίες και έξοδα εξαιρετικού χαρακτήρα
- Τα έσοδα από προβλέψεις προηγούμενων χρήσεων
- Οι μη ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος αποσβέσεις παγίων στοιχείων.

4.4 Υπολογισμός Εξόδων

Το κεντρικό πρόβλημα του υπολογισμού των εξόδων είναι ο σωστός καταλογισμός τους ανάλογα με την αιτία της προέλευσης τους. Ορισμένα έξοδα μπορούν χωρίς κανένα πρόβλημα να καταλογιστούν απ' ευθείας σε ένα κέντρο κόστους, δηλ. κατά κανόνα σε κάποιο τμήμα. Αυτά είναι τα άμεσα ή τα μερικά έξοδα, πχ για το Service οι αμοιβές για τους τεχνίτες. Προβληματικά είναι τα έμμεσα έξοδα ή γενικά έξοδα. Αυτά αφορούν όλη την εταιρεία και δύσκολα μπορούν να καταλογιστούν. Ένα σχετικό παράδειγμα είναι ο μισθός του Γενικού Διευθυντή.

Η προβληματική αυτή οδηγεί στο διαχωρισμό του υπολογισμού σε συνολικά και μερικά έξοδα.



Διάγραμμα 17 *Σύστημα Υπολογισμού Εξόδων*

Σταθερά και μεταβλητά έξοδα

Στην εμπορία αυτοκινήτων πραγματοποιούνται δαπάνες, οι οποίες συνδέονται άμεσα με κάποια συγκεκριμένη συναλλαγή. Παραδείγματα τέτοιων δαπανών είναι: Ένα τιμολόγιο αγοράς για ένα φίλτρο λαδιού ή τα έξοδα ετοιμασίας για ένα μεταχειρισμένο αυτοκίνητο προς πώληση. Τα έξοδα αυτά είναι μεταβλητά έξοδα.

Από την άλλη υπάρχουν και σταθερά έξοδα, τα οποία υπάρχουν πάντα ανεξάρτητα από τις συναλλαγές της κάθε ημέρας. Παραδείγματα αυτών είναι: το κόστος θέρμανσης, το κόστος για ασφάλειες, τα ενοίκια, οι φόροι, το κόστος μισθοδοσίας προσωπικού. Λόγω της συνθετότητας και των λεπτών διαχωριστικών γραμμών αναφορικά με τον καταλογισμό των δαπανών, ο οποίος μπορεί ενδεχομένως να οδηγήσει σε λανθασμένες επιχειρηματικές αποφάσεις, καθιερώνεται όλο και περισσότερο ο υπολογισμός των μερικών εξόδων με τη μορφή ενός υπολογισμού ποσοστού συμμετοχής για τη σχετική κάλυψη των εξόδων.

Τα μεταβλητά έξοδα καθορίζονται άμεσα από την παραγωγή του έργου (πραγμάτωση αποδόσεως). Σε ελάχιστη παραγωγή έργου μειώνονται τα μεταβλητά έξοδα. Παράδειγμα: Τα έξοδα για χρήση υλικών και αναλωσίμων του συνεργείου, για τα οποία ισχύει ότι σε μικρότερες δαπάνες επισκευής και μικρότερη γενικά παραγωγή έργου μειώνεται αντίστοιχα και η χρήση των υλικών. Τα πάγια έξοδα είναι εκείνα που υπάρχουν στο ίδιο ύψος και σε μικρότερη παραγωγή έργου και ανεξάρτητα αυτής. Παράδειγμα: Τα έξοδα για τη θέρμανση του χώρου του συνεργείου το χειμώνα δημιουργούνται το ίδιο, τόσο σε μεγάλη όσο και σε μικρή αποδοτική ικανότητα.

Όταν πρόκειται για βραχυπρόθεσμες επιχειρηματικές αποφάσεις, λαμβάνονται υπόψη μόνο τα έξοδα, τα οποία είναι μεταβλητά μέσα στη σχετική χρονική περίοδο παρακολούθησης. Για σύντομα χρονικά διαστήματα αν πρόκειται για τα μεταβλητά έξοδα, τα πάγια εμπίπτουν ούτως ή άλλως μέσα στη σύντομη αυτή χρονική περίοδο παρακολούθησης.

Το σταθερό κόστος εξαρτάται άμεσα τις μακρόπνοες αποφάσεις. Σε βάθος χρόνου όμως και τα σταθερά έξοδα καθίστανται μεταβλητά, γιατί μπορούν είτε να μειωθούν είτε να αυξηθούν, είτε να μεταβληθούν. Το κόστος θέρμανσης για το συνεργείο μπορεί π.χ. να αλλάξει, εάν τοποθετηθεί νέα μόνωση ή να μηδενιστεί εάν η λειτουργία του συνεργείου παύσει τελείως. Το σταθερό κόστος είναι μια αύξηση του επιχειρηματικού ρίσκου. Με τα έσοδα αντιμετωπίζονται μεν τα μεταβλητά έξοδα, αλλά τα σταθερά έξοδα εξακολουθούν να υφίστανται. Για την κάλυψη του σταθερού κόστους πρέπει επομένως να επιτυγχάνεται πάντα ένα ικανοποιητικό περιθώριο συνεισφοράς κάλυψης, ώστε να μην εισέρχεται η επιχείρηση στη ζώνη της ζημίας.

Άμεσα και Έμμεσα Έξοδα

Τα έξοδα στο κέντρο κόστους ΠΥΜΠ μπορούν να διαχωριστούν επίσης σε «έξοδα προσωπικού», σε «άμεσα έξοδα λειτουργίας» και σε «έμμεσα έξοδα λειτουργίας».

Τα έξοδα προσωπικού είναι τα έξοδα που δημιουργούνται από τη χρήση προσωπικού. Σ' αυτά ανήκουν:

- Η αμοιβή παραγωγής η οποία είναι ένα μέρος της συνολικής αμοιβής, και πληρώνεται στους τεχνίτες για τις παραγωγικές εργασίες (εντολές K-, G- και I). Συνεπώς Αμοιβή παραγωγής = Πραγματικές παραγωγικές ώρες x ωριαία αμοιβή
- Οι Βοηθητικές αμοιβές οι οποίες είναι οι αμοιβές, που πληρώνονται για μη παραγωγικές εργασίες και χρόνους των συνεργατών στον τομέα της ΠΥΜΠ.
- Οι μισθοί οι οποίοι περιλαμβάνουν όλα τα έξοδα μισθών ή το ποσό που αναλογεί
- Οι υποχρεωτικές κοινωνικές παροχές, όπως το ποσοστό εργοδότη για ταμείο ασθενείας, το ποσοστό εργοδότη για ασφάλεια αναπήρων, το ποσοστό εργοδότη για ασφάλεια υπαλλήλων, οι συμμετοχές σε εργατικά σωματεία κλπ. και
- Οι εθελοντικές κοινωνικές παροχές όπως βοηθήματα, επιδόματα, μεταφορικά, φόρμες εργασίας, δώρα κλπ.

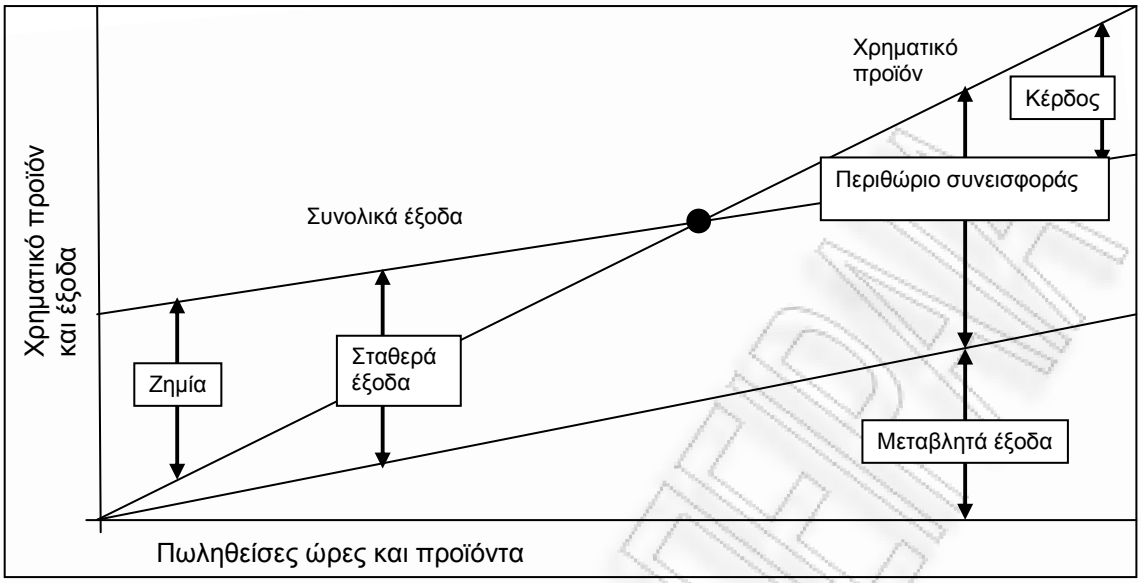
Στα άμεσα έξοδα λειτουργίας ανήκουν όλα τα έξοδα τα οποία σύμφωνα με την αρχή της αιτίας βάσει δικαιολογητικών των τμημάτων που επιβαρύνονται και μπορούν να χρεωθούν απευθείας στο τμήμα ΠΥΜΠ. Χαρακτηριστικά άμεσα έξοδα λειτουργίας είναι τα έξοδα για συντήρηση, γραφική ύλη, αποζημιώσεις ταξιδίων, πληρωμές αυτοκινήτων της εταιρείας, προώθηση πωλήσεων και δώρα, έξοδα φαγητού, αναλώσιμα, αρχειοθέτηση, εγγυήσεις συνεργείου, καταστροφή παλαιών υλικών. Τα άμεσα έξοδα λειτουργίας αποτελούν δαπάνες, οι οποίες επηρεάζονται άμεσα από τον διευθυντή ΠΥΜΠ και για τις οποίες φέρει επίσης την ευθύνη.

Στα έμμεσα έξοδα λειτουργίας ανήκουν έξοδα όπως το ενοίκιο, η υποθήκη ακινήτων (επίσης υπολογιστικές τιμές), η θέρμανση, το ηλεκτρικό, το φυσικό αέριο, το νερό, οι ασφάλειες, οι φόροι, τα τέλη, οι υπολογιστικοί τόκοι, η επεξεργασία στοιχείων και οι αποσβέσεις ακινήτων. Τα έξοδα αυτά δεν βρίσκονται συνήθως στην άμεση επιρροή και ευθύνη του διευθυντή ΠΥΜΠ. Χρεώνονται μέσα στα πλαίσια του υπολογισμού των αποτελεσμάτων χρήσεως σε ολόκληρη την εταιρεία.

Όλα τα έξοδα πρέπει πάντα να βρίσκονται σε συμφέρουσα οικονομικά σχέση προς τα έσοδα από εργατικά. Πριν όμως εξεταστεί ενδεχόμενο, να μειωθούν τα έξοδα με οποιοδήποτε τίμημα, θα πρέπει να διερευνηθεί, αν με τα μέτρα αυτά δεν περιορίζονται μόνο τα έξοδα, αλλά και αν επηρεάζεται η αποδοτικότητα και η ανταγωνιστικότητα της εταιρείας. Τα καλύτερα μέτρα σε περίπτωση αρνητικών αποτελεσμάτων στην ΠΥΜΠ είναι εκείνα, που στοχεύουν πρωταρχικά στην αύξηση της χρονικής απόδοσης και επομένως των εσόδων.

4.5 Υπολογισμός Περιθωρίου Συνεισφοράς

Είναι σημαντικό για κάθε επιχείρηση να μελετάει με προσοχή τις σχέσεις μεταξύ κόστους, όγκου πωλήσεων, εσόδων και κέρδους έτσι ώστε να γνωρίζει ποιοι παράγοντες επηρεάζουν το κέρδος και πως αυτό διαμορφώνεται κάτω από διαφορετικές συνθήκες οι οποίες υπάρχουν στο περιβάλλον που η επιχείρηση δρα και αναπτύσσεται. Η ανάλυση του Νεκρού (Break Even Point Analysis) είναι ένα σπουδαίο χρηματοοικονομικό μέσο και αποτελεί βασικά μια αναλυτική τεχνική για μελέτη, έρευνα και συμπεράσματα γύρω από τη σχέση των σταθερών εξόδων, των μεταβλητών εξόδων, των εισπράξεων και των κερδών οποιασδήποτε εκμετάλλευσης.



● = Νεκρό σημείο (Break-Even Point)

Διάγραμμα 18 *Ανάλυση Νεκρού Σημείου*

Αναφορικά με το διάγραμμα, το Νεκρό Σημείο για μια επιχείρηση, είναι το αναγκαίο ύψος των Πωλήσεων (τζίρου), το οποίο εάν πραγματοποιήσει η επιχείρηση, καλύπτει όλα της τα έξοδα, δηλαδή δεν πραγματοποιεί ούτε κέρδος ούτε ζημία.. Η επιχείρηση, επομένως, πρέπει να υπολογίσει αυτό το επίπεδο πωλήσεων που θα καλύψει τόσο τα σταθερά, όσο και τα μεταβλητά της έξοδα. Το χρηματικό προϊόν περιλαμβάνει σταθερά και μεταβλητά έξοδα πλέον το κέρδος ή μείον τη ζημία. Το χρηματικό προϊόν ωστόσο δεν επιτρέπει εκτίμηση του εάν ένα προϊόν πωλήθηκε με κέρδος ή με ζημία. Μόνο το μηνιαίο ή το ετήσιο κλείσιμο εμφανίζει το μέγεθος του κέρδους ή της ζημίας για τα προϊόντα που πωλήθηκαν σ' αυτήν την χρονική περίοδο.

Στο σημείο αυτό υπεισέρχεται ο υπολογισμός του περιθωρίου συνεισφοράς. Ο υπολογισμός αυτός μας πληροφορεί για τη βραχυπρόθεσμη επιτυχία ενός κέντρου κόστους, σε ότι αφορά τη συμμετοχή του για την κάλυψη των πάγιων εξόδων στη συνολική επιχείρηση. Από το περιθώριο συνεισφοράς, το οποίο μπορεί να υπάρχει σε πολλά στάδια, μπορεί να υπολογιστεί και το κέρδος, με την αφαίρεση των σταθερών εξόδων.

Τα πλεονεκτήματα του υπολογισμού του περιθωρίου συνεισφοράς εστιάζονται στη δημιουργία σαφών περιοχών ευθύνης με ξεκάθαρα αποτελέσματα τμημάτων και στην δυνατότητα ακριβέστερης συγκριτικής μελέτης των επιχειρήσεων με τον άμεσο καταλογισμό των εξόδων. Τα μειονεκτήματα του υπολογισμού του περιθωρίου συνεισφοράς είναι ότι απαιτείται σε βάθος διάρθρωση των λογαριασμών εξόδων. Τα

χρηματικά έσοδα και τα έξοδα κάθε τμήματος καταγράφονται αυτόνομα μέχρι το περιθώριο συνεισφοράς ΙΙΙ και στο τέλος συναθροίζονται στη θέση κόστους Σύνολο Επιχείρησης. Το συνολικό περιθώριο συνεισφοράς ΙΙΙ που θα προκύψει τότε εκεί, πρέπει να αφήνει περιθώριο για την κάλυψη του εναπομείναντος κόστους σε επίπεδο συνόλου επιχείρησης και περιθώριο για την επίτευξη κέρδους.

Εάν δεν υπάρχει σαφής προδιαγραφή στόχου για συγκεκριμένο περιθώριο συνεισφοράς ΙΙΙ του τμήματος, υπάρχει ο κίνδυνος τα συναθροισμένα αποτελέσματα του τμήματος να μην επαρκούν για την κάλυψη του κόστους σε επίπεδο συνόλου επιχείρησης ή για την επίτευξη ενός ικανοποιητικού κέρδους. Ένα παράδειγμα εφαρμογής του υπολογισμού του περιθωρίου συνεισφοράς είναι η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης.

Πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή, ώστε όλα τα σημαντικά μεγέθη της ΠΥΜΠ να καταγράφονται σωστά και συστηματικά. Πρέπει να παρακολουθούνται και να αναλύονται συνεχώς τα αποτελέσματα, ώστε ανά πάσα στιγμή να υπάρχει επίγνωση, της οικονομικής κατάστασης και να μπορούν να ληφθούν αποφάσεις με σιγουριά, εάν και τί πρέπει να γίνει. Ιδιαίτερη σημασία έχει η ανελλιπής καταχώρηση και αξιολόγηση της χρονικής απόδοσης των παραγωγικών συνεργατών, γιατί η πώληση της χρονικής απόδοσης αποτελεί την κύρια απασχόληση του κέντρου ΠΥΜΠ. Είναι προφανές ότι το επιχειρηματικό αποτέλεσμα επηρεάζεται από τη χρονική απόδοση.

4.5.1 Η Χρηματοοικονομική διάσταση της Εργατοώρας

Η διαμόρφωση των τιμών απόδοσης ενός συνεργείου είναι καθοριστικής σημασίας για την εικόνα της επιχείρησης. Καθορίζει, αν ο πελάτης συγκρίνοντας τη σχέση τιμής απόδοσης των παρεχόμενων υπηρεσιών αποδέχεται τη προσφορά ή απευθύνεται σε κάποιον άλλο πάροχο. Λιγότερες διελεύσεις επισκευής ως αποτέλεσμα μιας μη αποδεκτής σχέσης τιμής απόδοσης, οδηγούν επίσης σε μείωση τζίρου ανταλλακτικών και σε λιγότερα σημεία αναφοράς για τις δραστηριότητες με καινούργια και μεταχειρισμένα αυτοκίνητα.

Η εργατοώρα (ή ωριαία χρέωση) είναι η τιμή που χρεώνεται στον πελάτη και την οποία πρέπει να πληρώσει στην εταιρεία αυτοκινήτων για μία ώρα εργασίας. Στον υπολογισμό της περιέχονται τα επιμέρους και τα γενικά κόστη, το κόστος προσωπικού και τα αναλογούντα κόστη για το ενοίκιο, τη θέρμανση, την μηχανογράφηση, την

ασφάλεια, τα υλικά γραφείου, τη λογιστική απόσβεση. Ο βασικός τρόπος υπολογισμού της εργατοώρας (ωριαίας χρέωσης) παρουσιάζεται στο ακόλουθο σχήμα:

Το σχήμα του υπολογισμού της εργατοώρας

Πως γίνεται ο υπολογισμός;		Περιθώριο συνεισφοράς ΙΙΙ, θέσης κόστους
	-	Μικτό κέρδος από υπηρεσίες τρίτων και λιπαντικά
	=	Περιθώριο συνεισφοράς ΙΙΙ από έσοδα αμοιβών
	+	Κόστος προσωπικού και άμεσο λειτουργικό κόστος
	=	Έσοδα αμοιβών
	/	Παραγωγικές ώρες
	=	Εργατοώρα (καθαρά υπολογιστικά)

Διάγραμμα 19 *Υπολογισμός Εργατοώρας*

Ο υπολογισμός και ο καθορισμός της εργατοώρας αποτελεί κάθε φορά μία σημαντική επιχειρησιακή απόφαση, επειδή η εργατοώρα δεν αποτελεί μόνο αντίποδα των επιχειρησιακών εξόδων, αλλά πρέπει πάντα να λαμβάνει υπόψη της την ερώτηση: «Πόσο είναι διατεθειμένος ο πελάτης να πληρώσει για την προσφερόμενη παροχή του συνεργείου;» Η ακριβής γνώση του ευρύτερου επιχειρησιακού «περιβάλλοντος» κάθε επιχείρησης αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προϋποθέσεις για τη «σωστή» απόφαση. Συνεπώς πρέπει πάντα να αξιολογούνται και άλλοι σχετικοί λόγοι για τον καθορισμό της εργατοώρας πέραν του κόστους, όπως η στρατηγική που η επιχείρηση θέλει να ακολουθήσει, οι ανταγωνιστές, το σημείο στο οποίο η επιχείρηση έχει την έδρα της, το προφίλ των πελατών της περιοχής κλπ. Η συμβολή του μάρκετινγκ στον προσδιορισμό της βέλτιστης τιμής τιμολόγησης της εργατοώρας και γενικότερα της τιμολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι καθοριστικής σημασίας.

4.6 Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης είναι η λογιστική κατάσταση η οποία απεικονίζει το λογιστικό αποτέλεσμα το οποίο επέτυχε μια οικονομική μονάδα κατά τη διάρκεια μιας χρονικής περιόδου καθώς και τους προσδιοριστικούς παράγοντες αυτού του αποτελέσματος. Το λογιστικό αποτέλεσμα μπορεί να είναι θετικό οπότε ονομάζεται κέρδος ή αρνητικό οπότε ονομάζεται ζημία. Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

εξηγεί τις μεταβολές της καθαρής θέσης μιας οικονομικής μονάδας που προέρχονται από τις λειτουργικές και τις λοιπές δραστηριότητες της που έλαβαν χώρα κατά τη διάρκεια της περιόδου και μαζί με τον πίνακα διάθεσης αποτελεσμάτων συνδέει τους ισολογισμούς αρχής και τέλους μιας συγκεκριμένης λογιστικής περιόδου. Στην απλούστερη της μορφή η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης περιλαμβάνει δύο μεγάλες κατηγορίες στοιχείων: τα έσοδα και τα έξοδα. Τα έσοδα μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελούν το επίπεδο των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων της οικονομικής μονάδας ενώ τα έξοδα αντιπροσωπεύουν τη συνολική προσπάθεια που καταβλήθηκε για την πραγματοποίηση των εσόδων.

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης αποτελεί την πρωταρχική πηγή άντλησης πληροφοριών για την αξιολόγηση των λειτουργικών και επιχειρησιακών επιδόσεων μιας οικονομικής μονάδας. Η ανάλυση των στοιχείων της κατάστασης αυτής επιτρέπει την εκτίμηση της απόδοσης μιας επιχείρησης και της αποτελεσματικότητας της διοίκησης. Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης στην τελευταία γραμμή της εμφανίζει ένα ζωτικής σημασίας μέγεθος των οικονομικών μονάδων, το καθαρό κέρδος ή ζημία, γνωστό και ως μέγεθος της τελευταίας γραμμής (Bottom line). Το καθαρό κέρδος είναι ένα από τα βασικότερα κριτήρια μέτρησης των επιδόσεων μιας οικονομικής μονάδας το οποίο σε συνδυασμό και με άλλες πληροφορίες χρησιμοποιείται για να εκτιμηθούν οι μελλοντικές οικονομικές δυνατότητες και προοπτικές της οικονομικής μονάδας.

Για την κατάστρωση της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης η ελληνική εμπορική νομοθεσία υιοθετεί την προσέγγιση των συναλλαγών. Σύμφωνα με την προσέγγιση των συναλλαγών, η οποία είναι γνωστή και ως προσέγγιση της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης ή εισοδήματος, το λογιστικό αποτέλεσμα είναι η διαφορά μεταξύ των εκ των λογιστικών γεγονότων προερχομένων εσόδων και των πραγματοποιηθέντων εξόδων για την επίτευξή τους. Το άρθρο 45 παρ.1 του 2190/1920 ορίζει ότι «τα καθαρά κέρδη της εταιρείας είναι τα προκύπτοντα μετά την αφαίρεσιν εκ των πραγματοποιηθέντων ακαθαρίστων κερδών παντός εξόδου, πάσης ζημίας, των κατά νόμον αποσβέσεων και παντός άλλου είδους εταιρικού βάρους.» Το καθαρό κέρδος μιας ανώνυμης εταιρείας σε συγκεκριμένο χρόνο προκύπτει αν από τη συνολική αξία των στοιχείων του ενεργητικού της αφαιρεθούν η συνολική αξία των υποχρεώσεων προς τρίτους, το μετοχικό κεφάλαιο και τα υφιστάμενα αποθεματικά. Τα έσοδα και τα έξοδα πρέπει να έχουν αναγνωρισθεί αποτιμηθεί και καταγραφεί σύμφωνα με τις γενικά αποδεκτές αρχές της λογιστικής.

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης μπορεί να λάβει δύο μορφές ανάλογα με τον τρόπο παρουσίασης των στοιχείων της, δηλαδή των παραγόντων προσδιορισμού του αποτελέσματος. Οι μορφές αυτές είναι:

- Η μορφή της οριζόντιας διάταξης ή σε σχήμα «Τ»
- Η μορφή της κάθετης διάταξης (στην παραλλαγή της μίας ή πολλαπλών βαθμίδων)

Για λόγους πρακτικότητας εφαρμόζεται η κάθετη μορφή διάταξης των στοιχείων της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσεως με τη χρήση πολλαπλών βαθμίδων (multiple step format). Οι θετικοί και αρνητικοί προσδιοριστικοί παράγοντες του αποτελέσματος κατά την παραλλαγή αυτή, διαχωρίζονται σε κατηγορίες ο κατάλληλος συσχετισμός των οποίων οδηγεί στον προσδιορισμό ενδιαμέσων μεγεθών αποτελέσματος με μεγάλη χρησιμότητα για τη λήψη αποφάσεων. Στην παραλλαγή των πολλαπλών βαθμίδων έχουμε προσδιορισμό διαφόρων ενδιαμέσων μεγεθών όπως είναι:

- Τα μεικτά κέρδη εκμετάλλευσης
- Τα καθαρά κέρδη εκμετάλλευσης
- Τα αποτελέσματα χρήσης πριν τους φόρους εισοδήματος

Τα οργανικά έξοδα στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης με τη μορφή των πολλαπλών βαθμίδων εμφανίζονται κατ' είδος δηλαδή με βάση την αντικειμενική τους υπόσταση ή φύση. Ο βασικός λόγος αυτής της απεικόνισης είναι η διευκόλυνση της διαχρονικής σύγκρισης τους στην ίδια την οικονομική μονάδα καθώς και της σύγκρισης τους μεταξύ των οικονομικών μονάδων του ίδιου κλάδου.

Ο νόμος 2190/1920 (άρθρο 42δ &1) επιβάλλει οι οικονομικές καταστάσεις ανωνύμων εταιρειών να καταρτίζονται με βάση τη δομή των υποδειγμάτων των καταστάσεων του ΕΓΛΣ. Το ως άνω άρθρο ορίζει ότι «ο λογαριασμός «αποτελέσματα χρήσεως» καταρτίζεται σε κάθετη διάταξη σύμφωνα με το υπόδειγμα της παρ. 4.1.2002 του άρθρου 1 του Π.Δ. 1123/1980, σε συνδυασμό με όσα ορίζονται στην παράγραφο 4.1.201 του άρθρου 1 του ιδίου προεδρικού διατάγματος, αναφορικά με το περιεχόμενο κάθε επιμέρους κατηγορίας του λογαριασμού αυτού.»

Στόχος της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης είναι ο εντοπισμός της οικονομικής ευημερίας των επί μέρους κέντρων κόστους μέσα σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Η οικονομική αυτή ευημερία εκφράζεται στο εκάστοτε «περιθώριο συνεισφοράς». Στο κέντρο ΠΥΜΠ το «περιθώριο συνεισφοράς ΙΙΙ» είναι το αποτέλεσμα του τζίρου (έσοδα από εργατικά και ανταλλακτικά) μείον τα έξοδα κτήσεως, τα έξοδα προσωπικού και τα άμεσα έξοδα της εταιρείας. Με τη βοήθεια της κατάστασης

αποτελεσμάτων χρήσης των κέντρων κόστους μπορούν να αναγνωρισθούν οι αδυναμίες στους εκάστοτε τομείς της εταιρείας και να διορθωθούν με αντίστοιχα μέτρα.

Η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης των κέντρων τιμολόγησης σύμφωνα με την αρχή του υπολογισμού των περιθωρίων συνεισφοράς οριοθετεί επίσης και τις υπευθυνότητες. Έτσι οι υπεύθυνοι διευθυντές ΠΥΜΠ και Ανταλλακτικών ευθύνονται μόνο για τα έξοδα που μπορούν να επηρεάσουν, δηλαδή έως το περιθώριο συνεισφοράς ΙΙΙ. Το ύψος των περιθωρίων συνεισφοράς ΙΙΙ όλων των τμημάτων της εταιρείας πρέπει να είναι τέτοιο, ώστε με αυτό να καλύπτονται όλα τα έμμεσα έξοδα λειτουργίας και διοίκησης και φυσικά να προκύπτει ένα εύλογο κέρδος λειτουργίας. Στο παράρτημα περιλαμβάνεται μία οικονομική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης ενός εξουσιοδοτημένου συνεργάτη εισαγωγέα αυτοκινήτων. Διακρίνεται ο διαχωρισμός των τμημάτων σε πωλήσεις, συνεργείο, φανοποιείο - βαφείο, ανταλλακτικά και αξεσουάρ.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΥΜΠ

5.1 Ικανοποίηση Πελατών ως Στοιχείο της Επιτυχίας

Η μακροπρόθεσμη επιτυχία μιας οικονομικής μονάδας με βάση τα ως τώρα αναφερθέντα εμπεριέχει στόχους όπως η επίτευξη κέρδους, η διασφάλιση των θέσεων εργασίας, η δημιουργία αποθεματικού, η αύξηση του μεριδίου ιδίων κεφαλαίων και της ανεξαρτησίας της επιχείρησης και γενικά κριτήρια τα οποία οδηγούν σε μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου. Στις παρεχόμενες υπηρεσίες μετά την πώληση παράγονται άυλα αγαθά τα οποία δεν είναι άμεσα μετρήσιμα που καθορίζουν την ικανοποίηση των πελατών και για τα οποία παίζουν ρόλο ποιοτικά κριτήρια όπως φιλικότητα, εμπιστοσύνη, τήρηση ραντεβού, τήρηση υπεσχημένων και ανταπόκριση στις επιθυμίες και στις προσδοκίες αυτών.

Το κατά πόσο ο πελάτης είναι ικανοποιημένος μετά την εμπειρία της επίσκεψής του στο συνεργείο, εξαρτάται από την απόδοση της προσφερόμενης υπηρεσίας σε σχέση με τις προσδοκίες του. Η τελική κρίση του πελάτη είναι αυτή που αποφασίζει για την επιτυχία της εξυπηρέτησης μετά την πώληση. Ο πελάτης συγκρίνει και αξιολογεί την απόδοση που περιμένει με βάση τις προσδοκίες της, σε σχέση με την πραγματική απόδοση που έλαβε. Αναλόγως του αποτελέσματος αυτής της σύγκρισης, αυτό που αντιλαμβάνεται ο πελάτης καθορίζει και την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκειά του.

Κατά κανόνα, ικανοποίηση είναι το αίσθημα ευχαρίστησης ή απογοήτευσης ενός πελάτη από τη σύγκριση της εκλαμβανόμενης απόδοσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας σε σχέση με τις προσδοκίες του. Οι περισσότερες επιχειρήσεις μετρούν συστηματικά την ικανοποίηση των πελατών τους καθώς ένας παράγοντας διατήρησης των πελατών είναι ο βαθμός ικανοποίησης τους. Η υψηλή ικανοποίηση ή ο ενθουσιασμός δημιουργούν ένα συναισθηματικό δέσιμο με την επιχείρηση και με τη μάρκα που εκπροσωπεί και όχι απλώς μια λογική προτίμηση.

Με βάση το σκεπτικό αυτό οι ικανοποιημένοι πελάτες επιφέρουν περισσότερα κέρδη σε βάθος χρόνου και η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί βασικό στοιχείο της οικονομικής επιτυχίας και της μελλοντικής εξασφάλισης της επιχείρησης. Αν στον στρατηγικό σχεδιασμό λοιπόν της πορείας της μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στο χώρο της εξυπηρέτησης πελατών δεν ληφθεί υπόψη η εικόνα που έχει ο πελάτης για την επιχείρηση, τότε κάθε παράμετρος της εικόνας της επιχείρησης προς τον

πελάτη ο οποίος δεν λαμβάνεται υπόψη ή αφήνεται στην τύχη, μπορεί να οδηγήσει αθροιστικά σε κίνδυνο της βιωσιμότητας της. Η επιχείρηση θα είναι ικανοποιημένη όταν δημιουργεί κέρδη, αλλά ο μόνος τρόπος για να το εξασφαλίσει μακροπρόθεσμα αυτό είναι να σχεδιάζει, να αναπτύσσει , να προωθεί και να πουλάει προϊόντα ή υπηρεσίες με τρόπο ώστε να ικανοποιεί τις πρακτικές και ψυχολογικές ανάγκες του καταναλωτή και μάλιστα να ικανοποιεί τις ανάγκες αυτές καλύτερα από τον ανταγωνισμό.

Η ικανοποίηση επίσης εξαρτάται και από την ποιότητα του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας. Ποιότητα είναι το σύνολο των ιδιοτήτων και των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που επηρεάζουν την ικανότητά τους να ικανοποιούν τις διατυπωμένες ή τις υπονοούμενες ανάγκες των πελατών. Με βάση τις αρχές τις διοίκησης ολικής ποιότητας (TQM), δεν πρέπει να παραβλέπεται ότι η ποιότητα βιώνεται και αξιολογείται υποκειμενικά αφού είναι εύκολα αντιληπτό ότι:

- Στο Service παράγονται άυλα αγαθά όπως η εμπιστοσύνη.
- Η καλή ποιότητα ΠΥΜΠ δημιουργεί καλή ποιότητα σχέσεων και διασφαλίζει την μακρόχρονη δέσμευση του πελάτη με την εταιρεία αυτοκινήτων.
- Ποιότητα παράγεται όταν υπάρχει ανταπόκριση στις προσδοκίες του πελάτη.
- Οι ποιοτικές παρεχόμενες υπηρεσίες παράγουν θετικό συναίσθημα και ικανοποίηση στον πελάτη.

Στα παραπάνω πρέπει να τονισθεί και η σημασία του «εσωτερικού πελάτη» δηλαδή του κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση και η συμβολή της ικανοποίησής του στην επιτυχία της επιχείρησης. Συνεπώς θεωρώντας αλληλένδετες από τη μία την ικανοποίηση πελατών και από την άλλη την ικανοποίηση των συνεργατών και εργαζομένων είναι καθήκον της διοίκησης να φροντίζει για τη δημιουργία μιας οργανωτικής δομής σύμφωνης με το σκοπό της επιχείρησης, η οποία προσδιορίζει για κάθε εργαζόμενο έναν σαφή τομέα καθηκόντων, σαφείς ευθύνες και αρμοδιότητες.

Για το σκοπό αυτό είναι απαραίτητο, οι διευθυντές των οργανωτικών μονάδων να προγραμματίζουν, να διαχειρίζονται και να βελτιώνουν συνεχώς το ανθρώπινο δυναμικό. Μόνο τα συνολικά πλάνα διοίκησης των εργαζομένων μπορούν να οδηγήσουν στο στόχο. Η γνώση και η κατάρτιση των εργαζομένων πρέπει να εξακριβώνεται, να διευρύνεται και να διατηρείται με συνεχείς διαδικασίες εκπαίδευση και οι εργαζόμενοι πρέπει να παροτρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες σε αυτόνομες ενέργειες.

Ο πελάτης όμως είναι αυτός που τελικά θα κρίνει την επιτυχία μιας επιχείρησης και συγχρόνως και την αποδοτικότητά της. Διότι ο πελάτης είναι η μόνη πηγή εσόδων που διαθέτει μια επιχείρηση. Ακριβώς για αυτό το λόγο ο πελάτης θα πρέπει να είναι το υψηλότερο κίνητρο για όλες τις σημαντικές αποφάσεις εντός ενός οργανισμού. Η ανάπτυξη μιας νέας υπηρεσίας ή ο επανασχεδιασμός μια υφιστάμενης έγκειται στο συνδυασμό τόσο της αποτελεσματικότητάς της για τον πελάτη, όσο και της αποτελεσματικότητάς της για την ίδια την επιχείρηση. Σκοπός είναι η δημιουργία υψηλής περιουσιακής αξίας πελάτη, δηλαδή του αθροίσματος των προεξοφλούμενων εφ' όρου ζωής αξιών για όλους τους πελάτες της επιχείρησης. Είναι σαφές ότι όσο πιο πιστοί οι πελάτες τόσο μεγαλύτερη θα είναι η περιουσιακή αξία τους. Η περιουσιακή αξία πελάτη μοχλεύεται από τρεις συνιστώσες αξίας:

- Περιουσία αξίας που αποτελεί την αντικειμενική εκτίμηση του πελάτη για τη χρησιμότητα μιας προσφοράς με βάση τις αντιλήψεις για τα πλεονεκτήματά της σε σχέση με το κόστος της.
- Περιουσιακή αξία μάρκας που αποτελεί την υποκειμενική και απροσδιόριστη αξιολόγηση της μάρκας από τον πελάτη πάνω από την αντικειμενικά εκλαμβανόμενη αξία της.
- Περιουσιακή αξία σχέσης που αποτελεί την τάση των πελατών να προσηλώνονται στη μάρκα πάνω και πέρα από την αντικειμενική και υποκειμενική αξιολόγηση της αξίας της.

Η περιουσιακή αξία πελάτη μπορεί επίσης να θεωρηθεί ότι καθοδηγείται από τρία συστατικά στοιχεία: την απόκτηση, τη διατήρηση και την επιπρόσθετη πώληση. Βάσει των βασικών διαδικασιών ΠΥΜΠ έχουν ήδη περιγραφεί οι ελάχιστες απαιτήσεις από τις υπηρεσίες που πρέπει να παρέχονται ώστε να ανατροφοδοτείται αυτή η αλυσίδα αξίας η οποία δένει τον πελάτη με το συνεργείο ώστε να το επιλέγει για τις περιοδικά προβλεπόμενες συντηρήσεις του αυτοκινήτου του αλλά μπορεί να οδηγήσει σε επιπρόσθετες αγορές αξεσουάρ ακόμη και σε ενδεχόμενη μελλοντική πώληση αυτοκινήτου της ίδιας μάρκας σε περίπτωση υψηλού βαθμού ικανοποίησης σε βαθμό ενθουσιασμού και τυφλής εμπιστοσύνης στη μάρκα και τις παροχές της. Κάθε επιμέρους διαδικασία υποστηρίζεται από ειδικά ανεπτυγμένα προγράμματα τα οποία με τη βοήθεια του κατασκευαστή και τη συνδρομή του εισαγωγέα προσαρμόζονται για την αγορά κάθε περιοχής και τις δομές κάθε εξουσιοδοτημένου συνεργάτη παροχής υπηρεσιών μετά την πώληση, ώστε να εξασφαλίζεται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για τον πελάτη και τους εμπλεκόμενους στην εξυπηρέτηση των πελατών.

5.2 Μάρκετινγκ και Ικανοποίηση Πελατών

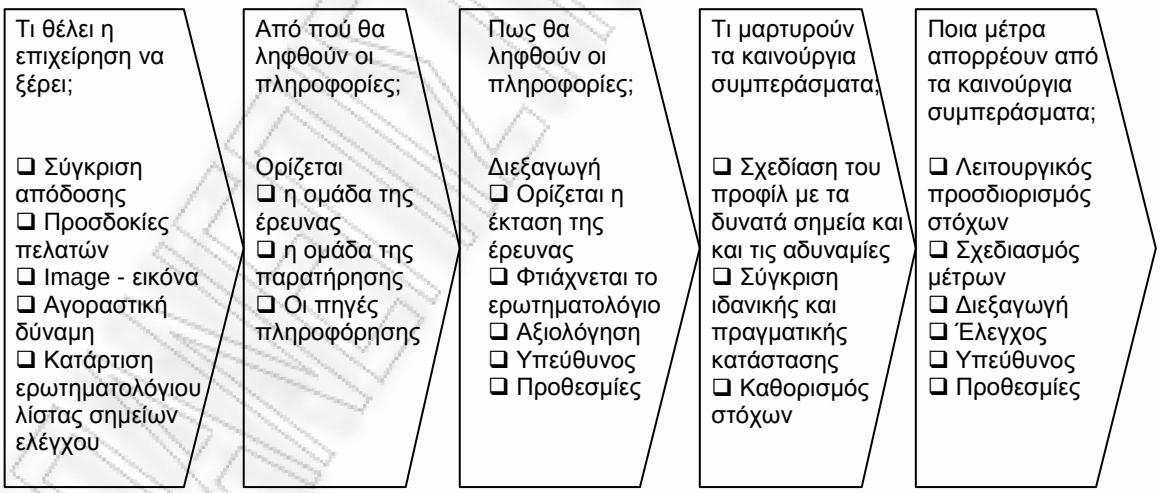
Ο ρόλος του Μάρκετινγκ είναι καθοριστικός στην ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής, αφού αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το Μάρκετινγκ συλλέγει, αναλύει και εξάγει συμπεράσματα από στοιχεία και πληροφορίες του περιβάλλοντος, προκειμένου να εντοπίσει και να υπηρετήσει τους καταναλωτές και να παρέχει σε αυτούς την μεγαλύτερη δυνατή αξία από τη συναλλαγή. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει ότι αφενός το Μάρκετινγκ λειτουργεί ως η φωνή του καταναλωτή μέσα στην επιχείρηση, αφ' ετέρου ότι επικοινωνεί με το εξωτερικό περιβάλλον για λογαριασμό της επιχείρησης. Όπως φάνηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο το μάρκετινγκ αποτελεί καθοριστικό παράγοντα και για τον καθορισμό της τιμής της εργατοώρας, συνεπώς και των συνολικών εσόδων της επιχείρησης.

Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον παρατηρούνται ραγδαίες μεταβολές και εξελίξεις στο χώρο της τεχνολογίας, στην κοινωνική και δημογραφική σύνθεση των καταναλωτών και των αγορών, στην συμπεριφορά αυτών και σε νέες μορφές ανταγωνισμού. Τα τελευταία χρόνια έχει επέλθει μία θεαματική αλλαγή των προσδοκώμενων αξιών και κατ' επέκταση στην αύξηση των προσδοκιών και των απαιτήσεων των πελατών μας, τόσο στην ποιότητα των αυτοκινήτων όσο και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μετά την πώληση. Το γενικότερο αποτέλεσμα των εξελίξεων αυτών καθιστά καθοριστικό το ρόλο συστηματικών διαδικασιών, ως βάση για την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης στο επιχειρηματικό πεδίο του κλάδου της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται.

Βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη υπηρεσιών, φιλικών προς τον πελάτη, αποτελεί η ακριβής καταγραφή των επιθυμιών των πελατών. Για το λόγο αυτό η φωνή του πελάτη είναι το κυριότερο όργανο χειρισμού για την κοινή εργασία. Στο επίκεντρο ενός πελατοκεντρικού συστήματος διαχείρισης ποιότητας βρίσκονται οι βασικές διαδικασίες ΠΥΜΠ. Μόνο ο ευχαριστημένος πελάτης μπορεί να ενθουσιαστεί και ακόμα περισσότερο μόνο ο ενθουσιασμένος πελάτης μπορεί μακροπρόθεσμα να ταυτιστεί με μια μάρκα σε συνδυασμό με την αρχική εικόνα για το αυτοκίνητο που έχει επιλέξει. Η εξυπηρέτηση του πελάτη, έχει στόχο όχι μόνο για να ανταποκριθεί η επιχείρηση στις απαιτήσεις, στις επιθυμίες και στις αξιώσεις του, αλλά και για να τις μετατρέψει σε ενθουσιασμό για το αυτοκίνητο που έχει ήδη επιλέξει. Αυτό είναι το σημαντικότερο καθημερινό καθήκον όλων των εμπλεκόμενων στον τομέα ΠΥΜΠ.

Δεν υπάρχει η «απολύτως καλύτερη προσφορά» αναφορικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες μετά την πώληση. Συνήθως οι προσδοκίες των πελατών καθορίζονται από τον τοπικό ανταγωνισμό. Πολύ περισσότερο, δεν είναι κάθε προσφορά απαραίτητη ή αναγκαία για κάθε επιχείρηση. Το τι προσφέρεται είναι κομμάτι της στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση για να τοποθετηθεί στην αγορά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο υπολογισμός της εργατοώρας που αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο και ο οποίος παρόλο που μπορεί να είναι εσωτερικά άψογα άρτιος όσον αφορά το κόστος για την επιχείρηση, μπορεί να είναι εκτός πραγματικότητας όσον αφορά το ανταγωνιστικό περιβάλλον αυτής. Συνεπώς εκτός από την καθαρώς χρηματοοικονομική υπολογιστική θεώρηση της τιμής στην οποία χρεώνεται η εργατοώρα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η θέση του μάρκετινγκ δηλαδή ποιες ωριαίες χρεώσεις έχει η επιχείρηση σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό όσον αφορά το θέμα της ανταγωνιστικότητας των τιμών της έναντι των εξουσιοδοτημένων μαρκών ανταγωνιστικών κατασκευαστών.

Συμπεραίνεται λοιπόν ότι η επιχείρηση οφείλει να γνωρίζει πολύ καλά το ανταγωνιστικό πεδίο γύρω της, για να μην υστερεί έναντι των ανταγωνιστών της και για να τοποθετείται με επιτυχία στην αγορά. Μια διαδικασία προσέγγισης όπως η ακόλουθη, η οποία θα περιέχει κρίσιμα σημεία ελέγχου βοηθάει στην κατεύθυνση αυτή.



Διάγραμμα 20 *Μελέτη ανταγωνισμού*

Στόχος είναι η μεγιστοποίηση των πωλήσεων μέσω του κέντρου ΠΥΜΠ σε κατεύθυνση που θα οδηγεί σε καταστάσεις αποτελέσματος συνανταγωνισμού «win-win» προς το συμφέρον όλων των εμπλεκόμενων συντελεστών, δηλαδή των πελατών, της εμπορίας αυτοκινήτων, του εισαγωγέα και σε τελικό βαθμό του κατασκευαστή.

5.3 Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων

Η μεγιστοποίηση της περιουσιακής αξίας των πελατών προϋποθέτει την καλλιέργεια μακροχρόνιων σχέσεων με αυτούς. Η διαδικασία της ανάπτυξης ισχυρότερων δεσμών με τους πελάτες στοχεύει πρωταρχικό στόχο για την αύξηση της πιστότητας τους. Μέσα από μία σειρά εφαρμογών ηλεκτρονικού κυρίως χαρακτήρα οι επιχειρήσεις μπορούν να μάθουν τις καταναλωτικές συνήθειες των πελατών τους, να τις καταγράψουν σε κάποια βάση δεδομένων, να σχεδιάσουν μια στρατηγική επαφής με τους πελάτες και να την υλοποιήσουν, με σκοπό την αύξηση των πωλήσεών τους.

Ο όρος Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων ή όπως είναι ευρύτερα διαδεδομένος με την σύντμηση CRM από την αγγλική ορολογία Customer Relationship Management ή Marketing δηλώνει τη μεθοδολογία που βοηθά στην επισήμανση και την προσέλκυση των καταναλωτών. Περιλαμβάνει τις διαδικασίες της ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων (μεταξύ επιχείρησης και πελατών), της διαχείρισης λεπτομερών πληροφοριών για τους πελάτες και της προσοχής σε όλα τα σημεία της επιχειρησιακής δράσης στα οποία ο πελάτης έρχεται σε επαφή με την επιχείρηση και τις παροχές της. Πρόκειται για μια μεθοδολογία που θέτει τον πελάτη στο επίκεντρο της επιχειρηματικής διαδικασίας. Στόχος του πελατοκεντρικού χαρακτήρα CRM είναι η διαχρονική πώληση και εξυπηρέτηση πελατών, πιστών στα προϊόντα και τις υπηρεσίες, μέσα από ένα συγκεκριμένο σύστημα διαχείρισης καθώς ένας σημαντικός παράγοντας της κερδοφορίας μιας οικονομικής μονάδας είναι η ολική αξία της πελατειακής βάσης της.

Στις προτεραιότητες της μεθοδολογίας αυτής τοποθετείται η συγκέντρωση των συγκεκριμένων και σε πολλές περιπτώσεις διαφορετικών μεταξύ τους αναγκών, που έχουν οι πελάτες. Επίσης προτεραιότητα έχει η τοποθέτηση σειράς ενεργειών από τη πλευρά των επιχειρήσεων, με τελικό σκοπό την εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού. Κυρίαρχο στοιχείο του CRM είναι η αλλαγή που φέρνει στην επιχειρηματική σκέψη και δομή, μέσα από τις διευκολύνσεις που επιφέρει και φυσικά από τις προοπτικές κέρδους. Η επιτυχία μιας εταιρείας εξαρτάται άμεσα από τις σχέσεις που αναπτύσσει με το πραγματικό ή το δυνητικό πελατολόγιο της. Το πρόγραμμα CRM CRM του εισαγωγέα στο οποίο συμμετέχουν οι εξουσιοδοτημένοι επισκευαστές αποτελείται από βασικά προγράμματα, πρόσθετα προγράμματα και εξειδικευμένα προγράμματα για τον κάθε συνεργάτη αποκλειστικά.

Τα βασικά προγράμματα διασφαλίζουν την βασική φροντίδα και παρακολούθηση των πελατών και ενδιαφερομένων με κεντρικά διατιθέμενα στοιχεία φροντίδας και

παρακολούθησης. Τα επιμέρους στοιχεία διατίθενται από τον εισαγωγέα με την επιφύλαξη της διαθεσιμότητας από άποψη περιεχομένου και προϋπολογισμού. Για τον εξουσιοδοτημένο συνεργαζόμενο επισκευαστή τα βασικά προγράμματα είναι συνήθως ανέξοδα. Προκειμένου όμως τα στοιχεία φροντίδας και παρακολούθησης να μπορούν να παρουσιάζονται στον πελάτη, πρέπει ο εξουσιοδοτημένος συνεργαζόμενος επισκευαστής να διαθέτει και να παρακολουθεί τα εκάστοτε για το σκοπό αυτό απαιτούμενα στοιχεία.

Τα πρόσθετα προγράμματα προτείνονται στους εξουσιοδοτημένους συνεργαζόμενους επισκευαστές να προσφέρονται ενεργά σε όλους τους πελάτες. Η συμμετοχή σε προγράμματα για τη δέσμευση πελατών προϋποθέτει την δήλωση συμφωνίας του πελάτη. Εφόσον ο πελάτης κάνει χρήση των προσφερόμενων πρόσθετων προγραμμάτων, ο εξουσιοδοτημένος επισκευαστής συνήθως ζητάει τα απαραίτητα για τα πρόσθετα προγράμματα στοιχεία και τα διαθέτει στον εισαγωγέα επί τη βάσει της δήλωσης συμφωνίας του πελάτη.

Τα εξειδικευμένα προγράμματα CRM συστήνονται στον εξουσιοδοτημένο επισκευαστή και αποτελούνται από στοιχεία φροντίδας και παρακολούθησης επαφών που έχουν άμεση σχέση με την προσωπική του επιχείρηση.

Τα διαθέσιμα στοιχεία των πελατών χρησιμοποιούνται από κοινού από τον εξουσιοδοτημένο επισκευαστή, από τον εισαγωγέα και από τον κατασκευαστή στο πλαίσιο του προγράμματος CRM, ενημερώνονται συνεχώς και ανταλλάσσονται ενεργά. Ο εισαγωγέας διαβιβάζει και ενημερώνει τα πρόσθετα στοιχεία των πελατών και τις πληροφορίες που γνωρίζει στον εξουσιοδοτημένο επισκευαστή βάσει καθορισμένων κανόνων. Σε περίπτωση λήξης της σύμβασης ο εξουσιοδοτημένος επισκευαστής υποχρεούται να διαγράψει όλα τα σύνολα στοιχείων ενδιαφερομένων, τα στοιχεία των οποίων του διατέθηκαν από τον προμηθευτή και τα οποία δεν έχει ακόμη επεξεργαστεί.

Ο συντονισμός της ενσωμάτωσης διαδικασιών και συστημάτων διενεργείται από τον εισαγωγέα ή τον κατασκευαστή. Ο εισαγωγέας προσφέρει ή και συστήνει εργαλεία για την υποστήριξη του προγράμματος CRM. Η ανταλλαγή στοιχείων πελατών διενεργείται μέσω καθορισμένων διεπιφανειών μεταξύ των λειτουργικών συστημάτων του εξουσιοδοτημένου επισκευαστή και ενός κεντρικού συστήματος CRM. Για τους εξουσιοδοτημένους επισκευαστές συστήνεται συνήθως η καθιέρωση ενιαίου συστήματος CRM (διαχείριση διαδικασιών πελατών και δεδομένων πελατών) με την

παραγωγική εφαρμογή ενός κεντρικού συστήματος CRM και των συνδεόμενων συστημάτων.

Για την δημιουργία και επέκταση του πελατολογίου και για τη φροντίδα και παρακολούθηση του υπάρχοντος πελατολογίου ο συνεργάτης Service, προβαίνει σε ενεργή καλλιέργεια της αγοράς, προκειμένου να προσελκύσει στοχοθετημένα νέους πελάτες και να παρακολουθήσει συστηματικά τους υπάρχοντες πελάτες. Ενεργός πελάτης θεωρείται στις περισσότερες περιπτώσεις, εκείνος ο οποίος εμφανίζει τουλάχιστον μια επαφή με ίδια πρωτοβουλία εντός διαστήματος δύο ετών ενώ ως μη ενεργός πελάτης θεωρείται εκείνος ο οποίος δεν εμφανίζει καμία επαφή με ίδια πρωτοβουλία εντός διαστήματος δύο ετών.

Ο εξουσιοδοτημένος επισκευαστής διασφαλίζει τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την εφαρμογή του προγράμματος CRM. Στην κάθε επιχείρηση πρέπει να συσταθεί μια υπηρεσία φροντίδας και παρακολούθησης πελατών (π.χ. ομάδα εργασίας από τους τομείς ΠΥΜΠ και ανταλλακτικών) προκειμένου να αντιμετωπίζονται όλα τα αιτήματα. Η υπηρεσία αυτή πρέπει να έχει τις αντίστοιχες αρμοδιότητες ενεργειών. Ο εισαγωγέας διενεργεί αναλύσεις έρευνας της αγοράς με διάφορα περιεχόμενα. Οι μελέτες έρευνας της αγοράς αυτές έχουν διάφορους στόχους και χρησιμεύουν π.χ. στη βασική έρευνα όσον αφορά νέες υπηρεσίες και σχέδια για το τμήμα ΠΥΜΠ, στον έλεγχο γενικών διαδικασιών του τμήματος ΠΥΜΠ και διεπαφών, στην εξακρίβωση της εικόνας του τμήματος ΠΥΜΠ και στη σύγκριση με τον ανταγωνισμό όσον αφορά κριτήρια σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Ο εξουσιοδοτημένος επισκευαστής συστήνει υπηρεσία διαχείρισης απορριών και παραπόνων, ώστε ανά πάσα στιγμή και συντόμως να μπορεί να ανταποκρίνεται σε ερωτήσεις πελατών. Με τους πελάτες του συνεργείου πρέπει να υπάρχει τηλεφωνική επαφή μετά την επίσκεψη στο συνεργείο βάσει των εντολών του προμηθευτή στο εγχειρίδιο οργάνωσης ΠΥΜΠ, προκειμένου να τίθενται οι ερωτήσεις σχετικά με το βαθμό ικανοποίησής τους από την επίσκεψή τους στο συνεργείο. Ο εισαγωγέας θέτει εγκαίρως στη διάθεση του εξουσιοδοτημένου επισκευαστή μέσω κατάλληλων μέσων κανόνες γλωσσικής διατύπωσης, βάσεις κειμένων και τύπους επιστολών σχετικά με επίκαιρες ερωτήσεις και προβλήματα των πελατών. Συστήνεται η χρησιμοποίηση των κανόνων, προκειμένου να δοθεί η δυνατότητα ενιαίας επικοινωνίας με τους πελάτες σχετικά με όλα τα σημεία επαφής με τους πελάτες και όλες τις διόδους επαφής με τους πελάτες (προσωπική επαφή, αλληλογραφία, e-mail, διαδίκτυο, τηλέφωνο, τηλεματική).

Με τη βοήθεια των τακτικών εσωτερικών επιθεωρήσεων και ποιοτικών ελέγχων στα πλαίσια της πιστοποίησης ISO και των ερευνών Μυστικού Πελάτη (Phantom test ή Mystery Shopping), εξασφαλίζεται ο συνεχής δειγματοληπτικός έλεγχος των ποιοτικών απαιτήσεων. Παράλληλα με αυτούς τους ελέγχους και μέσω των Ερευνών Δεικτών Αναφοράς (Benchmark) εξελίσσεται περαιτέρω και επαληθεύεται η θέση απέναντι στον ανταγωνισμό. Η κυριότερη από αυτές είναι η ανάλυση CSS (Customer Satisfaction Survey) η οποία εφαρμόζεται για τη μέτρηση και τον έλεγχο της ποιότητας στο Service και της ικανοποίησης πελατών. Σημαντικές πηγές θεωρούνται επίσης οι έρευνες για την ανάπτυξη μεριδίου αγοράς στον τομέα ΠΥΜΠ σε θέματα κέρδους αμοιβών, ανταλλακτικών και αξεσουάρ, η έρευνα για την ανάπτυξη ικανοποίησης πελατών και η επίδραση στην αφοσίωση πελατών και μάρκας, η αξιολόγηση διαμαρτυριών και παραπόνων πελατών με στόχο τη μείωση σφαλμάτων και συγχρόνως την ελαχιστοποίηση των δαπανών εγγύησης και κινδύνων προϊόντος.

Η ανάλυση CSS βοηθάει να εντοπίζεται η ικανοποίηση των πελατών σε σχέση με τις σημαντικότερες παροχές υπηρεσιών μετά την πώληση και επίσης να ελέγχεται η τήρηση των προδιαγραφών του κατασκευαστή. Τα αποτελέσματα δίνουν επίσης τη δυνατότητα να γίνουν έγκαιρες επεμβάσεις με κατάλληλη καθοδήγηση για το μέλλον της επιχείρησης. Τόσο οι έρευνες Mystery Shopping και όσο και η έρευνα CSS καταγράφουν την απόδοση της εξουσιοδοτημένης εμπορίας με βάση την αντίληψη του πελάτη (πραγματικός) ή τη γνώση του πιθανού πελάτη (ερευνητής). Η κυριότερη διαφορά που υπάρχει, πέρα από το μέσο που χρησιμοποιείται για την εκτέλεσή τους, είναι ότι η μεν έρευνα Mystery Shopping διεξάγεται από έναν κατάλληλα εκπαιδευμένο άνθρωπο, η δε έρευνα CSS διεξάγεται με βάση την εμπειρία που βίωσε ο πελάτης στην επιχείρηση (συνέντευξη πελατών).

5.4 Έρευνα Ικανοποίησης Πελατών - Βασικές Αρχές

Η Έρευνα Ικανοποίησης Πελατών ή όπως είναι ευρύτερα γνωστή με την σύντμηση CSS από τον αγγλικό όρο Customer Satisfaction Survey είναι κυρίως μια τηλεφωνική έρευνα για την ανάλυση της ικανοποίησης πελατών. Η συμμετοχή στην έρευνα CSS και η συστηματική ανάλυση των δικών της τιμών ικανοποίησης πελατών καθώς και ο εντοπισμός και η εξάλειψη αδυναμιών αποτελεί σύμφωνα με την ισχύουσα σύμβαση συνεργατών Service υποχρεωτικό ποιοτικό πρότυπο για κάθε συνεργάτη Service στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Ο ανώτερος στόχος της έρευνας CSS είναι η επίτευξη ή η διατήρηση μιας υψηλής ταύτισης του πελάτη (αφοσίωσης του πελάτη). Την υψηλή

αφοσίωση των πελατών επιτυγχάνει η επιχείρηση κυρίως ικανοποιώντας σε μόνιμη βάση τους πελάτες της.

Η έρευνα CSS μετράει αξιόπιστα το βαθμό επιτυχίας αυτής και συμβάλλει στο συγκεκριμένο προγραμματισμό μέτρων της επιχείρησης. Ένα μεγάλο ποσοστό αφοσιωμένων πελατών συντελεί στην καλή αξιοποίηση του δυναμικού της αγοράς και εξασφαλίζει έτσι τη διατήρηση τόσο της επιχείρησης όσο και της μάρκας. Βάσει των παραπάνω είναι πολύ πιο συμφέρουσες οι ενέργειες για την αφοσίωση των παρόντων πελατών από τις επενδύσεις για την απόκτηση νέων ή ήδη χαμένων πελατών. Επίσης δεν πρέπει να υποτιμάται η πολλαπλασιαστική επίδραση των δυσαρεστημένων πελατών, διότι αυτοί επηρεάζουν σημαντικά την άποψη άλλων πελατών για την επιχείρηση, το αυτοκίνητο και τη μάρκα.

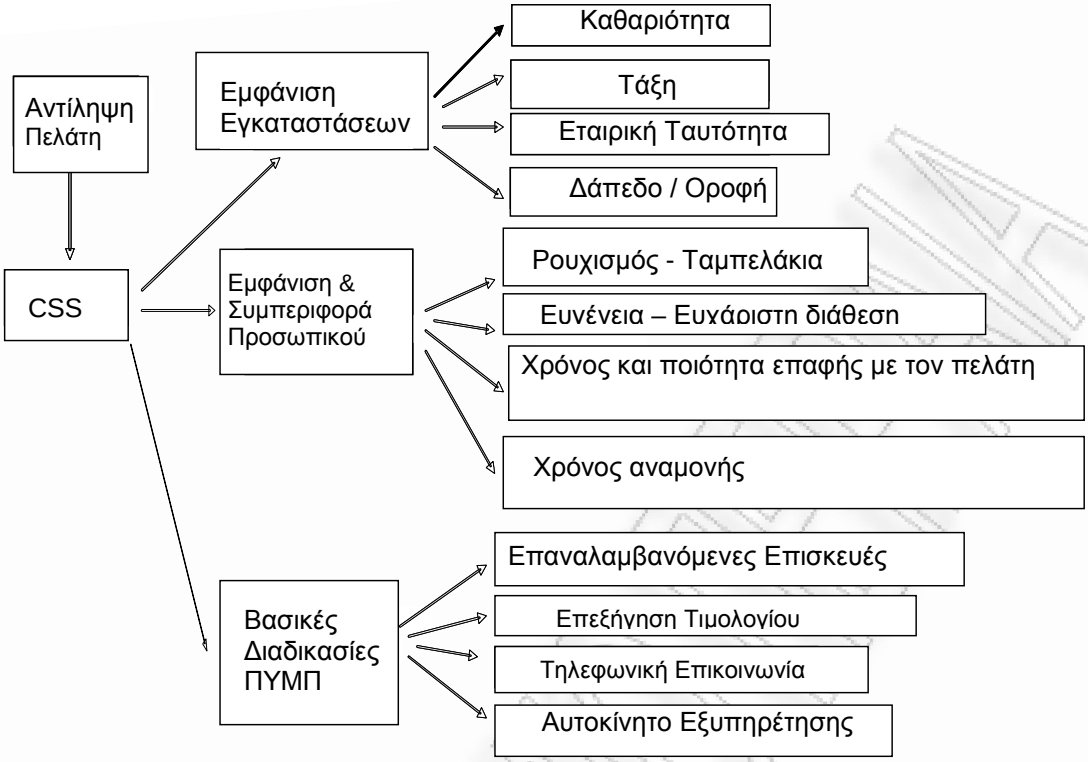
Η έρευνα CSS διεξάγεται από ανεξάρτητα κέντρα έρευνας της αγοράς ή εταιρίες παροχής υπηρεσιών. Στις ευρωπαϊκές αγορές, οι εισαγωγείς της αντίστοιχης αγοράς αναθέτουν την ανάλυση σε κέντρα έρευνας ή σε εταιρίες παροχής στατιστικών υπηρεσιών και δημοσκοπήσεων. Με την έρευνα CSS γίνεται διαρκώς για κάθε εξουσιοδοτημένο επισκευαστή μια αντιπροσωπευτική επιλογή πελατών για τη δημοσκόπηση. Η δημοσκόπηση εξετάζει την τελευταία επίσκεψη στο συνεργείο και πραγματοποιείται στο όνομα της επιχείρησης. Η συνέντευξη περιέχει τόσο ερωτήσεις για τη συνολική εκτίμηση της επιχείρησης όσο και συγκεκριμένες ερωτήσεις που αφορούν τη διαδικασία. Στο τέλος της ανώνυμης συνέντευξης ο πελάτης μπορεί να δώσει στην επιχείρηση επίσης μια προσωπική αξιολόγηση (Feedback) με επιθυμία ανάκλησης. Για το Feedback του πελάτη ενημερώνεται καθημερινά η επιχείρηση, ενώ τα αποτελέσματα της ανώνυμης συνέντευξης παρέχονται με τη μορφή μηνιαίων ή τριμηνιαίων αναφορών.

Στόχος της μελέτης του βαθμού ικανοποίησης πελατών είναι η διαπίστωση του βαθμού ικανοποίησης με τις παροχές υπηρεσιών του κάθε εξουσιοδοτημένου επισκευαστή στον τομέα ΠΥΜΠ από την πλευρά των πελατών καθώς και επί τη βάσει των προδιαγραφών του κατασκευαστή. Κατά την διάρκεια της μελέτης τίθενται ερωτήσεις σε τυχαία επιλεγμένους πελάτες του συνεργείου μετά την τελευταία τους επίσκεψη. Οι έρευνες ανάλυσης της ικανοποίησης πελατών διενεργούνται συνεχώς. Για τα ερωτηματολόγια τίθενται στη διάθεση του εξουσιοδοτημένου επισκευαστή τα σχετικά ενημερωμένα απαιτούμενα δεδομένα πελατών και με τη μορφή δεδομένων που έχει συμφωνηθεί με τον κατασκευαστή. Η μελέτη διενεργείται βάσει των προδιαγραφών του κατασκευαστή. Τα αποτελέσματα της μελέτης περιλαμβάνονται σε έκθεση για τους

εξουσιοδοτημένους επισκευαστές και χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία ενός ειδικού, για τον κάθε ένα από αυτούς, προφίλ δυνατών και ασθενών σημείων, στη βάση του οποίου λαμβάνονται μέτρα για τη διατήρηση ή ανάπτυξη των δυνατών σημείων καθώς και εξάλειψη των ασθενών σημείων της εκάστοτε επιχείρησης. Ο εξουσιοδοτημένος επισκευαστής οφείλει να συμφωνήσει σε ένα σχέδιο μετρήσεων που βασίζεται σε αυτό το προφίλ με σκοπό τον προσδιορισμό στόχων, περιοχών ευθύνης, και ένα χρονοδιάγραμμα εργασίας και ολοκλήρωσης.

Το κόστος προσέλκυσης ενός νέου πελάτη είναι εμφανώς πολλαπλάσιο από το κόστος διατήρησης ενός υπάρχοντος. Ο ήδη ικανοποιημένος πελάτης μιας επιχείρησης μπορεί να αγοράσει πιο εύκολα αναβαθμισμένα ή συμπληρωματικά προϊόντα, να διαδώσει την καλή φήμη της εταιρείας, να επιδείξει μειωμένη ευαισθησία στην τιμή και στις προσφορές των ανταγωνιστών και να συντελέσει στην βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας, προσφέροντας ιδέες που προκύπτουν από τη χρήση τους.

Με βάση την παραπάνω λογική, η έρευνα ικανοποίησης πελατών, CSS, καταγράφει την αντίληψη του πελάτη για το επίπεδο ικανοποίησης από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που του παρείχε ο εκάστοτε εξουσιοδοτημένος επισκευαστής. Παρέχει κατατοπιστική πληροφόρηση για το πως αντιλαμβάνονται και αξιολογούν οι πελάτες την επιχείρηση και τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Σχηματικά αυτή η διαδικασία εμφανίζεται στο ακόλουθο γράφημα.



Διάγραμμα 21 *Έρευνα Ικανοποίησης Πελατών*

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας CSS δίνει μια σαφή εικόνα της συνολικής ικανοποίησης των πελατών, την ικανοποίησή τους σε σχέση με καθοριστικές επιμέρους διαδικασίες καθώς και μια εικόνα για την αφοσίωση των πελατών. Η ανάλυση παρέχει μια λεπτομερή εικόνα για τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της επιχείρησής στο κέντρο ΠΥΜΠ. Τα αποτελέσματα αυτά αποτελούν μια αξιόπιστη βάση για να αναπτυχθούν τα βελτιωτικά μέτρα με τα οποία θα αυξηθεί το «δέσιμο» και η αφοσίωση των πελατών. Συντελούν λοιπόν στη βιωσιμότητα της επιχείρησης και της μάρκας. Παράλληλα, αποτελεί για τη διοίκηση ένα όργανο για τη βελτίωση της μελλοντικής εξυπηρέτηση πελατών δίνοντας τη δυνατότητα να καταγράφονται αμέσως τα παράπονα πελατών και να υπάρχει ανάλογη αντίδραση.

Στην έκθεση αποτελεσμάτων CSS για το τμήμα ΠΥΜΠ διακρίνονται δύο διαφορετικά είδη αναφοράς, η μηνιαία και η τριμηνιαία αναφορά. Η μηνιαία αναφορά περιλαμβάνει την τρέχουσα τιμή καθώς και τα αποτελέσματα των τελευταίων πέντε μηνών, ενώ η βάση δεδομένων της τριμηνιαίας αναφοράς περιέχει συνεντεύξεις 12 μηνών. Τα αποτελέσματα των επιμέρους ερωτήσεων παρουσιάζονται στην CSS πάντα και σε χρονική σύγκριση, για να υπάρχει η δυνατότητα να διαπιστωθεί, αν και κατά πόσο κάποιες δραστηριότητες επέφεραν βελτιώσεις. Με την εφαρμογή κυλιόμενων μέσων όρων (έξι μήνες στη μηνιαία αναφορά, δώδεκα μήνες στην αναφορά τριμήνου) οι

αποδεδειγμένες χρονικές σειρές αποτυπώνουν ξεκάθαρα τις τάσεις, ενώ οι συμπτωματικές διακυμάνσεις εξομαλύνονται. Έτσι η επιχείρηση αποκτά μια αξιόπιστη βάση προγραμματισμού.

Τα αποτελέσματα της CSS μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να καθορίζονται από κοινού με τους εργαζομένους στην επιχείρηση οι στόχοι, αναλύοντας τα αποτελέσματα και επιλέγοντας τις ερωτήσεις που επιλέγονται για να βελτιωθούν από κοινού στην επιχείρηση. Με τον ανάλογο αριθμό δειγμάτων η ικανοποίηση πελατών μπορεί να μετρηθεί σε επίπεδο μηχανικού υποδοχής. Κάθε ερώτηση της CSS αντιστοιχεί σε μία από τις εργασίες των βασικών διαδικασιών ΠΥΜΠ.

Πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα ώστε οι εργαζόμενοι να εφαρμόζουν αυστηρά την τήρηση της διαδικαστικής εργασίας και να υπάρχει συνεχής παρακολούθηση και έλεγχος. Με τη συστηματική εξάσκηση της συμπεριφοράς μέσω της παρακολούθησης είναι εφικτό να αυτοματοποιηθούν νέα μοντέλα συμπεριφοράς στους εργαζομένους στην επιχείρηση. Οι αυτοματισμοί δεν μπορούν ούτε να ξεχαστούν, ούτε να μεταβληθούν. Επίσης δεν πρέπει να αγνοείται η βασική αρχή της σημασίας της γνώμης των εργαζομένων. Συνήθως καλούνται να αλλάξουν τον τρόπο εργασίας τους, και η αλλαγή δημιουργεί σε πολλούς ανθρώπους φόβο. Οι φόβοι πρέπει να εκδηλωθούν και να συζητηθούν ανοιχτά. Με την ανοιχτή και φιλική ατμόσφαιρα εργασίας κερδίζεται η αποδοχή και η στήριξη. Αν συμπεριληφθούν οι εργαζόμενοι στο έργο της διοίκησης η πορεία προς το στόχο είναι κοινή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΠΥΜΠ

6.1 Βασικές Αρχές Ανάλυσης στην ΠΥΜΠ

Τα αποτελέσματα και οι δείκτες του τομέα ΠΥΜΠ καταγράφονται, αναλύονται και γνωστοποιούνται σε τακτά διαστήματα και με βάση της προαναφερθείσες αρχές της λογιστικής. Η συχνή παρακολούθηση της εξέλιξης συγκεκριμένων πληροφοριών αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχημένη πορεία του τομέα ΠΥΜΠ. Βάση της ανάλυσης αποτελεί η μηνιαία έκθεση. Η μηνιαία αναφορά του τομέα ΠΥΜΠ απεικονίζει τη σημαντική βάση δεδομένων όλων των οικονομικών και επιχειρησιακών αναλύσεων.

Με την μηνιαία αναφορά ο κάθε εξουσιοδοτημένος επισκευαστής αναφέρει επιλεγμένα αριθμητικά δεδομένα και αποτελέσματα διαχείρισης στον εισαγωγέα στο τέλος κάθε μήνα. Ο εισαγωγέας συγκεντρώνει όλες τις μηνιαίες αναφορές και αποστέλλει τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα του δικτύου, στο αρμόδιο τμήμα του εργοστασίου. Από τα αναφερόμενα στοιχεία καταγράφονται τα αποτελέσματα για όλους τους εξουσιοδοτημένους επισκευαστές, διατυπωμένα σε ομάδες, σύμφωνα με το μέγεθος της κάθε επιχείρησης. Οι μέσοι όροι των αποτελεσμάτων υπολογίζονται και διατίθενται και στους άλλους εξουσιοδοτημένους συνεργάτες του Εισαγωγέα, ώστε να μπορούν να συγκριθούν και να εξαχθούν συμπεράσματα για την πορεία της κάθε επιχείρησης.

Οι δείκτες επίδοσης του τομέα ΠΥΜΠ αποτελούν τη βάση για την επιχειρησιακή αξιολόγηση της κατάστασης της υπηρεσίας εξυπηρέτησης πελατών στο επίπεδο της επιχείρησης και επομένως την προϋπόθεση για την αναγνώριση ασθενών σημείων και τη λήψη αποτελεσματικών μέτρων για την αντιμετώπισή τους. Ο κάθε εξουσιοδοτημένος συνεργαζόμενος επισκευαστής υποχρεούται τουλάχιστον μια φορά κατ' έτος να διενεργεί από κοινού με τον εισαγωγέα αναλύσεις αγοράς του τομέα ΠΥΜΠ βάσει των προδιαγραφών του προμηθευτή στο αντίστοιχο εγχειρίδιο service και να διαθέτει για το σκοπό αυτό τα απαιτούμενα στοιχεία. Κατ' έτος συμφωνείται επιχειρηματικό σχέδιο με τον εισαγωγέα όπου περιγράφονται αναλυτικά και οι στόχοι και οι ενέργειες για την επιχείρηση.

.

Διάγραμμα 22 *Ανάλυση Δεικτών*

Η μηνιαία αναφορά πρέπει να συντάσσεται ξεχωριστά για κάθε τμήμα της επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον τομέα ΠΥΜΠ, δηλαδή όσον αφορά σε Συνεργείο, Φανοποιείο-βαφείο, Ανταλλακτικά και Αξεσουάρ. Όπου δεν είναι δυνατός ο διαχωρισμός σε αυτά τα μέρη, για λόγους λογιστικούς ή εσωτερικούς, μπορεί να συμφωνούνται εναλλακτικοί διακανονισμοί με τον εισαγωγέα για μια μεταβατική περίοδο. Περιλαμβάνει:

- τον αριθμό των παραγωγικών δυνάμεων
- τη χρονική απόδοση / τις ώρες των παραγωγικών δυνάμεων
- τον αριθμό των διελεύσεων συνεργείου
- τα έσοδα

Στο τέλος κάθε έτους, η δυναμικότητα της επιχείρησης σε θέσεις εργασίας και προσωπικού καταγράφεται στην ετήσια αναφορά του κέντρου ΠΥΜΠ. Αποτελεί τη σημαντική βάση δεδομένων για τους υπολογισμούς επιχειρησιακούς δυνατοτήτων. Ο συνεργαζόμενος εξουσιοδοτημένος επισκευαστής συνάπτει με τον Εισαγωγέα σχετικές με τον τομέα ΠΥΜΠ συμφωνίες στόχων (π.χ. για τον κύκλο εργασιών από επισκευές, για τον κύκλο εργασιών των ανταλλακτικών, για τις αμοιβές του προσωπικού, για τους χρηματοοικονομικούς δείκτες, για το βαθμό ικανοποίησης πελατών, για επενδύσεις κλπ.). Οι απαιτούμενοι δείκτες για το σκοπό αυτό καταγράφονται από τον συνεργαζόμενο εξουσιοδοτημένο επισκευαστή και γνωστοποιούνται στον Εισαγωγέα.

Τα αποτελέσματα από τις ετήσιες αναφορές από όλους τους εξουσιοδοτημένους συνεργάτες είναι σημαντικά στοιχεία πληροφοριών για τον εισαγωγέα και τον κατασκευαστή. Δίνουν μια γενική εικόνα της υφιστάμενης ικανότητας και δυναμικότητας ΠΥΜΠ της οικονομικής μονάδας όπως επίσης και τις ετήσιες αλλαγές που προγραμματίζονται να πραγματοποιηθούν. Τα αποτελέσματα προσφέρουν υποστήριξη για πολλές αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν κατά την διάρκεια ενός έτους και διευκολύνουν την αναγνώριση σημαντικών τάσεων. Είναι επομένως σημαντικό να εξασφαλιστεί ότι η σύνταξη και μεταφορά των στοιχείων από τον τομέα ΠΥΜΠ είναι βασική προτεραιότητα και ότι παρακολουθούνται προσεκτικά οι τάσεις.

Διαφαίνεται λοιπόν ότι ένα μεγάλο φάσμα βασικών στατιστικών πληροφοριών είναι διαθέσιμο προς ανάλυση. Η σκόπιμη χρήση των στατιστικών τεχνολογιών ποιότητας οδηγεί στην καλύτερη διαμόρφωση των διάφορων εργασιών και βοηθά στη συγκεκριμένη επίλυση των προβλημάτων σε όλους τους τομείς της επιχείρησης. Οι οποίοι καθημερινά τροφοδοτούν αυτές τις πληροφορίες οι οποίες είναι ζωτικής σημασίας για την οικονομική μονάδα. Από αυτή την πληθώρα πληροφοριών πρέπει να επιλέγονται οι κρισιμότερες και βασικότερες πληροφορίες και δείκτες με τέτοιον τρόπο, ώστε από τα οικονομικά στοιχεία να προκύπτουν αξιόπιστες αναλύσεις για την πορεία της επιχείρησης στην αγορά, από τα ποιοτικά στοιχεία να εξαχθούν οι ουσιαστικές πληροφορίες για την ποιότητα στις διαδικασίες της επιχείρησης και από τις έρευνες ικανοποίησης πελατών να προκύψουν τα δεδομένα για την αφοσίωση και την πιστότητα των πελατών στις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση.

6.2 Βασικοί Δείκτες Επίδοσης

Για την εξασφάλιση του μέλλοντος μιας εμπορικής επιχείρησης πρέπει το κέντρο ΠΥΜΠ να εξασφαλίζει υψηλές προδιαγραφές ποιότητας και να επιτυγχάνει ανάλογα οικονομικά αποτελέσματα. Για τη διατήρηση των πελατών απαιτείται εγγυημένη ποιότητα και για να μπορεί η επιχείρηση να παραμένει βιώσιμη ακόμα και σε καιρούς μείωσης των πωλήσεων των αυτοκινήτων πρέπει να συμφωνούν και τα οικονομικά αποτελέσματα της οικονομικής μονάδας. Το κέντρο ΠΥΜΠ πρέπει να συνεισφέρει τουλάχιστον κατά το ήμισυ στα κέρδη της επιχείρησης. Αν αυτό δεν συμβαίνει, πρέπει να ληφθούν βελτιωτικές ενέργειες, όπως μείωση εξόδων, μείωση προσωπικού, αύξηση εσόδων, αύξηση τιμών, επανασχεδιασμός των διαδικασιών και των προσφερόμενων υπηρεσιών ή συνδυασμός αυτών. Το επαρκές κέρδος στο κέντρο ΠΥΜΠ αποτελεί, σε συνδυασμό με τους ικανοποιημένους πελάτες και τους καλούς υπαλλήλους, το τρίτο

σημαντικό βασικό στοιχείο για έναν εξουσιοδοτημένο επισκευαστή και την προϋπόθεση για μακροπρόθεσμη επιτυχία.

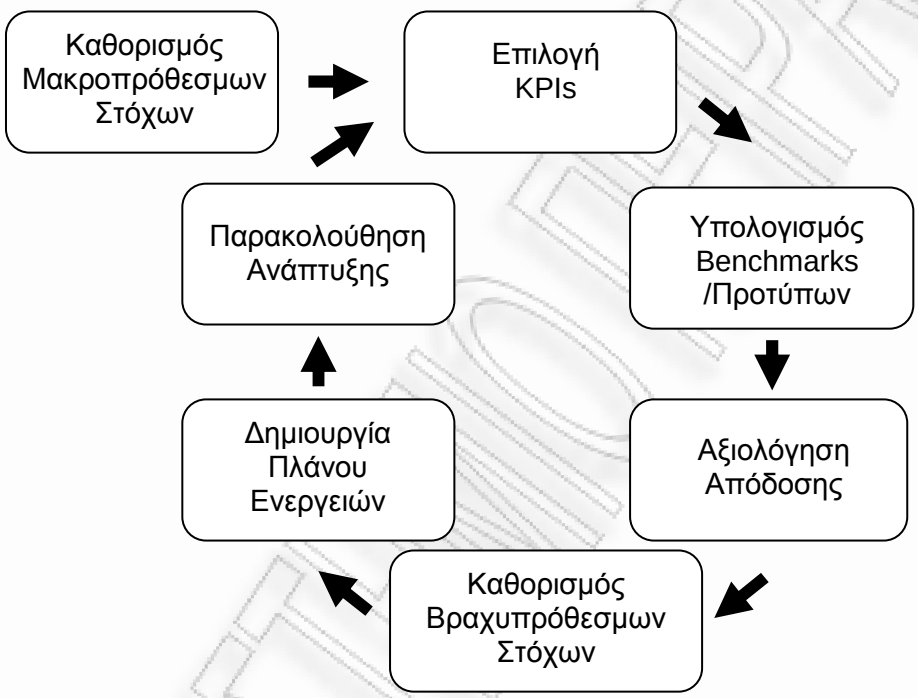
Συνοψίζοντας λοιπόν, οι αντικειμενικοί στόχοι μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον τομέα της ΠΥΜΠ οφείλουν να είναι οι ακόλουθοι:

- Κερδοφορία επιχείρησης
- Ποσοτική απόδοση στο θέμα του τζίρου
- Αύξηση της ικανοποίησης & της πιστότητας των Πελατών
- Καλύτερη θέση στην τοπική αγορά
- Προσωπικό και συνεργάτες που αισθάνονται θετική παρακίνηση

Οι στόχοι όμως πρέπει να είναι ποσοτικοποιημένοι ώστε να μπορεί να μετρηθεί ή επίτευξή τους. Για τον ρόλο αυτό χρησιμοποιούνται και επιλέγονται μετρήσιμα μεγέθη ως δείκτες έκφρασης της πορείας επίτευξης των στόχων αυτών. Για την παρακολούθηση και την επίτευξη λοιπόν των στόχων αυτών απαιτείται κατά κύριο λόγο καλή εποπτεία των δεικτών - τιμών επίδοσης σε αυτούς. Σίγουρες αποφάσεις και συγκεκριμένα μέτρα είναι δυνατόν να επιτευχθούν μόνο όταν υπάρχει επίγνωση των αδύνατων σημείων. Με σκοπό να μπορεί να παρακολουθεί τακτικά την κατάσταση της αγοράς σε ένα ακόμα σκληρότερο ανταγωνιστικό πεδίο και να προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες, αν αυτό απαιτείται, σε κάθε επιχείρηση κρίνεται αναγκαίο να υπάρχει επίγνωση των δεικτών επίδοσης ΠΥΜΠ. Μόνο αν εξασφαλισθεί ένας κατάλληλος τρόπος επιλογής, σύνταξης και ανάλυσης των δεικτών απόδοσης συστηματικά και κατανοητά για την επιχείρηση, μπορούν να αναγνωριστούν και να ξεπεραστούν οι πιθανές αδυναμίες.

Ο όρος KPI από τη σύντμηση της αγγλικής ορολογίας Key Performance Indicator, ο οποίο στα ελληνικά αποδίδεται συνήθως ως «Βασικός Δείκτης Επίδοσης» έχει γίνει ένας από τους πλέον χρησιμοποιημένους όρους διεθνώς, όσον αφορά τη χρήση μετρικών στη διαχείριση των στόχων και την περαιτέρω παρακολούθηση και έλεγχο της ανάπτυξης των επιχειρήσεων με βάση την πορεία της υλοποίησης των στόχων αυτών. Οι βασικοί δείκτες απόδοσης παρουσιάζουν τη συνολική εικόνα της επιχείρησης και του συνεργείου ειδικότερα όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών, αλλά και τα οικονομικά στοιχεία. Πρέπει να παρακολουθούνται και να αξιολογούνται σε μηνιαία βάση ώστε να υπάρχει η πλήρης εικόνα του συνεργείου και του προσωπικού.

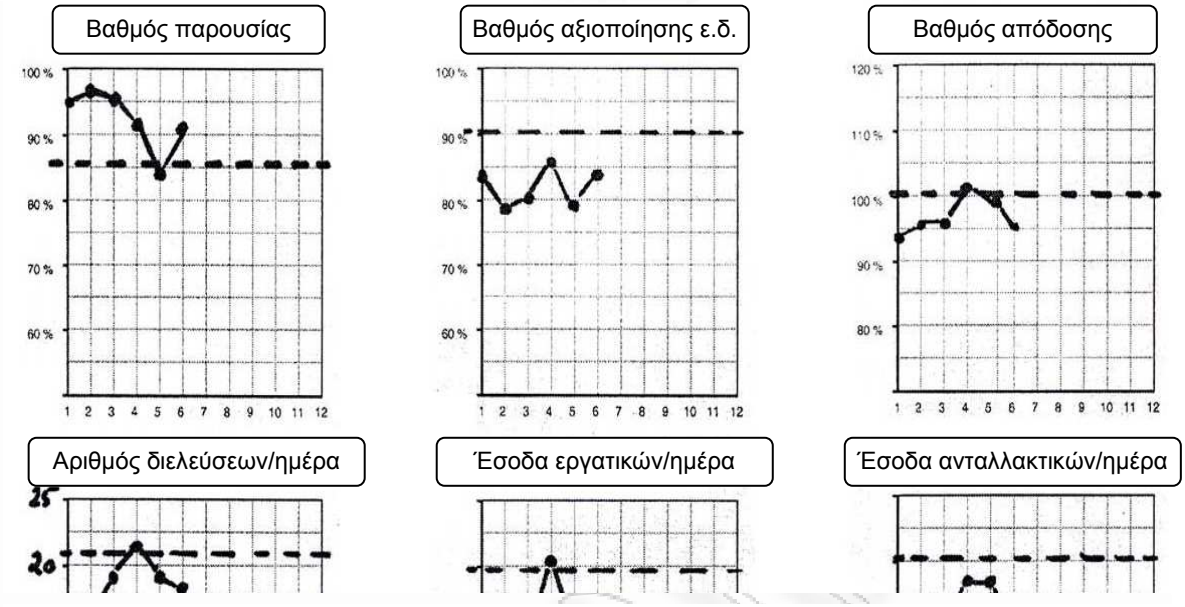
Ένας δείκτης KPI είναι «σωστός» και «αποτελεσματικός» όταν μπορεί να δίνει στα στελέχη της Επιχείρησης τη δυνατότητα να διαμορφώνουν και στη συνέχεια να παρακολουθούν ξεκάθαρους στόχους, οι οποίοι συνδέονται με την ανάπτυξη και την επιτυχία της Επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή παρουσιάζεται πολύ παραστατικά στο σχηματικό διάγραμμα ροής διαδικασιών για τη διαμόρφωση και παρακολούθηση στόχων με επιλογή και χρήση κατάλληλων KPI's που ακολουθεί:



Διάγραμμα 23 *Επιλογή Δεικτών Επίδοσης*

Επειδή οι δείκτες δηλώνουν ποσοστιαίους συσχετισμούς, μπορούν να γίνουν ανά πάσα στιγμή συγκρίσεις της τρέχουσας κατάστασης της επιχείρησης με προηγούμενες περιόδους ή συγκρίσεις με άλλες επιχειρήσεις, σχεδόν ανεξάρτητα από την τάξη μεγέθους. Οι Βασικοί Δείκτες Επίδοσης είναι λοιπόν ποσοτικοποιημένες μετρήσεις, που απεικονίζουν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας μίας επιχείρησης.

Οι δείκτες επίδοσης μπορούν να παρασταθούν σχηματικά για καλύτερη εποπτεία με τη μορφή διαγραμμάτων για την γραφική παράσταση των τιμών επίδοσης. Οι τιμές που επιτυγχάνονται ανά μήνα μπορούν να απεικονιστούν σε διαγράμματα και οι καμπύλες που δημιουργούνται δείχνουν ευκρινώς σε ποιό σημείο βρίσκονται οι μηνιαίες τιμές, πώς εξελίσσονται και πού ή πότε πραγματοποιήθηκαν μεγάλες διαφορές και αποκλίσεις ως προς τους στόχους. Για το σκοπό αυτό οι εκάστοτε τιμές - στόχοι αναπαρίστανται ως διακεκομμένη γραμμή μέσα στα διαγράμματα.



Διάγραμμα 24 *Απεικόνιση Δεικτών*

Οι περισσότερες επιχειρήσεις διαθέτουν ηλεκτρονικά συστήματα, που έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν εκτυπώσεις των γραφικών παραστάσεων των δεικτών επίδοσης για κάθε δέικτη ή συνολικά για τους επιλεγμένους δείκτες και την εξέλιξή τους στις ζητηθέντες χρονικές περιόδους.

Αναλόγως των στόχων που έχουν καθορισθεί από το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης υπό το πρίσμα της διοικητικής λογιστικής και των συνιστωσών της, όπως αναλύθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια είναι δυνατό να γίνει ένας άτυπος διαχωρισμός όσον αφορά τη φύση των δεικτών σε:

- Χρονικούς Δείκτες Επίδοσης
- Λειτουργικούς Δείκτες Επίδοσης
- Χρηματοοικονομικούς Δείκτες Επίδοσης
- Δείκτες Επίδοσης Ικανοποίησης Πελατών

Με βάση λοιπόν την μέχρι τώρα παρουσίαση των δεικτών επίδοσης, οι συνηθέστερα ελεγχόμενοι και χρησιμοποιούμενοι στο χώρο της εξυπηρέτησης πελατών μετά την πώληση από τις προαναφερθείσες κατηγορίες παρουσιάζονται και αναλύονται ακολούθως.

6.3 Χρονικοί Δείκτες Επίδοσης

Οι χρονικοί δείκτες στις παρεχόμενες υπηρεσίες δίνουν συνήθως ποσοτικές πληροφορίες για την κατανομή των χρόνων στην επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον τομέα του ΠΥΜΠ. Αποτελούν τη βάση για οποιαδήποτε περαιτέρω ανάλυση λειτουργιών και διαδικασιών και είναι άρρηκτα δεμένες με τη χρονοληψία και την καταγραφή των ωρών στις εντολές εργασίας όπως αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Για το σκοπό αυτό η ανάλυσή τους θα γίνει συνοπτικά αφού έχουν ήδη αναφερθεί οι έννοιες που περιλαμβάνουν. Ακολουθεί λοιπόν μια επιλογή των σημαντικότερων Χρονικών Δεικτών ΠΥΜΠ με τις κανονικές τους συντομογραφίες και τις μεθόδους προσδιορισμού τους:

Παραγωγικές Ώρες (productive hours)	=	Ώρες που δαπανούνται για εντολές πελατών, εγγυήσεων και εσωτερικών εντολών (K, G και I)
Μη παραγωγικές Ώρες	=	Ώρες για εντολές W1 έως W4
Ώρες παρουσίας (attendance hours)	=	Παραγωγικές ώρες για εντολές K, G και I + μη παραγωγικές ώρες W1 έως W4
Ώρες απουσίας		Η «παρουσία» και η «απουσία» σχετίζονται με τον χώρο εργασίας (και όχι την επιχείρηση σαν σύνολο), επομένως ο χρόνος που πέρασε ως μη παραγωγικός (πχ ως τεχνικός σύμβουλος) υπολογίζεται ως απουσία W8

Πωληθείσες ή Τιμολογημένες Ώρες (sold hours)	=	Ώρες που καταναλώθηκαν για εντολές K, G και I οι οποίες έχουν πωληθεί σε πελάτες. Οι πωληθείσες ώρες πρέπει να καταγραφούν όσο πιο σωστά γίνεται για περαιτέρω υπολογισμούς. Ο προσδιορισμός με τον αντίστροφο υπολογισμό (Έσοδα Εργατικών / Εργατοώρα = πωληθείσες ώρες) είναι μόνο κατά προσέγγιση
Συνολικές πληρωθείσες Ώρες (paid hours)	=	Ώρες παρουσίας + πληρωμένες ώρες απουσίας

6.4 Λειτουργικοί Δείκτες Επίδοσης

Οι λειτουργικοί δείκτες ΠΥΜΠ δίνουν την δυνατότητα να διαπιστωθεί που υπάρχουν αναξιοποίητες δυνατότητες, οι οποίες μπορούν να ενεργοποιηθούν τόσο προς όφελος της επιχείρησης όσο και των πελατών. Πολλές από τις μη παραγωγικές ώρες που πληρώνει η επιχείρησή, μπορούν να μετατραπούν σε παραγωγικές για τις οποίες θα πληρώνεται η επιχείρηση. Αποτελούν τις σημαντικότερες ενδείξεις για τη λειτουργία του κέντρου ΠΥΜΠ και χρησιμοποιούνται κατά κόρον στον κλάδο του αυτοκινήτου. Ακολουθεί μια επιλογή των σημαντικότερων λειτουργικών Δεικτών ΠΥΜΠ με τις κανονικές τους συντομογραφίες και τις μεθόδους προσδιορισμού τους:

Βαθμός Παρουσίας	=	Ώρες παρουσίας / πληρωθείσες ώρες x 100 [σε %]
Αποδοτικότητα (Efficiency)	=	Πωληθείσες ώρες / παραγωγικές ώρες * 100 [σε %]
Αξιοποίηση εργατικού δυναμικού (Utilization)	=	Παραγωγικές ώρες / ώρες παρουσίας * 100 [σε %]
Παραγωγικότητα (productivity)	=	Αξιοποίηση εργατικού δυναμικού * αποδοτικότητα / 100 ή Πωληθείσες ώρες / ώρες παρουσίας * 100 [σε %]
Ετήσια Αποτελεσματικότητα Εργασιών	=	Βαθμός παρουσίας * αξιοποίηση εργατικού δυναμικού * αποδοτικότητα / 10000 [σε %] ή Πωληθείσες Ώρες/ Πληρωθείσες Ώρες

Διελεύσεις ανά ημέρα κατά μέσο όρο	=	(Αρ. Διελεύσεων (K + G + I) ανά χρονική περίοδο) / αριθμός ημερών ανά χρονική περίοδο

Το οικονομικό συμφέρον του κέντρου ΠΥΜΠ και η επιτυχημένη πορεία της οικονομικής μονάδας εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το βαθμό παρουσίας, τη παραγωγικότητα και τον βαθμό απόδοσης των απασχολούμενων τεχνιτών. Πιθανά αδύνατα σημεία στους τομείς αυτούς πρέπει να αναλύονται συστηματικά και να διορθώνονται με τη λήψη συγκεκριμένων μέτρων πριν από τη διόρθωση της τιμής. Ακολουθεί ανάλυση για τους προαναφερθέντες δείκτες.

6.4.1 Βαθμός Παρουσίας

Ο βαθμός παρουσίας δίνει πληροφορίες για το πόσες από τις πληρωμένες ώρες ένας εργαζόμενος ήταν παρών στην εταιρεία και μπορούσε να διαθέσει τις υπηρεσίες του. Ο βαθμός παρουσίας καταγράφεται ως εξής:

$$\text{Βαθμός παρουσίας} = \frac{\text{Ώρες παρουσίας} * 100\ [\%]}{\text{Πληρωμένες Ώρες}}$$

Όπου:

Ώρες παρουσίας = Πραγματικές παραγωγικές ώρες για εντολές K, G και I + Μη παραγωγικές ώρες W1 ως W4 και W8

Πληρωμένες ώρες = Ώρες παρουσίας + Πληρωμένοι χρόνοι διαλλειμάτων + Πληρωμένες ημέρες διακοπών και αργίας (W5) + Πληρωμένη εκπαίδευση/εξειδίκευση (W6) + Πληρωμένες ημέρες ασθενείας (W7)

Λόγω των πληρωμένων ημερών αργιών, εορτών, ασθενείας, εκπαίδευσης κλπ. δεν μπορεί ποτέ ο βαθμός παρουσίας να είναι στο 100%, θα πρέπει όμως να κυμαίνεται πάντα σε υψηλό επίπεδο. Αν ο βαθμός παρουσίας βρίσκεται σε μεγάλο ποσοστό ή διαρκώς κάτω από το μέσο όρο της κατηγορίας της επιχείρησης, θα πρέπει να παρακολουθηθούν με προσοχή οι χρόνοι W7 διακοπή εργασίας λόγω ασθένειας. Η εμπειρία έχει δείξει πως υπάρχουν επιχειρήσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι έρχονται για δουλειά απρόθυμα και χρησιμοποιούν κάθε ευκαιρία για να προσποιούνται ότι είναι ασθενείς. Λόγω της μεγάλης επιρροής των ημερών διακοπών και αργίας είναι δυνατόν να γίνει σωστή σύγκριση με τα προβλεπόμενα στοιχεία μόνο στο τέλος του έτους. Ανεξάρτητα από αυτό καλό είναι να παρακολουθείται με προσοχή κατά τη διάρκεια όλου του έτους, κυρίως η απουσία από την εργασία λόγω ασθένειας (W7). Οι λόγοι ενός χαμηλού βαθμού παρουσίας είναι κατ' αρχήν:

α.) Η έλλειψη ενδιαφέροντος από τους συνεργάτες ή οποία μπορεί να εκδηλώνεται με διάφορες εκδοχές (αργοπορία στην προσέλευση, συχνές απουσίες λόγω ασθένειας ή πρωθύστερη ώρα αποχώρησης). Για να ληφθούν μέτρα αντιμετώπισης, θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι είναι πολύ σημαντική η συνέπεια της παρουσίας και θα πρέπει να υπάρχει άμεση αντίδραση σε μεμονωμένες περιπτώσεις, που φαίνονται ύποπτες. Τα αίτια για την έλλειψη ενδιαφέροντος πρέπει να αναζητηθούν με ιδιαίτερη προσοχή και σεβασμό στις ανάγκες και επιθυμίες των εργαζομένων για περισσότερη ομαδική

εργασία, μεγαλύτερες απαιτήσεις στην εργασία, περισσότερη αυτονομία και περισσότερη ευθύνη. Ακόμη, θα πρέπει να γίνει έλεγχος εφ' όσον ασκείται κριτική αν αυτή είναι δικαιολογημένη όσον αφορά στην πληρωμή, στις συνθήκες εργασίας και στο περιβάλλον εργασίας, σε συχνούς διαπληκτισμούς με προϊσταμένους ή συναδέλφους, σε άσκοπες διακοπές εργασίας λόγω χαλασμένου ή ελλιπούς εξοπλισμού εργασίας, ανταλλακτικών και στο διοικητικό ύφος των προϊσταμένων και στο στυλ διοίκησης.

β.) Οι μεγάλοι χρόνοι W6 (Εκπαίδευση) οι οποίοι εμφανίζονται ως απουσία από την καθημερινή εργασία. Οι αυξημένοι χρόνοι απουσίας λόγω εκπαίδευσης δεν μπορούν συνήθως να αποφεύγονται και επιφέρουν στην εταιρεία ωφέλεια, εφόσον λαμβάνουν μέρος οι σωστοί συνεργάτες, στη σωστή χρονική στιγμή, στα σωστά εκπαιδευτικά σεμινάρια. Σ' αυτά ανήκουν τα σεμινάρια για ενημέρωση και εκπαίδευση νέων συνεργατών, τα σεμινάρια καθοδήγησης για εκπαίδευση συνεργατών σε νέους τομείς εργασίας αλλά και τα σεμινάρια εξειδίκευσης που αφορούν τεχνικές καινοτομίες και αλλαγές.

6.4.2 Βαθμός αξιοποίησης εργατικού δυναμικού

Ο βαθμός αξιοποίησης εργατικού δυναμικού είναι ο βασικός δείκτης απόδοσης που δείχνει πόσος από τον χρόνο υπηρεσίας των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκε για παραγωγική εργασία, που σημαίνει την εκτέλεση εντολών εργασίας K, G και I.

$$\text{Αξιοποίηση} = \frac{\text{Παραγωγικές Ώρες} * 100\ [\%]}{\text{Ώρες Παρουσίας}}$$

Πληροφορεί για το βαθμό που επιτυγχάνει η επιχείρηση να αξιοποιήσει τους παρόντες μηχανικούς με παραγωγική εργασία και επίσης δίνει ενδείξεις για την οργάνωση του συνεργείου (εργαλεία, θέσεις εργασίας, κατανομή εντολών, επίπεδο κατάρτισης, κλπ). Ο αυξημένος βαθμός αξιοποίησης εργατικού δυναμικού είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επίτευξη εσόδων εργατικών. Η εξασφάλιση του υψηλότερου δυνατού Βαθμού Αξιοποίησης Εργατικού Δυναμικού είναι ένα από τους σημαντικότερους παράγοντες στην ΠΥΜΠ. Προϋποθέτει την πλήρη και ακριβή καταγραφή των χρόνων είτε με ένα μηχανογραφικό σύστημα IT, ή με την μόνιμη χρήση των καρτών ελέγχου ημερήσιας εργασίας και ανάλυσης χρόνου για όλους τους παραγωγικούς υπαλλήλους.

Είναι φανερό ότι οι ώρες παρουσίας δεν μπορούν να αξιοποιηθούν παραγωγικά στο 100%, κατ' αρχήν λόγω του ανθρώπινου παράγοντα αλλά επίσης και από οργανωτικής

άποψης. Ο μέσος όρος στόχου για ένα πρακτικά άριστο Βαθμό Αξιοποίησης Εργατικού Δυναμικού, κυμαίνεται περίπου στο 90%.

Αν ο βαθμός αξιοποίησης εργατικού δυναμικού υπερβαίνει το όριο αυτό, αυτό σημαίνει ότι ο χρόνος παρουσίας αξιοποιήθηκε καλύτερα από ότι αναμένεται. Αν ο βαθμός αξιοποίησης εργατικού δυναμικού βρίσκεται χαμηλότερα από το όριο αυτό, σημαίνει συνήθως ότι ο αριθμός των μη παραγωγικών ωρών (W1-W4) είναι πολύ υψηλός. Σε αυτή την περίπτωση:

α.) Αν ο χαμηλός βαθμός αξιοποίησης εργατικού δυναμικού οφείλεται σε χαμηλό φόρτο εργασίας του συνεργείου λόγω μειωμένων εντολών πελατών, θα πρέπει να ληφθούν ενέργειες για την αύξηση αυτών. Αυτό μπορεί να γίνει εφαρμόζοντας τακτικές ώστε να:

- Ελεγχθεί και να βελτιωθεί ο αριθμός των καθημερινών διελεύσεων συνεργείου, προσελκύοντας νέους πελάτες.
- Διερευνηθεί αντικειμενικά, η σχέση μεταξύ τιμής και απόδοσης όσον αφορά ποιότητα εργασίας, φιλικότητα εξυπηρέτησης και εύρος προσφορών.
- Διευρυνθεί η προσφορά σε παροχή υπηρεσιών (Εργασίες φανοποιείας και βαφείου, γρήγορες επισκευές, επισκευές και αντικατάσταση ελαστικών)
- Προσαρμοσθούν οι ώρες λειτουργίας όσο καλύτερα γίνεται στις επιθυμίες των πελατών και να αυτό να διαφημιστεί.
- Στραφεί η επιχείρηση σε συστηματικά προγράμματα διαφήμισης.
- Υλοποιηθούν και να διαφημιστούν προγράμματα προσφορών στους πελάτες σε ανάλογα χρονικά διαστήματα για ειδικές ή εποχιακές προσφορές σε σταθερές τιμές.
- Δίνεται στους πελάτες υπόσχεση ποιότητας για την εργασία του συνεργείου, π.χ. με ένα καρτελάκι στον καθρέφτη και να ενισχύεται με μία εγγύηση του συνεργείου για τις εργασίες που έχουν εκτελεσθεί.
- Βελτιωθεί την εικόνα του συνεργείου δίνοντας μεγάλο βάρος στις αρνητικές παρατηρήσεις και τις διαμαρτυρίες των πελατών.

β.) Αν ο χαμηλός βαθμός αξιοποίησης εργατικού δυναμικού οφείλεται σε χαμηλό φόρτο εργασίας του συνεργείου λόγω ενδο-επιχειρησιακών αιτίων θα πρέπει να ληφθούν ενέργειες για την μείωση και τη σταδιακή εξάλειψη αυτών. Προτεινόμενες ενέργειες προς την κατεύθυνση αυτή είναι συνήθως:

- Εάν δεν διατίθενται σωστά οι εντολές και δεν αξιοποιείται σωστά η διαθέσιμη δυναμικότητα θα πρέπει να βελτιστοποιηθεί η καθημερινή

διαθεσιμότητα και ο προγραμματισμός των ραντεβού καθώς και να γίνεται έλεγχος αν έχουν καταγραφεί σωστά οι χρόνοι εργασίας επάνω στις εντολές και έχουν σφραγισθεί σωστά οι ημερήσιες κάρτες εργασίας.

γ.) Εάν παρουσιάζονται πολλές διαμαρτυρίες για το συνεργείο συνοδευόμενες από συμπληρωματικές εργασίες θα πρέπει να εξασφαλισθεί:

- ο τελικός έλεγχος και ο έλεγχος επιτυχίας των κωδικών εργασιών που αναφέρονται στην εντολή,
- να υπάρχει φροντίδα ώστε ο έλεγχος της ποιότητας εργασίας να γίνεται ήδη κατά την εκτέλεση της εργασίας,
- η επαρκής ενημέρωση των μηχανικών και των τεχνιτών από τον αρχιμηχανικό ή τον αρχιτεχνίτη,
- να ελέγχεται συστηματικά η διαθεσιμότητα και η κατάσταση των τεχνικών εξοπλισμών και της βιβλιογραφίας συνεργείου.
- να ελέγχεται αν υπάρχουν κενά στην εκπαίδευση και ανάγκη για ενημέρωση και εκπαίδευση.
- να λαμβάνονται όσο το δυνατόν περισσότερο υπόψη κατά τον καταμερισμό των εντολών τα δυνατά και αδύνατα σημεία των τεχνιτών.

δ.) Αν ο χαμηλός βαθμός αξιοποίησης εργατικού δυναμικού οφείλεται σε έλλειψη κινήτρων για την επίτευξη υψηλότερων τιμών επίτευξης θα πρέπει παράλληλα με τον μισθό, να εξετασθούν σημαντικά κίνητρα όπως η ποικιλία και εναλλαγή των εργασιών αλλά και ένα καλό εργασιακό κλίμα στις σχέσεις τόσο μεταξύ των εργαζομένων όσο και στο στυλ διοίκησης.

6.4.3 Βαθμός Απόδοσης (Αποδοτικότητα)

Ο βαθμός απόδοσης δείχνει πόσο αποτελεσματικά και με οικονομία χρόνου αξιοποιήθηκε ο χρόνος εργασίας από το παραγωγικό προσωπικό. Αν ένας τεχνίτης μπορεί να ολοκληρώσει την εργασία του ακριβώς μέσα στον προβλεπόμενο χρόνο, όπως αυτός αναφέρεται στον κατάλογο κωδικών εργασιών, ο βαθμός απόδοσής του είναι 100%. Αν χρειάζεται λιγότερο χρόνο, ο βαθμός απόδοσης αυξάνει. Αν χρειάζεται περισσότερο χρόνο ο βαθμός απόδοσης μειώνεται.

Ο βαθμός απόδοσης δείχνει επομένως τη σχέση μεταξύ των πωληθέντων ωρών και των πραγματικών παραγωγικών ωρών που χρειάσθηκαν:

$$\text{Βαθμός απόδοσης} = \frac{\text{Πωληθείσες Ώρες} * 100\ [\%]}{\text{Παραγωγικές Ώρες}}$$

Όπου:

Πωληθείσες ώρες = Έσοδα από εργατικά / Εργατοώρα και

Παραγωγικές ώρες = Σύνολο ωρών που καταναλώθηκαν για εντολές εργασίας K+ G +I

Ο βαθμός απόδοσης πρέπει κατά κανόνα να βρίσκεται περίπου στο 100%. Αν είναι χαμηλότερος, δημιουργούνται λιγότερα έσοδα. Αν είναι μεγαλύτερος από 100%, σημαίνει ότι οι μηχανικοί χρειάσθηκαν λιγότερο χρόνο από ότι ορίζεται. Πωλήθηκαν δηλ. περισσότερες ώρες, από όσες χρησιμοποίησαν οι μηχανικοί. Με τον τρόπο αυτό η εταιρεία επιτυγχάνει περισσότερα έσοδα. Χρειάζεται όμως προσοχή, γιατί συχνά η αυξημένη αποδοτικότητα αποβαίνει σε βάρος της φροντίδας για τη ποιότητα εργασίας.

Όπως αναφέρθηκε βαθμός ο βαθμός αξιοποίησης εργατικού δυναμικού δείχνει σε τί έκταση απασχολούνται οι τεχνίτες με παραγωγικές εργασίες. Για την πραγματική τους απόδοση όμως αποκτώνται πληροφορίες με την παρακολούθηση του βαθμού απόδοσης. Ο δείκτης αυτός δείχνει πόσο αποτελεσματικά αξιοποιήθηκε ο χρόνος εργασίας και αν οι χρονικές προδιαγραφές τηρήθηκαν, υπερέβησαν ή δεν εκπληρώθηκαν. Αν ο βαθμός απόδοσης είναι μικρότερος από 100%, σημαίνει ότι χρειάσθηκαν περισσότερες παραγωγικές ώρες από όσες μπόρεσαν να πωληθούν. Δημιουργούνται μειωμένα έσοδα. Στη περίπτωση αυτή θα πρέπει να αναζητηθούν προσεκτικά οι αιτίες και να προωθηθούν κατάλληλα μέτρα αντιμετώπισης. Ένας χαμηλός βαθμός απόδοσης μπορεί να οφείλεται σε:

α.) Ασάφειες στην έκδοση εντολών επισκευής, οπότε θα πρέπει πριν από την έκδοση εντολής επισκευής να εξασφαλίζεται μία σαφής διάγνωση και η εντολή θα πρέπει να περιέχει λεπτομερείς οδηγίες εργασίας με κωδικούς εργασιών, χρόνους προδιαγραφής και περιγραφή της δήλωσης του πελάτη διατυπωμένη με σαφήνεια (ποιά βλάβη παρουσιάζεται πού, πότε, πως και πόσο συχνά)

β.) Ύπαρξη εργασιών οι οποίες γίνονται αλλά δεν χρεώνονται, οπότε θα πρέπει:

- Να γίνουν δειγματοληπτικά έλεγχοι, ώστε να διαπιστώνεται αν έχουν καταγραφεί λεπτομερώς επάνω στην εντολή όλοι οι κωδικοί εργασιών προς εκτέλεση σύμφωνα με τον κατάλογο κωδικών εργασιών και αν έχουν τακτοποιηθεί λογιστικά.

- Να εξασφαλισθεί ότι οι συμπληρωματικές επεκτάσεις εντολών μεταφέρονται κατά κανόνα επάνω στην εντολή. Να δοθεί προσοχή στην εσωτερική επικοινωνία και αν απαιτηθεί να αναδιατυπώνονται οι αρμοδιότητες.
- Οι διαδικασίες για τις εργασίες χωρίς χρονικές προδιαγραφές να σφραγίζονται χωριστά στην αρχή και στο τέλος.

γ.) Ανεπαρκής εξειδίκευση εργαζομένων, οπότε θα πρέπει:

- Να ελεγχθεί ο βαθμός απόδοσης των συνεργατών, να διεξαχθούν συζητήσεις και να προγραμματιστούν τυχόν απαιτούμενα εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Να διαπιστωθεί, αν υπάρχουν ορατά σημεία στους κωδικούς εργασιών, όπου υπερβαίνονται ιδιαίτερα συχνά οι χρόνοι. Σε περίπτωση που δεν επαρκεί η τεχνική εξειδίκευση, απαιτούνται κατάλληλα εκπαιδευτικά σεμινάρια.
- Ιδιαίτερες κλίσεις και ικανότητες να υποστηρίζονται με συγκεκριμένη απασχόληση.
- Να εξετασθεί εάν μέσω ομαδικής εργασίας μπορεί να αντιμετωπιστούν πιθανά κενά γνώσεων.

δ.) Ανεπάρκεια ή απουσία οδηγιών εργασιών, οπότε θα πρέπει ο αρχιτεχνίτης ή ο αρχιμηχανικός σε δύσκολες περιπτώσεις εργασιών να συζητάει προηγουμένως τη διαδικασία επισκευής με τον μηχανικό και όλοι οι εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι να έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης στην τεχνική βιβλιογραφία ώστε να ενημερώνονται χωρίς προβλήματα και εμπόδια.

ε.) Ανεπάρκεια εγκαταστάσεων και εξοπλισμού συνεργείου, οπότε θα πρέπει να γίνει έλεγχος εάν δημιουργούνται νεκροί χρόνοι λόγω έλλειψης εργαλείων, ειδικών εργαλείων, μηχανημάτων ελέγχου, ανυψωτικών ή ειδικευμένης βιβλιογραφίας.

στ.) Ασάφεια στην καταγραφή των χρόνων, οπότε θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι οι χρόνοι καταγράφονται σωστά και σφραγίζονται και να υπάρχει μέριμνα ώστε η αξιολόγηση της χρονικής απόδοσης στο γραφείο κινήσεως να γίνεται με ακρίβεια.

ζ.) Μεγάλους νεκρούς χρόνους, οπότε θα πρέπει:

- Να γίνονται έλεγχοι, αν μπορούν να μειωθούν οι χρόνοι αναμονής στον πάγκο παράδοσης ανταλλακτικών.
- Να είναι πάντα διαθέσιμα τα εργαλεία, τα μηχανήματα, τα μικροπράγματα και τα αναλώσιμα.

- Να διευκολύνεται με κατάλληλο σύστημα σηματοδότησης η αναζήτηση των παρκαρισμένων αυτοκινήτων.
- Να δημιουργηθεί για τις εντολές μικρής έκτασης ένας χώρος γρήγορων Service με απλουστευμένο σχεδιάγραμμα ροής των εργασιών.
- Να αναζητηθούν λύσεις για καλύτερο προγραμματισμό και οργάνωση, σε περίπτωση που διακόπτονται συχνά οι εργασίες για διάφορους λόγους, π.χ. λόγω συχνής έλλειψης ανταλλακτικών.

η.) Καθυστερήσεις εντολών λόγω έλλειψης ανταλλακτικών, οπότε πρέπει να ελέγχονται οι χρόνοι εκτέλεσης, ιδιαιτέρως αργά το απόγευμα καθώς και να γίνονται έλεγχοι για την κατάσταση της εντολής.

6.4.4 Παραγωγικότητα

Κινούμενοι προς την διεθνή τυποποίηση των βασικών δεικτών απόδοσης ΠΥΜΠ, ο όρος «παραγωγικότητα» παράγει μια σχέση ανάμεσα στον βαθμό αξιοποίησης εργατικού δυναμικού και τον βαθμό απόδοσης. Παρουσιάζει καθαρά τις πραγματικές πωληθείσες ώρες συγκρινόμενες με τις ώρες υπηρεσίας ως ποσοστό επιτυχίας επί τοις εκατό και πόσο υψηλό πρέπει να είναι αυτό το ποσοστό. Τα ελάχιστα ποσοστά παραγωγικότητας για τους τεχνικούς πρέπει να είναι 90%. Η παραγωγικότητα παρουσιάζει την μέση αποδοτικότητα για παραγωγικούς υπαλλήλους και υπολογίζεται από τον ακόλουθο τύπο:

Παραγωγικότητα = βαθμός απόδοσης * βαθμός αξιοποίησης / 100 ή αλλιώς

$$\text{Παραγωγικότητα} = \frac{\text{Πωληθείσες Ώρες} * 100 \ [\%]}{\text{Ώρες Παρουσίας}}$$

Η παραγωγικότητα είναι ένας σύνθετος δείκτης καθώς προκύπτει από το γινόμενο δύο άλλων δεικτών. Συνεπώς τα αίτια για μια χαμηλή παραγωγικότητα θα πρέπει να αναζητηθούν στους παράγοντες εκείνους που ευθύνονται και για χαμηλές τιμές στον καθένα από τους δύο δείκτες που συμβάλλουν στο γινόμενο και οι οποίοι έχουν ήδη αναφερθεί. Γενικά πάντως σε περιπτώσεις χαμηλής παραγωγικότητας προτείνονται τα ακόλουθα βελτιωτικά μέτρα:

α.) Εφαρμογή αρτιότερης χρονοληψίας με:

- διαχωρισμό μαρκών για καλύτερη & πιο αναλυτική παρακολούθηση των μηχανικών, ώστε να εξάγονται ξεχωριστά στοιχεία και παρακολούθηση καθώς οι μέσοι όροι δημιουργούν στρεβλώσεις
- Χρήση bar code reader ανά μηχανικό με την οποία μπορούν άμεσα να εξαχθούν στατιστικά στοιχεία για όλους τους μηχανικούς ξεχωριστά κι όχι απλά ο μέσος όρος του συνεργείου
- Σωστή καταγραφή νεκρού χρόνου, έναρξης και λήξης εντολών, έναρξης και λήξης εργασίας
- Παρακολούθηση & έλεγχο των αποκλίσεων Εφόσον γίνεται τακτική παρακολούθηση των στατιστικών απεικονίζεται άμεσα η εικόνα του Συνεργείου και προλαμβάνονται δυσάρεστα αποτελέσματα.

β.) Παροχή κίνητρων αποδοτικότητας στους μηχανικούς, πχ bonus για πραγματική παραγωγικότητα άνω του 85-90%

γ.) Σωστή προετοιμασία ραντεβού & ανταλλακτικών με την οποία θα επιτευχθεί μείωση χρόνου αναμονής στον πάγκο & αύξηση του παραγωγικού χρόνου

δ.) Παραλαβή αυτοκινήτου με διάλογο με τον πελάτη οπότε είναι δυνατό να προκύψει τη μείωση των επαναληπτικών επισκευών και των επεκτάσεων εντολών αφου έχουν καταγραφεί οι παρατηρήσεις του πελάτη αναλυτικά

6.4.5 Ετήσια Αποδοτικότητα Εργασίας

Ο βασικός δείκτης απόδοσης «Ετήσια Αποδοτικότητα Εργασίας» παράγεται στο τέλος κάθε οικονομικού έτους. Είναι ένας ισχυρός συγκριτικός δείκτης που δείχνει πόσο καλά χρησιμοποιήθηκαν κατά την διάρκεια του χρόνου οι πωληθείσες και πληρωμένες ώρες των παραγωγικών υπαλλήλων. Η ετήσια αποδοτικότητα εργασίας συγκεντρώνει τις ξεχωριστές τιμές σχετικά με την υπηρεσία, την εφαρμογή και αποδοτικότητα εργασίας σε ένα συνολικό αριθμό. Η Ετήσια αποδοτικότητα εργασίας υπολογίζεται ως ποσοστό χρησιμοποιώντας τον ακόλουθο τύπο:

Ετήσια αποδοτικότητα = Βαθμός παρουσίας *β. αξιοποίησης ε.δ. *β. απόδοσης / 10000

ή αλλιώς $$\text{Ετήσια αποδοτικότητα} = \frac{\text{Πωληθείσες Ώρες} * 100\ [\%]}{\text{Πληρωθείσες Ώρες}}$$

Η Ετήσια αποδοτικότητα εργασίας είναι ένας σύνθετος δείκτης καθώς προκύπτει από το γινόμενο τριών άλλων δεικτών. Συνεπώς τα αίτια για μια χαμηλή Ετήσια αποδοτικότητα εργασίας θα πρέπει να αναζητηθούν στους παράγοντες εκείνους που ευθύνονται για χαμηλές τιμές στον καθένα από τους τρεις δείκτες που συμβάλλουν στο γινόμενο και οι οποίοι έχουν ήδη αναλυτικά αναφερθεί.

6.4.6 Αριθμός Διελεύσεων

Ο αριθμός των καθημερινών διελεύσεων συνεργείου αποτελεί έναν ακόμα σημαντικό συντελεστή για τη συνολική επιτυχία της επιχείρησης. Η εξέλιξη των αριθμών διελεύσεων αποτελεί το μέτρο σύγκρισης για τις υπηρεσίες της εταιρείας στα εξής σημαντικά σημεία:

- Ποιότητα εργασίας
- Σωστές τιμές
- Σωστή και φιλική εξυπηρέτηση πελατών
- Ώρες έναρξης και λειτουργίας φιλικές προς τον πελάτη και σύμφωνες με τις απαιτήσεις της αγοράς
- Εμφανή σημάδια υψηλού βαθμού παροχής υπηρεσίας
- Εκτενείς, κατανοητές και κατάλληλες προσφερόμενες εργασίες επισκευές
- Συνολική ένδειξη για την ικανοποίηση των πελατών

Από αυτό προκύπτει η αναγκαιότητα της συνεχούς παρακολούθησης του αριθμού των διελεύσεων, της συστηματικής ανάλυσης των αρνητικών εξελίξεων και του προγραμματισμού και της εφαρμογής των κατάλληλων μέτρων αντιμετώπισης. Για τη σωστή παρακολούθηση πρέπει να καταγράφονται οι αριθμοί των διελεύσεων που προκύπτουν κατά μέσο όρο ανά ημέρα. Μπορούν να υπολογισθούν ως εξής:

$$\text{Διελεύσεις ανά ημέρα κατά μ.ο.} = \frac{\text{Αρ. πελατών συνεργείου} * 100\ [\%]}{\text{Αρ. ημερών την ίδια χρονική περίοδο}}$$

Από τον αριθμό διελεύσεων μπορούν επίσης να προκύψουν νέοι δείκτες όπως ο δείκτης «Αριθμός διελεύσεων ανά θέση εργασίας» ή ο δείκτης «Αριθμός διελεύσεων

ανά μηχανικό υποδοχής» και ο δείκτης «Αριθμός διελεύσεων ανά παραγωγικό συνεργάτη», αν ο μέσος όρος διελεύσεων ανά ημέρα κατά μέσο όρο διαιρεθεί αντίστοιχα με τον αριθμό των θέσεων εργασίας, τον αριθμό των σύμβουλων service και τον αριθμό των παραγωγικών εργαζομένων τεχνικών στο service αντίστοιχα.

Ένα συνεργείο χωρίς πλήρη φόρτο εργασίας είναι εμφανές ότι δεν αποδίδει όσο θα είχε τη δυνατότητα να αποδώσει και δεν μπορεί να επιφέρει τις εισροές με τις οποίες θα μπορούσε να συνεισφέρει στην επιχείρηση. Αν ο συλλογισμός αναχθεί στον προϋπολογισμό για την επόμενη περίοδο τότε μπορεί να ισχυρισθεί κανείς ότι ένα συνεργείο χωρίς να πετυχαίνει τον αναμενόμενο φόρτο εργασίας στοιχίζει πολλά χρήματα στη επιχείρηση, αφού αυτό μεταφράζεται σε απώλεια εσόδων και χρηματικών εισροών γενικότερα. Ένας τεχνίτης αντίστοιχα, ο οποίος λόγω μικρού φόρτου εργασίας δεν μπορεί να αξιοποιηθεί πλήρως, δεν συμβάλλει ικανοποιητικά στη κάλυψη των τρεχόντων πάγιων εξόδων, όπως ενοίκιο, αποσβέσεις, τόκοι και διαχειριστικά έξοδα. Η αξιολόγηση του φόρτου εργασίας του συνεργείου δεν πρέπει όμως να αφορά μόνο στους τεχνίτες, αλλά πρέπει επίσης να συμπεριλαμβάνει τις θέσεις εργασίας ως προς το βαθμό επαρκούς αξιοποίησης αυτών. Προσωπικό χωρίς φόρτο εργασίας και ανεκμετάλλευτες θέσεις εργασίας κοστίζουν. Γι' αυτό να πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή στην συνεχή πλήρη εκμετάλλευση του δυναμικού του συνεργείου και σε περίπτωση μείωσης του αριθμού διελεύσεων να υπάρχει άμεση αντίδραση με τα κατάλληλα μέτρα. Η εύκολη λύση της μείωσης των εξόδων και της έμμεσης πρόκλησης αύξησης του φόρτου εργασίας με τον αντίθετο δρόμο της απόλυσης προσωπικού, σε καιρούς με μικρό φόρτο εργασίας, είναι σχεδόν πάντα η χειρότερη λύση καθώς σταδιακά οδηγεί σε μείωση του κύκλου εργασιών.

Με την ευκαιρία αυτή θα πρέπει να εκμεταλλεύονται οι καταχωρήσεις στο βιβλίο διελεύσεων, από τις οποίες προκύπτει εάν και τί είδος εντολών παρουσίασε ιδιαίτερη μείωση. Οι έμποροι λιανικής που εμπορεύονται πολλές μάρκες, γνωρίζοντας ποιες μάρκες επηρεάζονται συγκεκριμένα από την ύφεση στις διελεύσεις είναι πολύτιμο να στοχεύουν σε μέτρα αντιμετώπισης. Η προϋπόθεση είναι ο διαχωρισμός των μαρκών στην καταγραφή της ημερήσιας διέλευσης.

Σε ότι αφορά τις πιθανές αιτίες για τη μείωση του αριθμού διελεύσεων και τα προτεινόμενα μέτρα για την αντιμετώπισή τους:

α.) Εάν οι πελάτες δεν είναι ικανοποιημένοι με την ποιότητα εργασίας επισκευής, τότε θα πρέπει:

- Κατά τη παραλαβή του αυτοκινήτου, σε όλες τις περιπτώσεις αμφιβολιών να συντάσσεται μία σαφής διάγνωση, ενδεχομένως με δοκιμαστική διαδρομή.
- Η παραλαβή του αυτοκινήτου και η εξυπηρέτηση του πελάτη - όποτε αυτό είναι εφικτό - να γίνονται στο αυτοκίνητο.
- Σε κάθε τελική παραλαβή να δίδεται ιδιαίτερη προσοχή στα κριτήρια «ακριβής εκτέλεση επισκευής, ασφάλεια αυτοκινήτου και αποκατάσταση των ελλείψεων που δήλωσε ο πελάτης
- Να επιβλέπεται συνεχώς η ποιότητα εργασίας με την εφαρμογή ειδικών προγραμμάτων ελέγχου.
- Να υπάρχει μέριμνα ώστε η τεχνική βιβλιογραφία να είναι πλήρης, ενημερωμένη και σε καλή κατάσταση.
- Να υπάρχει μέριμνα ώστε οι μηχανικοί να ενημερώνονται και να υποστηρίζονται από τους αρχιμηχανικούς με συναδελφικό τρόπο.
- Να προωθείται η εξειδίκευση των εργαζομένων όχι μόνο με εξωτερικά σεμινάρια, αλλά και με συστηματική ενδο-επιχειρησιακή τεχνική ενημέρωση.

β.) Εάν οι πελάτες δεν είναι ικανοποιημένοι με την εξυπηρέτηση, τότε θα πρέπει:

- Να δίνεται προσοχή στην πρόσδωση κύρους και αναγνώρισης στους πελάτες σε όλες τις φάσεις της παραμονής του στην επιχείρηση ώστε να βιώνουν όσο το δυνατό θετικότερα την εμπειρία της επίσκεψης στην επιχείρηση (πχ. να προσφωνούνται φιλικά και με το όνομά τους, προσφορά καφέ κλπ)
- Να απομακρυνθούν τα οπτικά εμπόδια, όπως γυάλινα διαχωριστικά, μεγάλοι πάγκοι κλπ. που παρεμποδίζουν την καλή επικοινωνία με τον πελάτη.
- Να διαμορφωθούν περισσότερο φιλικά προς τον πελάτη οι χώροι της υποδοχής και να δημιουργηθεί φιλική ατμόσφαιρα.
- Να υπάρχει έγκαιρη ενημέρωση του πελάτη σε σαφείς περιπτώσεις καθυστέρησης της επισκευής.
- Ο μηχανικός υποδοχής να παραδίδει το αυτοκίνητο και το τιμολόγιο.
- Οι ώρες λειτουργίας να μπορούν να προσαρμοστούν στις ανάγκες τους.
- Να γίνεται συνεπής παρακολούθηση της ικανοποίησης του πελάτη μέσω έρευνας CSS μεταξύ των πελατών.

γ.) Εάν οι πελάτες δεν είναι ικανοποιημένοι με την τιμή, τότε θα πρέπει:

- Τα τιμολόγια, κατόπιν επιθυμίας κάθε πελάτη, να επεξηγούνται με προθυμία.

- Με επίδειξη και επεξήγηση των ανταλλακτικών που έχουν αφαιρεθεί να αυξηθεί η εμπιστοσύνη του πελάτη και το ίδιο να γίνεται σε περιπτώσεις πολύπλοκων διαδικασιών επισκευής.
- Συμπληρωματικές επεκτάσεις εντολών να συζητούνται προφορικά με τον πελάτη ή από το τηλέφωνο και να σημειώνονται επάνω στην εντολή.
- Πινακίδες ή οθόνες με τις τιμές να αναρτώνται σε ορατά σημεία στην είσοδο της παραλαβής για χάρη πολιτικής διαφάνειας και συνεπαγόμενη αύξηση του αισθήματος εμπιστοσύνης εκ μέρους των πελατών.
- Λεπτομέρειες προς όφελος της εμπιστοσύνης του πελάτη να διεκπεραιώνονται πάντα γρήγορα, πρόθυμα και με καλή θέληση.
- Ειδικές προσφορές για επισκευές φθοράς και εποχιακές προσφορές σε σταθερές τιμές, να αποτελούν πάντα ευκαιρίες προβολής για τις καλές τιμές και την αποδοτικότητα της επιχείρησης σας ώστε να προσελκύονται πελάτες.

6.4.7 Ημέρες εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο (TMD)

Στους λειτουργικούς δείκτες επίδοσης θα μπορούσε να ενταχτεί επίσης ο δείκτης ημέρες εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο ή όπως αποκαλούνται συνήθως TMD από τα αρχικά της αγγλικής ορολογίας Training Man Days, ο οποίος δείχνει κατά ένα μεγάλο μέρος το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση αναγνωρίζει τη συμβολή της εκπαίδευσης του προσωπικού της στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς των πελάτη. Είναι μια ένδειξη της συμμετοχής του συνόλου του προσωπικού του εξουσιοδοτημένου συνεργάτη στα εκπαιδευτικά προγράμματα που καθορίζονται και διεξάγονται από τον εισαγωγέα με βάση τις προδιαγραφές και τα πρότυπα εκπαίδευσης του κατασκευαστή. Δίνεται από τη σχέση:

$$\text{TMD} = \frac{\text{Συνολικός Αριθμός Ημερών Εκπαίδευσης} * 100 \ [\%]}{\text{Αριθμός εργαζομένων}}$$

Προσδιορίζει το βαθμό που η επιχείρηση ενστερνίζεται την προσπάθεια για βελτίωση του επιπέδου γνώσεων των εργαζομένων, για ενδυνάμωση του ανθρώπινου παράγοντα και αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη σημασία που δίνει στην εξέλιξη του προσωπικού της, στα πλαίσια της συνεχούς καλλιέργειας των δυνατοτήτων τους και της ευθυγράμμισης των ατομικών στόχων με τη στρατηγική της εταιρίας.

6.5 Χρηματοοικονομικοί Δείκτες Επίδοσης

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες ΠΥΜΠ συνήθως αποτελούν μια επιλογή από τους κλασσικούς δείκτες της χρηματοοικονομικής ανάλυσης με προσαρμογή τους στις δραστηριότητες πώλησης και παροχής υπηρεσιών που λαμβάνουν χώρα στο κέντρο ΠΥΜΠ. Δίνουν την δυνατότητα να διαπιστωθεί η οικονομική πορεία και εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών του κέντρου ΠΥΜΠ γρήγορα και συνοπτικά και να μπορούν να εξαχθούν άμεσα συμπεράσματα και δράσεις από τους συχνά μη ενήμερους για οικονομικά θέματα εργαζομένους, αφού δίνουν απτές απεικόνισης των βασικών οικονομικών συντελεστών της επιχείρησης.

6.5.1 Έσοδα από Εργατικά

Τα έσοδα από εργατικά αποτελούν άλλο ένα σημαντικό μέγεθος απόδοσης της εταιρείας. Για την καλύτερη παρακολούθηση και αξιολόγηση τα έσοδα από εργατικά που δημιουργούνται σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο παρακολούθησης διαιρούνται δια του αριθμού των ημερών εργασίας στην ίδια χρονική περίοδο. Το αποτέλεσμα είναι τα «Έσοδα από εργατικά ανά ημέρα».

$$\text{Έσοδα από εργατικά ανά ημέρα κατά μ.ο.} = \frac{\text{Αρ. εσόδων από εργατικά} * 100\ [\%]}{\text{Αρ. ημερών την ίδια χρονική περίοδο}}$$

6.5.2 Έσοδα Ανταλλακτικών

Η παρακολούθηση των εσόδων από ανταλλακτικά περιορίζεται στα έσοδα από ανταλλακτικά που επιτεύχθηκαν μέσω του συνεργείου. Για την καλύτερη παρακολούθηση και αξιολόγηση τα έσοδα από ανταλλακτικά που δημιουργούνται σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο παρακολούθησης διαιρούνται δια του αριθμού των ημερών εργασίας στην ίδια χρονική περίοδο. Το αποτέλεσμα είναι τα «Έσοδα από εργατικά ανά ημέρα».

$$\text{Έσοδα ανταλλακτικών ανά ημέρα κατά μ.ο.} = \frac{\text{Αρ. εσόδων ανταλλακτικών} * 100\ [\%]}{\text{Αρ. ημερών την ίδια χρονική περίοδο}}$$

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η εξέταση του δείκτη αναλογίας «εσόδων εργατικών προς έσοδα από ανταλλακτικά» ή και αντιστρόφως, καθώς δείχνει το βαθμό συσχέτισης και τη συνεισφορά των παρεχόμενων υπηρεσιών επισκευής σε σχέση με τις πωλήσεις

ανταλλακτικών στα αποτελέσματα της επιχείρησης. Επίσης μπορούν να προκύψουν δείκτες αν ο αριθμός των εσόδων από ανταλλακτικά και αξεσουάρ ή ο αριθμός των εσόδων από εργατικά διαιρεθούν με τον αριθμό των διελεύσεων στην ίδια χρονική περίοδο, οπότε δημιουργούνται οι δείκτες «Έσοδα ανταλλακτικών / διέλευση», «Έσοδα εργατικών / διέλευση» και «Έσοδα αξεσουάρ / Διέλευση».

Κατά αντιστοιχία μπορούν επίσης να προκύψουν δείκτες αν ο αριθμός των εσόδων από ανταλλακτικά διαιρεθούν με τον αριθμό των εργαζομένων στο τμήμα ΠΥΜΠ, ή με τον αριθμό των θέσεων εργασίας, οπότε δημιουργούνται οι δείκτες «Έσοδα ανταλλακτικών / παραγωγικό», «Έσοδα ανταλλακτικών / μηχανικό υποδοχής» και «Έσοδα αξεσουάρ / θέση εργασίας». Αντίστοιχοι δείκτες μπορούν προφανώς να προκύψουν για τα έσοδα αξεσουάρ και τα έσοδα εργατικών αν διαιρεθούν με τον αριθμό των παραγωγικών συνεργατών ή των αριθμό των μηχανικών υποδοχής ή τον αριθμό των θέσεων εργασίας.

6.5.3 Περιθώριο κέρδους (Μεικτό και καθαρό)

Ο δείκτης του μεικτού περιθωρίου κέρδους (gross profit margin ratio) εκφράζει τα συνολικά κέρδη που πραγματοποιεί η επιχείρηση ως ποσοστό των καθαρών πωλήσεων της. Είναι από τους πιο κοινούς χρηματοοικονομικούς δείκτες για να γίνουν συγκρίσεις επιτυχίας του επιχειρηματικού συνόλου.

$$\text{Μεικτό περιθώριο κέρδους} = \frac{\text{Συνολικά κέρδη} * 100\ [\%]}{\text{Καθαρές πωλήσεις}}$$

Το καθαρό κέρδος μπορεί να βελτιωθεί με την αύξηση των τιμών πώλησης των προϊόντων και των υπηρεσιών της επιχείρησης, την αύξηση του αριθμού των πωλούμενων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών, τη μείωση του κόστους ή με συνδυασμό των τριών αυτών παραγόντων.

Από την άλλη πλευρά ο δείκτης του καθαρού περιθωρίου κέρδους (net profit margin ratio) εκφράζει το καθαρό κέρδος που πραγματοποιεί η επιχείρηση ως ποσοστό των καθαρών πωλήσεων της δηλαδή:

$$\text{Καθαρό περιθώριο κέρδους} = \frac{\text{Καθαρά κέρδη} * 100\ [\%]}{\text{Καθαρές πωλήσεις}}$$

Εξετάζοντας τους παραπάνω δύο δείκτες συνδυαστικά μπορεί να αποκτηθεί μια αρκετά καθαρή εικόνα των συνολικών λειτουργιών της επιχείρησης. Αν το μεικτό περιθώριο κέρδους παραμένει ουσιαστικά αμετάβλητο επί σειρά ετών, αλλά το καθαρό περιθώριο κέρδους μειώνεται κατά τη διάρκεια της ίδιας περιόδου, τότε η αιτία είναι η μεγαλύτερη αύξηση των εξόδων που δεν συμπεριλαμβάνονται στο κόστος πωληθέντων με ρυθμό μεγαλύτερο από την αύξηση των πωλήσεων. Αντίθετα αν το μεικτό περιθώριο κέρδους μειώνεται τότε το κόστος έχει αυξηθεί περισσότερο από τις πωλήσεις.

Το περιθώριο κέρδους μπορεί να υπολογιστεί για ολόκληρη την επιχείρηση, αλλά και για κάθε επιμέρους τμήμα της. Έτσι μπορούν να δημιουργηθούν δείκτες περιθωρίων κέρδους για το συνεργείο, για το φανοποιείο-βαφείο, για τα ανταλλακτικά και τα αξεσουάρ. Για το κάθε τμήμα εξάγονται κατά περίπτωση τα αντίστοιχα συμπεράσματα αναφορικά με τις παροχές του και τη συνεισφορά του στα κέρδη της επιχείρησης και να επαναπροσδιοριστούν οι στόχοι.

6.6 Δείκτες Επίδοσης Ικανοποίησης Πελατών

Στα πλαίσια της Έρευνας Ικανοποίησης Πελατών (CSS - Customer Satisfaction Survey) τίθεται το ερώτημα, αν οι πελάτες προτίθενται να επιλέξουν και στο μέλλον το συνεργείο της επιχείρησης ή αν θα αγοράσουν και το επόμενο αυτοκίνητό τους από την ίδια επιχείρηση (αναμενόμενη συμπεριφορά). Άλλο ένα ερώτημα είναι, αν οι πελάτες θα συνιστούσαν και σε άλλους την επιχείρηση βάσει των δικών τους εμπειριών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες μετά την πώληση. Υψηλά ποσοστά στις ερωτήσεις εμπιστοσύνης παραπέμπουν σε ικανοποιημένους πελάτες που έχουν ταυτιστεί με την επιχείρηση. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται η μακροχρόνια ύπαρξη της επιχείρησης. Το ρίσκο ενδέχεται να εμφανιστεί όταν αντιμετωπίζονται περιπτώσεις δυσαρεστημένων πελατών, οι οποίοι σκοπεύουν στο μέλλον να απευθυνθούν σε άλλη επιχείρηση ή να στραφούν σε άλλη μάρκα. Τίθενται συνήθως τα εξής ερωτήματα σχετικά με την ποιότητα της επισκευής:

- Εντοπίστηκε η αιτία του προβλήματος;
- Έγινε αξιόπιστη αποκατάσταση του προβλήματος;
- Αποκαταστάθηκαν ικανοποιητικά τα προβλήματα στα πλαίσια της εγγύησης;
- Απαιτήθηκε επαναληπτική επισκευή;
- Προκλήθηκαν λεκέδες η το αυτοκίνητο δεν παραδόθηκε όπως παραλήφθηκε;
- Μείνατε απόλυτα ικανοποιημένος από το service;

Για να εξασφαλιστεί μια αξιοποιήσιμη βάση δεδομένων ως γνώμονας των αποτελεσμάτων αναφορικά με το δείγμα αναφοράς για την έρευνα CSS, για μια επιχείρηση service πρέπει να διεξάγονται περίπου 120 συνεντεύξεις ετησίως. Ο κατώτατος αριθμός για μια σωστή αξιολόγηση είναι 25 συνεντεύξεις. Στην έρευνα CSS για το τμήμα ΠΥΜΠ διακρίνονται συνήθως δύο διαφορετικά είδη αναφοράς, η μηνιαία και η τριμηνιαία αναφορά. Η μηνιαία αναφορά περιλαμβάνει την τρέχουσα τιμή καθώς και τα αποτελέσματα των τελευταίων πέντε μηνών, ενώ η βάση δεδομένων της τριμηνιαίας αναφοράς περιέχει συνεντεύξεις 12 μηνών.

Για να μπορεί η κάθε επιχείρηση να κρίνει τη δική της επίδοση (benchmarking) σε σχέση με τις υπόλοιπους εξουσιοδοτημένους συνεργάτες στην εγχώρια αγορά, στην τριμηνιαία και μηνιαία αναφορά δίνεται η δυνατότητα να επιλεχθεί η εξωτερική συγκριτική τιμή που επιθυμεί για τη σύγκριση της επίδοσης:

- Μέσος όρος της χώρας
- Top 20% της χώρας
- Bottom 20% της χώρας
- Περιοχή της χώρας στην οποία εντάσσεται και ανήκει

Τα αποτελέσματα των επιμέρους ερωτήσεων παρουσιάζονται στην ανάλυση της έρευνας CSS πάντα και σε χρονική σύγκριση, για να μπορεί να διαπιστωθεί, αν και κατά πόσο κάποιες δραστηριότητες επέφεραν βελτιώσεις. Με την εφαρμογή κυλιόμενων μέσων όρων (έξι μήνες στη μηνιαία αναφορά, δώδεκα μήνες στην αναφορά τριμήνου) οι αποδεδειγμένες χρονικές σειρές αποτυπώνουν ξεκάθαρα τις τάσεις, ενώ οι συμπτωματικές διακυμάνσεις εξομαλύνονται. Έτσι η επιχείρηση αποκτά μια αξιόπιστη βάση προγραμματισμού. Κάθε ερώτηση της έρευνας CSS αντιστοιχεί σε μία από τις εργασίες των βασικών διαδικασιών ΠΥΜΠ. Από αυτές προέρχονται συνήθως και οι κανόνες και πρότυπα συμπεριφοράς και οι αναθεωρήσεις τους, που περιγράφονται στο εγχειρίδιο service κατασκευαστή. Οι συνηθέστεροι δείκτες που προκύπτουν από την έρευνα CSS είναι οι ακόλουθοι:

5.6.1 Δείκτης Επαναληπτικών Επισκευών

Ο δείκτης επαναληπτικών επισκευών αποτελεί ένδειξη για την ικανοποίηση πελατών καθότι οι επαναληπτικές επισκευές προκαλούν δυσαρέσκεια για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και συνεπώς για την μάρκα κατασκευαστή που εκπροσωπεί. Με τον όρο

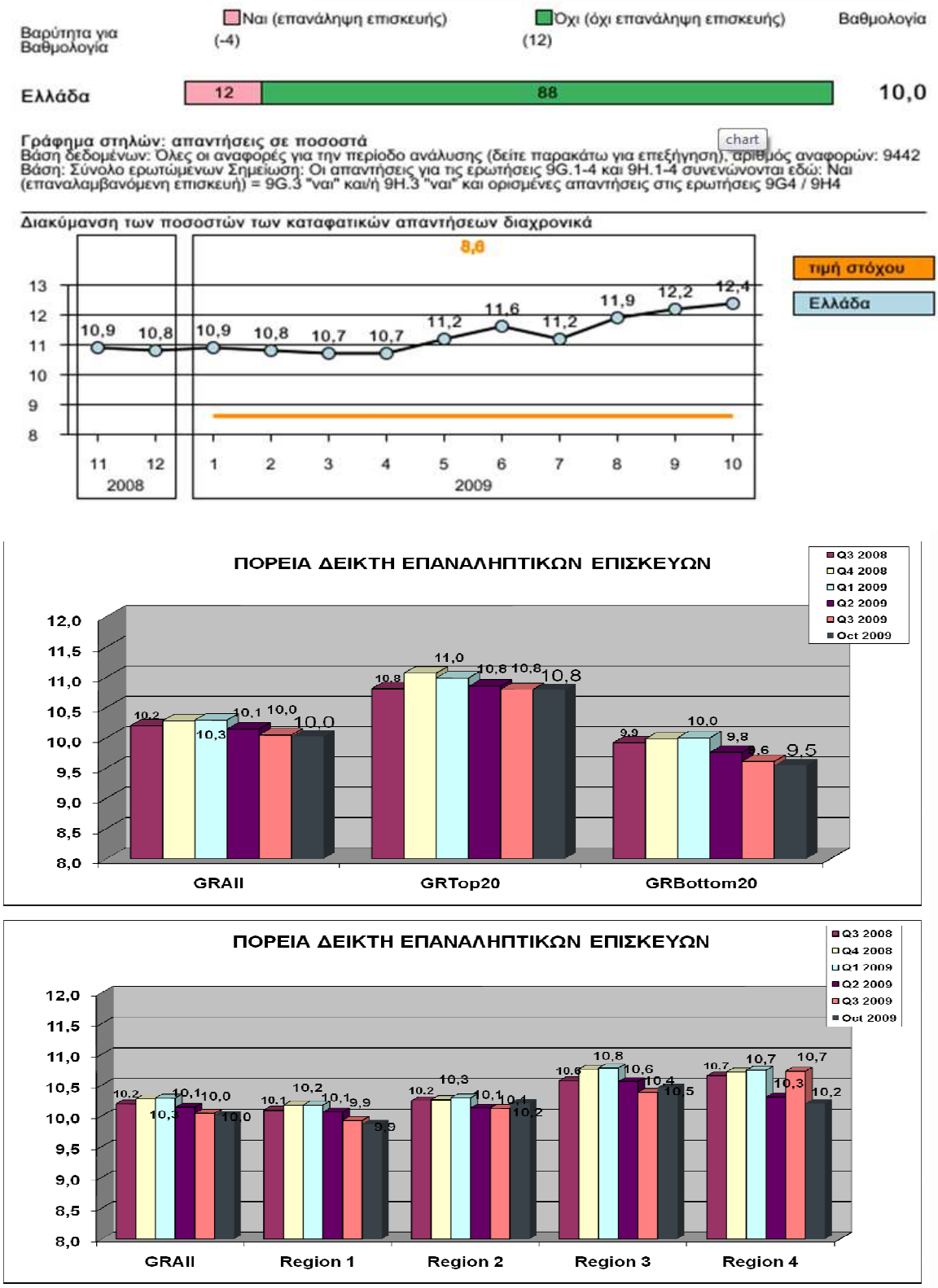
επαναληπτικές επισκευές εννοούνται οι επισκέψεις πελατών για επισκευές προβλημάτων και ελαττωμάτων στο αυτοκίνητο και τα συστήματά του που δεν επισκευάστηκαν πλήρως ή δεν ευρέθηκε η πραγματική αιτία τους και αφορούν το ίδιο πρόβλημα ή ελάττωμα το οποίο επανεμφανίστηκε ή δεν εξαλείφθηκε ποτέ. Έτσι οι πελάτες με περιπτώσεις επαναληπτικών επισκευών αναγκάζονται να επισκέπτονται ξανά το συνεργείο πέρα από τις προγραμματισμένες επισκέψεις τους, γεγονός που συνεπάγεται δυσαρέσκεια και δημιουργία αρνητικού κλίματος και προδιάθεσης και αμφισβήτησης τόσο για την ποιότητα των εκτελεσθέντων εργασιών και κατ' επέκταση και των παρεχόμενων υπηρεσιών μετά την πώληση, όσο και για τη μάρκα συνολικά.

Όμως οι επαναληπτικές επισκευές συμβάλλουν κατά ένα σημαντικό μέρος σε απώλεια εσόδων της επιχείρησης καθώς επιφέρουν:

- Απώλεια χρόνου
- Απώλεια εσόδων
- Αδυναμία εξυπηρέτησης κανονικών διελεύσεων
- Μεγαλύτερους χρόνους αναμονής & κλεισίματος ραντεβού

Με αυτή τη θεώρηση διαφαίνεται πόσο σημαντικό λοιπόν είναι να επιτυγχάνονται χαμηλές τιμές του δείκτη επαναληπτικών επισκευών καθώς αυτό υποδηλώνει ότι δεν δημιουργούνται δυσαρέσκειες αναφορικά με την ικανοποίηση των πελατών και την εικόνα για την επιχείρηση και τη μάρκα, αλλά επίσης υποδηλώνει ότι δεν δαπανώνται παραγωγικές ώρες του τομέα ΠΥΜΠ για την επιδιόρθωση βλαβών που θα έπρεπε να είχαν επιλυθεί από την πρώτη επίσκεψη των πελατών στο συνεργείο.

Στα διαγράμματα που ακολουθούν, απεικονίζονται τα αποτελέσματα για τον συνεργάτη, η μέση τιμή για τη χώρα και η βαθμολογία του δείκτη από τα 20% πρώτα συνεργεία όπως και η μέση τιμή για τα 20% των συνεργείων με τη χαμηλότερη επίδοση. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να γίνουν συγκρίσεις όσον αφορά το βαθμό επίτευξης της τιμής του δείκτη. Η τιμή αναφοράς των πρώτων 20% δείχνει την ελάχιστη απαίτηση τιμής για ένταξη στις 20% καλύτερες εταιρίες.



Διάγραμμα 25 *Απεικονίσεις Δείκτη Επαναλαμβανόμενων Επισκευών*

Οι επαναληπτικές επισκευές μπορούν να μειωθούν αν δοθεί μεγάλη προσοχή στις βασικές διαδικασίες ΠΥΜΠ όπως αυτές έχουν διατυπωθεί. Συγκεκριμένα θα πρέπει να δοθεί προσοχή σε οποιοδήποτε παράγοντα δημιουργεί εμπόδια στην απρόσκοπτη επισκευή του προβλήματος στο αυτοκίνητο του πελάτη είτε λόγω διαδικασίας, είτε

λόγω άγνοιας ή αδιαφορίας είτε λόγω τεχνικής αδυναμίας εξυπηρέτησης και μη προσδιορισμού και σωστής αντιμετώπισης του προβλήματος.

5.6.2 Δείκτης Διατήρησης Πελατών

Ο δείκτης διατήρησης πελατών συνδυάζει τα αποτελέσματα από τέσσερις μεμονωμένες ερωτήσεις σε μια βαθμολογία. Αυτές οι ερωτήσεις μετρούν τη γενική ικανοποίηση, την σύσταση, την επαναληπτική επίσκεψη και το συγκριτικό πλεονέκτημα του συνεργείου. Οι βαθμοί του αθροίσματος προέρχονται από την αξιολόγηση των απαντήσεων των ερωτηθέντων πελατών στις ακόλουθες ερωτήσεις:

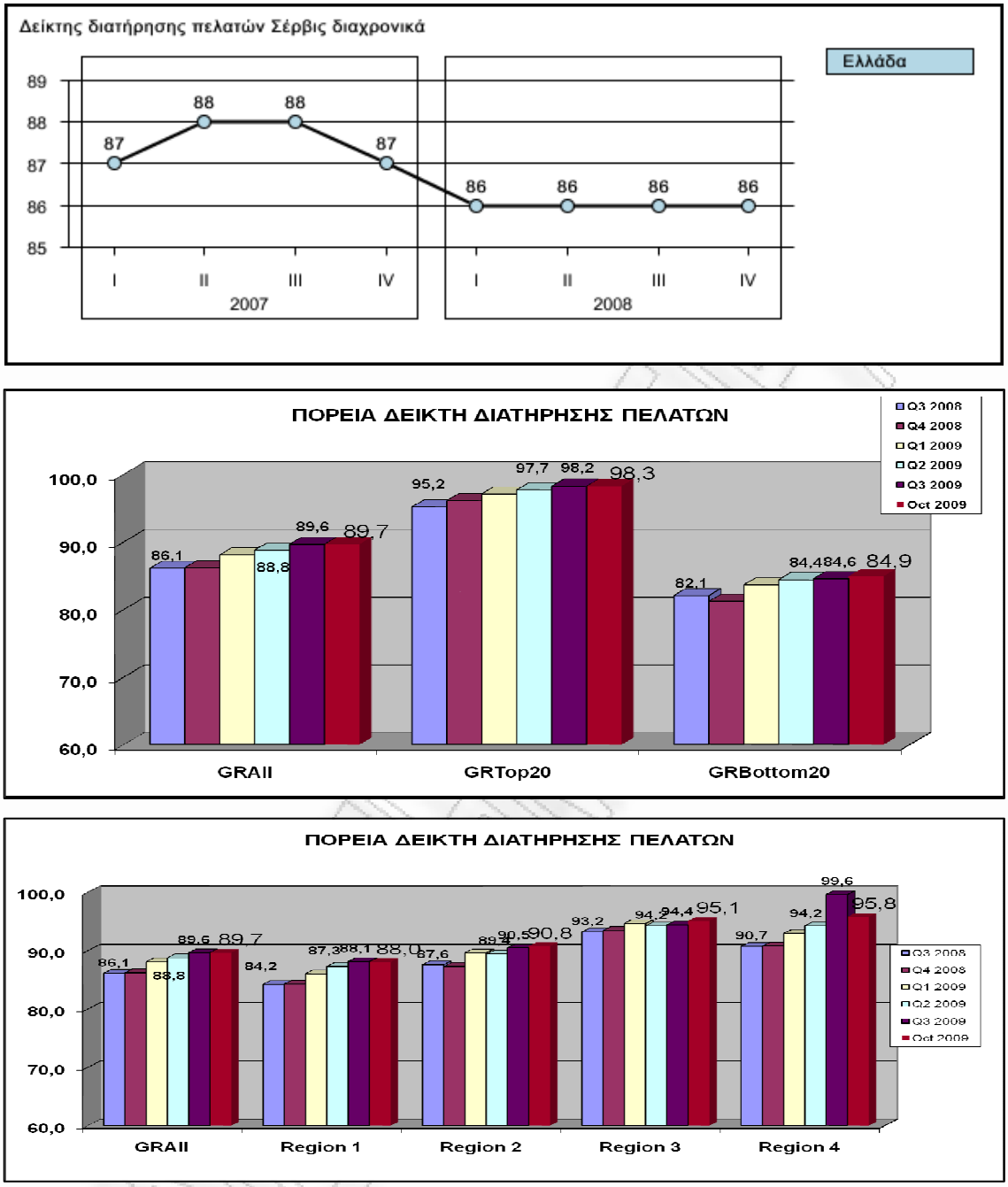
- Γενικά πόσο ικανοποιημένος/η είσαστε από τις υπηρεσίες αυτού του εξουσιοδοτημένου συνεργείου την τελευταία φορά που πήγατε το αυτοκίνητό σας στο εξουσιοδοτημένο συνεργείο;
- Θα συστήνατε το συγκεκριμένο εξουσιοδοτημένο συνεργείο στους φίλους και συνεργάτες σας;
- Θα πηγαίνατε ξανά για επόμενη προγραμματισμένη συντήρηση ή επισκευή του αυτοκινήτου σας σε αυτό το εξουσιοδοτημένο συνεργείο;
- Εάν έχετε εμπειρία από άλλα συνεργεία, πόσο σημαντικό πλεονέκτημα πιστεύετε ότι είναι το γεγονός ότι συντηρείτε το αυτοκινήτου σας σε αυτό το συγκεκριμένο εξουσιοδοτημένο συνεργείο και όχι σε κάποιο άλλο;

Ο δείκτης διατήρησης πελατών είναι λοιπόν σύνθετος δείκτης και υπολογίζεται ως το γινόμενο των επιμέρους συνιστωσών του όπως προκύπτουν από τις ως άνω ερωτήσεις. Συνεπώς ο δείκτης διατήρησης πελατών προκύπτει ως εξής:

Βαθμοί για την γενική ικανοποίηση * 10
+ Βαθμοί για την σύσταση * 10
+ Βαθμοί για την επαναληπτική επίσκεψη * 10
+ Βαθμοί για το συγκεκριμένο πλεονέκτημα του συνεργείου * 10

= Άθροισμα βαθμών
/ 4 = Δείκτης Διατήρησης Πελατών

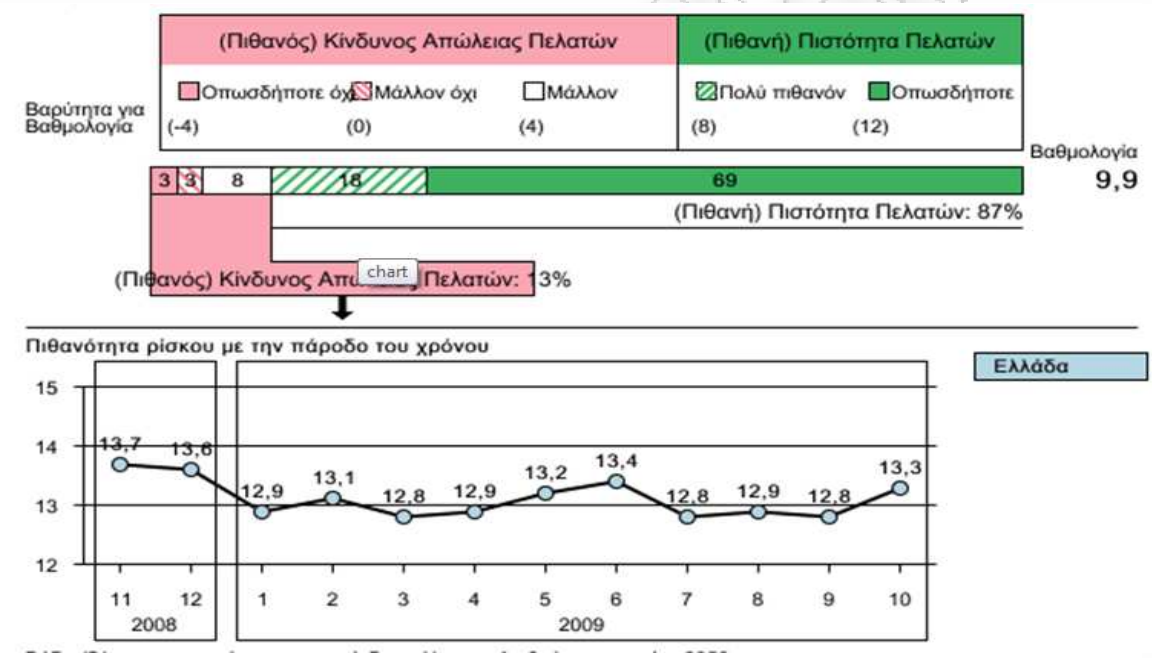
Ο δείκτης διατήρησης πελατών μπορεί να παρασταθεί γραφικά όπως στο ακόλουθο διάγραμμα με τις ακόλουθες απεικονίσεις για ένα εξουσιοδοτημένο συνεργάτη:

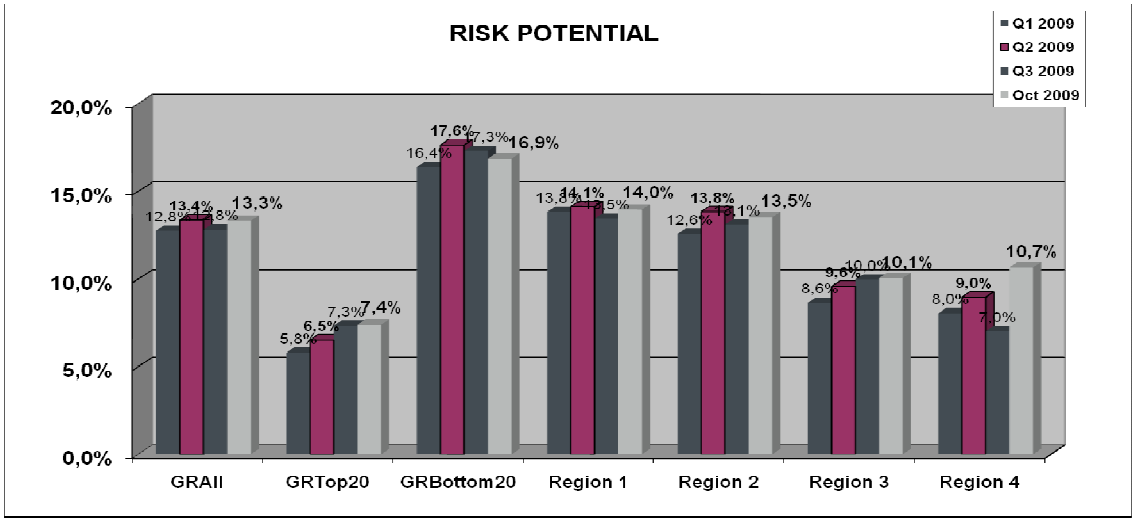


Διάγραμμα 26 *Απεικονίσεις Δείκτη Διατήρησης Πελατών*

Απεικονίζονται η μέση τιμή για τη χώρα και η βαθμολογία του δείκτη από τα 20% πρώτα συνεργεία όπως και η μέση τιμή για τα 20% των συνεργείων με τη χαμηλότερη επίδοση εμφανίζονται ως τιμές αναφοράς του βαθμό επίτευξης στον δείκτη όπως αποτυπώθηκε στο προηγούμενο διάγραμμα. Η τιμή αναφοράς των πρώτων 20% δείχνει την ελάχιστη απαίτηση τιμής για ένταξη στις 20% καλύτερες εταιρίες. Επίσης στο διάγραμμα είναι δυνατό να εμφανίζεται και η πορεία του δείκτη σε σχέση με τις περιοχές ώστε με βάση την περιοχή στην οποία ο συνεργάτης ανήκει, να μπορούν να εξαχθούν απ' ευθείας συγκριτικά αποτελέσματα.

Από την έρευνα CSS επίσης κατά τα ίδια πρότυπα μέσω αξιολόγησης απαντήσεων σε συγκεκριμένες ερωτήσεις κατά τη συνέντευξη με τους πελάτες και μετατροπής τους σε συγκρίσιμους και στατιστικά αξιόπιστους δείκτες επίδοσης, μπορούν να προκύψουν νέοι δείκτες, όπως ο δείκτης «Κίνδυνος Απώλειας Πελάτη», ο δείκτης «Επεξήγηση εργασιών κατά την υποδοχή», ο δείκτης «Επεξήγηση τιμολογίου κατά την παράδοση» ή ακόμα και ο δείκτης «Προσφορά εναλλακτικών τρόπων μετακίνησης από την επιχείρηση» κατά τη διάρκεια της παραμονής του αυτοκινήτου στο χώρο του συνεργείου. Ακολούθως παρατίθενται διαγράμματα της ανάλυσης της έρευνας CSS για το δείκτη «Κίνδυνος απώλειας πελάτη».





Διάγραμμα 27 *Απεικονίσεις Δείκτη Κίνδυνος Απώλειας Πελάτη*

6.6.3 Δείκτες διείσδυσης αγοράς ΠΥΜΠ – Μερίδιο αγοράς

Κάθε περιφέρεια κρύβει ένα συγκεκριμένο δυναμικό για το τμήμα ΠΥΜΠ, που προκύπτει από τον αριθμό των αυτοκινήτων της περιφέρειας αυτής:

Δυναμικό ΠΥΜΠ (ώρες) = Αριθμός αυτοκινήτων περιοχής *ανάγκη επισκευής σε ώρες

Με βάση αυτό το δυναμικό της εκάστοτε αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση μπορούν να τεθούν στόχοι και να εξαχθούν συμπεράσματα για την δυναμική της στην αγορά με χρήση των ακόλουθων δεικτών για τα μερίδια διείσδυσης στην αγορά. Στον τομέα ΠΥΜΠ οι δείκτες διείσδυσης στην αγορά είθισται να αποκαλούνται και ως δείκτες εξάντλησης αγοράς ή δείκτες εξυπηρέτησης αγοράς. Συγκρίνεται συνήθως το τρέχον επίπεδο ζήτησης της αγοράς με το επίπεδο της πιθανής ζήτησης ή δυναμικό της περιοχής. Ένας χαμηλός δείκτης διείσδυσης δείχνει ουσιαστική δυνατότητα ανάπτυξης για όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην περιοχή. Ένας υψηλός δείκτης δείχνει ότι το κόστος για την προσέλκυση των ελάχιστων υποψηφίων που απομένουν θα είναι αυξημένο.

$$\text{Βαθμός εξάντλησης Συνεργάτη} = \frac{\text{Ώρες επισκευής στην επιχείρηση} * 100\ [\%]}{\text{Αναγκαίες ώρες επισκευής της αγοράς στη μάρκα}}$$

$$\text{Βαθμός εξάντλησης περιοχής} = \frac{\text{Ώρες επισκευής στο σύνολο των επιχειρήσεων} * 100\ [\%]}{\text{Αναγκαίες ώρες επισκευής της αγοράς στη μάρκα}}$$

$$\text{Βαθμός εξυπηρέτησης} = \frac{\text{Ώρες επισκευής στην επιχείρηση} * 10.000}{\text{Αναγκαίες ώρες επισκευής της αγοράς} * \text{Μερίδιο πωλήσεων}\ [\%]}$$

Όπου ως μερίδιο πωλήσεων ορίζεται συνήθως ο δείκτης από τις πωλήσεις καινούργιων αυτοκινήτων για τις πωλήσεις συνήθως της παρελθούσας τριετίας.

$$\text{Μερίδιο πωλήσεων} = \frac{\text{Σύνολο πωλήσεων επιχείρησης} * 100\ [\%]}{\text{Σύνολο πωλήσεων μάρκας περιοχής}}$$

Επίσης μπορούν να γίνουν κατηγοριοποιήσεις του δείκτη βαθμού εξυπηρέτησης ανά τμήμα (segment) της αγοράς αυτοκινήτου στην περιοχή όπως αυτά διεθνώς

αναγνωρίζονται και αφορούν το segment I για τα αυτοκίνητα 0-3 ετών από την ημερομηνία πρώτης κυκλοφορίας, το segment II για αυτοκίνητα παλαιότητας 4-7 ετών και το segment III για αυτοκίνητα παλαιότητας 8 και άνω ετών με βάση τη χρήση του δείκτη για κάθε τμήμα της αγοράς.

$$\text{Βαθμός εξυπηρέτησης segment} = \frac{\text{Ώρες επισκευής segment στην επιχείρηση} * 100}{\text{Αναγκαίες ώρες επισκευής segment περιοχής}\,[\%]}$$

Ενδεικτικές βέλτιστες τιμές στόχων επίδοσης για τους δείκτες βαθμού εξυπηρέτησης είναι για την κατηγορία I επίδοση 90 έως 100%, για την κατηγορία II επίδοση 55 έως 75% και για την κατηγορία III επίδοση 25 έως 45%. Οι στόχοι αυτοί θεωρούνται βέλτιστοι γιατί θα πρέπει να υπολογισθεί το γεγονός ότι μετά το πέρας της εργοστασιακής κάλυψης εγγύησης οι περισσότεροι πελάτες επιλέγουν άλλους επισκευαστές πέραν των εξουσιοδοτημένων συνεργατών service ενός κατασκευαστή.

Για το σκοπό αυτό γίνεται συνήθως προσπάθεια για προώθηση προσφορών στους πελάτες των συγκεκριμένων αυτών κατηγοριών που στοχεύουν στο δέσιμο και στην παραμονή τους στο δυνητικό πελατολόγιο για τις παροχές υπηρεσιών της επιχείρησης. Επίσης παρέχονται από τις πωλήσεις προγράμματα επέκτασης εγγύησης πέραν της προβλεπόμενης τα οποία στοχεύουν στη δέσμευση αποκλειστικής εξυπηρέτησης του πελάτη από το δίκτυο εξουσιοδοτημένων συνεργατών του κατασκευαστή και την πιστότητα στο εξουσιοδοτημένο συνεργάτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1 Βασικοί Δείκτες Επίδοσης και Στρατηγική Διοίκηση ΠΥΜΠ

Η εξυπηρέτηση πελατών μετά την πώληση είναι από τις σημαντικότερες δραστηριότητες μιας οικονομικής μονάδας που δραστηριοποιείται στον κλάδο του αυτοκινήτου. Οι απαιτήσεις των πελατών είναι ιδιαίτερα αυξημένες, οι προσδοκίες τους υψηλές και το ανταγωνιστικό περιβάλλον ολοένα και πιο απαιτητικό και διευρυμένο. Σε αυτές τις συνθήκες είναι αναγκαίο για την επιχείρηση να εφαρμόζει αρχές στρατηγικού σχεδιασμού για στην επιχειρησιακή της δράση μέσα από το πρίσμα της Διοικητικής Λογιστικής η οποία αντιμετωπίζει συνολικά τις διεργασίες μιας οικονομικής μονάδας. Απαιτείται Στρατηγικός Σχεδιασμός και ολοκληρωμένη προσέγγιση για επιτυχημένη Στρατηγική Διοίκηση και Επιχειρησιακή Δράση.

Η στρατηγική διοίκηση στον τομέα της ΠΥΜΠ διασφαλίζει την μακροπρόθεσμη επιτυχία. Βασική αρχή του προσανατολισμού στόχων είναι ο προσανατολισμός των δραστηριοτήτων των υπαλλήλων σε στόχους (επίδοσης) και η αξιολόγηση του βαθμού επίτευξης των στόχων. Μόνο τότε, όταν δηλαδή οι επιχειρηματικοί στόχοι μετατραπούν σε συγκεκριμένους στόχους απόδοσης για τους εργαζομένους, θεωρείται ότι εφαρμόζεται διοίκηση μέσω κοινού καθορισμού στόχων για την επιχειρησιακή δράση. Η διοίκηση μέσω κοινού καθορισμού στόχων βασίζεται και στη διαπίστωση, ότι η αποδοτικότητα των εργαζομένων αυξάνεται, όταν συμμετέχουν οι ίδιοι στον καθορισμό των στόχων και αποτελεί βασική στρατηγική διοίκησης. Στα πλαίσια των διαπραγματεύσεων για τους στόχους, οι εργασίες και τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν ορίζονται με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια και πρέπει να εκπληρωθούν μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα.

Επίσης επειδή η εφαρμοσιμότητα των στόχων, οι απαραίτητοι πόροι και ο απαιτούμενος προϋπολογισμός γνωστοποιούνται στην επιχείρηση, ο συντονισμός των διαδικασιών και η ροή τους γίνονται πολύ ευκολότερα. Με τη βοήθεια μετρήσιμων στόχων το διευθυντικά στελέχη μεταδίδουν στους εργαζομένους έναν καλύτερο προσανατολισμό στόχων και περισσότερα κίνητρα. Επιπλέον, ο προσανατολισμός σε χειροπιαστά και ξεκάθαρα αποτελέσματα συντελεί στην ανάληψη των αρμοδιοτήτων και τη λήψη αποφάσεων από τους εργαζομένους αφού οι στόχοι έχουν τεθεί από κοινού και αποτελούν κτήμα όλων.

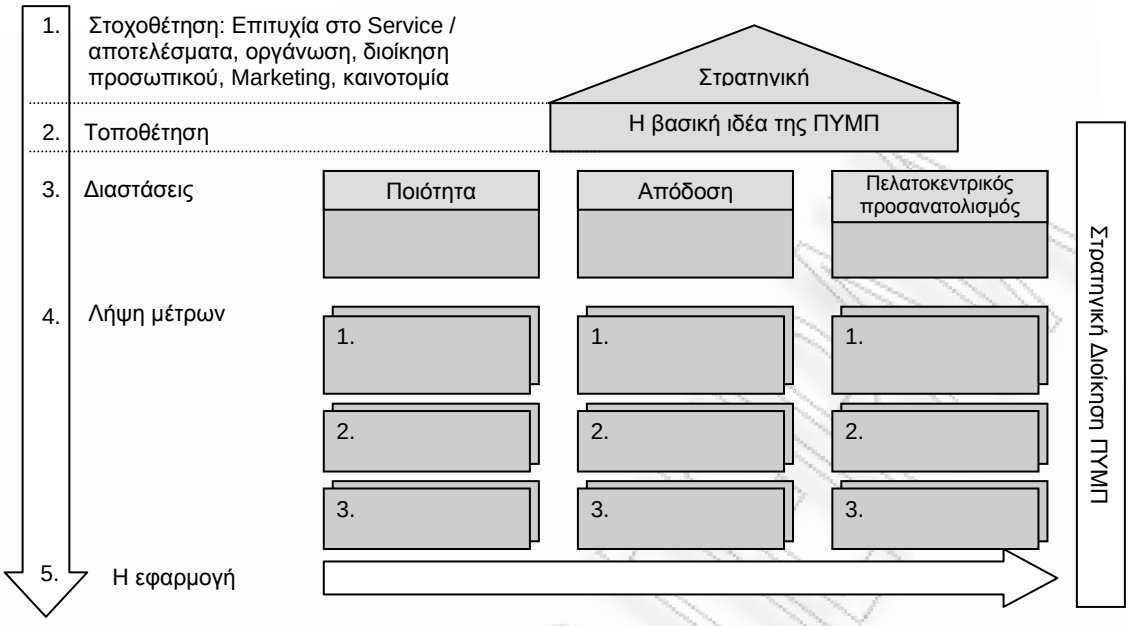
Οι Βασικοί Δείκτες Επίδοσης – KPI's αποτελούν σε αυτά τα πλαίσια ένα πολυχρηστικό εργαλείο στα διοικητικά στελέχη για την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού και τον προσδιορισμό της επιχειρησιακής δράσης. Οι δείκτες που επιλέγονται για την παρακολούθηση και εποπτεία της λειτουργίας της επιχείρησης δεν είναι απαραίτητο να επικεντρώνονται επάνω σε ένα λογιστικό μοντέλο, το οποίο χρησιμοποιεί αποκλειστικά και μόνο τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα για τη μέτρηση της απόδοσης της οικονομικής μονάδας αλλά συμπεριλαμβάνουν και άλλα κριτήρια βάσει των οποίων η απόδοση αξιολογείται και προσμετρείται στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού με βάση τη θέσπιση στόχων και τη διοίκηση μέσω αυτών. Τα κριτήρια αυτά έχουν κάνουν με τη στοχοθέτηση για τη συνεχή βελτίωση των αποτελεσμάτων επάνω στους άξονες της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες, της ποιότητας των εσωτερικών διαδικασιών και λειτουργιών και της συνεχούς βελτίωσης και εξέλιξης των εργαζομένων στην επιχείρηση για την παροχή ολοένα και καλύτερων υπηρεσιών.

Συνοπτικά η στρατηγική διοίκηση στην ΠΥΜΠ θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ακόλουθες παραμέτρους ώστε να προωθείται η επιχειρησιακή δράση:

- Διενέργεια αναλύσεων και καθορισμών τομέων δράσης
- Καθορισμός προγραμμάτων εξυπηρέτησης πελατών προσανατολισμένων στις διάφορες κατηγορίες πελατών
- Διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό
- Στοχοθέτηση και εφαρμογή στρατηγικής
- Επισήμανση αδύνατων σημείων με ανάλυση των δεικτών επίδοσης των στατιστικών στοιχείων της επιχείρησης και αδιάλειπτη παρακολούθηση
- Λήψη άμεσων μέτρων και ενεργειών για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Αύξηση της αποτελεσματικότητας των μηχανικών υποδοχής
- Βελτίωση της παραγωγικότητας του συνεργείου και μείωση των νεκρών χρόνων

7.2 Διαστάσεις της Στρατηγικής Διοίκησης

Η διαδικασία εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού και της στρατηγικής διοίκησης στον τομέα της ΠΥΜΠ για την εφαρμογή της επιχειρησιακής δράσης μπορεί να απεικονισθεί συνοπτικά στο ακόλουθο σχήμα:



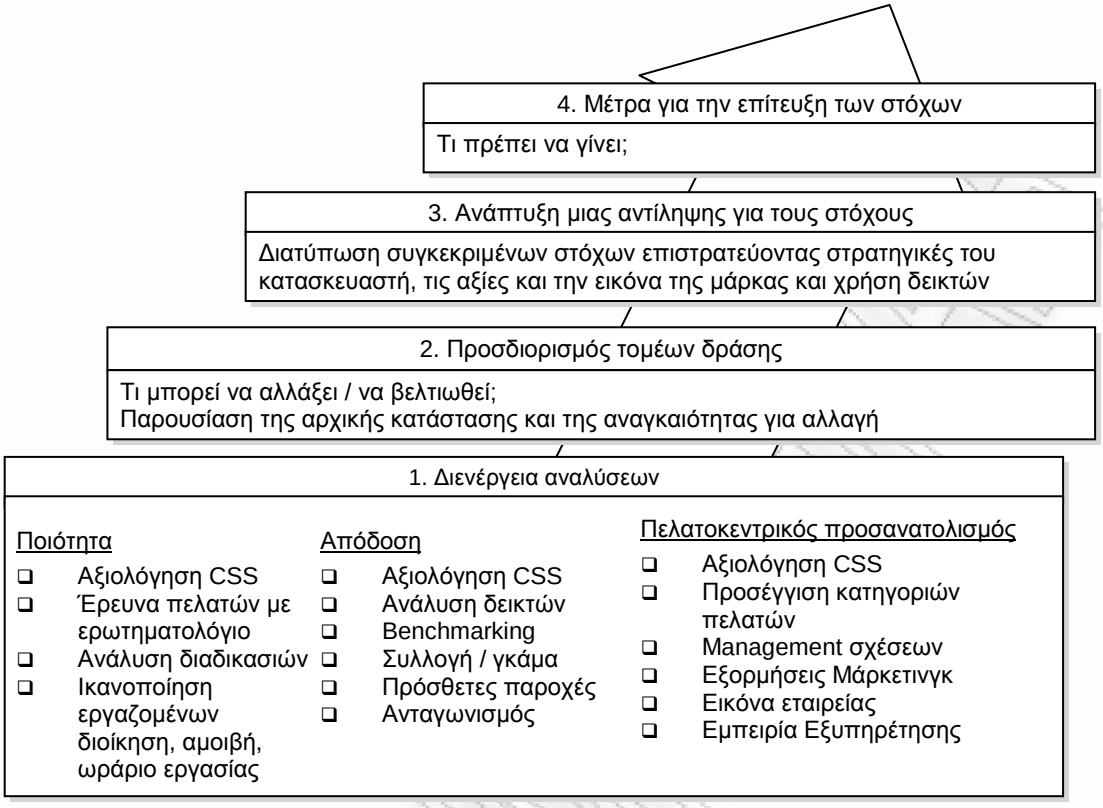
Διάγραμμα 28 *Στρατηγική Διοίκησης ΠΥΜΠ*

Αναλύονται σχηματικά περαιτέρω οι διαστάσεις της ποιότητας, της απόδοσης και του πελατοκεντρικού προσανατολισμού όπως αυτές υλοποιούνται για τη στρατηγική διοίκηση στον τομέα της ΠΥΜΠ για τον κλάδο του αυτοκινήτου.

Ποιότητα	Απόδοση	Πελατοκεντρικός προσανατολισμός
Ποιότητα στην ΠΥΜΠ σημαίνει ... ❑ Εκπλήρωση των προτύπων του κατασκευαστή ❑ Τήρηση ημερομηνιών ❑ Αξιοπιστία ❑ Ξεκάθαρες διαδικασίες ❑ Διαθεσιμότητα πληροφόρησης ❑ Δραστήριοι και ικανοί εργαζόμενοι	Απόδοση στην ΠΥΜΠ σημαίνει... ❑ Ικανοποίηση πελατών ❑ Αποτελέσματα στην ΠΥΜΠ ❑ Benchmarks ❑ Καινοτομία ❑ Διαφάνεια ❑ Μερίδιο αγοράς	Πελατοκεντρικός προσανατολισμός στην ΠΥΜΠ σημαίνει ... ❑ Προσφορές διαμορφωμένες κατά κατηγορία πελατών ❑ Υποκειμενικότητα ❑ Ταύτιση με την επιθυμία του πελάτη ❑ Διατηρησιμότητα και Διασφάλιση πελατών ❑ Διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού

Διάγραμμα 29 *Διαστάσεις Στρατηγικής Διοίκησης ΠΥΜΠ*

Συνεπώς με βάση τα παραπάνω σχηματικά διαγράμματα η Στρατηγική Διοίκηση στην ΠΥΜΠ, μπορεί να παρουσιαστεί όπως απεικονίζεται στο επόμενο σχήμα όπου και η χρήση των δεικτών επίδοσης κατέχει κεντρικό ρολό:



Διάγραμμα 30 *Στρατηγική Διοίκηση και Δείκτες Επίδοσης*

7.3 Προτάσεις Αναφορικά με την ΠΥΜΠ

Προτάσεις με βάση τα ανωτέρω για τον τομέα της ΠΥΜΠ θα μπορούσαν να τοποθετηθούν πάνω σε αυτούς τους άξονες του στρατηγικού σχεδιασμού και της στρατηγικής διοίκησης για την βελτίωση των δεικτών σε κάθε τομέα της επιχειρησιακής δράσης. Γνώμονα σε αυτά τα πλαίσια αποτελεί η θεώρηση ότι η επιχείρηση θα πρέπει να ενδιαφέρεται εξίσου για την ικανοποίηση των πελατών εκμεταλλευόμενη κάθε ευκαιρία για να πραγματοποιούνται πωλήσεις και αύξηση των οικονομικών αποτελεσμάτων.

Ο πελάτης σήμερα δεν ικανοποιείται πλέον μόνο με μια στοιχειώδη υποδοχή προς επισκευή όπως αυτή ίσχυε μέχρι πρόσφατα. Ο ρόλος του μηχανικού υποδοχής ως κόμβου επικοινωνίας με τον πελάτη είναι απόλυτα καθοριστικός για την ικανοποίηση και την συγκράτηση των πελατών. Το επικοινωνιακό στοιχείο της επαφής με τον πελάτη, αποκτάει συνεχώς σημαντικότερο ρόλο. Ο μηχανικός υποδοχής πρέπει να δρα προσανατολισμένος τόσο προς τον πελάτη όσο και προς την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών καλούμενος να αντιμετωπίσει δύο φαινομενικά «αλληλοσυγκρουόμενα» συμφέροντα: αφενός η επιχείρηση επιδιώκει υψηλούς τζίρους και έσοδα από τις

συναλλαγές που αναπτύσσονται κατά την ΠΥΜΠ και αφ' ετέρου έχει απέναντί του πελάτες οι οποίοι απαιτούν αξιόπιστη συντήρηση και επισκευή των αυτοκινήτων τους με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Η πώληση γνήσιων αξεσουάρ αποκτά επίσης συνεχώς μεγάλη σημασία για τους κατασκευαστές και το εμπόριο. Ταυτόχρονα η πώληση γνήσιων αξεσουάρ είναι και μια εξαιρετική πρόκληση για τον μηχανικό υποδοχής: ως πωλητής γνήσιων αξεσουάρ ο μηχανικός υποδοχής αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό από την ελεύθερη αγορά αξεσουάρ, όπου προσφέρεται πλήθος αξεσουάρ κατά κανόνα σε χαμηλότερες τιμές. Ειδικότερα στο θέμα της επιχειρηματολογίας για το προϊόν και την τιμή απαιτούνται διευρυμένες δεξιότητες. Η στρατηγική που προτείνεται ως ο τρόπος επίτευξης υψηλών τζίρων και ταυτόχρονα υψηλής ικανοποίησης των πελατών είναι η πώληση στην ΠΥΜΠ λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη τις ανάγκες των πελατών ή όπως αλλιώς αποκαλείται συμβουλευτική ή ενεργός πώληση. Συμβουλή, εξυπηρέτηση και πωλήσεις είναι οι έννοιες κλειδιά στο πλαίσιο αρμοδιοτήτων του σύγχρονου συμβούλου service.

Η εδραίωση μιας αίσθησης ασφάλειας και εμπιστοσύνης είναι στο επίκεντρο της επικοινωνίας μεταξύ συμβούλου service και πελάτη. Το μοντέλο των ενεργών πωλήσεων στον τομέα της ΠΥΜΠ στο πλαίσιο της συμβουλευτικής πώλησης διαφοροποιείται επομένως ξεκάθαρα από μια πώληση του τύπου «Hard-Selling». Το Hard-selling παράγει πίεση και φόβους, για να παρακινήσει τον πελάτη να αγοράσει. Με αυτή τη μέθοδο πώλησης η επιτυχία των πωλήσεων δεν διαρκεί πολύ. Η συμβουλευτική πώληση στον τομέα της ΠΥΜΠ όμως θέτει τις ανάγκες του πελάτη στο επίκεντρο, αναπτύσσοντας μια μακροχρόνια σχέση μαζί του. Το μοντέλο της «συμβουλευτικής πώλησης» οφείλει να χαρακτηρίζεται από τα εξής γνωρίσματα:

- Οι ανάγκες των πελατών τίθενται στο επίκεντρο
- Ευαισθησία και διαίσθηση για τα ενδιαφέροντα του πελάτη
- Οι πολύπλοκες τεχνολογίες πρέπει να εξηγούνται απλά και κατανοητά
- Διαφάνεια και ειλικρίνεια
- Προσφορά περισσότερων εναλλακτικών λύσεων
- Αξιόπιστη ανάλυση των πιθανών συνεπειών
- Αποτροπή του πελάτη από μια λιγότερο συμφέρουσα για αυτόν επιλογή
- Ο πελάτης αποφασίζει τελικά
- Διαδικασία προσανατολισμένη στον πελάτη
- Καθοδηγητικός ρόλος από το μηχανικό υποδοχής

Ο στόχος της συμβουλευτικής πώλησης του service είναι ο πελάτης να προσέρχεται στην επιχείρηση με μια αίσθηση ασφάλειας ότι τον προσέχουν, ότι αφήνει το αυτοκίνητό του σε καλά χέρια. Συμβουλή και πώληση δεν συγκρούονται μεταξύ τους στο πλαίσιο αυτό. Ο στόχος δεν είναι να «πιεστεί» ο πελάτης να αγοράσει, αλλά να προκύψουν ευκαιρίες ενεργών πωλήσεων από την επικοινωνία μαζί του, να παρακινηθεί και να κλειστεί από κοινού μια πώληση μαζί του. Να επιτευχθεί δηλαδή μια ενεργή πώληση στη βάση μιας καλής σχέσης εμπιστοσύνης και αμοιβαίας εκτίμησης μεταξύ μηχανικού υποδοχής και πελάτη. Η συμβουλευτική πώληση στον τομέα της ΠΥΜΠ θέτει τις ανάγκες του πελάτη στο επίκεντρο, αναπτύσσοντας μια μακροχρόνια σχέση μαζί του.

Οι βασικές αδυναμίες που εντοπίζονται στην πράξη είναι συνήθως:

- Η άναρχη επικοινωνία εντός της εμπορίας αυτοκινήτων
- Ο ελλιπής σχεδιασμός μέτρων και στόχων μεταξύ γενικής διεύθυνσης, διεύθυνσης ΠΥΜΠ και εργαζομένων
- Ο αδιαφανής σχεδιασμός των στόχων σε επίπεδο εργαζομένων και μήνα
- Η απουσία συστήματος μέτρησης βάσει δεικτών για τον έλεγχο και την παρακολούθηση των διαδικασιών ΠΥΜΠ
- Τα ανεπαρκή κίνητρα στο σύστημα αμοιβών.

Σε αυτή την κατεύθυνση προτείνεται επίσης η χρήση ολοκληρωμένων εφαρμογών ηλεκτρονικής διαχείρισης των πληροφοριών ώστε να δίνεται η δυνατότητα να αξιολογούνται οι βασικοί δείκτες επίδοσης αναφορές σε όλα τα επίπεδα εργασίας σε κάθε μια από της βασικές διαδικασίες ΠΥΜΠ. Με αυτό τον τρόπο μπορούν επίσης να πραγματοποιηθούν και περαιτέρω βελτιώσεις όπως διαχωρισμός αναλώσεων ανταλλακτικών συνεργείου και φανοποιείου – βαφείου, δυνατότητα ελέγχου της αιτίας παραμονής των οχημάτων μέσα στο συνεργείο και δυνατότητα ανεύρεσης μέσου χρόνου παραμονής στο συνεργείο. Επίσης η παρακολούθηση της επίδοσης του προσωπικού και των αποτελεσμάτων ανά χρονική περίοδο μπορεί να οδηγήσει σε πολιτικές πριμοδότησης με βάσει των αντίστοιχων επιτεύξεων ώστε να κινητοποιηθεί το προσωπικό του τομέα ΠΥΜΠ. Αντίστοιχα με σωστή καταγραφή και αξιολόγηση των δεδομένων, μπορεί να γίνει ορατό το επιπέδου τεχνογνωσίας του προσωπικού και να εντοπισθούν οι αδυναμίες σε θέματα εκπαίδευσης ώστε να δημιουργηθούν τα αντίστοιχα εκπαιδευτικά προγράμματα για τη βελτίωση της κατάρτισής του.

Το θεματικό κέντρο βάρους λοιπόν τίθεται στο ερώτημα, πως μπορεί το σύστημα διοίκησης που εφαρμόζεται να επηρεάσει άμεσα και θετικά την απόδοση της επιχειρησιακής δράσης. Η εκπαίδευση από μόνη της δεν επαρκεί καθότι αφορά και επηρεάζει κυρίως τις «γνώσεις» και «δεξιότητες» των εργαζομένων. Η απόδοση ωστόσο επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες, όπως παρακίνηση, συνθήκες, αμοιβή, νοοτροπία, αξίες κλπ. Το άθροισμα όλων αυτών των μεταβλητών παραγόντων επηρεάζει το πόσο θετικά ή πόσο αρνητικά θα είναι τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων της οικονομικής μονάδας. Με σωστή διάγνωση, στοχευόμενες δράσεις και συνέπεια μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι για ανάπτυξη και κερδοφορία.

Τα κύρια γνωρίσματα αυτής της στρατηγικής είναι:

- Η μεταφορά της υπευθυνότητας στους εργαζόμενους
- Ο προσδιορισμός και έλεγχος των στόχων
- Ο συνδυασμός των στόχων με χρηματικά κίνητρα
- Η ανοιχτή επικοινωνία σε όλη την ομάδα της ΠΥΜΠ
- Η Διοίκηση με βάση τους δείκτες επίδοσης (KPI's)
- Η στροφή του προσανατολισμού προς τις πωλήσεις και
- Η συμφωνία στον καθορισμό των στόχων

Συμπερασματικά λοιπόν, βασικό έργο του παράγοντα επιτυχίας της στρατηγικής διοίκησης και του στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης η οποία δραστηριοποιείται στον τομέα της ΠΥΜΠ αποτελεί η καθοδήγηση και υποστήριξη των εργαζόμενων στο ολοένα και πιο απαιτητικό επιχειρησιακό περιβάλλον στον τομέα της ΠΥΜΠ. Με βάση τα αποτελέσματα από τη σωστή ανάλυση και επεξεργασία των πληροφοριών που προκύπτουν από την χρήση των δεικτών επίδοσης για κάθε βαθμίδα της λειτουργίας της επιχείρησης οι εργαζόμενοι καλούνται να διευρύνουν τη σφαίρα επιρροής τους ολοένα και περισσότερο προς στην εξυπηρέτηση των ιδιαίτερων αναγκών των πελατών με κύριο γνώμονα τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη συνολική ικανοποίηση τους. Η σχέση μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης πρέπει να διακρίνεται από την αμοιβαία εμπιστοσύνη η οποία και αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο στην αύξηση της περιουσιακής αξίας της άυλης αυτής σχέσης και των συνεπαγόμενων εισροών από τη διατήρηση της αξίας αυτής σε υψηλά επίπεδα για τη βιωσιμότητα, την ευημερία και την διαρκή βελτίωση της οικονομικής μονάδας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Υπόδειγμα Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης

Dealer A.E. | **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΧΡΗΣΗ 20xx** | **ΣΕΛΙΔΑ 1 ΑΠΟ 2**

ΛΟΓ/ΣΜΟΙ Γ/	Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	Πωλήσεις Αυτ/των	%	Συνεργείο	%	Φανοβαφείο	%	Ανταλλακτικά	%	Αξεσουάρ	%	ΣΥΝΟΛΑ	%
		Αριθμ.Πωλ. Αυτοκινήτων- Διελεύσεων Συνεργ./Φανοβα	296		5.020		795							
7*	1	Έσοδα *	8.029.545		513.982		261.368		2.016.425		99.147		10.920.468	
7x.98	2	- Εκπτώσεις	-493.931		-38.322		-13.735		-204.674		-11.857		-762.519	
	3	**Καθαρά Έσοδα**	**7.535.614**		**475.660**		**247.633**		**1.811.751**		**87.290**		**10.157.949**	**100,00%**
20.	4	Κόστος Αγοράς	7.205.445						1.445.276		67.348		8.718.069	
20.60	5	Κόστος Επισκευής											0	
20.	6	Κόστος Αυτοπαραδόσεων											0	
60.	7	Άμεσο Εργατικό Κόστος			222.301		87.081						309.382	
61.03	8	Κόστος Εργασιών σε Τρίτους			23.280		5.680						28.960	
61.02	9	Κόστος Προμηθειών Dealer σε Τρίτους	42.853						1.282		0		44.135	
	10	**- Σύνολο Κόστους Πωλήσεων (Μικτά)**	**7.248.298**	**96,19%**	**245.581**	**51,63%**	**92.761**	**37,46%**	**1.446.557**	**79,84%**	**67.348**	**77,15%**	**9.100.546**	**89,59%**
	11	**Μικτά έσοδα**	**287.317**	**3,81%**	**230.079**	**48,37%**	**154.871**	**62,54%**	**365.194**	**20,16%**	**19.942**	**22,85%**	**1.057.403**	**10,41%**
20.	12	Bonus Στόχων	80.972						70.314		0		151.286	
76.	13	Προμήθειες Χρηματοδ. Προγραμμάτων	27.823										27.823	
75.	14	Ασφάλειες	0										0	
75.	15	CSS	0										0	
	16	Άλλα *	50.653		1.853		264		546		57		53.373	
	17	**+ Σύνολο άλλων εσόδων**	**159.448**	**2,12%**	**1.853**	**0,39%**	**264**	**0,11%**	**70.860**	**3,91%**	**57**	**0,07%**	**232.483**	**2,29%**
	18	**Μικτό κέρδος (περιλαμβ. και άλλα έσοδα)**	**446.765**	**5,93%**	**231.933**	**48,76%**	**155.135**	**62,65%**	**436.054**	**24,07%**	**19.999**	**22,91%**	**1.289.886**	**12,70%**
60.	19	Bonus Πωλητών	46.580										46.580	
6x	20	Κόστος PDI *	17.061										17.061	
65.	21	Άλλα χρηματοοικ. Κόστη Πωλήσεων Dealer											0	
	22	**- Κόστος Πωλήσεων**	**63.641**	**0,84%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**63.641**	**0,63%**
	23	**Περιθώριο Κέρδους I**	**383.124**	**5,08%**	**231.933**	**48,76%**	**155.135**	**62,65%**	**436.054**	**24,07%**	**19.999**	**22,91%**	**1.226.245**	**12,07%**
	24	**(60) Αμοιβές/Εξοδα Προσωπικού**											0	
60.xx	25	Μισθοί *	64.205		40.701		22.544		109.168		7.959		244.578	
60.03, 60.04	26	Ασφαλιστικές Εισφορές	18.658		11.828		6.551		31.724		2.313		71.074	
60.02	27	Εκπαίδευση	3.436		1.490		825		1.708		180		7.639	
60.xx	28	Άλλα	752		293		163		336		35		1.580	
	29	**- Κόστος Προσωπικού**	**87.051**	**1,16%**	**54.312**	**11,42%**	**30.083**	**12,15%**	**142.936**	**7,89%**	**10.488**	**12,01%**	**324.871**	**3,20%**
	30	**Περιθώριο Κέρδους II**	**296.073**	**3,93%**	**177.620**	**37,34%**	**125.052**	**50,50%**	**293.118**	**16,18%**	**9.512**	**10,90%**	**901.374**	**8,87%**

ΛΟΓ/ΣΜΟΙ Γ/	Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	Πωλήσεις Αυτ/των	%	Συνεργείο	%	Φανοβαφείο	%	Ανταλλακτικά	%	Αξεσουάρ	%	ΣΥΝΟΛΑ	%
	31	**(61) Αμοιβές/Εξοδα Τρίτων**	**25.200**		**10.925**		**6.051**		**12.522**		**1.318**		**56.017**	
	32	**(62) Παροχές Τρίτων**	**125.429**		**64.950**		**35.975**		**74.443**		**7.836**		**308.633**	
62.	33	Κόστος επισκευής & συντήρησης έκθεσης	4.953		3.313		1.835		3.797		400		14.298	
62.04	34	Κόστος Ενοικίων	104.656		54.778		30.341		62.785		6.609		259.170	
62.05	35	Ασφάλιστρα	15.820		6.858		3.799		7.861		827		35.165	
	36	**(63) Φόροι/Τέλη**	**14.636**		**6.345**		**3.515**		**7.273**		**766**		**32.535**	
	37	**(64) Διάφορα Εξοδα**	**83.113**		**14.507**		**8.036**		**16.628**		**1.750**		**124.034**	
64.02	38	Κόστος Διαφήμισης & Προώθησης	36.882		6.865		3.803		7.869		828		56.247	
6x	39	Συντήρηση Αυτοκ. Showroom, Test Drives, κλπ	46.231		7.642		4.233		8.759		922		67.787	
	40	**(66) Αποσβέσεις Παγίων**	**73.000**		**42.725**		**23.665**		**48.970**		**5.155**		**193.515**	
66.	41	Άμεσες Αποσβέσεις	73.000		42.725		23.665		48.970		5.155		193.515	
	42	**- Άμεσο Λειτουργικό Κόστος**	**321.379**	**4,26%**	**139.453**	**29,32%**	**77.242**	**31,19%**	**159.836**	**8,82%**	**16.825**	**19,27%**	**714.735**	**7,04%**
	43	**Περιθώριο Κέρδους ΙΙΙ**	**-25.306**	**-0,34%**	**38.168**	**8,02%**	**47.810**	**19,31%**	**133.281**	**7,36%**	**-7.313**	**-8,38%**	**186.639**	**1,84%**
	44	(60) Αμοιβές/Εξοδα Προσωπικού	68.554		18.668		10.340		21.396		2.252		121.211	
	45	(61) Αμοιβές/Εξοδα Τρίτων	25.131		8.825		4.888		10.115		1.065		50.025	
	46	(62) Παροχές Τρίτων	18.645		9.956		5.515		11.411		1.201		46.728	
	47	(63) Φόροι/Τέλη											0	
	48	(64) Διάφορα Εξοδα	22.705		22.230		28.234		14.952		1.574		89.695	
	49	(66) Αποσβέσεις Παγίων											0	
	50	**- Γενικά Έξοδα**	**135.036**	**1,79%**	**59.679**	**12,55%**	**48.977**	**19,78%**	**57.875**	**3,19%**	**6.092**	**6,98%**	**307.658**	**3,03%**
	51	**Λειτουργικό Κέρδος**	**-160.342**	**-2,13%**	**-21.511**	**-4,52%**	**-1.167**	**-0,47%**	**75.406**	**4,16%**	**-13.405**	**-15,36%**	**-121.019**	**-1,19%**
65	52	Τόκοι Κεφαλαίων Κίνησης	95.970		17.188		9.520		19.701		2.074		144.453	
65	53	Τόκοι μακροπρόθεσμου δανεισμού											0	
	54	Άλλα											0	
	55	**- Χρηματοοικονομικά**	**95.970**	**1,27%**	**17.188**	**3,61%**	**9.520**	**3,84%**	**19.701**	**1,09%**	**2.074**	**2,38%**	**144.453**	**1,42%**
	56	**Αποτέλεσμα από την κύρια δραστηριότητα**	**-256.312**	**-3,40%**	**-38.700**	**-8,14%**	**-10.687**	**-4,32%**	**55.706**	**3,07%**	**-15.479**	**-17,73%**	**-265.473**	**-2,61%**
81	57	+ άλλα έκτακτα έσοδα											0	
81	58	- άλλα έκτακτα έξοδα	4.009		1.738		963		1.992		210		8.911	
	59	**Καθαρό Κέρδος προ Φόρων από την δραστηριότητα**	**-260.321**	**-3,45%**	**-40.438**	**-8,50%**	**-11.650**	**-4,70%**	**53.714**	**2,96%**	**-15.689**	**-17,97%**	**-274.384**	**-2,70%**
	60	+ έσοδα παρεπόμενων ασχολιών											0	
	61	- έξοδα παρεπόμενων ασχολιών											0	
	62	**Καθαρό Κέρδος προ Φόρων**	**-260.321**	**-3,45%**	**-40.438**	**-8,50%**	**-11.650**	**-4,70%**	**53.714**	**2,96%**	**-15.689**	**-17,97%**	**-274.384**	**-2,70%**

ΓΡΑΜΜΗ 1: ΣΥΜΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ PDI, ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ, ΑΥΤΟΠΑΡΑΔΟΣΕΙΣ, ΕΓΓΥΗΣΕΙΣ
ΓΡΑΜΜΗ 16 :ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ ΣΕ ΔΙΑΦΗΜΙΣΕΙΣ, ΕΠΙΣΚΕΥΕΣ ΝΕΩΝ ΑΥΤΟΚ.ΤΩΝ, ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΙ ΤΟΚΟΙ, ΤΟΚΟΙ ΓΡΑΜΜΑΤΙΩΝ
ΓΡΑΜΜΗ 20 :ΚΟΣΤΟΣ PDI DEALER, ΚΟΣΤΟΣ ΠΛΥΣΙΜΑΤΟΣ - ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ κλπ
ΓΡΑΜΜΗ 25 :ΜΙΣΘΟΙ ΠΩΛΗΤΩΝ, ΕΜΜΕΣΩΝ ΣΥΝΕΡΓΕΙΟΥ & ΑΝΤΑΛΛ.ΚΩΝ πχ. ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ, ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ κλπ

Υπόδειγμα Μηνιαίας Αναφοράς

Τομέας ΠΥΜΠ

Μηνιαία Αναφορά

Μάρκες	Σύμβαση με
VW	*
VW CV	*
Audi	*

(Σφραγίδα Επιχείρησης)

Χρονική Διορία:

Παρακαούμε να συμπληρωθεί μέχρι την 5η εργάσιμη ημέρα του επόμενου μήνα και να σταλεί στην Kosmocar

E-Mail Address

Αποστολέας:

Εξ. Εμπορία _____

Περιοχή : _____

_____

(Ημερομηνία) (Υπογραφή Γεν. Διευθυντή)

Κωδικός Συνεργείου

Εισαγετε ολους τους αριθμους με οεζια στοιχιση , τα χρηματικα ποσα σε ε. Γ ια αγορες για τις οποιες ο αριθμος των κουτιων οεν επαρκει για τα ποσα, αυτα πρέπει να δηλωθούν σε 000.

Στοιχεία του συνόλου της Επιχείρησης

	Μήνας και Έτος	0	Συνολικός Αριθμός Διελεύσεων
	1 = Γεν. Επισκ. 2 = Φανοποιείο 3 = Βαφείο 4 = Γεν. Επισκ. + Φανοβαφείο 5 = Φανοποιείο + Βαφείο		από τις οποίες Έλεγχοι & Service
	Αριθμός Τεχνικών Συμβούλων & Προισταμένων Service		Έσοδα Εργατικών
	Αριθμός Τεχνιτών		Έσοδα Ανταλλακτικών Συνεργείου
	Συν Ωρών / Πληρωμένες Ώρες Τεχνιτών (Χωρίς Βοηθούς)		Έσοδα Ανταλλακτικών "Πάγκου" - Συνεργαζόμενα Συνεργεία
	Ώρες Παρουσίας Τεχνιτών		Έσοδα Ανταλλακτικών "Πάγκου" - Ιδιώτες
	Παραγωγικές Ώρες τεχνιτών		Έσοδα Αξεσουάρ & Ελαστικών- Αγορασμένα από Kosmocar
	Πωληθείσες Ώρες Τεχνιτών		Έσοδα από Αξεσουάρ και Ελαστικά - Λοιποί Προμηθευτές
	Πωληθείσες Ώρες Βοηθών		Έσοδα από Υλικά Βαφής
	Αρ. Εργάσιμων Ημερών ανά Μήνα		Έσοδα από Λιπαντικά
	Εργατοώρα Εγγύησης		Έσοδα από Εξωτερικές Υπηρεσίες

Διαφοροποίηση ανά Μάρκα

	Πωληθείσες Ώρες	Διελεύσεις ανά Μήνα	Έσοδα εργατικών	Έσοδα Ανταλλακτικών Συνεργείου	Εργατοώρα Εγγυήσης
VW					
VW CV					
Audi					

Υπόδειγμα Ετήσιας Αναφοράς

Τομέας ΠΥΜΠ

Ετήσια Αναφορά

έτους 20xx

Μάρκες	Σύμβαση με
VW	*
VW CV	*
Audi	*

(Σφραγίδα Επιχείρησης)

Χρονική Διορία:

Παρακαούμε να συμπληρωθεί μέχρι τις 20 Ιανουρίου του επόμενου έτους και να σταλεί στην Kosmocar

Διεύθυνση:

Αποστολέας:

Εξ. Εμπορία : _____

Περιοχή : _____

(Ημερομηνία) (Υπογραφή Γεν. Διευθυντή)

Κωδικός Συνεργείου

Μοντέλο Χρόνου Εργασίας Συνεργείου:

1 ☐ **Κ** = για κανονικό ωράριο εργασίας **Ε** =για ειδικούς τύπους (πχ 4 ημέρες την εβδομάδα, λειτουργία με βάρδιες κλπ)

2 ☐ , Συντελεστής για το Εργασιακό Μοντέλο

Θέσεις Εργασίας

3 ☐ Για Γενικές Επισκευές (χωρίς τις θέσεις μετρήσεων και ευθυγράμμισης)

4 ☐ Θέσεις Εργασίας Φανοποιείου (χωρίς τις Γραμμές Ευθυγράμμισης)

5 ☐ Θέσεις Προετοιμασίας Βαφής

6 ☐ Φούρνοι Βαφής

Προσωπικό Ανταλλακτικών

7 ☐ Προιστάμενος Ανταλλακτικών

8 ☐ Προσωπικό Ανταλλακτικών με τους Εκπαιδευόμενους

Προσωπικό Συνεργείου

9 ☐ Προιστάμενος Συνεργείου

10 ☐ Αρχιτεχνίτης

11 ☐ Σύμβουλοι Service

12 ☐ Υπάλληλοι Γραφείου

13 ☐ Λοιπό Προσωπικό Συνεργείου

14 ☐ Τεχνίτες / Ηλεκτρολόγοι

15 ☐ Φανοποιοί

16 ☐ Βαφείς / Προπαρασκευαστές

17 ☐ Βοηθοί Τεχνικοί

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Υπόδειγμα Εντολής Επισκευής

KOSMOCAR

KOSMOCAR A.E.
Α.Β.Ε.Ε. ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ & ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ
ΥΠΟΚ/ΜΑ: ΟΔΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥΠΟΛΕΩΣ - ΠΕΡΙΟΧΗ ΠΑΠΑΚΩΣΤΑ
Τ.Κ. 196 00 ΜΑΝΔΡΑ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΤΗΛ.: 210 55.06.502 - 210 55.06.525, FAX: 210 55.06.509
ΕΔΡΑ: ΜΗΝΙΑΡΑΚΗ 53 - 55, Τ.Κ. 111 45 ΑΘΗΝΑ, ΤΗΛ.: 210 99.81.899
ΚΕΝΤΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ: Λ. ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ 588 (ΑΡΓΥΡΟΥΠΟΛΗ)
Τ.Θ.: 465, Τ.Κ. 164 52 ΑΘΗΝΑ, ΤΗΛ.: 210 99.81.111, FAX: 210 99.81.130
Α.Φ.Μ.: 094029054, ΑΡ.ΜΑ.Ε.: 146200 1/6/86/1459, Δ.Ο.Υ.: Φ.Α.Ε.Ε. ΑΘΗΝΩΝ

kosmocar

ΒΙΒΛΙΟ ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ			ΑΡ. ΜΑΓΝ. ΚΥΒΟΥ ΣΗΜΑΝΣΗΣ
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ:	ΩΡΑ:	ΑΡ. ΕΝΤΟΛΗΣ:	

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΔΙΟΚΤΗΤΗ	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΥ
ΕΠΩΝΥΜΟ:	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ:
ΚΩΔ. ΠΕΛ.:	ΤΥΠΟΣ:
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ:	ΑΡ. ΠΛΑΙΣΙΟΥ:
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:	ΑΡ. ΚΙΝΗΤΗΡΑ: ΑΡ. ΣΑΣΜΑΝ:
ΠΟΛΗ: Τ.Κ.:	ΗΜΕΡ. 1ης ΑΔΕΙΑΣ: ΧΡΩΜΑ:
ΤΗΛ.: ΚΙΝ. ΤΗΛ.:	ΧΡΩΜΑ ΤΑΠΕΤΣΑΡΙΑΣ:
Α.Φ.Μ.: Δ.Ο.Υ.:	ΧΙΛΙΟΜΕΤΡΑ:
ΟΝΟΜΑ ΧΡΗΣΤΗ:	ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ:
ΤΡΟΠΟΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ:	Α/C: R/K: ALARM: CARKIT: ΖΑΝΤΕΣ: PTM:

Α/Α	ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

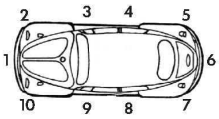
ΚΙΤΡΙΝΟ = ΣΤΕΛΕΧΟΣ , ΛΕΥΚΟ = ΠΕΛΑΤΗΣ
ΣΕΛ = ΔΕΚΤΕΡΑΛΩΣΗ , ΛΕΥΚΟ = ΣΥΝΕΡΓΕΙΟ/ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ

ΥΠΟΔ. 5

ΕΠΜΕ-ΔΟΔ-ΕΥΤΥΠΩΣΗ, Ελληνική Α.Ε. Τηλ.: 210 66.74.538 (12.863)

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΞΟΔΟΥ (συμπληρώνεται χειρόγραφα)		
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΞΟΔΟΥ:	ΑΡ. ΠΑΡ/ΚΟΥ ΕΞΟΔΟΥ:	ΠΟΣΟ:



ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ:
Ο ΤΕΧΝΙΚΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ:

ΓΙΑ ΤΟΝ ΙΔΙΟΚΤΗΤΗ:
Ο υπογεγραμμένος δίνει εντολή εκτελέσεως των ανώτερω εργασιών και συμφωνεί με τους αναγραφόμενους στο αντίστοιχο αντίγραφο όρους τους οποίους και αποδέχεται ανεπιφυλάκτως.
ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΕΝΤΟΛΕΑ:

(ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ - ΥΠΟΓΡΑΦΗ) (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ - ΥΠΟΓΡΑΦΗ)

(Σελίδα 1 από 4)

KOSMOCAR

KOSMOCAR A.E.
Α.Β.Ε.Ε. ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ & ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ
ΥΠΟΚ/ΜΑ: ΟΔΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥΠΟΛΕΩΣ - ΠΕΡΙΟΧΗ ΠΑΠΑΚΩΣΤΑ
Τ.Κ. 196 00 ΜΑΝΔΡΑ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΤΗΛ.: 210 55.06.502 - 210 55.06.525, FAX: 210 55.06.509
ΕΔΡΑ: ΜΗΛΙΑΡΑΚΗ 53 - 55, Τ.Κ. 111 45 ΑΘΗΝΑ, ΤΗΛ.: 210 99.81.899
ΚΕΝΤΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ: Α. ΒΟΥΛΓΑΡΕΗΗ 568 (ΑΡΓΥΡΟΥΠΟΛΗ)
Τ.Θ.: 465, Τ.Κ. 164 52 ΑΘΗΝΑ, ΤΗΛ.: 210 99.81.111, FAX: 210 99.81.130
Α.Φ.Μ.: 094029054, ΑΡ.ΜΑ.Ε.: 1460/01/Β/86/1459, Δ.Ο.Υ.: Φ.Α.Ε.Ε. ΑΘΗΝΩΝ

kosmocar

ΕΝΤΟΛΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ	ΑΡ. ΜΑΓΝ. ΚΥΒΟΥ ΣΗΜΑΝΣΗΣ
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ: ΩΡΑ: ΑΡ. ΕΝΤΟΛΗΣ:	

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΔΙΟΚΤΗΤΗ

ΕΠΩΝΥΜΟ:
ΚΩΔ. ΠΕΛ.:
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ:
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:
ΠΟΛΗ: Τ.Κ.:
ΤΗΛ.: ΚΙΝ. ΤΗΛ.:
Α.Φ.Μ.: Δ.Ο.Υ.:
ΟΝΟΜΑ ΧΡΗΣΤΗ:
ΤΡΟΠΟΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ:

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΥ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ:
ΤΥΠΟΣ:
ΑΡ. ΠΛΑΙΣΙΟΥ:
ΑΡ. ΚΙΝΗΤΗΡΑ: ΑΡ. ΣΑΣΜΑΝ:
ΗΜΕΡ. 1ης ΑΔΕΙΑΣ: ΧΡΩΜΑ:
ΧΡΩΜΑ ΤΑΠΕΤΣΑΡΙΑΣ:
ΧΙΛΙΟΜΕΤΡΑ:
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ:
Α/C: R/K: ALARM: CARKIT: ΖΑΝΤΕΣ: PTM:

Α/Α	ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

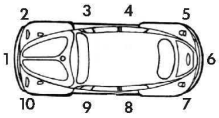
ΣΕΛ – ΔΕΚΤΕΡΑΙΩΣΗ / ΛΕΥΚΟ – ΣΥΝΕΡΓΕΙΟ/ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ
ΚΙΤΡΙΝΟ – ΣΤΕΒΕΧΟΣ / ΛΕΥΚΟ – ΠΕΛΑΤΗΣ

ΥΠΟΔ. 5

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΞΟΔΟΥ (συμπληρώνεται χειρόγραφα)		
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΞΟΔΟΥ:	ΑΡ. ΠΑΡ/ΚΟΥ ΕΞΟΔΟΥ:	ΠΟΣΟ:

ΕΠΜΕΑΕΔΑ-ΕΚΥΠΟΣΗ Dotsonini S.A. Tel.: 210 80.74.828 (12 μήνες)



ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ:
Ο ΤΕΧΝΙΚΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ:

ΓΙΑ ΤΟΝ ΙΔΙΟΚΤΗΤΗ:
Ο υπογεγραμμένος δίνει εντολή εκτελέσεως των ανωτέρω εργασιών και συμφωνεί με τους αναγραφόμενους στο αντίστοιχο αντίγραφο όρους τους οποίους και αποδέχεται ανεπιφυλάκτως.
ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΕΝΤΟΛΕΑ:

(ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ - ΥΠΟΓΡΑΦΗ) (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ - ΥΠΟΓΡΑΦΗ)

(Σελίδα 2 από 4)

Ο Ρ Ο Ι

Για την Διεκπεραίωση Εργασιών Επισκευής Οχημάτων.
Η διεκπεραίωση των εργασιών επισκευής αυτοκινήτων οχημάτων διέπεται από τους πιο κάτω αναφερόμενους όρους.

1. Γ Ε Ν Ι Κ Α

Οι συμφωνίες μεταξύ του εντολέα και του εντολοδόχου είναι δεσμευτικές για αμφότερους, μόνο εφόσον η παρούσα Εντολή Επισκευής θα υπογραφεί κανονικά από αυτούς. Επίσης δεσμευτικές είναι και οι τηλεφωνικές εντολές διεκπεραιώσεως δοκιμαστικών διαδρομών με το αυτοκίνητο, έστω και αν αυτό δεν αναφέρεται ειδικώς. Ενδεχόμενη δαπάνη εκδόσεως εγγράφου ή εγγράφων για το υπό κατασκευή αυτοκίνητο, χαρτοσήμανση αυτών εισφορές πάσης φύσεως, διάφορα έξοδα κλπ. Βαρύνουν τον εντολέα.
Αμφότεροι οι συμβαλλόμενοι αποδέχονται εκ των προτέρων και αμετακλήτως την αποκλειστική αρμοδιότητα των δικαστικών αρχών της πόλεως του εντολοδόχου για την εκδίκαση κάθε ενδεχόμενης διαφοράς προκύπτουσας από την εφαρμογή της παρούσας σύμβασης.

2. Π Ρ Ο Ϋ Π Ο Λ Ο Γ Ι Σ Μ Ο Σ

Ο προϋπολογισμός της δαπάνης της επισκευής είναι δεσμευτικός για τους συμβαλλόμενους μόνον εφόσον θα διατυπωθεί γραπτώς και θα χαρακτηρισθεί ως δεσμευτικός. Εάν κατά την πρόοδον των εργασιών επισκευής ο εντολοδόχος θα κρίνει ως απαραίτητες ορισμένες συμπληρωματικές εργασίες, δύναται να προχωρήσει στην εκτέλεση αυτών, χωρίς να ζητήσει τη συγκατάθεση του εντολέως, υπό τον όρο ότι η δαπάνη των συμπληρωματικών αυτών εργασιών δεν θα υπερβεί το 25% της προϋπολογισθείσης.

3. Τ Ι Μ Ο Λ Ο Γ Η Σ Η

Στο σχετικό τιμολόγιο αναγράφονται οι τιμές όλων των εργασιών των ανταλλακτικών, των εξαρτημάτων, των δοκιμαστικών διαδρομών, διαφόρων υλικών, εργασιών τρίτων κλπ. Ενδεχόμενες αντιρρήσεις επί του τιμολογίου λαμβάνονται υπ'όψιν προς εξέταση, μόνο εφόσον θα υποβληθούν εγγράφως και εντός 8 ημερών από της παραδόσεως τούτου στον εντολέα.
Συμφωνείται αμοιβή για τις εκτιμήσεις ζημιών ίση με ποσοστό 5% επί της αξίας της εκτίμησης εφόσον δεν γίνει επισκευή της ζημιάς ή γίνει από τρίτο.

4. Π Λ Η Ρ Ω Μ Η

Η πληρωμή γίνεται τοις μετρητοίς κατά την παραλαβή του αυτοκινήτου ή με την παράδοση στον εντολέα του σχετικού προσωρινού ή οριστικού λογαριασμού. Σε περίπτωση καθυστερήσεως της εξοφλήσεως ο εντολέας θα επιβαρυνθεί με τόκους υπερημερίας και αμοιβής σταθμεύσεως και φυλάξεως.

5. Π Α Ρ Α Δ Ο Σ Η

Ο εντολοδόχος υποχρεούται να παραδώσει το αυτοκίνητο στη συμφωνηθείσα προθεσμία παραδόσεως. Σε περίπτωση που χρειασθεί να εκτελεσθούν στο αυτοκίνητο συμπληρωματικές εργασίες ή προθεσμία παραδόσεως παρατείνεται αυτομάτως και αναλόγως της διάρκειας των συμπληρωματικών εργασιών.

6. Π Α Ρ Α Λ Α Β Η

Η παραλαβή του επισκευασθέντος αυτοκινήτου από τον εντολέα θεωρείται ως πλήρως και οριστικώς συντελεσθείσα όταν ο εντολοδόχος παραδώσει αυτό στον εντολέα, ο οποίος και το παρέλαβε ανεπιφύλακτα. Η παραλαβή γίνεται κατά κανόνα στο Συνεργείο και μόνο, εκτός αν έχει συμφωνηθεί διαφορετικά. Η παράδοση του αυτοκινήτου στον εντολέα δύναται να πραγματοποιηθεί, με αίτηση του και εκτός του συνεργείου, με δαπάνη του ίδιου και με ευθύνη του για τους κίνδυνους της μεταφοράς. Ο εντολέας βρίσκεται σε καθυστέρηση εφόσον δεν παραλαμβάνει, έναντι εξοφλήσεως του σχετικού λογαριασμού, το αυτοκίνητο που επισκευάσθηκε εντός 15 ημερών, παρά τις ειδοποιήσεις του εντολοδόχου και την παράδοση στον εντολέα του προσωρινού ή οριστικού λογαριασμού. Στην περίπτωση αυτή ο εντολοδόχος δικαιούται να χρεώσει τον εντολέα με αποθήκευτρα, σύμφωνα με τις κρατούσες τιμές. Εξάλλου ο εντολοδόχος δικαιούται να εναποθηκεύσει το αυτοκίνητο σε άλλη αποθήκη, δική του ή ξένη, με χρέωση του εντολέα.

7. Κ Α Τ Α Κ Ρ Α Τ Η Σ Η

Ο εντολοδόχος δικαιούται να κατακρατήσει το αυτοκίνητο του εντολέα με όλο το περιεχόμενο του, για αξιώσεις του, νέες ή παλαιές εναντίον του εντολέα, προερχόμενες από εργασίες, επισκευές ανταλλακτικά, εξαρτήματα, διάφορα υλικά, εργασίες τρίτων κλπ. Μέχρι ολικής εξοφλήσεως (δικαίωμα επισχέσεως επ'ενεχύρω).

8. Ε Υ Θ Υ Ν Ε Σ

Ο εντολοδόχος ευθύνεται για ζημιές ή φθορές του προς επισκευήν αυτοκινήτου του εντολέα λόγω απροσεξίας του πρώτου. Ομοίως ευθύνεται για ζημιές και φθορές κατά τις δοκιμαστικές διαδρομές ως και τις κρυφές διαδρομές εκ μέρους του προσωπικού του ή ξένων ατόμων. Η ευθύνη του εντολοδόχου, εάν προκύψει περιορίζεται στην επισκευή της ζημιάς, βάσει συνεννοήσεως ή πραγματογνωμοσύνης, ή ελλείψει αυτών, στη πληρωμή της ζημιάς βάσει των ισχυουσών τιμών κατά την ημέρα της ζημιάς. Άμεσες ή έμμεσες ζημιές δεν καλύπτονται από την ευθύνη του εντολοδόχου. Ο εντολοδόχος ουδεμία ευθύνη φέρει για απώλεια αντικειμένων ευρισκομένων εντός του προς επισκευή αυτοκινήτου, εάν αυτά δεν θα έχουν αναφερθεί και παραδοθεί ειδικώς σε αυτόν. Οι κίνδυνοι των δοκιμαστικών διαδρομών βαρύνουν τον εντολέα εάν ο ίδιος προσωπικώς ή απεσταλμένος αυτού, οδηγεί το αυτοκίνητο.

9. Α Ν Τ Α Λ Λ Α Κ Τ Ι Κ Α

Τα αντικαθιστώμενα ανταλλακτικά περιέρχονται στην κυριότητα του εντολοδόχου, εκτός αν είχε συμφωνηθεί αλλιώς κατά την υπογραφή της εντολής επισκευής.

ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΕΛΤΙΟΥ ΕΞΑΓΩΓΗΣ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΠΟΘΗΚΑΡΙΟΥ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΧΡΟΝΟΛΗΨΗΣ

Α/Α	ΤΕΧΝΙΤΗΣ	ΤΜΗΜΑ	ΕΙΔΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ	
					ΑΠΟ	ΕΩΣ
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						

(Σελίδα 4 από 4)

Υπόδειγμα Ανάλυσης ΠΥΜΠ

Χώρα Εισαγωγέας — **Ανάλυση Τομέα ΠΥΜΠ**

Dealer	**Επωνυμία/Περιοχή**	**Περίοδος Αναφοράς: από (Μήνας) μέχρι (Μήνας)**
		Κωδικός:
	Πόλη	Επιλεγμένες Αναφορές: Αναφορές που λείπουν:

Προσωπικό / Ώρες / Απόδοση

			Τεχνίτες		
A. Αριθμός Παραγωγικών Τεχνιτών					
C. Συνολικές Ώρες					
D. Ώρες Παρουσίας Τεχνιτών					
E. Στόχος Παραγωγικών Ωρών					
F. Παραγωγικές Ώρες					**Πωληθείσες Ώρες**
G. Πωληθείσες ΄ωρες					
G1. Διαφορά Ωρών (G-E)					
H. Βαθμός Παρουσίας		(79,0)			
I. Βαθμός Αξιοποίησης Προσωπικοί		(90,0)			
J. Βαθμός Απόδοσης	δεδομένα %	(100,0)			
K. Παραγωγικότητα	Στόχοι σε (x)	(90,0)			
L. Ετήσια Απόδοση		(71,0)			
M. Πωληθείσες Ώρες ανα πΠαραγωγικό Προσωπικό ανά Μ					

Εσοδα Service

		ανά διέλευση	ανά παραγωγικό τεχνίτη
N. Έσοδα Εργατικών			
O. Έσοδα από Ανταλλακτικά			
O1. Από το Συνεργείο			
O2. Από τον Πάγκο			
Q1. Αξεσουάρ			
Q2. Άλλα Ανταλλακτικά και Αξεσουάρ			
Q3. Υλικά Βαφής			
R. Έσοδα από Λιπαντικά			
S. Έσοδα από Λοιπές Υπηρεσίες			
T. Συνολικά Έσοδα Service:			

Διαφορές Εσόδων / Εργατοώρες

	Εργασία:	Ανταλλακτικά:
U1. Εξαρτώμενα από την Παραγωγικότητα		
- εξαρτώμενα στην αξιοποίηση προσωπικού		
- εξαρτώμενα στον βαθμό απόδοσης		
V1. Εργατοώρα Εγγύησης		
V2. Επιτευχθείσα εργατοώρα (ανά πληθείσα ώρα)		

Διελεύσεις

W. Ημερήσιες Μέσες Διελεύσεις			**B. Αριθμός Τεχνικών Συμβούλων**	
W1. Ποσοστό Ελέγχων	%		**X. Ημερήσιες Διελεύσεις ανά ΤΣ**	
W3. Ποσοστό Διελεύσεων Audi	%		**Y. Ημερήσιες Διελεύσεις ανα Παρ. Προσωπ**	
W4. Ποσοστό Διελεύσεων VW CV	%		**Z. Μέσες Πωληθείσες Ώρες ανά διέλευση**	

1 Γενικές Επισκευές 2 Φανοποιείο 3 Βαφείο
4 Γενικές επισκευές + Φανοποι 5 Φανοποιείο και Βαφείο

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Χ. Ι. Καζαντζής, «*Αρχές και πρότυπα Χρηματοοικονομικής Λογιστικής*», Business Plus, Πειραιάς, 2008

Γ. Π. Αρτίκης, «*Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Ανάλυση και Προγραμματισμός*», Interbooks, 2003

Π. Μάλλιαρης, «*Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*», Γ Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, 2001

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Γενική Διεύθυνση Ανταγωνισμού, «*Διανομή και εξυπηρέτηση μετά την πώληση αυτοκινήτων οχημάτων στην Ευρωπαϊκή Ένωση - Επεξηγηματικό Φυλλάδιο*» Κανονισμός ΕΚ αρ. 1400/2002 της Επιτροπής της 31-07-2002

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «*Κανονισμός ΕΚ αρ.461/2010*» της Επιτροπής της 27-05-2010

Ελληνική (Ηλεκτρονικές πηγές)

Αφιέρωμα Η-Επιχειρείν, «*Βέλτιστες πρακτικές CRM για αποτελεσματική μείωση της απώλειας πελατών*», όπως εμφανίστηκε στην ηλεκτρονική διεύθυνση **http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1576**, στις 20-01-2010

Ξενόγλωσση

Mitch Schneider, «*From Intent to Implementation*», Automotive service Management, Chapter 3, Thomson Delmar Training, 2003

Jeff Smith, «*The KPI Book*», Insight training & Development Ltd, UK, 2001

Ray H. Garrison - Eric W. Noreen, «*Managerial Accounting*», Tenth Edition, Mac Graw Hill, 2002

Philip Kotler, Kevin Lane Keller, «*Marketing Management*», 12th United States Edition Prentice Hall, 2005

David Parmenter, «*Key Performance Indicators, Developing, Implementing and Using Winning KPI's*», John Wiley & Sons Inc, 2007

H. James Harrington, «*Resource management excellence, the five pillars of organizational process*», Paton Press, 2007

R. Keith Mobley, «*Maintenance Engineering Handbook*», 7th Edition, Mac Graw Hill, 2008

Jeremy Hope, «*Reinventing CFO - How financial managers can transform their roles and add greater value*», Harvard Business School Press, 2006

Francis Buttle, «*Customer Relationship Management, Concepts and Technologies*», 2nd edition, Elsevier Ltd, 2009

Bill Price, David Jaffe, «*The best service is no service - How to liberate your customers from customer service, keep them happy and control costs*», Jossey Bass Wiley Imprint, 2008

Handbook Service Operations (HSO), «*Core Standards and Guidelines*», Volkswagen AG, 2005