

## ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Αντικείμενο μελέτης της διπλωματικής αυτής εργασίας αποτελεί η ανάδειξη της σημασίας του συστήματος logistics μιας εταιρείας στη σύγχρονη και έντονα ανταγωνιστική αγορά με ειδικότερη αναφορά στη σημασία της εξυπηρέτησης του πελάτη. Οι πωλήσεις φέρνουν χρήματα διεκδικώντας συνήθως την πρωτοκαθεδρία έναντι όλων των άλλων τμημάτων μιας εταιρείας. Το marketing και η διαφήμιση προβάλλουν τον έντονα δημιουργικό χαρακτήρα τους καθώς και την ικανότητά τους να στρέψουν το ενδιαφέρον του αγοραστικού κοινού προς τα προϊόντα την προώθηση των οποίων έχουν αναλάβει. Ένας παλιός ορισμός όμως της λογιστικής ορίζει το κέρδος ως τη διαφορά ανάμεσα στις πωλήσεις και το κόστος των προϊόντων που πουλήθηκαν. Προφανώς αύξηση κέρδους σημαίνει αύξηση πωλήσεων ή μείωση κόστους ή ακόμα καλύτερα ο συνδιασμός και των δύο.

Το ζήτημα της αύξησης των πωλήσεων έχει απασχολήσει, απασχολεί ήδη και θα απασχολεί για πάντα πάρα πολλά δημιουργικά μυαλά επιχειρηματιών, στελεχών επιχειρήσεων και πωλητών εν γένει, αφού από τη μεγαλύτερη πολυεθνική εταιρεία ως το μικρό συνοικιακό ψιλικατζίδικο όλοι γνωρίζουν πως «αν δεν πουλάς κλείνεις». Όμως, για να πουλάς, κάποιος πρέπει να αγοράζει και ο στόχος αυτής της εργασίας είναι ούτε λίγο ούτε πολύ να αποδείξει πως το τμήμα logistics μιας εταιρείας, αν είναι κατάλληλα οργανωμένο, μπορεί μειώνοντας το κόστος αλλά ταυτόχρονα δημιουργώντας και υπεραξία για το προϊόν να αυξήσει τις πωλήσεις.

Η συνήθης νοοτροπία αντιμετώπισης έναντι του τμήματος logistics είναι ότι πρόκειται για μια ομάδα από μικρά πράσινα ανθρωπάκια ( κάτι σαν τα ξωτικά του Αϊ Βασίλη ) που κάνοντας μια μηχανική και ανούσια δουλειά καθιστούν διαθέσιμα τα προς πώληση προϊόντα. Η πραγματικότητα όμως είναι ότι καθώς τα περιθώρια κέρδους

στενεύουν, οι απαιτήσεις για ακριβείς και αξιόπιστες παραδόσεις γίνονται όλο και υψηλότερες και ο ανταγωνισμός πιέζει συνεχώς τις εταιρείες για να προσφέρουν άμεσα, καλύτερα και φθηνότερα προϊόντα, είναι το τμήμα logistics αυτό το οποίο μπορεί ταυτόχρονα να προσφέρει μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους – μέσω της μείωσης του κόστους – άμεσες παραδόσεις με ταυτόχρονη διατήρηση χαμηλών αποθεμάτων και υπεραξία στο προϊόν με τη μορφή καλύτερης εξυπηρέτησης του πελάτη.

Η ακόλουθη εργασία είναι χωρισμένη σε 4 κύριες ενότητες. Στην πρώτη από αυτές εξετάζεται η αποστολή του τμήματος logistics και η εξέλιξη των απαιτήσεων των πελατών στις σύγχρονες αγορές. Η ροή των προϊόντων, το κόστος και η μείωσή του και η διαφαινόμενη ανάγκη για βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη είναι ζητήματα που θίγονται επίσης στο πρώτο κεφάλαιο.

Στο δεύτερο κεφάλαιο κυριαρχεί η έννοια της εξυπηρέτησης του πελάτη. Ξεκινώντας από το τί είναι εξυπηρέτηση του πελάτη και εξετάζοντας τις διάφορες παραμέτρους που τη συνθέτουν, ενώ ταυτόχρονα γίνεται μια προσπάθεια κατανόησης του πώς την αντιλαμβάνεται ο ίδιος ο πελάτης.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια προσέγγισης της στρατηγικής που πρέπει να αναπτυχθεί με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, τις παραμέτρους που αυτή πρέπει να λάβει υπόψιν της καθώς και μια σειρά κριτηρίων για τον έλεγχο και τη διαρκή αναθεώρηση αυτής της στρατηγικής.

Τέλος στο τέταρτο κεφάλαιο μέσα από μια διαδρομή στα όσα εφαρμόζει η Henkel Hellas S.A. και έχουν να κάνουν με την εξυπηρέτηση του πελάτη ως πρόσθετο προσόν για τα προϊόντα της βλέπουμε πως αντιμετωπίζονται στην πράξη δυσκολίες και προβλήματα αλλά και πώς οι πελάτες από την πλευρά τους διεκδικούν την ενσωμάτωση καλύτερης εξυπηρέτησης στο «πακέτο» του προϊόντος. Καταλήγουμε με μια σύντομη πρόταση όπου το επίπεδο εξυπηρέτησης τελικά καθίσταται τόσο σημαντικό ώστε η

μεταβολή του να οδηγεί στη δημιουργία διαφορετικών «πακέτων» με βάση το ίδιο προϊόν.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ LOGISTICS ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΑ ΜΕ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΑΓΟΡΩΝ**

Πρόκειται για μια περιορισμένης έκτασης αναφορά στις τρέχουσες συνθήκες, σε ενδοεταιρικά πλαίσια, οι οποίες δημιουργώντας και εξελίσσοντας μια σειρά αναγκών, οδηγούν – ακολουθώντας την αρχή της δράσης και της αντίδρασης – σε μια αλυσιδωτή διεργασία εξέλιξης με στόχο την εξεύρεση νέων αποδοτικότερων λύσεων ικανών να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Το τμήμα των logistics βρίσκεται στο επίκεντρο αυτών των εξελίξεων είναι αυτό που πρώτο καλείται να ανταποκριθεί στις νέες προκλήσεις δημιουργώντας στην πορεία τεχνογνωσία.

### **1.1 Η εξέλιξη των απαιτήσεων στα logistics**

Οι επιχειρήσεις εν γένει πρέπει να αυξάνουν το μερίδιο αγοράς τους σε παγκόσμιο επίπεδο ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους, με κυριότερο αυτόν της επιβιώσής τους. Παράλληλα, οι ίδιοι αυτοί οργανισμοί πρέπει να υπερασπιστούν τα μερίδια αγοράς που κατέχουν σε τοπικό επίπεδο, συχνά από παγκοσμίου φήμης διεθνείς ανταγωνιστές. Προκειμένου να ανταποκριθούν σε αυτή την πρόκληση οι διευθύνοντες αναζητούν τρόπους με τους οποίους θα επεκτείνουν άμεσα το παγκόσμιο σύστημα logistics που διαθέτουν ώστε να παραδίδουν τα προϊόντα στους πελάτες που τα απαιτούν άμεσα μέσα σε ένα δυναμικά εξελισσόμενο δίκτυο καναλιών διανομής στην αγορά. Αυτό απαιτεί στρατηγικό προγραμματισμό των αποθεμάτων ώστε τα προϊόντα να είναι διαθέσιμα προς τους πελάτες τη σωστή στιγμή και στη σωστή τιμή. Αυτό το επίπεδο απόδοσης είναι μια διαρκής πρόκληση και μπορεί να προκύψει μόνον όταν όλα τα μέρη της αλυσίδας εφοδιασμού λειτουργούν στο ίδιο «μήκος κύματος».

Το επιχείρημα που «ακούγεται» όλο και περισσότερο τελευταία είναι ότι τα logistics είναι η καρδιά της επιχείρησης που της δίνουν τη δυνατότητα να κερδίσει και να διατηρήσει συγκριτικό πλεονέκτημα, καθώς οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται πλέον μέσω των ικανοτήτων που διαθέτουν, και οι οποίες που περιλαμβάνουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την εκτέλεση των παραγγελιών, τον προγραμματισμό του marketing και τα μηχανογραφικά συστήματα. Καθίσταται αμφίβολο πλέον αν επιχειρήσεις οι οποίες βασίζονταν στην ανωτερότητα των προϊόντων τους μπορούν να το κάνουν πλέον χωρίς να διαθέτουν συστήματα που θα τους επιτρέπουν να ανταποκρίνονται στους πελάτες τους άμεσα και με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Οι διευθύνοντες των επιχειρήσεων αλλά και οι ακαδημαϊκοί τα τελευταία χρόνια έχουν αναγνωρίσει τη σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης της ροής των υλικών κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι ανάπτυξης και να υπάρξει οικονομικό κέρδος. Το κόστος που συνδέεται με την αποτελεσματικότητα αυτής της διαχείρισης είναι ιδιαίτερα σημαντικό και οι ειδικοί εκτιμούν όχι μόνο ότι το συνολικό κόστος της αλυσίδας εφοδιασμού αντιπροσωπεύει το μεγαλύτερο κομμάτι των λειτουργικών εξόδων για τις περισσότερες επιχειρήσεις, αλλά και ότι σε κάποιες περιπτώσεις αυτό το κόστος πλησιάζει και το 75% του συνολικού λειτουργικού προϋπολογισμού<sup>8</sup>. Έτσι η κύρια πρόκληση για όλους όσους ασχολούνται με την αλυσίδα εφοδιασμού είναι η βελτίωση της ροής αυτής των υλικών με ταυτόχρονη μείωση του κόστους κατά μήκος της αλυσίδας.

Στο παρελθόν τα κύρια μέσα για την επίτευξη αυτού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνοψίζονταν στα τέσσερα «P's» του marketing, product (προϊόν), place (τόπος), price (τιμή), και promotion (προώθηση). Σήμερα πλέον τείνουν να επεκταθούν και στα τρία «R's», reliability (αξιοπιστία), responsiveness (ανταπόκριση) και relationships (συνεργασίες) που αφορούν κατ'εξοχήν τα logistics και αποτελούν τα βασικά στοιχεία μιας αποτελεσματικής διοίκησης logistics.<sup>12</sup>

#### Αξιοπιστία ( reliability )

Στις περισσότερες σύγχρονες αγορές και εμπορικά περιβάλλοντα οι πελάτες ψάχνουν τρόπους να μειώσουν το απόθεμα που κατέχουν. Πρακτικές «Just-in-time» εφαρμόζονται πλέον από τις περισσότερες βιομηχανίες. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι προμηθευτές πρέπει να μπορούν να εγγυηθούν παράδοση των παραγγελιών στις επιθυμητές ποσότητες, στον επιθυμητό τόπο και χρόνο. Κατά συνέπεια κύριος αντικειμενικός στόχος των logistics είναι η αξιοπιστία.

Το να γίνει το όποιο σύστημα logistics πιο αξιόπιστο επιτυγχάνεται στην πράξη δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στο σχεδιασμό των διαδικασιών και του ελέγχου τους. Το θετικό στοιχείο από όλη αυτή τη διαδικασία είναι ότι αποκαλύπτει ευκαιρίες για απλοποίηση ή κατάργηση κάποιων λειτουργιών που δεν προσδίδουν υπεραξία, επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα την αύξηση της αξιοπιστίας του συστήματος στο σύνολό του.

#### Ανταπόκριση ( responsiveness )

Πολύ στενά συνδεδεμένη με την απαίτηση του πελάτη για αξιοπιστία είναι και η ανάγκη του για ορθή ανταπόκριση, που σημαίνει την ικανότητα να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις του στους μικρότερους δυνατούς χρόνους και με τη μεγαλύτερη ευελιξία. Η απαίτηση για άμεση ανταπόκριση αποτελεί μια λογική που μεταδίδεται ταχύτατα στη βιομηχανία, δημιουργώντας την ανάγκη τεχνογνωσίας για την ικανοποίησή της. Για το άμεσο μέλλον η ταχύτητα θα είναι μια σημαντική μεταβλητή για τον ανταγωνισμό στις διάφορες αγορές. Η έμφαση που θα πρέπει να δοθεί στα logistics είναι η ανάπτυξη μιας στρατηγικής που θα δημιουργήσει την ικανότητα για παράδοση μικρότερων ποσοτήτων, σε μικρότερους χρόνους, στον επιθυμητό από τον πελάτη τόπο.

Το κλειδί για τη συμπίεση του χρόνου στην αλυσίδα εφοδιασμού είναι η κατάργηση ή η μείωση του χρόνου που ξοδεύεται για δραστηριότητες που δεν προσδίδουν υπεραξία. Έτσι σε αντίθεση με ότι ευρέως πιστεύεται, η συμπίεση του χρόνου δεν αφορά το να γίνονται κάποιες διαδικασίες γρηγορότερα όσο το να γίνονται λιγότερες από αυτές. Παρόλο που η κατάργηση ή μείωση αυτών των δραστηριοτήτων φαίνεται ότι θα αυξήσει το κόστος, το τελικό αποτέλεσμα θα είναι σίγουρα η εξοικονόμηση χρήματος.

Οι διαδικασίες αυτές αφορούν συγκεκριμένες δραστηριότητες με τις οποίες οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά

τους. Είναι ξεκάθαρος ο διαχωρισμός μεταξύ του βασικού επιπέδου εξυπηρέτησης, της εξυπηρέτησης χωρίς λάθη και της εξυπηρέτησης μέσω διαδικασιών που προσδίδουν υπεραξία. Στο βασικό επίπεδο εξυπηρέτησης χτίζονται οι βασικές εταιρικές σχέσεις. Όλοι οι πελάτες αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο και απολαμβάνουν το ίδιο επίπεδο εξυπηρέτησης. Η εξυπηρέτηση μηδενικών λαθών που οδηγεί στην εκτέλεση «της τέλει παραγγελίας» είναι το υψηλότερο επίπεδο απόδοσης των logistics. Αυτή είναι διαθέσιμη σε συγκεκριμένους πελάτες ώστε η εταιρεία να γίνει προτιμητέος προμηθευτής για αυτούς. Τέλος η εξυπηρέτηση μέσω διαδικασιών που προσδίδουν υπεραξία αποτελεί εναλλακτική της προηγούμενης κατάστασης ώστε να δημιουργηθεί σύμπνοια και αλληλεγγύη μεταξύ προμηθευτή και πελάτη και φυσικά να αυξηθούν τα περιθώρια κέρδους και για τους δύο.

Όταν μια επιχείρηση αφιερώνεται στην ανάπτυξη μιας τέτοιας στρατηγικής για σημαντικούς πελάτες, οδηγείται σε εξειδικευμένες λύσεις logistics για κάθε πελάτη ή ομάδα πελατών, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους.

Η ικανότητα αυτή να εξειδικεύεται η επιχείρηση σε μοναδικές λύσεις, είναι ο λόγος που αναπτύσσεται πλέον η τάση να χρησιμοποιούνται εξειδικευμένες εταιρείες - προμηθευτές για τις διαδικασίες αυτές. Οι προμηθευτές αυτοί μπορούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας και ταυτόχρονα να διαθέτουν ευελιξία αφήνοντας την επιχείρηση να επικεντρώσει τις προσπάθειές της σε άλλες εργασίες. Τέτοιου είδους δραστηριότητες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με βάση τους πελάτες, την προώθηση των προϊόντων, την παραγωγική διαδικασία, τον παράγοντα χρόνο και το βασικό επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη.

#### Συνεργασίες ( relationships )

Η τάση που υπάρχει τα τελευταία χρόνια είναι η προσπάθεια για μείωση του αριθμού των προμηθευτών με τους οποίους συνεργάζεται μια επιχείρηση. Η λογική της



μίας πηγής προμήθειας βρίσκει όλο και περισσότερους θερμούς υποστηρικτές. Τα οφέλη που προκύπτουν από μια τέτοια προσέγγιση περιλαμβάνουν βελτίωση ποιότητας, κοινή χρήση ( sharing ) της καινοτομίας, μείωση κόστους και ολοκληρωμένο προγραμματισμό παραγωγής και παράδοσης προς τους πελάτες. Βασική αξία όλης αυτής της ιδέας είναι ότι η σχέση αγοραστή και προμηθευτή γίνεται πλέον σχέση συνεργασίας. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις ανακαλύπτουν τα πλεονεκτήματα που μπορούν να προκύψουν από μια αμοιβαία, επικερδή και μακροχρόνια σχέση.

### ***1.2 Η απομόνωση του ερευνητικού ζητήματος***

Γίνεται συνεπώς εύκολα κατανοητό ότι η ανάγκη των επιχειρήσεων για εδραίωσή τους στις αγορές και επέκτασή τους σε νέες, είναι άμεσα συνυφασμένη όχι μόνο με τα προϊόντα που διαθέτουν, αλλά και με το σύνολο των υπηρεσιών που συνοδεύουν αυτά. Αυτές οι υπηρεσίες αποσκοπούν στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, η οποία φαίνεται να διεκδικεί αξία καθοριστικής σημασίας για την επιλογή προϊόντος αλλά και προμηθευτή.

Παρατηρείται λοιπόν το φαινόμενο, στη σύγχρονες αγορές το ενδιαφέρον του πελάτη να μετατοπίζεται από την επιλογή προϊόντος προς την επιλογή του πακέτου προϊόν - προμηθευτής - εξυπηρέτηση. Μεταξύ ανταγωνιστικών προϊόντων, εκτός του κόστους που επηρέαζε έως καθόριζε την επιλογή, πλέον λαμβάνεται υπόψιν ο προμηθευτής, όπως αυτός χαρακτηρίζεται από την εξυπηρέτηση που είναι σε θέση να προσφέρει. Οι πελάτες αναζητούν και πολύ συχνά διατίθενται να πληρώσουν ακριβότερα το προϊόν όταν αυτό συνοδεύεται από παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου.

Οδηγούμαστε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι η εξυπηρέτηση του πελάτη συνιστά παροχή υπηρεσιών με διακριτή αξία, προσδίδει υπεραξία στο προϊόν και μπορεί να προσφέρει συγκριτικό πλεονέκτημα στον προμηθευτή.

Προφανώς όμως είναι αναγκαίο το να προσδιοριστεί και ποσοτικά η αξία της εξυπηρέτησης του πελάτη. Ποιές παραχωρήσεις διατίθεται αυτός να κάνει, πόσο παραπάνω διατίθεται να πληρώσει, πόσο επιρρεπής είναι στις προσφορές των ανταγωνιστών και τέλος τί κόστος συνεπάγεται για τον προμηθευτή η βελτίωση της παρεχόμενης εξυπηρέτησης;

Βλέποντας τα πράγματα από τη σκοπιά της εταιρείας – προμηθευτή που διακινεί ένα συγκεκριμένο φάσμα προϊόντων γίνεται σαφές ότι στην προσπάθεια για να επιλεγεί από τους πελάτες εκτός από τις γνωστές τεχνικές του marketing, οι οποίες μάλιστα αγγίζουν περισσότερο τον τελικό καταναλωτή, θα πρέπει να εκμεταλλευτεί στο έπακρο τις δυνατότητες που της δίνει η παροχή υψηλότερου επιπέδου εξυπηρέτησης.

Η αναγκαιότητα λοιπόν εύρεσης της ιδανικής ισορροπίας μεταξύ της εξυπηρέτησης που μπορεί να παρέχει η κάθε επιχείρηση και του λειτουργικού κόστους που αυτή συνεπάγεται συνιστά σημαντική πρόκληση για τα logistics.

Στις σελίδες που ακολουθούν θα αναζητήσουμε την ιδανική αυτή ισορροπία, θα προσπαθήσουμε να προσδιορίσουμε τον τρόπο επίτευξής της καθώς επίσης και τις διαδικασίες μέσα από τις οποίες μπορεί να ενσωματωθεί στον ήδη υπάρχοντα τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης χρησιμοποιώντας ως πρότυπο τη H.H.

Φυσικά, το πρώτο βήμα είναι η ανάλυση του τί ακριβώς περιλαμβάνει ο όρος εξυπηρέτηση του πελάτη.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **Η ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ**

Η παραμετροποίηση της έννοιας της εξυπηρέτησης του πελάτη αποτελεί ουσιαστικά το κύριο εργαλείο ανάλυσης ενός ποιοτικού χαρακτηριστικού και ταυτόχρονα το πρώτο βήμα για την ποσοτικοποίησή του. Διακρίνοντας και βελτιώνοντας τις επιμέρους παραμέτρους επιτυγχάνουμε τελικά τη συνολική βελτίωση της παρεχόμενης εξυπηρέτησης και τη δημιουργία υπεραξίας.

### **2.1 Η έννοια της εξυπηρέτησης του πελάτη**

Η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι η πόρτα επικοινωνίας των logistics με το marketing ώστε με αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων στοιχείων, να επιτευχθεί ο στόχος της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Παρόλο που η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι το αποτέλεσμα του συστήματος logistics, η τελική ικανοποίηση του πελάτη έρχεται μόνο όταν το σύνολο του μείγματος του marketing έχει ικανοποιητική απόδοση. Για πολλές εταιρείες η παροχή εξαιρετικής εξυπηρέτησης είναι η μέθοδος με την οποία θα κερδίσουν συγκριτικό πλεονέκτημα.

Η εταιρεία μπορεί να αυξήσει το μερίδιο αγοράς και την κερδοφορία της σημαντικά επενδύοντας περισσότερα χρήματα από τους ανταγωνιστές τις σε διαδικασίες που θα βελτιώσουν την εξυπηρέτηση και τα logistics. Με συστηματική προσαρμογή του πακέτου εξυπηρέτησης του πελάτη η εταιρεία μπορεί βελτιώνοντας την εξυπηρέτηση που παρέχει ακόμα και να μειώσει το συνολικό κόστος των logistics.

Κατά τη διάρκεια αξιολόγησης εναλλακτικών στρατηγικών εξυπηρέτησης η διοίκηση θα πρέπει να προσπαθεί να επιτύχει τη μακροχρόνια κερδοφορία της εταιρείας. Αποτελεσματική διοίκηση και μείωση του κόστους μπορεί να επιτευχθεί μόνο αν δούμε τα logistics σαν ένα ολοκληρωμένο σύστημα και προσπαθούμε να ελαχιστοποιήσουμε το συνολικό κόστος με δεδομένο το επιθυμητό επίπεδο παρεχόμενης εξυπηρέτησης. Είναι αδύνατος ο σχεδιασμός ενός αποτελεσματικού και αποδοτικού συστήματος logistics χωρίς την καθιέρωση αντικειμενικών στόχων για το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης.

Η εξυπηρέτηση του πελάτη μπορεί να οριστεί σαν μια διαδικασία που λαμβάνει χώρα μεταξύ αγοραστή, πωλητή και τρίτων. Αποτέλεσμα της διαδικασίας είναι

προστιθέμενη αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία που ανταλλάσσεται. Αυτή η προστιθέμενη αξία μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμη, όπως κατά τη διάρκεια μιας συναλλαγής ή μακροπρόθεσμη όπως στην περίπτωση μιας σχέσης συνεργασίας μέσω συμβολαίου, και μοιράζεται μεταξύ όλων των μερών που συμμετέχουν στη συναλλαγή. Έτσι η εξυπηρέτηση είναι μια διαδικασία που προσφέρει σημαντική προστιθέμενη αξία και ωφέλεια στην αλυσίδα εφοδιασμού κατά τον πιο αποτελεσματικό οικονομικά τρόπο.<sup>11</sup>

Σύμφωνα με τον Martin Christopher<sup>6</sup>, «Η εξυπηρέτηση του πελάτη αποσκοπεί στο να θέτει το προϊόν στη διάθεσή του, καθώς δεν υπάρχει καμία αξία σε αυτό, αν δεν βρίσκεται στα χέρια του πελάτη». Η διαθεσιμότητα αυτή είναι από μόνη της πολύπλοκη έννοια, που εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως η συχνότητα παραδόσεων, η αξιοπιστία, το ύψος των αποθεμάτων και ο κύκλος εκτέλεσης ή εξυπηρέτησης της παραγγελίας (Order cycle time). Τέλος η εξυπηρέτηση του πελάτη καθορίζεται από την αλληλεπίδραση όλων των παραγόντων που επηρεάζουν την διαδικασία παραγωγής και διαθεσιμότητας προϊόντων και υπηρεσιών στους αγοραστές.

Μερικοί από τους σημαντικότερους παράγοντες που συνθέτουν την έννοια της εξυπηρέτησης του πελάτη κατά τον Christopher, είναι οι ακόλουθοι:

- Κύκλος εκτέλεσης της παραγγελίας (Order cycle time).
- Συνέπεια και αξιοπιστία των παραδόσεων.
- Διαθεσιμότητα σε αποθέμα.
- Περιορισμοί ελάχιστης παραγγελίας.
- Ευκολία συνεργασίας.
- Ευελιξία στις παραδόσεις σύμφωνα με τις απαιτήσεις του πελάτη.
- Ακρίβεια των διαδικασιών τιμολόγησης.
- Διαδικασία διαχείρισης των παραπόνων και των απαιτήσεων.
- Ποιότητα και κατάσταση των προϊόντων κατά την παράδοσή τους.

- Επισκέψεις των αντιπροσώπων πωλήσεων.
- Ενημέρωση των πελατών για το που βρίσκεται η παραγγελία τους.

Σύμφωνα με τους Gattorna και Walters η εξυπηρέτηση του πελάτη περιλαμβάνει τα εξής:

- Συχνότητα παραδόσεων.
- Κύκλο εκτέλεσης παραγγελίας (Order cycle time).
- Αξιοπιστία παραδόσεων.
- Ευελιξία στην επανατροφοδότηση.
- Ακρίβεια στην εκτέλεση των παραγγελιών.
- Ακρίβεια στην έκδοση των σχετικών εγγράφων.
- Συμμόρφωση των εγγράφων στις οργανωτικές απαιτήσεις.
- Συνεχής τροφοδότηση.
- Συμβουλές στα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά τις διαδικασίες προμήθειας.
- Ποιότητα σε όλη την αλυσίδα με παρουσία τεχνικών συμβούλων και συντηρητών.

Η αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πελάτη είναι καθοριστική μεταβλητή που μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στη δημιουργία ζήτησης αλλά και πίστης από τους καταναλωτές.

## **2.2 Η παράμετρος του χρόνου στην εξυπηρέτηση του πελάτη**

Κατά άλλη άποψη η εξυπηρέτηση αναφέρεται συγκεκριμένα στην αλυσίδα όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που προκαλούν ικανοποίηση στον πελάτη, και που

συνήθως ξεκινά με την λήψη της παραγγελίας και ολοκληρώνεται με την παράδοση της σε αυτόν, ενώ ορισμένες περιπτώσεις συνεχίζεται με την υποστήριξη σε εξοπλισμό και συντήρηση ή την τεχνική υποστήριξη.

Κατά άλλους είναι ισοδύναμη της ταχύτητας και της αξιοπιστίας με την οποία οι παραγγελίες των πελατών μπορούν να είναι διαθέσιμες.

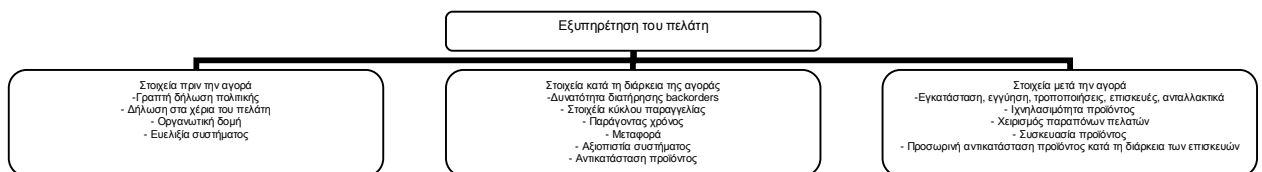
Μελέτη της εξυπηρέτησης του πελάτη χορηγούμενη από το National Council of Physical Distribution Management <sup>2</sup> αναγνώρισε και αποτύπωσε τα συνθετικά στοιχεία της εξυπηρέτησης του πελάτη σύμφωνα με το πότε έλαβε χώρα η συναλλαγή ανάμεσα στον προμηθευτή και τον πωλητή. Τα στοιχεία αυτά που συνοψίζονται στο Σχήμα .2-1<sup>2</sup> έχουν ομαδοποιηθεί στις ακόλουθες κατηγορίες:

Στοιχεία πριν την αγορά: Δημιουργούν ένα κλίμα καλού επιπέδου εξυπηρέτησης του πελάτη.

Στοιχεία κατά τη διάρκεια της αγοράς: Είναι αυτά τα οποία άμεσα καταλήγουν στους πελάτες με την παράδοση των προϊόντων σε αυτούς.

Στοιχεία μετά την αγορά: Αφορούν το στοιχείο της εξυπηρέτησης που απαιτούνται για την υποστήριξη του προϊόντος μετά την πώληση.

Συνολική εξυπηρέτηση του πελάτη είναι η άθροιση όλων των παραπάνω στοιχείων καθώς οι πελάτες αντιδρούν και ανταποκρίνονται στο σύνολο του παραπάνω μείγματος, χωρίς να σημαίνει ότι ανάλογα με την περίπτωση κάποια στοιχεία δεν είναι σημαντικότερα από άλλα.



Σχήμα 2-1 Η εξυπηρέτηση του πελάτη (Πηγή : Ronald H.Ballou, *Business Logistics Management, International*)

Με τον ίδιο τρόπο οι LaLonde και Zinszer<sup>4</sup> σε μια μελέτη τους για την εξυπηρέτηση του πελάτη συμφωνούν πως αυτή πρέπει να εξετάζεται σε τρεις φάσεις:

- Πριν την αγορά
- Κατά τη διάρκεια της αγοράς
- Μετά την αγορά

Πρίν την αγορά η εξυπηρέτηση συνδέεται με τις πολιτικές της επιχείρησης ή τα προγράμματά της ( γραπτές δηλώσης πολιτικής εξυπηρέτησης προς τους πελάτες της, ευκολία επικοινωνίας με την επιχείρηση, οργανωτική δομή της, ευελιξία του συστήματος ).

Κατά τη διάρκεια της αγοράς η εξυπηρέτηση αφορά άμεσα τη φυσική διαδικασία της διανομής των προϊόντων ( χρόνος εκτέλεσης παραγγελίας, διαθέσιμο απόθεμα, ποσοστό ολοκληρωμένων παραδόσεων προϊόντων μέσα στον χρόνο που δίνει η επιχείρηση, πληροφόρηση για την κατάσταση της παραγγελίας ).

Μετά την αγορά τέλος, η εξυπηρέτηση συνδέεται με υποστηρικτικά στοιχεία στο προϊόν όσο αυτό είναι σε χρήση ( διαθεσιμότητα ανταλλακτικών, διαθεσιμότητα προσωπικού για εξυπηρέτηση μετά την πώληση, χειρισμός παραπόνων και επιστροφών).

Σε κάθε αγορά κάποια από τα παραπάνω στοιχεία θα είναι λιγότερο ή περισσότερο σημαντικά ενώ σίγουρα υπάρχουν και άλλα εξειδικευμένα ανάλογα με την συγκεκριμένη αγορά και το προϊόν ή υπηρεσία. Αυτό που πρέπει να γίνει κατανοητό είναι η σημασία της εξυπηρέτησης του πελάτη στα πλαίσια των ιδιαιτεροτήτων της κάθε διαφορετικής αγοράς στην οποία εφαρμόζονται διαφορετικές πολιτικές και είναι άλλα τα στοιχεία που έχουν μεγάλη βαρύτητα.

Ο ρόλος της εξυπηρέτησης του πελάτη είναι να προσφέρει ο πωλητής στον αγοραστή τα προϊόντα και τις υπηρεσίες στον επιθυμητό τόπο και χρόνο από τον



αγοραστή, καθώς δεν υπάρχει καμία αξία σε αυτά αν δεν βρίσκονται στα χέρια του τελικού καταναλωτή. Έτσι, το να είναι το προϊόν διαθέσιμο είναι η ουσία όλου του δικτύου διανομής της επιχείρησης.

### ***2.3 Στοιχεία που συνθέτουν την εξυπηρέτηση του πελάτη***

Αναφερόμενοι σε χαρακτηριστικά γνωρίσματα και συνθετικά στοιχεία της εξυπηρέτησης του πελάτη όπως η διαθεσιμότητα, η αποδοτικότητα και η αξιοπιστία, μπορούμε να συνοψίσουμε στα εξής:

#### Διαθεσιμότητα

Διαθεσιμότητα είναι η δυνατότητα ύπαρξης αποθέματος του προϊόντος όταν αυτό είναι επιθυμητό από τον πελάτη. Η συνήθης πρακτική είναι η διατήρηση αποθέματος εν αναμονή της παραγγελίας του πελάτη. Το κατάλληλο ύψος αποθεμάτων, η χωροθέτηση των αποθηκών και η πολιτική αποθεμάτων είναι τα βασικά θέματα του σχεδιασμού του συστήματος logistics. Τυπικά η δημιουργία αποθέματος στηρίζεται σε προβλέψεις αναγκών και μπορεί να συμπεριλαμβάνει διαφορετικές στρατηγικές για διαφορετικά προϊόντα εξαιτίας της διαφορετικής σημασίας, κερδοφορίας και αξίας των εμπορευμάτων. Τα αποθέματα είναι δυνατόν να κατηγοριοποιηθούν σε αυτά που θεωρούνται βασικά, καθορίζονται από τις προβλέψεις των αναγκών και καλύπτουν βασικές ανάγκες, και στο απόθεμα ασφαλείας που καλύπτει ζήτηση που υπερβαίνει τις προβλέψεις.

Η διαθεσιμότητα μετράται με τη συχνότητα εμφάνισης παραγγελιών που δεν είναι δυνατόν να εκτελεστούν, με την επίδραση που έχει το φαινόμενο αυτό σε βάθος χρόνου για την επιχείρηση και με το βαθμό πλήρους εκτέλεσης των παραγγελιών.

Η μέτρηση του πρώτου φαινομένου υποδεικνύει αν το προϊόν είναι διαθέσιμο προς αποστολή και μετρά τις φορές στις οποίες η πραγματική ζήτηση ενός προϊόντος

υπερβαίνει τα διαθέσιμα αποθέματα του στις αποθήκες μας. Ο συνδιασμός όλων αυτών των περιπτώσεων αποτελεί δείκτη για το πόσο καλά η εταιρεία δύναται να καλύπτει τις βασικές τις δεσμεύσεις για ένα συγκεκριμένο επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη.

Σε περίπτωση αστοχίας (stock out) η επίδραση που έχει το παραπάνω φαινόμενο για την επιχείρηση δε σημαίνει απαραίτητα την δημιουργία ενός δυσαρεστημένου πελάτη. Θα πρέπει να υπάρχει παράλληλα και ζήτηση από την πλευρά του πελάτη και τότε αφού διαπιστωθεί η μη διαθεσιμότητα να προσδιοριστεί και ο ακριβής αριθμός των ποσοτήτων που ο πελάτης επιθυμούσε. Για να μετρηθεί αποτελεσματικά η διαθεσιμότητα, η τυπική διαδικασία απαιτεί την αξιολόγηση της απόδοσης για χρόνο που περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό παραγγελιών.

Ο βαθμός πλήρους εκτέλεσης της παραγγελίας μετρά τις φορές που η εταιρεία διαθέτει προς αποστολή το σύνολο της ποσότητας που έχει ζητήσει ο πελάτης. Αποτελεί το πιο αυστηρό κριτήριο καθώς αντιλαμβάνεται την πλήρη διαθεσιμότητα σαν τη βάση της αποδεκτής απόδοσης. Ο δείκτης αυτός μπορεί να μας δείξει για το μέλλον τις φορές που ο πελάτης θα παραλάβει την τέλεια παραγγελία, με δεδομένα μηδενικά ελλείματα στις άλλες παραμέτρους.

#### Αποδοτικότητα

Η αποδοτικότητα των logistics συνδέεται με την δέσμευση τους να ανταποκριθούν στον αναμενόμενο χρόνο με ταχύτητα, συνέπεια και ευελιξία και μετά από απρόβλεπτες αστοχίες προγραμματισμού.

Η ταχύτητα με την οποία θα εκτελεστεί μια παραγγελία, συνδέεται άμεσα με το επίπεδο διατηρούμενων αποθεμάτων. Συνήθως όσο μεγαλύτερη είναι η ταχύτητα της ανταπόκρισης που συμφωνείται τόσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο αποθεμάτων που θα κληθεί να διατηρεί ο προμηθευτής. Η συμφωνία μεταξύ των δύο πλευρών για το

συγκεκριμένο ζήτημα είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς επηρεάζει τα επίπεδα των τιμών και τα κόστη και για τις δύο συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.

Η συνέπεια στην αποδοτικότητα αφορά την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί στους συμφωνημένους χρόνους παράδοσης σε βάθος χρόνου. Η αποτυχία του προμηθευτή να ανταποκριθεί με συνέπεια οδηγεί συνήθως τον πελάτη να κρατά μεγαλύτερο επίπεδο αποθεμάτων ώστε να προστατευτεί από μελλοντικές καθυστερημένες παραδόσεις.

Η ευελιξία στην αποδοτικότητα συνδέεται με την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί σε έκτακτες, μη προγραμματισμένες ανάγκες που προκύπτουν. Συνήθως είναι το στοιχείο που θα φέρει στην επιχείρηση το πλεονέκτημα εκείνο που θα την κάνει να ξεχωρίσει.

Τέλος ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση θα προσαρμοστεί και θα ανακάμψει μετά από απρόβλεπτες αστοχίες προγραμματισμού που μπορεί να προκύψουν, θα δείξει την ικανότητα άμεσης ανταπόκρισής της σε έκτακτα γεγονότα, ώστε να μην επηρεαστεί δραματικά το επίπεδο αποδοτικότητας της.

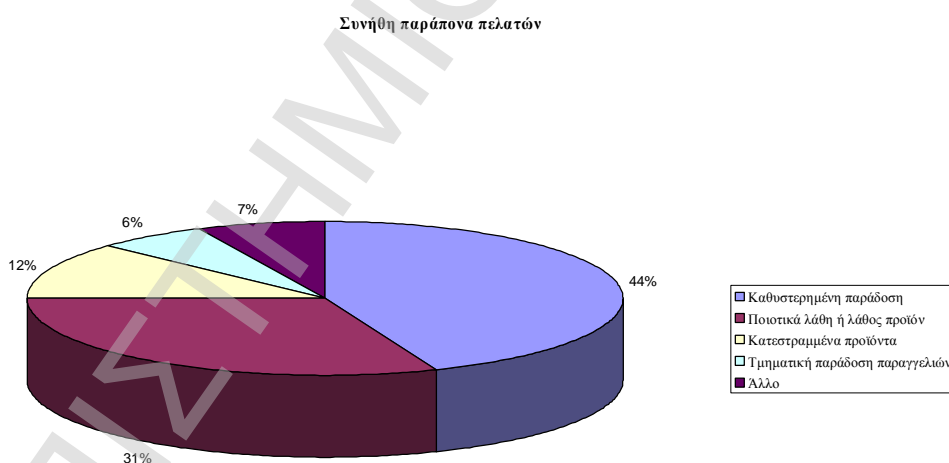
### Αξιοπιστία

Η ποιότητα των logistics είναι σε μεγάλο βαθμό συνηφασμένη με την αξιοπιστία που θα επιδείξουν στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Αυτή συνδέεται άμεσα με την ικανότητα και τη θέληση να παρέχονται άμεσα προς τους πελάτες ακριβείς πληροφορίες σχετικά με τις λειτουργίες των logistics και το στάδιο στο οποίο βρίσκεται κάθε φορά η παραγγελία τους. Η συγκεκριμένη ικανότητα φαίνεται μάλιστα να είναι κρισιμότερο στοιχείο αξιολόγησης της εταιρείας από τους πελάτες ακόμα και από το κριτήριο της πλήρους εκτέλεσης της παραγγελίας καθώς είναι ευκολότερο τις περισσότερες φορές να αντιμετωπιστεί και να προσαρμοστεί μια επιχείρηση σε ένα

stockout ή μια καθυστερημένη παράδοση για την οποία έχει εκ των προτέρων ενημερωθεί, από μια «έκπληξη» της τελευταίας στιγμής.

#### 2.4 Σημασία της εξυπηρέτησης του πελάτη για τα logistics

Έχει αποδειχθεί ότι η εξυπηρέτηση του πελάτη από τα logistics έχει αντίκτυπο στις πωλήσεις. Η διανομή, όταν παρέχει το αποδεκτό επίπεδο εξυπηρέτησης που αναζητά ο πελάτης μπορεί να οδηγήσει σε απευθείας αύξηση των πωλήσεων, του μεριδίου αγοράς και τέλος των κερδών και της ανάπτυξης.<sup>2</sup> Αντίθετα όταν παρατηρούνται αποτυχίες, οι αγοραστές συχνά «λαμβάνουν μέτρα» έναντι των υπευθύνων προμηθευτών. Τα μέτρα αυτά συχνά επιδρούν στο κόστος και στα έσοδα του προμηθευτή.

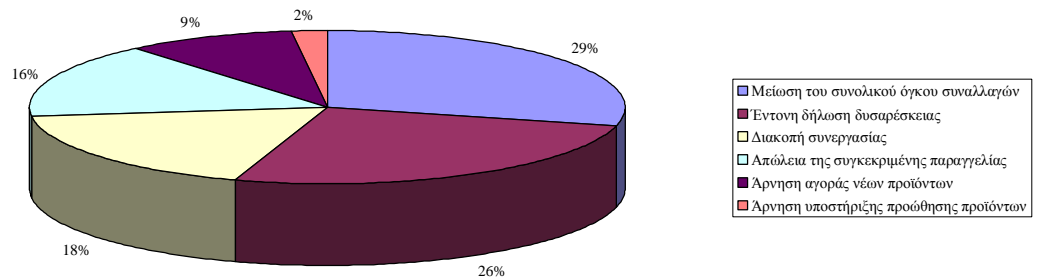


Σχήμα 2-1 Συνήθη παράπονα πελατών (Πηγή : Ronald H. Ballou, *Business Logistics Management, International Ed. 1999*)

Οι Baritz και Zissman μπόρεσαν να δείξουν ότι οι πελάτες μπορούσαν να αντιληφθούν τις διαφορές ανάμεσα στους περισσότερο ή λιγότερο καλούς προμηθευτές τους.<sup>2</sup> Πιο συγκεκριμένα, παρατήρησαν πως όταν παρουσιάζονταν αποτυχίες στην εξυπηρέτηση του πελάτη, συνήθως επέβαλαν «ποινές» στον υπεύθυνο προμηθευτή. Οι

πράξεις αυτές, θα επηρεάζαν το κόστος και τα έσοδα του προμηθευτή. Οι «ποινές» που επιβάλλονταν συνήθως στους προμηθευτές φαίνονται στο Σχήμα 2-3

Συνήθεις επιβαλλόμενες ποινές προς προμηθευτές από μη ικανοποιημένους πελάτες



Σχήμα 2-2 Συνήθη παράπονα πελατών (Πηγή : *Ronald H. Ballou, Business Logistics Management, International Ed. 1999*)

Έτσι οι ειδικοί συμπεραίνουν ότι η εξυπηρέτηση του πελάτη έχει πολύ σοβαρές επιπτώσεις στις πωλήσεις. Η διαφοροποίηση στην παρεχόμενη εξυπηρέτηση του πελάτη, αντικατοπτρίζεται σε μια αυξομείωση της τάξης του 5% με 6% επί του συνόλου των πωλήσεων<sup>5</sup>, ενώ αντίστοιχα στις βιομηχανικές αγορές ενδεχόμενη υποβάθμιση του παρεχόμενου επιπέδου εξυπηρέτησης κατά 5%, έχει ως αποτέλεσμα πτώση των πωλήσεων κατά 24% περίπου για δεδομένη πελατιακή βάση.<sup>2</sup>

Έχει επίσης αποδειχθεί η σημασία της εξυπηρέτησης του πελάτη στην διατήρηση των πελατών με μεγάλες πιθανότητες να παραμείνουν πιστοί στην εταιρεία. Αν σκεφτεί κανείς ότι το 65% των εσόδων μιας εταιρείας προέρχεται από τους σταθερούς πελάτες της, καταλαβαίνει εύκολα γιατί είναι σημαντική η διατήρησή τους. Είναι κατά μέσο όρο έξι φορές ακριβότερο το να αποκτήσει κανείς νέους πελάτες από το να διατηρήσει τους ήδη υπάρχοντες. Έτσι από οικονομική πλευρά οι πόροι που θα επενδυθούν για την

εξυπηρέτηση των πελατών αποδίδουν πολύ περισσότερο από το αν επενδύονταν σε προωθητικές ενέργειες και άλλου είδους δραστηριότητες απόκτησης νέων.

Γίνεται κατανοητό λοιπόν ότι τα στοιχεία του μείγματος marketing είναι αυτά τα οποία προσδίδουν αξία στους πελάτες, όταν σε αυτά τα στοιχεία όμως υπάρχει το ίδιο επίπεδο με τον ανταγωνισμό, τότε σίγουρα η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι αυτή που τον ξανακερδίζει. Έτσι ο ρόλος που παίζει η εξυπηρέτηση για την ανάπτυξη και τη διατήρηση του πιστού καταναλωτή καθώς και τη διαρκή ικανοποίησή του γίνεται ακόμα πιο σημαντικός.

### **2.5 Η εμφάνιση του (value conscious) πελάτη με συνείδηση ολικής αξίας**

Η ύφεση σε κάποιες αγορές σε συνδιασμό με την εμφάνιση νέων ανταγωνιστών έχει αναπτύξει την συνείδηση των καταναλωτών προς την αξία. Η ολική αξία στη σημερινή εποχή δεν αντιπροσωπεύει μόνο την αξία του χρήματος, παρόλο που αποτελεί σίγουρα καθοριστικό παράγοντα στις καταναλωτικές προτιμήσεις των αγοραστών, αλλά και το σύνολο των ωφελειών που προκύπτουν από κάθε αγορά. Οι πελάτες όλο και περισσότερο αναζητούν προϊόντα που θα τους δώσουν προστιθέμενη αξία με μικρότερο κόστος και έτσι επιτάσσεται μέσα σε όλο τον ανταγωνισμό να βρεθεί ακριβώς αυτό.

Ο Michael Porter ήταν από τους πρώτους που υπογράμμισαν την ανάγκη των επιχειρήσεων να καταλάβουν ότι η επιτυχία μπορεί να έρθει μόνο μέσα από μειώσεις κόστους ή μέσω της προσφοράς διαφοροποιημένων προϊόντων ή υπηρεσιών. Το επιχείρημά του ήταν ότι μια επιχείρηση που δεν προσφέρει κάποιο διαφορετικό προϊόν στον καταναλωτή γίνεται στα μάτια του καταναλωτή ένας προμηθευτής «της σειράς» που έχει λίγες ελπίδες να ξεφύγει και να γίνει προτιμησιακός προμηθευτής. Η λύση

που πρότεινε για μια επιχείρηση ήταν αυτή να προσφέρει προϊόντα ιδιαίτερα χαμηλού κόστους ή σαφώς διαφοροποιημένα από αυτά των ανταγωνιστών της.<sup>12</sup>

Στην πραγματικότητα βέβαια, δεν είναι επαρκές ακόμα και το να ανταγωνίζεται κανείς με μοναδικό όπλο το πολύ χαμηλό του κόστος, καθώς στα μάτια του καταναλωτή αυτός και τα προϊόντα του γίνονται αυτό ακριβώς που προσπαθεί να αποφύγει, ένας προμηθευτής «της σειράς» με «κοινά» προϊόντα. Από την άλλη πλευρά, μια στρατηγική ανταγωνισμού που βασίζεται στη διαφοροποίηση, δίνει τη δυνατότητα να ξεφύγει κανείς από την παγίδα αυτή. Καθώς η αξία προϊόντος που παίρνει ο καθένας για αυτό που δαπανά (value for money) είναι κάτι που δε θα σταματήσει κανένας καταναλωτής να σκέφτεται, ο στόχος είναι να μπορέσει κανείς να κάνει τον καταναλωτή να δώσει βάση στην ολική αξία που παίρνει και να θελήσει να πληρώσει εξαιτίας της μια υψηλότερη τιμή.

Οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην αξία των πελατών τους. Αυτή εξαρτάται από το όφελος που αυτοί προσφέρουν και το κόστος το οποίο συνεπάγεται η διατήρησή τους. Έτσι, η αξία προϊόντος όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης, μπορεί να ορισθεί ως εξής:

Αξία πελάτη = Ωφέλειες που λαμβάνει ο πελάτης / Συνολικό κόστος κτήσης προϊόντος

Οι ωφέλειες που λαμβάνει ο πελάτης περιλαμβάνουν τόσο τα φυσικά χαρακτηριστικά του προϊόντος όσο και όσα έρχονται σαν αποτέλεσμα της συναλλαγής και συνδέονται με την εξυπηρέτησή του.

Το πιο σημαντικό σημείο είναι ότι οι ωφέλειες αυτές διαφοροποιούνται από καταναλωτή σε καταναλωτή. Το συνολικό κόστος κτήσης περιλαμβάνει όλα τα κόστη που έχουν προκύψει από την αγοραπωλησία και όχι μόνο την τιμή του προϊόντος. Έτσι

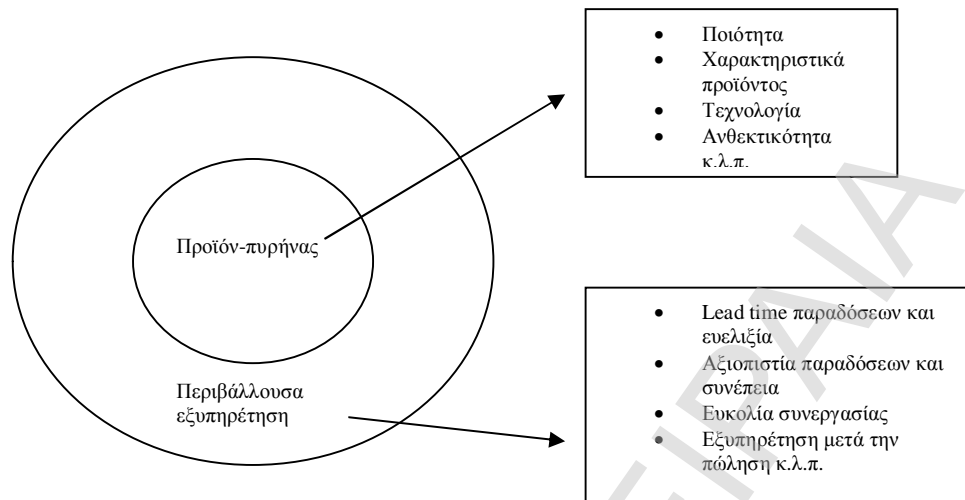
το κόστος του πελάτη για να μεταφέρει το απόθεμα, το κόστος παραγγελίας και τα κόστη συναλλαγής συνθέτουν το συνολικό αυτό κόστος. Καθώς τα logistics μπορούν να επιδράσουν μοναδικά τόσο στον αριθμητή όσο και τον παρονομαστή του κλάσματος μπορούν να επιδράσουν μοναδικά στην αξία των πελατών.

Είναι προφανές από όλα τα παραπάνω ότι πλέον οι επιχειρήσεις δεν ανταγωνίζονται μόνο σε επίπεδο χαρακτηριστικών του προϊόντος που πωλούν αλλά και στις υπηρεσίες αξίας που προσφέρουν. Ο Theodore Levitt ήταν ο πρώτος που είπε ότι «οι άνθρωποι δεν αγοράζουν προϊόντα αλλά όφελος»<sup>6</sup>. Η ιδέα πίσω από αυτή τη δήλωση είναι ότι πλέον το ενδιαφέρον βρίσκεται πίσω από το σύνολο της προσφοράς που προσδίδει αξία στον πελάτη. Για παράδειγμα ένα τελικό προϊόν στην αποθήκη του προμηθευτή και ένα προϊόν στα χέρια του καταναλωτή είναι το ίδιο σε ότι αφορά τα φυσικά του χαρακτηριστικά, προφανώς όμως έχει μεγαλύτερη αξία στα χέρια του πελάτη παρά στην αποθήκη. Η διανομή του στην προκειμένη περίπτωση είναι αυτή που του έχει προσδώσει αξία.

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που υποφέρουν σε αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον, καθώς έχουν συγκεντρώσει όλες τους τις προσπάθειες στις παραδοσιακές οπτικές του marketing που πλέον όμως δεν επαρκούν. Καταστροφική έχει γίνει επίσης για πολλές επιχειρήσεις η προσπάθεια μείωσης κόστους καθώς στο βωμό της, θυσιάζονται στοιχεία που στην πραγματικότητα θα δημιουργούσαν υπεραξία. Το χαμηλό κόστος μπορεί να οδηγήσει σε επαρκή logistics αλλά όχι σε αποτελεσματικά. Σήμερα τα κριτήρια που θα κερδίσουν μια παραγγελία προς την επιχείρηση είναι αυτά που ξεκάθαρα θα έχουν θετικό αποτέλεσμα στην διαδικασία δημιουργίας υπεραξίας για τους πελάτες.

Στο ακόλουθο σχήμα εμφανίζεται η ιδέα του περιβάλλοντος εξυπηρέτησης του πελάτη.





Σχήμα 2-3 Χρήση της εξυπηρέτησης του πελάτη για την ανάπτυξη του βασικού προϊόντος (Πηγή : *Martin Christopher, Logistics and supply chain management – Strategies for reducing cost and improving service, Prentice Hall Ed.1992*)

Στο κέντρο βρίσκεται ο πυρήνας του προϊόντος που είναι το βασικό προϊόν όπως βγαίνει από το εργοστάσιο. Ο εξωτερικός δακτύλιος αντιπροσωπεύει όλα τα χαρακτηριστικά που προσδίδουν την αξία στο προϊόν είτε από την εξυπηρέτηση του πελάτη είτε από τα logistics χωρίς αυτό να σημαίνει ότι μόνο αυτά δίνουν αξία στο προϊόν.

Κλασικός ορισμός στο marketing είναι ότι αχολείται με την απόκτηση και διατήρηση των πελατών. Στην πραγματικότητα όμως βλέπουμε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις επικεντρώνουν περισσότερο τις προσπάθειές τους στην απόκτηση παρά στη διατήρηση των πελατών. Έτσι μια εξέταση του πλάνου του marketing δείχνει συνήθως τρόπους απόκτησης μεριδίου αγοράς παρά διατήρησης των υαρχόντων πελατών. Παρόλο που ένας νέος πελάτης είναι πάντα ευπρόσδεκτος σε μια επιχείρηση, πρέπει να γίνει κατανοητό ότι οι υπάρχοντες πελάτες προσδίδουν μεγαλύτερη κερδοφορία στην επιχείρηση και έχουν δυνατότητες ανάπτυξης σε όρους αξίας και συχνότητας αγορών όπως έχει ήδη αναφερθεί και παραπάνω.

Η σημασία της διατήρησης του πελάτη υπογραμμίζεται από την έννοια της αξίας χρόνου ζωής ενός πελάτη που υπολογίζεται ως εξής:

Αξία χρόνου ζωής πελάτη = Μέση αξία συναλλαγής x Ετήσια συχνότητα αγορών x Προσδοκώμενος χρόνος διατήρησης πελάτη<sup>4</sup>

Ένας απλός τρόπος μέτρησης της διατήρησης των πελατών είναι να δούμε πόσους από τους πελάτες που είχαμε πριν ένα χρόνο εξακολουθούμε να έχουμε σήμερα. Μπορούμε έτσι να βρούμε και την αξία των αγορών που έχουμε από αυτούς τους πελάτες καθώς και την ενδεχόμενη ανάπτυξη αγορών που έχει προκύψει από αυτούς.

Επιπλέον υπάρχουν στοιχεία ότι ένας παλιός πελάτης είναι πιο επικερδής από ένα νέο. Συνήθως στοιχίζει λιγότερο το να πουλήσει κανείς σε αυτόν αλλά και να τον εξυπηρετήσει, ενώ καθώς η σχέση αναπτύσσεται υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να δοθούν από αυτόν και επιπλέον παραγγελίες καθώς η σχέση αρχίζει να γίνεται πλέον, συνεργασία. Επιπλέον, ο ικανοποιημένος πελάτης μεταφέρει την πληροφορία της ικανοποίησής του αυτής σε άλλους και έτσι υπάρχει η πιθανότητα να κερδηθούν και νέοι πελάτες με αυτό τον τρόπο.

Οι προσδοκίες του πελάτη καθορίζονται από τις προσωπικές του ανάγκες, την παλαιότερη εμπειρία του καθώς και την φύση της υπηρεσίας που του προσφέρεται. Η εταιρική εικόνα και θέση παίζει ένα σημαντικό ρόλο στο σχηματισμό αυτών των προσδοκιών. Το πρόβλημα είναι ότι οι προσδοκίες αυτές τείνουν να αυξάνουν και η υφιστάμενη κάθε φορά κατάσταση να θεωρείται δεδομένη. Όσο μια εταιρεία αποκτά τη φήμη της εξαιρετικής εξυπηρέτησης του πελάτη οι απαιτήσεις συνεχώς αυξάνονται.

Η αντίληψη κάθε φορά της εξυπηρέτησης εξαρτάται όχι μόνο από το τί αντιλαμβάνεται κάθε φορά ο πελάτης αλλά και από το πως κάθε φορά η εξυπηρέτηση

αυτή παρουσιάζεται προς αυτόν. Αν προσθέσει κανείς σε αυτό τη συνεχή μεταβολή των στόχων και των στρατηγικών, όπως και των βραχυπρόθεσμων οργανωτικών αναγκών τόσο των πελατών όσο και των προμηθευτών, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι είναι εξαιρετικά δύσκολη η διατήρηση μιας συνεχώς υψηλού επιπέδου αντίληψης για το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρει μια εταιρεία. Τυπικά άλλωστε τις περισσότερες φορές η αξιολόγηση του επιπέδου εξυπηρέτησης από τους πελάτες γίνεται σε φάσεις που η αντίληψη τους για αυτό που τους προσφέρεται διαφέρει από τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις που είχαν.

Τελευταία βέβαια εμφανίζεται μια νέα λογική στη δημιουργία σχέσεων με τους πελάτες. Η ιδέα είναι να δημιουργούμε προς τους πελάτες μας τέτοιο επίπεδο ικανοποίησης έτσι ώστε να μην υπάρχει ούτε καν η πιθανότητα να σκεφτούν εναλλακτικούς τρόπους προμήθειας. Το αποτέλεσμα είναι μια μορφή ανταγωνισμού που βασίζεται στη λογική του «πιάσε με αν μπορείς» και τείνει με αυτό τον τρόπο να αυξάνει όλο και περισσότερο τις απαιτήσεις από την πλευρά των πελατών.

Στη σημερινή πρακτική όταν ένας πελάτης τοποθετεί μια εντολή αγοράς στην οποία ζητά ένα συγκεκριμένο χρόνο και τόπο παράδοσης, είναι ξεκάθαρο ότι αναφέρεται σε κάποιο συγκεκριμένο σημείο στο χρόνο. Η απαίτησή του είναι να προμηθευτεί το 100% του αποθέματος που ζήτησε, τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή και χωρίς λάθη. Έτσι πλέον το ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο απόδοσης είναι ούτε λίγο ούτε πολύ η «τέλεια παραγγελία».

## **2.6 Η μέτρηση του επιπέδου εξυπηρέτησης του πελάτη**

Το καλύτερο που μπορεί να επιτευχθεί στην ποιότητα των logistics είναι να γίνουν όλα σωστά και από την πρώτη στιγμή. Η λογική της «τέλειας παραγγελίας» ακολουθεί την λογική του τέλειου συντονισμού της άμεσα διαθέσιμης επιθυμητής

ποσότητας με τέτοια αποδοτικότητα του συστήματος ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι κάθε φορά.

Η παραγγελία θα πρέπει να είναι ολοκληρωμένη από όλες τις απόψεις και χωρίς κανένα λάθος. Αυτό σημαίνει ότι η διαθεσιμότητα και όλες οι υποστηρικτικές διαδικασίες της τιμολόγησης, της συσκευασίας κ.λ.π. θα πρέπει να είναι ακριβώς στα επίπεδα που έχει δεσμευθεί η εταιρεία προς τους πελάτες της.

Ένας κοινά παραδεκτός ορισμός για την τέλεια παραγγελία είναι ότι αυτή θα πρέπει να παραδίδεται στον ζητούμενο χρόνο, στο σύνολο της ζητούμενης ποσότητας και χωρίς λάθη. Το θέμα του χρόνου αφορά το συμφωνημένο από την επιχείρηση lead time, το θέμα της ποσότητας αφορά την εκτέλεση της παραγγελίας στο σύνολο της χωρίς τμηματικές παραδόσεις και το «χωρίς λάθη» αφορά... όλα τα υπόλοιπα!

Έτσι το συνολικό επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη για μια περίοδο μετράται με τη συνδιασμένη επίδραση όλων των παραπάνω παραγόντων στην εκτέλεση της παραγγελίας, που σημαίνει ότι με πολλαπλασιασμό όλων των στοιχείων υπολογίζεται το επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη που έχει επιτευχθεί.

Επίδοση ως προς την τέλεια παραγγελία = % των παραγγελιών που παραδόθηκαν στο σωστό χρόνο x % των παραγγελιών που παραδόθηκαν ολοκληρωμένες x % των παραγγελιών που παραδόθηκαν χωρίς να παρατηρηθούν λάθη

Έτσι για παράδειγμα αν πούμε ότι από το σύνολο των παραγγελιών που στείλαμε για ένα μήνα το 90% αυτών ήταν εντός του lead time, το 80% αυτών ήταν στις ζητούμενες ποσότητες και το 70% αυτών χωρίς λάθη, τότε σημαίνει ότι  $90\% \times 80\% \times 70\% = 50,4\%$  είναι το πραγματικό επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη μας ως προς την «τέλεια παραγγελία».

Καθώς όμως η δέσμευση μηδενικού αριθμού λαθών από την πλευρά της επιχείρησης απαιτεί μια στρατηγική αρκετά υψηλού κόστους, λίγες είναι οι επιχειρήσεις που προσφέρουν τέτοια επίπεδα εξυπηρέτησης σε όλους τους πελάτες τους, αφού θα έπρεπε να ακολουθούν στρατηγική υψηλών αποθεμάτων, να διαθέτουν τους απαραίτητους χώρους για να την υποστηρίξουν και να έχουν εξαιρετικές έως άριστες δυνατότητες υποστήριξης της διανομής των προϊόντων τους.

Για να επιτευχθεί ένα τόσο υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη απαιτούνται υψηλό επίπεδο πληροφοριών μεταξύ των συνεργατών αλλά και βαθύτατη κατανόηση των απαιτήσεων τους. Δυνατότητες εξυπηρέτησης με βάση την «τέλεια παραγγελία» δεν είναι εφικτό να παρέχονται στους πελάτες χωρίς καλή προηγούμενη συνεννόηση.

Το κάθε επίπεδο εξυπηρέτησης έχει και κάποιο κόστος που συνδέεται με αυτό. Στην πραγματικότητα υπάρχουν πολλά εναλλακτικά συστήματα logistics για κάθε διαφορετικό επίπεδο εξυπηρέτησης, που εξαρτάται από το συγκεκριμένο μείγμα δραστηριοτήτων logistics.

Οι επιχειρήσεις πιέζονται να βελτιώνουν διαρκώς το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών τους ώστε να ανταποκριθούν σε υψηλότερες απαιτήσεις εξυπηρέτησης από την πλευρά των πελατών, και έτσι το κόστος αυξάνει σημαντικά. Αυτό είναι γενικά ένα φαινόμενο που παρατηρείται σε πολλές οικονομικές δραστηριότητες όταν αυτές ωθούνται να διασπάσουν το φράγμα της αποτελεσματικότητάς τους.

Ο κύριος παράγοντας κόστους που συνδέεται με τα διαφορετικά επίπεδα εξυπηρέτησης του πελάτη είναι το κόστος των χαμένων πωλήσεων. Χρήματα που ξοδεύονται για την υποστήριξη κάποιου πελάτη περιλαμβάνουν το κόστος που συνδέεται με την ολοκλήρωση των παραγγελιών, την προμήθεια εξαρτημάτων και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Περιλαμβάνουν επίσης το κόστος χειρισμού των επιστροφών, το οποίο έχει και τεράστιο αντίκτυπο στην αντίληψη του πελάτη για τον

τρόπο οργάνωσης της εξυπηρέτησης αλλά και στο επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη από την εξυπηρέτηση αυτή.

Το κόστος των χαμένων πωλήσεων περιλαμβάνει επίσης όχι μόνο τη συνεισφορά των χαμένων πωλήσεων του παρόντος αλλά και μελλοντικές πωλήσεις που είναι πιθανό να χαθούν από υφιστάμενους και μελλοντικούς πελάτες, λόγω της αρνητικής δημοσιότητας που θα έχει υποστεί η εταιρεία από τους μη ικανοποιημένους πελάτες της. Μια πρόσφατη εκτίμηση έχει δείξει ότι ένας μη ικανοποιημένος πελάτης μεταδίδει τη δυσαρέσκειά του κατά μέσο όρο σε εννέα ακόμα σε ότι αφορά το ίδιο το προϊόν η την εξυπηρέτηση που έχει δεχθεί. Έτσι δεν είναι καθόλου περίεργο πόσο εξαιρετικά δύσκολο είναι να μετρήσει κανείς το πραγματικό κόστος της εξυπηρέτησης του πελάτη.

Ο καλύτερος τρόπος προσέγγισης είναι να προαποφασιστεί το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης, σε συνάρτηση με τις ανάγκες των πελατών αλλά και το πώς αυτές επηρεάζονται από άλλα έξοδα που γίνονται σε άλλες περιοχές του μείγματος marketing. Η κεντρική ιδέα είναι να ελαχιστοποιηθεί το συνολικό κόστος, δεδομένων των αναγκών των πελατών.

Αποτελεσματικές στρατηγικές εξυπηρέτησης του πελάτη είναι αυτές που εφαρμόζονται μετά από έρευνα των αναγκών του πελάτη και αντιστοιχίζονται με τις ικανότητες που έχει κάθε εταιρεία σε πόρους. Έτσι γίνεται κατανοητό ότι σε περίπτωση που υπάρχει διάσταση ανάμεσα στις προσδοκίες του πελάτη και τη δυνατότητα συνεχούς διατήρησης ενός υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης, πρέπει είτε να αυξηθεί το μέγεθος των πόρων που διατίθενται είτε ο πελάτης να αποδεχθεί ένα χαμηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ**

Προκειμένου να διαμορφώσουμε μια γενικότερη στρατηγική με στόχο τη βελτίωση της παρεχόμενης εξυπηρέτησης του πελάτη ακολουθούμε μια πορεία βήμα προς βήμα από το στάδιο του γενικού σχεδιασμού σε αυτό των ειδικών μετρήσεων και τέλος του ελέγχου. Η επιτυχής αντιμετώπιση των δυσκολιών που προκύπτουν και ο βαθμός της αποτελεσματικότητας των εφαρμοζόμενων πρακτικών οδηγούν αναδραστικά στη συνεχή βελτίωση της παρεχόμενης εξυπηρέτησης.

### **3.1 Το στάδιο του σχεδιασμού**

Σκοπός του σταδίου αυτού είναι να προσδιοριστεί το επίπεδο προσδοκιών του πελάτη σε ότι αφορά τα προϊόντα και την εξυπηρέτησή του από τους προμηθευτές του. Ο έλεγχος του επιπέδου εξυπηρέτησης που παρέχει μια επιχείρηση έχει αξία μόνο όταν μετρά τις πραγματικές προσδοκίες των πελατών όπως αυτές έχουν προσδιοριστεί από τους ίδιους, και όχι όταν μετρά προσδοκίες που έχουν χαρακτηριστεί ή θεωρηθεί σημαντικές για τους πελάτες από τους διενεργούντες τον έλεγχο προμηθευτές.

Στην ανάπτυξη του πακέτου εξυπηρέτησης χρειάζεται να ληφθούν υπόψιν οι διαφορετικές ενδεχομένως ανάγκες διαφορετικών τομέων της αγοράς και η ανάγκη το πακέτο μας να είναι οικονομικά ανταγωνιστικό. Τα ακόλουθα βήματα προτείνονται ώστε να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι<sup>6</sup>:

- Κατανόηση της πολιτικής και των πρακτικών που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές για κάθε διαφορετικό προϊόν και κανάλι διανομής.
- Αναγνώριση και μέτρηση των κύριων στοιχείων που θα οδηγήσουν την επιχείρησή μας να γίνει προτιμιακός προμηθευτής.
- Μέτρηση των επιπτώσεων του κάθε στοιχείου της εξυπηρέτησης του πελάτη στα μερίδια αγοράς και την κερδοφορία.
- Αξιολόγηση της επίδοσης της επιχείρησης σε καθένα από τα παραπάνω στοιχεία
- Επανασχεδιασμός του πακέτου εξυπηρέτησης ώστε να δοθεί έμφαση στα σημαντικά στοιχεία και να υποβαθμιστούν τα μη σημαντικά.

Η ακριβής σύσταση του πακέτου εξυπηρέτησης του πελάτη για κάθε τομέα θα εξαρτηθεί από τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης, καθώς και από τον



προϋπολογισμό και τους περιορισμούς κόστους που έχει η επιχείρηση. Σε περίπτωση που προκύψουν παραπάνω από ένα αποδεκτά πακέτα, είναι λογικό ότι θα πρέπει να επιλεγεί το πιο οικονομικό για την επιχείρηση.

Είναι επίσης σημαντικό να σημειωθεί, πως για να επιτύχει η πολιτική που θα χαραχθεί σε ότι αφορά το επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη, αυτή θα πρέπει να συμβαδίζει και να βασίζεται στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, καθώς αποτελεί μέρος του συνολικού στρατηγικού σχεδιασμού της.

Στην προσπάθεια να αναγνωρίσουμε τις ανάγκες των πελατών μας πρέπει αρχικά να προσδιορίσουμε τα εμπλεκόμενα μέρη που καθορίζουν τις απαιτήσεις, τους παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις προμήθειας, καθώς και τη βαρύτητα του καθενός στην λήψη των τελικών αποφάσεων.

Οι αποτυχίες στην εξυπηρέτηση του πελάτη συχνά οφείλονται σε οργανωτικά προβλήματα. Πολύ συχνά οι ευθύνες για τις διάφορες διαδικασίες βρίσκονται καταναμημένες σε διαφορετικά άτομα και δεν υπάρχει προσπάθεια συντονισμού τους. Η αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πελάτη απαιτεί συντονισμό όλων των διαδικασιών που εμπλέκονται από τη στιγμή τοποθέτησης της παραγγελίας μέχρι την παράδοσή της στον πελάτη, και κατά συνέπεια τη συνεργασία όλων των υπευθύνων που εμπλέκονται.

Η μελέτη θα πρέπει να αρχίσει από τους τελικούς χρήστες. Αυτοί μπορεί να μην είναι οι πελάτες για έναν οργανισμό αλλά σίγουρα καθορίζουν την επιτυχία ή την αποτυχία ενός προϊόντος. Για να καταλάβει κανείς πώς θα κάνει την αλυσίδα εφοδιασμού ποιά αποτελεσματική πρέπει να αντιληφθεί τα πιθανά κίνητρα-ενδιαφέροντα των τελικών χρηστών.

Αρχικά ομαδοποιούνται οι τελικοί χρήστες με βάση το προϊόν, την τοποθεσία, τον τόπο, την ποσότητα ή άλλα χαρακτηριστικά. Στη συνέχεια δημιουργούνται από αυτές τις ομάδες μεγαλύτεροι ευρύτεροι τομείς με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετούνται από

το ίδιο κανάλι διανομής. Στη συνέχεια πρέπει να καταγραφούν τα προϊόντα και οι ομάδες των προϊόντων με κριτήρια που μπορεί να είναι η αγορά στην οποία απευθύνονται, το ίδιο κανάλι διανομής που ακολουθούν, οι πελάτες στους οποίους απευθύνονται κλπ. Τέλος, δημιουργείται ένας πίνακας όπου διατάσσονται σε γραμμές και στήλες τα προϊόντα και οι πελάτες και μπορεί να υπολογιστεί από το κάθε στοιχείο του, που αποτελεί ένα μοναδικό συνδυασμό προϊόντος-πελάτη, το κέρδος που μας προσφέρει ο κάθε συνδυασμός.

Για τον καθορισμό της αλυσίδας εφοδιασμού που θα εξυπηρετεί την κάθε ομάδα πελατών πολύ σημαντική είναι η αποτύπωση της φυσικής ροής για:

- Τη σύνταξη του πίνακα με τους κυριότερους προμηθευτές, κατασκευαστικά κέντρα, κέντρα διανομής, αποθήκες και ομάδες πελατών.
- Την επιλογή των τρόπων μεταφοράς από το καθένα από τα παραπάνω κέντρα στο άλλο.
- Την ροή των ποσοτήτων σε χρήμα, τεμάχια και όγκο.
- Τη χρονική διάρκεια για τη μετακίνηση των υλικών στην αλυσίδα ( και από κέντρο σε κέντρο).
- Το επίπεδο αποθεμάτων κατά μήκος της αλυσίδας συμπεριλαμβανομένων των αποθεμάτων των πελατών και των προμηθευτών.

Η πληροφορία είναι επίσης ένα πολύ σημαντικό στοιχείο της αλυσίδα εφοδιασμού. Ένα μεγάλο κομμάτι ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έρχεται μέσα από τη βελτίωση της ροής της πληροφορίας. Ανάμεσα στα στοιχεία που περιγράφουν τη ροή της πληροφορίας είναι:

- Το διάγραμμα ροής. Αυτό μας δείχνει που γεννιέται η πληροφορία της πώλησης, καθώς και την πορεία που ακολουθεί.

- Τα σημεία λήψης αποφάσεων κατά μήκος της αλυσίδας, συμπεριλαμβανομένων των υπευθύνων ατόμων για τη λήψη των αποφάσεων αυτών.

- Η απογραφή των εργαλείων που χρησιμοποιούνται από τα συστήματα πληροφορίας για τον προγραμματισμό και τον έλεγχο της διαδικασίας.

- Η λίστα επίσημων και ανεπίσημων συμβολαίων ανάμεσα στους συμμετέχοντες στην αλυσίδα εφοδιασμού.

Παρόμοια διαδικασία πρέπει να ακολουθηθεί και για τη ροή του χρήματος, ειδικότερα:

- Αποτύπωση του κύκλου χρήματος που θα δείξει το χρόνο που μεσολαβεί από το χρόνο των πρώτων εξόδων μέχρι αυτά να συλλεγούν από τον τελικό χρήστη.

- Καταγραφή στοιχείων για τα αποθέματα, τις υποχρεώσεις των πελατών και τις υποχρεώσεις προς τους προμηθευτές.

- Υπολογισμός του εκτιμώμενου κόστους κατά μήκος της αλυσίδας με καταμερισμό του τελικού κόστους στις διάφορες επιμέρους δραστηριότητες της αλυσίδας εφοδιασμού.

Εξάλλου απαραίτητη είναι η διαδικασία της συλλογής πληροφοριών με στόχο να καθοριστεί αφενός το επίπεδο λειτουργίας της επιχείρησης και αφετέρου το ευκαίο επίπεδο λειτουργίας καθώς επίσης και τις δυσκολίες μετάβασης από το πρώτο στο δεύτερο. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο θα πρέπει:

- Να αντιληφθούμε τις ανάγκες των πελατών ανά τομέα με τη χρήση ερευνών αγοράς ή με απευθείας στοιχεία που θα συλλέξουμε από πελάτες.

- Να υπολογίσουμε τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες μας ανά τομέα με βάση τη γνώμη των στελεχών, τα μερίδια αγοράς και τα οικονομικά αποτελέσματα.

- Να κατανοήσουμε τους περιορισμούς που υπάρχουν λόγω εργατικού δυναμικού, οικονομικών δυνατοτήτων, δυναμικότητας, γραμμών παραγωγής προϊόντων και πελατών και τέλος των παλαιότερων επενδύσεων.

Μια σειρά παραμέτρων διαμόρφωσης στρατηγικής για την εξυπηρέτηση του πελάτη, σύμφωνα με τους Lambert και Stock είναι η ακόλουθη:

- Καθορισμός επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών βάση των αντιδράσεων τους στις ελλείψεις προϊόντων.

- Σύγκριση εξόδων κόστους

- ABC analysis για την εξυπηρέτηση του πελάτη

- Συλλογή και διαχείριση πληροφοριών με στόχο τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη

Η ποιοτική φάση δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να :

- Αναγνωρίσει τους πελάτες της.

- Δημιουργήσει λίστα με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα σχετικών υπηρεσιών και προϊόντων όπως αυτά προσδιορίζονται από τους πελάτες.

- Χρησιμοποιήσει λίστα των ποιοτικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων στο σχεδιασμό ερωτηματολογίου που θα χρησιμοποιηθεί στην ποσοτική φάση.

### ***3.2 Το στάδιο των μετρήσεων***

Καθώς η εταιρεία έχει αποφασίσει για τα στοιχεία της εξυπηρέτησης του πελάτη που είναι πιο σημαντικά πρέπει να αναπτύξει τις βάσεις μέτρησης της απόδοσης αυτής της εξυπηρέτησης. Οι υπεύθυνοι προς τούτο υπάλληλοι θα πρέπει σε τακτά χρονικά

διαστήματα να ενημερώνουν τη διοίκηση για τα αποτελέσματα τους. Η μέτρηση της απόδοσης της εξυπηρέτησης του πελάτη μπορεί να ελεγχθεί από:

- Την εδραίωση ποσοτικών βάσεων για τη μέτρηση κάθε στοιχείου της εξυπηρέτησης.
- Τη μέτρηση της πραγματικής απόδοσης για κάθε στοιχείο της εξυπηρέτησης.
- Την ανάλυση των αποκλίσεων ανάμεσα στα πραγματικά στοιχεία και τις αποδεκτές τιμές βάσης που έχουν τεθεί.
- Τις διορθωτικές ενέργειες ώστε να επιτύχουμε τα πραγματικά στοιχεία να συγκλίνουν προς τους στόχους που έχουν τεθεί.

Υπάρχει ένας αριθμός μεθόδων για τη μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη από την εξυπηρέτηση που του παρέχεται από τους προμηθευτές του. Παρόλαυτά, ο σκοπός των αποτελεσματικών μεθόδων μέτρησης της εξυπηρέτησης, είναι να παρέχουν στον οργανισμό το πλαίσιο που θα του επιτρέψει να καθορίσει τις προσδοκίες του πελάτη και να ελέγξει πόσο επιτυχημένα αντιμετωπίζονται, σε βάθος χρόνου, οι παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί από την πλευρά των πελατών.

Η ποσοτική φάση κατευθύνεται προς την απόκτηση ενός επαρκούς μαθηματικού μοντέλου των προσδοκιών και των αντιλήψεων των πελατών, όπως αυτές έχουν προκύψει από το στάδιο της ποιοτικής φάσης,

Το αποτέλεσμα της ποσοτικής φάσης θα είναι:

- Αθροίσεις για τις προσδοκίες, τις αντιλήψεις και την απόδοση της επιχείρησης.
- Ομαδοποίηση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων προϊόντων και υπηρεσιών σε ευρύτερες ομάδες χαρακτηριστικών.

- Απόδοση «βαρών» με στατιστικές μεθόδους στα παραπάνω χαρακτηριστικά, τα οποία θα υποδεικνύουν τη σημασία του καθενός.
- Διαμόρφωση απαιτήσεων συμπεριφοράς που υποδεικνύονται από όλα τα χαρακτηριστικά, και οι οποίες θα προσφέρουν στον οργανισμό συμπαγείς κατευθύνσεις για τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που θα διαθέσει προς τους πελάτες.
- Καταγραφή των προτεραιοτήτων που τίθενται από τους πελάτες για υπηρεσίες και προϊόντα, ώστε να μπορεί η επιχείρηση να ανταποκριθεί αμεσότερα σε αυτά.
- Δημιουργία του τελικού ερωτηματολογίου που θα χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση του επιπέδου ικανοποίησης του πελάτη από την εξυπηρέτηση που του παρέχεται.

### **3.3 Το στάδιο του ελέγχου**

Για τον έλεγχο μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη είναι απαραίτητη η χρήση ενός ανάλογου εργαλείου. Η συχνότητα με την οποία η ικανοποίηση του πελάτη μετράται και παρουσιάζεται πρέπει να συσχετίζεται άμεσα με το χρόνο που χρειάζεται για να αξιοποιηθούν τα ευρήματα των προηγούμενων μετρήσεων και να εφαρμοστούν οι βελτιωτικές λύσεις που έχουν προκύψει. Επιπλέον, ο χρόνος που θα παρέλθει για να γίνει εμφανής η μεταβολή της ικανοποίησης του πελάτη από την εφαρμογή των βελτιωτικών λύσεων, είναι ένας παράγοντας που σίγουρα θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν.

Η διαδικασία ελέγχου συνήθως χωρίζεται σε 5 στάδια:

- Τμηματοποίηση και δειγματισμός.
- Διαρκής και κυλιόμενος έλεγχος της ικανοποίησης του πελάτη.

- Ανατροφοδότηση ενός αρχείου ικανοποίησης πελατών.
- Αξιολόγηση των στρατηγικών που εφαρμόζονται.
- Αναθεώρηση στρατηγικής.

Η διαδικασία του διαρκούς ελέγχου επιτρέπει την συνεχή αξιολόγηση της υπάρχουσας στρατηγικής εξυπηρέτησης και εντοπίζει τις περιοχές στις οποίες χρειάζεται αναθεώρηση στρατηγικής. Είναι σημαντικό τα θέματα που εντοπίζονται να αντιμετωπίζονται στον ελάχιστο δυνατό χρόνο:

Ποιοτικό επίπεδο εξυπηρέτησης είναι αυτό που περιλαμβάνει στοιχεία που διατίθενται από όλους τους σοβαρούς ανταγωνιστές του ίδιου τομέα της αγοράς. Παρολαυτά, για να αναπτυχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι απαραίτητο να δοθούν προς τους πελάτες επιπλέον στοιχεία. Αυτά θα πρέπει ταυτόχρονα να διατίθενται αποκλειστικά από την εταιρεία και να προσθέτουν αξία στο προϊόν που φτάνει στον πελάτη. Αυτά είναι που θα επηρεάσουν καθοριστικά τους πελάτες και θα δώσουν υψηλές προοπτικές να γίνει η επιχείρηση ένας προτιμητέος προμηθευτής.

### ***3.4 Δυσκολίες στην εφαρμογή μιας αποτελεσματικής στρατηγικής στην εξυπηρέτηση του πελάτη***

Η αποτυχία της εταιρείας να προσφέρει σε κάποιο τομέα της αγοράς αποτελεσματική εξυπηρέτηση στους πελάτες μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα δαπανηρό λάθος. Για παράδειγμα, οι μεγάλοι πελάτες μπορεί να έχουν ένα lead time τριών ημερών σε αντίθεση με μικρότερους που μπορεί να έχουν lead time πέντε ημερών ή να παραλαμβάνουν τις παραγγελίες τους μια συγκεκριμένη ημέρα κάθε εβδομάδα. Η διοίκηση συχνά διστάζει να προσφέρει διαφορετικά επίπεδα εξυπηρέτησης μεταξύ των πελατών καθώς θα πρέπει να δικαιολογεί οικονομικά αυτού του είδους τις επιλογές, και

δεν είναι λίγες οι εταιρείες που δεν έχουν τις απαραίτητες πληροφορίες για τα κόστη τους ώστε να το κάνουν.

Ένας τρόπος αντίδρασης είναι η συλλογή πληροφοριών από τους πελάτες για την ισορροπία μεταξύ του επιπέδου εξυπηρέτησης που θα επιθυμούσαν να έχουν και του κόστους το οποίο θα διατίθεντο να επωμιστούν για αυτό και ακολούθως η ομαδοποίηση τους σε διαφορετικά επίπεδα εξυπηρέτησης με αντίστοιχα κλιμακούμενες χρεώσεις.

Οι άνθρωποι των πωλήσεων στην προσπάθειά τους να κερδίσουν τον πελάτη χρησιμοποιούν ως δέλεαρ ένα υψηλό και μη διαθέσιμο επίπεδο εξυπηρέτησης. Υποσχόμενοι για παράδειγμα ταχύτερη παράδοση κερδίζουν μια παραγγελία, όμως το διακύβευμα είναι η αξιοπιστία της εταιρείας.

Οι πελάτες όμως αξιολογούν περισσότερο τη συνέπεια και την αξιοπιστία από την ταχύτητα παράδοσης μιας παραγγελίας. Κατά συνέπεια, πυροσβεστικές ενέργειες εκ των υστέρων προκειμένου να μειωθεί ο κύκλος της παραγγελίας θα έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους μεταφοράς για τις επισπευσμένες παραγγελίες, καθώς και του συνολικού κόστους της παραγγελίας λόγω της παραβίασης των συνήθισμένων διαδικασιών. Επιπλέον, ούτε ο πελάτης, ούτε ο πωλητής έχουν πολλά να κερδίσουν από όλη αυτή τη διαδικασία. Όταν οι άνθρωποι των πωλήσεων παραβιάζουν την πολιτική εξυπηρέτησης που έχει καθοριστεί στις ημέρες φορτώσεων, τα lead times, τα σημεία φόρτωσης, τα μέσα μεταφοράς, τις μονάδες πώλησης κλπ. εμποδίζουν τις παραγγελίες άλλων πελατών και αυξάνουν το κόστος των logistics. Με άλλα λόγια βρίσκονται να υπόσχονται στον πελάτη ένα επίπεδο εξυπηρέτησης που δεν παρέχεται από την εταιρεία, ενώ ταυτόχρονα μέσω των διάφορων πιέσεων που ασκούν η εταιρεία οδηγείται σε παροχή χαμηλότερης ποιότητας εξυπηρέτησης σε άλλους πελάτες οι παραγγελίες των οποίων μοιραία επιβαρύνονται από την εξυπηρέτηση της «ανέφικτης».



Το καθορισμένο επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη απο την κάθε εταιρεία, όπως και οι προσδοκίες απόδοσης επηρεάζονται ουσιαστικά από το ανταγωνιστικό περιβάλλον και από την παραδοσιακά διακριτή βιομηχανική πρακτική. Κατά συνέπεια είναι επιτακτικό για τη διοίκηση να αντιληφθεί τους κανόνες της βιομηχανίας, τις προσδοκίες, όπως και το κόστος της προσφοράς υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης του πελάτη. Τα στοιχεία αποδεικνύουν ότι πολλές εταιρείες δεν μετρούν την οικονομική σημασία του επιπέδου εξυπηρέτησης και στερούνται αποτελεσματικού τρόπου καθορισμού του ανταγωνιστικού επιπέδου αυτής. Αν σκεφτεί κανείς τα τεράστια ποσά που δαπανώνται για έρευνα, ανάπτυξη και διαφήμιση είναι παράλογο πως μια εταιρεία δεν μελετά τα στοιχεία εκείνα που αφορούν την εξυπηρέτηση και που θα της φέρουν μακροχρόνια ανάπτυξη και κερδοφορία.

### ***3.5 Η βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης του πελάτη***

Μια αποτελεσματική στρατηγική εξυπηρέτησης του πελάτη πρέπει να βασίζεται στην πλήρη εκμετάλλευση του τί εννοούν οι πελάτες ως εξυπηρέτηση. Όταν αυτό γίνει κατανοητό, η διοίκηση θα πρέπει να επιλέξει τη στρατηγική εκείνη μέσω της οποίας θα επιδιώξει τους αντικειμενικούς της στόχους για μακροπρόθεσμη κερδοφορία και θα την βοηθήσει να αποκτήσει και να διατηρήσει τους πιο επικερδείς πελάτες. Την ίδια στιγμή το ίδιο σύστημα θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να ανταποκριθεί όσο το δυνατόν καλύτερα σε απρόβλεπτες καταστάσεις οι οποίες μπορούν είτε να επιδράσουν στα συστήματα της επιχείρησης, είτε να αλλάξουν δραματικά τα λειτουργικά χαρακτηριστικά της για κάποιο διάστημα (π.χ. απεργίες, φυσικές καταστροφές, ραγδαίες οικονομικές εξελίξεις κ.λ.π.).

Το επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη σε μια επιχείρηση μπορεί να βελτιωθεί με τη λήψη των παρακάτω διορθωτικών μέτρων:

- Εντατικός και ενδεδειγμένος έλεγχος των αναγκών των πελατών
- Επιδίωξη επιπέδων εξυπηρέτησης του πελάτη που να έχουν οικονομικό όφελος για την επιχείρηση
- Μέτρηση και αξιολόγηση της επίδοσης για κάθε μια από τις δραστηριότητες των logistics
- Χρήση της τελευταίας τεχνολογίας στα μηχανογραφικά συστήματα και ιδιαίτερα στην διαδικασία εκτέλεσης των παραγγελιών

Τα συστήματα διεκπεραίωσης των παραγγελιών έχουν ιδιαίτερα μεγάλη επίδραση στο επίπεδο της εξυπηρέτησης του πελάτη, καθώς όταν υπάρχει σύγχρονη τεχνολογία και αυτοματοποίηση η εταιρεία επιτυγχάνει:

- Καλύτερη διαθεσιμότητα των προϊόντων
- Ακρίβεια στοιχείων στην τιμολόγηση
- Δυνατότητα μείωσης των αποθεμάτων ασφαλείας και του σχετιζόμενου με αυτά κόστους
- Καλύτερη πληροφόρηση για το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η παραγγελία

Γίνεται έτσι κατανοητή η σημασία του να είναι γνωστοί οι παράγοντες που επηρεάζουν τις αγοραστικές συνήθειες και τα σημαντικά στοιχεία για ένα ικανοποιητικό επίπεδο εξυπηρέτησης. Η χρήση ερευνών αγοράς για την κατανόηση αυτών των παραγόντων είναι εξαιρετικά σημαντική, όπως θα ήταν το να γνωρίζει κανείς με ακρίβεια την αντίδραση του καταναλωτή στην αλλαγή της τιμής του προϊόντος.

Έτσι με καλή γνώση όλων των στοιχείων που αποτελούν την εξυπηρέτηση του πελάτη, όπως περιγράψαμε παραπάνω, η επιχείρηση μπορεί να ξεκινήσει την έρευνά

της για τη συλλογή των σχετικών στοιχείων. Στη συνέχεια και μετά την απόδοση του δείκτη σημασίας σε κάθε παράγοντα, σύμφωνα με την πληροφόρηση των πελατών, μπορούν να ιεραρχηθούν με διάφορες μεθόδους τα στοιχεία. Τα αποτελέσματα θα δώσουν ένα προφίλ εξυπηρέτησης το οποίο θα θεωρείται αντικειμενικά αποδεκτό από το καταναλωτικό κοινό και θα βοηθήσει την επιχείρηση στη συνέχεια να καταστρώσει τη στρατηγική της.

Το συχνό σφάλμα των στελεχών του marketing που είναι η αυθαίρετη απόδοση σημασίας σε παράγοντες που συνθέτουν την εξυπηρέτηση του πελάτη, οδηγεί συνήθως στο να μην αποδοθεί σημασία σε παραμέτρους καταλυτικής σημασίας για τον πελάτη όπως αυτός τις αντιλαμβάνεται. Έτσι πολύ συχνά τα προϊόντα προωθούνται στην αγορά βάση χαρακτηριστικών που έχουν μικρή σημασία για τον καταναλωτή επιβαρύνουν όμως την τιμή τους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **Η HENKEL HELLAS ΚΑΙ ΟΙ ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ**

Η εφαρμογή στην πράξη ενός ολοκληρωμένου σχεδίου εξυπηρέτησης του πελάτη μέσα στα πλαίσια λειτουργίας μιας πολυεθνικής εταιρείας όπως η Henkel, αποτελεί το απόλυτο πεδίο δοκιμής για την επιλεγμένη στρατηγική η οποία βρίσκεται αντιμέτωπη με τις προκλήσεις της σύγχρονης αγοράς και καλείται να αποδείξει το βαθμό επιτυχίας του σχεδιασμού της κρινόμενη τελικά εκ του αποτελέσματος.

#### **4.1 Το τμήμα logistics της Henkel Hellas**

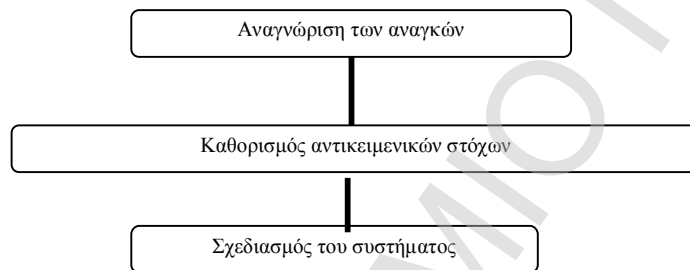
Η Η.Η. αποτελεί θυγατρική επιχείρηση στην Ελλάδα του ομίλου Henkel Group που εδρεύει στο Ντύσελντορφ της Γερμανίας. Το σύνολο του Henkel Group, σύμφωνα με τα στοιχεία του 2002, αποτελεί έναν οργανισμό που περιλαμβάνει 262 επιχειρήσεις σε ολόκληρο τον κόσμο, με συνολικές πωλήσεις 9,66 δισεκατομμύρια ευρώ και καθαρά κέρδη 431 εκατομμύρια ευρώ ενώ απασχολεί περί τους 47.000 εργαζομένους.

Η Henkel Hellas (Η.Η.) αν και αποτελεί μια μικρή μονάδα του ομίλου, αν συγκριθεί με τεράστιες παραγωγικές μονάδες ανά τον κόσμο, συμβαδίζει με τις οδηγίες, την πολιτική και τη στρατηγική που υποδεικνύεται από τη μητρική εταιρεία, και φυσικά ακολουθεί συγκεκριμένες οργανωτικές δομές, βάζει κοινούς στόχους και χρησιμοποιεί σύγχρονα εργαλεία και μεθόδους που θα την βοηθήσουν στην επίτευξη αυτών. Η εταιρεία διακινεί προϊόντα που καλύπτουν όλο το φάσμα δραστηριοποίησης του ομίλου και ειδικότερα τους τομείς των καθαριστικών σπιτιού, προϊόντων καλλυντικής φροντίδας, καταναλωτικών συγκολλητικών ουσιών και τέλος των βιομηχανικών προϊόντων καθαρισμού και συγκολλήσεων.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η εξυπηρέτηση του πελάτη αποτελεί ένα από τα πιο δυναμικά στοιχεία που έχει ένας οργανισμός για να αναζητήσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα στο αγοραστικό περιβάλλον. Το κύριο σημείο είναι να γίνει σαφής η άμεση εξάρτηση σχεδιασμού και διοίκησης της ποιότητας του επιπέδου εξυπηρέτησης από την ικανότητα του συστήματος logistics.. Έτσι ο ρόλος των logistics χαρακτηρίζεται από την ανάπτυξη συστημάτων και διαδικασιών υποστηρικτικού συντονισμού ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της εξυπηρέτησης των πελατών.

Συχνά βλέπουμε επιχειρήσεις να σχεδιάζουν και να διαχειρίζονται συστήματα logistics που επικεντρώνουν τους στόχους τους στο εσωτερικό της εταιρείας και όχι στο εξωτερικό περιβάλλον, ενώ θα έπρεπε να καταλάβουν πλήρως τις ανάγκες εξυπηρέτησης των πελατών όπως αυτοί τις αντιλαμβάνονται ανάλογα και με τις αγορές στις οποίες αυτοί απευθύνονται, και μετά να βρουν τρόπους ανάπτυξης λύσεων χαμηλού κόστους logistics.

Η Η.Η. θέτει ως πρότυπο όλες οι στρατηγικές και τα συστήματα να ακολουθούν τα ακόλουθα βήματα:



Σχήμα 4-1 Σχεδιασμός συστήματος

Η Η.Η ακολουθεί το ανωτέρω πρότυπο σχεδιασμού του δικού της συστήματος logistics, στα πλαίσια της προσπάθειας αποφυγής του λάθους του απευθείας σχεδιασμού στον οποίο προχωρούν πολλές επιχειρήσεις - οι οποίες στη συνέχεια αναγκάζονται σε επανασχεδιασμό του υπάρχοντος συστήματος logistics ή ακόμα και στη δημιουργία ενός νέου προς αντικατάσταση του παλιού, ώστε να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενες μειώσεις κόστους.

Επίσης όπως έχει ήδη αναλυθεί, σε κάθε αγορά κάποια από τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν την εξυπηρέτηση του πελάτη είναι λιγότερο ή περισσότερο σημαντικά από άλλα, ενώ σίγουρα υπάρχουν και άλλα περισσότερο εξειδικευμένα ανάλογα με την συγκεκριμένη αγορά και το προϊόν. Έτσι, πρέπει να γίνει κατανοητή η σημασία της

εξυπηρέτησης του πελάτη στα πλαίσια της διαφορετικότητας της κάθε αγοράς, των στοιχείων της και των εφαρμοζόμενων σε αυτή πολιτικών.

Λόγω της ποικιλίας των προϊόντων και των πολλών διαφορετικών αγορών στις οποίες απευθύνεται η Η.Η. και με δεδομένη ως απαραίτητη την ανάγκη προσαρμογής στις διαφορετικές απαιτήσεις των αγορών και στη διαφορετική φύση που μπορεί να έχει η εξυπηρέτηση του πελάτη σε κάθε μια από αυτές, απαιτείται ξεκάθαρη πολιτική για το επίπεδο εξυπηρέτησης που θα εφαρμόζεται, καθώς και ένας οργανισμός ευέλικτος και ικανός να ελέγχει αυτή την πολιτική. Υπάρχουν σημαντικές ενδείξεις που υποστηρίζουν ότι εάν το προϊόν δεν είναι διαθέσιμο τη δεδομένη χρονική στιγμή που το επιθυμεί ο καταναλωτής, ενώ υπάρχει κοντά του διαθέσιμο υποκατάστατό του, τότε είναι σχεδόν βέβαιο πως η πώληση θα χαθεί από το ανταγωνιστικό προϊόν. Ακόμα και σε αγορές που η πίστη στη μάρκα είναι έντονη, η έλλειψη διαθεσιμότητας μπορεί να είναι ικανός παράγοντας για να υπάρξει στροφή προς ανταγωνιστικό προϊόν.

#### ***4.2 Προτεραιότητες και σημασία της εξυπηρέτησης του πελάτη στη Henkel Hellas***

Δεδομένης της εκτενούς διαφοροποίησης των απαιτήσεων των πελατών ως προς την εξυπηρέτησή τους, η Η.Η. έχει οδηγηθεί στην ομαδοποίησή τους με βάση αυτές τις απαιτήσεις. Προκειμένου αυτό να καταστεί εφικτό, ο υπεύθυνος των logistics πρέπει να γνωρίζει τα στοιχεία που διαφοροποιούν τους πελάτες, κάτι που επιτυγχάνεται με τη συνεχή ενημέρωση μέσω των υφιστάμενων τμημάτων εξυπηρέτησης πελατών.

Η διαδικασία διαχωρισμού των πελατών σε κατηγορίες ακολουθεί τα εξής στάδια:

- Αναγνώριση των σημαντικών χαρακτηριστικών εξυπηρέτησης του κάθε πελάτη όπως αυτά γίνονται αντιληπτά από αυτόν

- Χρήση δεικτών ιεράρχησης από τους πελάτες για τα χαρακτηριστικά αυτά
- Αναγνώριση συμπλεγμάτων πελατών ανάλογα με τις κοινές τους προτιμήσεις στα θέματα εξυπηρέτησής τους από τους προμηθευτές τους

Για το κομμάτι των βιομηχανικών προϊόντων που η Η.Η. διαθέτει και στο οποίο γίνεται στο εξής λεπτομερής αναφορά, δύο είναι οι κύριοι παράγοντες που οδηγούν στην αυξανόμενη σημασία της εξυπηρέτησης του πελάτη ως όπλο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Πρώτος παράγοντας είναι η συνεχής αύξηση των απαιτήσεων των πελατών. Όπως και σε όλες τις υπόλοιπες αγορές έτσι και στις βιομηχανικές παρατηρούμε ότι οι αγοραστές αναμένουν υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης από τους πωλητές ειδικά τα τελευταία χρόνια καθώς οι περισσότεροι κατασκευαστές μεταπηδούν σε just-in-time συστήματα παραγωγής.

Ο δεύτερος παράγοντας είναι η αργή αλλά αδυσώπητη μεταφορά προς «commodity type markets». Με αυτό εννοείται η μείωση της δύναμης της «μάρκας» του προϊόντος καθώς συγκλίνουν οι ανταγωνιστικές τεχνολογίες παραγωγής των προϊόντων, και είναι δύσκολο, τουλάχιστον για το μέσο καταναλωτή, να αντιληφθεί τις διαφορές που μπορεί να υπάρχουν ανάμεσα στα ανταγωνιστικά προϊόντα.

Αντιμετωπίζοντας πλέον αυτή την κατάσταση, ο πελάτης επηρεάζεται περισσότερο από την τιμή, την εξωτερική εικόνα του προϊόντος ή ακόμα και από την δυνατότητα άμεσης διαθεσιμότητας του όταν αυτός το θελήσει. Καθώς η διαθεσιμότητα είναι καθαρά κομμάτι που αφορά την εξυπηρέτηση του πελάτη, βλέπουμε τη μεγάλη σημασία που αρχίζει να έχει αυτή δεδομένων των συνθηκών όχι μόνο σε καταναλωτικές αλλά και σε βιομηχανικές αγορές.



Επιπλέον, στις βιομηχανικές αγορές, όπου η έλλειψη διαθεσιμότητας μπορεί να έχει εξαιρετικά μεγάλες επιπτώσεις για τον πελάτη-παραγωγό, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι όλο και περισσότερες εταιρείες υιοθετούν στρατηγικές just-in-time με περιορισμό του διαθέσιμου αποθέματός τους και μεγαλύτερες απαιτήσεις στην ανταπόκριση των προμηθευτών τους προς τις απαιτήσεις τους. Η πίεση προς τους προμηθευτές αυξάνεται επιπλέον καθώς αυτοί οι ίδιοι οι πελάτες προσπαθούν να εκλογικεύσουν τη βάση των προμηθευτών που χρησιμοποιούν και να μειώσουν τον αριθμό τους στον μικρότερο δυνατό. Το να γίνει κανείς προτιμησιακός προμηθευτής σε μια βιομηχανία σήμερα, αναπόφευκτα σημαίνει ότι θα υπάρξουν και υψηλότερες απαιτήσεις προς αυτόν σε ότι αφορά το επίπεδο της προσφερόμενης εξυπηρέτησης.

### **4.3 Μέτρηση της εξυπηρέτησης του πελάτη**

Θέτοντας λοιπόν αντικειμενικούς στόχους για τη στρατηγική logistics στα βιομηχανικά προϊόντα της, η Η.Η. προσπαθεί να προσφέρει στους πελάτες το επίπεδο και την ποιότητα εξυπηρέτησης που επιθυμούν με το χαμηλότερο δυνατό κόστος για την αλυσίδα. Η ανάπτυξη μιας κατευθυνόμενης προς την αγορά στρατηγικής logistics στοχεύει στην επίτευξη της τελειότητας με ένα σταθερό και οικονομικό τρόπο. Ο ορισμός των στόχων εξυπηρέτησης του πελάτη γίνεται ευκολότερος ακολουθώντας τη λογική της τέλειας παραγγελίας η οποία επιτυγχάνεται όταν ικανοποιούνται πλήρως όλες οι απαιτήσεις του πελάτη.

Έτσι, η μέτρηση του βαθμού εξυπηρέτησης του πελάτη μπορεί να ορισθεί σαν το ποσοστό των περιπτώσεων που οι απαιτήσεις αυτές ικανοποιούνται πλήρως. Η μέτρηση της τέλειας παραγγελίας μέσα στον επιθυμητό χρόνο (on time), πλήρως (in-full) και χωρίς λάθη ( error-free ) – το στοιχείο αυτό συνδέεται με τα έγγραφα που συνοδεύουν τα εμπορεύματα, την ετικετοκόλλησή τους καθώς και τη μη καταστροφή του προϊόντος

ή της συσκευασίας του – γίνεται για το σύνολο των παραγγελιών και των πελατών. Η μέτρηση του πραγματικού επιπέδου εξυπηρέτησης με τη χρήση της τέλει παραγγελίας απαιτεί τον έλεγχο της απόδοσης σε κάθε στοιχείο και στη συνέχεια τον πολλαπλασιασμό όλων των ποσοστών επιτυχίας κάθε στοιχείου.

Λαμβάνοντας υπόψιν το γνωστό κανόνα του 80/20 (σύμφωνα με το νόμο του Pareto) ότι δηλαδή περίπου το 80% των κερδών προέρχεται από το 20% των πελατών καθώς επίσης και ότι το 80% του συνολικού κόστους εξυπηρέτησης θα γεννηθεί από το 20% των πελατών ( αλλά πιθανότατα όχι από το ίδιο 20%) η πρόκληση στην εξυπηρέτηση του πελάτη είναι η αναγνώριση της πραγματικής κερδοφορίας των πελατών και στη συνέχεια η ανάπτυξη στρατηγικής εξυπηρέτησης που θα βελτιώσει την κερδοφορία όλων των πελατών. Αυτό που πρέπει να αναγνωριστεί είναι ότι υπάρχουν κόστη αλλά και οφέλη από την προσφορά υψηλής εξυπηρέτησης και κατά συνέπεια το κατάλληλο επίπεδο και μείγμα εξυπηρέτησης θα πρέπει να ποικίλει σε κάθε ομάδα πελατών καθώς το κάθε επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών δημιουργεί και ένα διαφορετικό επίπεδο κόστους.



Σ.4-2 Σχέση κόστους και επιπέδου εξυπηρέτησης (Πηγή : *Martin Christopher, Logistics and supply chain management – Strategies for reducing cost and improving service, Prentice Hall Ed.1992*)

Το φαινόμενο αυτό οφείλεται κατά βάση στο αυξημένο κόστος διατήρησης υψηλότερου επιπέδου αποθεμάτων ώστε να καλυφθούν μη προβλέψιμες απαιτήσεις από τους πελάτες, στις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να ανταποκριθεί.

Παρόλαυτά αν υπάρχει δυνατότητα εύρεσης εναλλακτικών στρατηγικών εξυπηρέτησης, όπως για παράδειγμα αύξηση της ταχύτητας ροής της πληροφορίας σχετικά με τις ανάγκες των πελατών και χρήση ταχύτερων μέσων μεταφοράς, τότε μπορεί να επιτευχθεί το ίδιο επίπεδο εξυπηρέτησης με διατήρηση χαμηλότερων αποθεμάτων. Αυτή είναι η ιδέα αντικατάστασης των αποθεμάτων με την πληροφόρηση και την άμεση ανταπόκριση κάτι το οποίο εφαρμόζει η Η.Η..

Αν όμως η διατήρηση του βελτιωμένου επιπέδου εξυπηρέτησης στοιχίζει περισσότερο από τα έσοδα που προκύπτουν από τις πωλήσεις προς τους πελάτες, τότε αυτό δεν είναι δικαιολογημένο να διατηρηθεί και καθώς διαφορετικοί τομείς της αγοράς αντιδρούν με διαφορετικό τρόπο σε υψηλότερα ή χαμηλότερα επίπεδα εξυπηρέτησης, το να αναγνωρίσει κανείς τον τρόπο ανταπόκρισης του πελάτη στις αλλαγές του επιπέδου εξυπηρέτησης και να αποφασίσει για τη διατήρηση ή όχι του συγκεκριμένου επιπέδου εξυπηρέτησης δεν είναι εύκολο. Υπάρχουν τόσες πολλές παράμετροι που επηρεάζουν την συμπεριφορά του καταναλωτή συμπεριλαμβανομένων των δραστηριοτήτων marketing των ανταγωνιστών, που χρειάζεται ένα πολύπλοκο εμπειρικό συνήθως σχέδιο για τη μελέτη του συγκεκριμένου θέματος. Σε ότι αφορά δε το απόλυτο επίπεδο εξυπηρέτησης προκύπτει ότι υπάρχει σίγουρα, είναι εκείνο όπου οι βελτιώσεις του δεν επηρεάζουν πλέον τις αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών, όμως το κόστος του δε φαίνεται να είναι κανένας πελάτης διατεθειμένος να το επωμιστεί.

#### **4.4 Θέτοντας προτεραιότητες στο επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη**

Καθώς όλοι οι πελάτες της εταιρείας δεν είναι το ίδιο επικερδείς όπως και όλα τα προϊόντα της, θα πρέπει το υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης να προσφέρεται στους σημαντικότερους πελάτες και τα σημαντικότερα προϊόντα.

Στα πλαίσια μιας ABC ανάλυσης, το 20% των καλύτερων πελατών και προϊόντων αποτελούν την κατηγορία Α, το επόμενο 50% την κατηγορία Β και το τελευταίο 30% την κατηγορία Γ. Ο σωστότερος τρόπος για να γίνει αυτός ο διαχωρισμός είναι μάλλον το κέρδος και όχι τα έσοδα ή ο όγκος πωλήσεων καθώς αυτά μπορούν να συγκαλύπτουν αποκλίσεις του κόστους.

Αφού αναγνωριστεί η συνεισφορά κέρδους για κάθε προϊόν - και με αυτό εννοούμε τη διαφορά ανάμεσα στα συνολικά έσοδα και τα άμεσα έξοδα που επιβαρύνουν το προϊόν καθώς αυτό κινείται κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού - γίνεται η κατηγοριοποίηση του. Επίσης σύμφωνα με τον παραπάνω τρόπο με βάση την Α,Β,Γ κατηγοριοποίηση στη Η.Η. ακολουθούμε διαφορετική πολιτική διατήρησης αποθέματος για κάθε κατηγορία προϊόντος, ενώ μπορούμε επίσης να διακρίνουμε για κάθε κατηγορία πόσο κοντά θα βρίσκεται το απόθεμα στον πελάτη.

Μπορούμε έτσι να κάνουμε χρήση του ακόλουθου πίνακα λαμβάνοντας υπόψιν μας τόσο την κερδοφορία όσο και την ζήτηση σε ποσότητα για κάθε είδος.

Ζήτηση προϊόντος	Υψηλή	Αναζήτηση μεθόδων για μείωση κόστους	Παροχή υψηλής διαθεσιμότητας
	Χαμηλή	Επανεξέταση	JIT παραδόσεις
		Χαμηλό	Υψηλό
Επίπεδο εξυπηρέτησης			

Σχήμα 4-3 Σχέση ζήτησης προϊόντος και επιπέδου εξυπηρέτησης (Πηγή : *Martin Christopher, Logistics and supply chain management – Strategies for reducing cost and improving service, Prentice Hall Ed.1992*)

Στο πρώτο τεταρτημόριο εμφανίζονται τα προϊόντα για τα οποία υπάρχει μεγάλη ζήτηση και άρα μάλλον και μεγάλη συχνότητα στη ζήτηση. Παρόλαυτά καθώς είναι προϊόντα χαμηλής κερδοφορίας θα πρέπει να επανεξεταστεί προσεκτικά το συνολικό κόστος ώστε να διερευνηθεί η πιθανότητα εφαρμογής στρατηγικών με τις οποίες θα αυξηθεί η κερδοφορία τους.

Στο δεύτερο τεταρτημόριο κατατάσσονται τα προϊόντα τα οποία έχουν μεγάλη συχνότητα ζήτησης αλλά είναι πιο κερδοφόρα. Θα πρέπει σε αυτά τα προϊόντα να προσδοθεί το καλύτερο δυνατό επίπεδο εξυπηρέτησης με άμεση διαθεσιμότητα αποθεμάτων καθώς είναι λίγα τα είδη με αυτά τα χαρακτηριστικά και συνήθως δεν υπάρχουν περιθώρια για ρίσκο.

Στο τρίτο τεταρτημόριο εμφανίζονται προϊόντα με μικρή κερδοφορία που κινούνται με εξαιρετικά αργούς ρυθμούς και για τα οποία θα πρέπει σίγουρα να επανεξετάσουμε το ενδεχόμενο διαγραφής τους από τους διαθέσιμους κωδικούς μας, εκτός εάν επιθυμούμε να τα διατηρήσουμε για λόγους καθαρά στρατηγικής.

Στο τέταρτο και τελευταίο τεταρτημόριο καταγράφονται τα προϊόντα που αν και είναι πολύ κερδοφόρα για την επιχείρηση, κινούνται με πολύ αργούς ρυθμούς. Σε αυτά

τα είδη είναι που συνήθως δεν διατηρούνται αποθέματα στις αποθήκες της Η.Η. αλλά η εξυπηρέτηση του πελάτη γίνεται μέσω έκτακτης παραγγελίας και άμεσης φόρτωσης για παράδοση στον πελάτη το συντομότερο δυνατόν.

Αυτή η λογική προτεραιοτήτων για τα προϊόντα στη συνέχεια επεκτείνεται ώστε να ληφθούν υπόψιν και οι προτεραιότητες για τους πελάτες καθώς ο κανόνας του 80/20 ισχύει και για αυτούς.

Αν ο κανόνας του 80/20 ισχύσει και για προϊόντα και για πελάτες τότε παρατηρείτε μια εξάρτηση σε πολύ λίγους πελάτες που αγοράζουν λίγα προϊόντα υψηλής κερδοφορίας.

Καθώς περίπου το 20% των πελατών δηλαδή οι πελάτες κατηγορίας Α, αγοράζουν μεταξύ άλλων και από το 20% των προϊόντων, αυτά δηλαδή που αποτελούν τα προϊόντα κατηγορίας Α, οπότε προκύπτει ότι το 4% των πράξεων πώλησης αφορούν προμήθεια προϊόντων τύπου Α από πελάτες τύπου Α.

Αντίστοιχα το 80% του τζίρου προέρχεται από πελάτες τύπου Α οι οποίοι μεταξύ άλλων αγοράζουν και από τα προϊόντα τύπου Α που και αυτά με τη σειρά τους δημιουργούν το 80% του τζίρου της εταιρείας.

Κατά συνέπεια ο τζίρος που προκύπτει από αγορές προϊόντων τύπου Α από πελάτες τύπου Α ανέρχεται στο 64% του συνολικού τζίρου. Αποτελεί λοιπόν ικανοποιητική προσέγγιση ότι το 4% των πράξεων πώλησης, αυτές δηλαδή που αφορούν πώληση προϊόντων τύπου Α σε πελάτες τύπου Α, αποφέρουν το 64% του τζίρου. Η ανωτέρω προσέγγιση είναι ικανοποιητική δεδομένης της ομοιόμορφης και ομογενούς πώλησης του συνόλου των προϊόντων στο σύνολο των πελατών.

Προφανώς δεδομένης της σημασίας τους οι συγκεκριμένες συναλλαγές απαιτούν το υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης πελάτη και άμεση διαθεσιμότητα προϊόντων,

δυνατότητα που προκύπτει από τη συνεχή επανεξέταση των ακολουθούμενων διαδικασιών.

#### **4.5 Δείκτες μέτρησης του επιπέδου εξυπηρέτησης**

Η μέτρηση του επιπέδου εξυπηρέτησης του πελάτη γίνεται μέσω της παρακολούθησης και ανάλυσης δεικτών που προκύπτουν από στοιχεία που αναφέρονται παρακάτω.

Παρακολουθούνται αναλυτικά οι μέρες εκτέλεσης της κάθε παραγγελίας καθώς και οι αποκλίσεις σε ημέρες εκτέλεσης που ενδεχομένως υπάρχουν από την ημερομηνία παράδοσης που έχει ζητηθεί από τον πελάτη.

Επιπλέον μετράται αναλυτικά ο αριθμός των παραπόνων που μπορεί να υπάρξουν από το σύνολο των πελατών και στη συνέχεια γίνεται κατηγοριοποίηση αυτών των παραπόνων με βάση την αιτία που τα προκάλεσε. Έτσι δημιουργούνται ομάδες που χαρακτηρίζονται από παράπονα που αποτελούν ευθύνη των logistics, του εμπορικού τμήματος κ.λ.π.

Σε ότι αφορά την εξυπηρέτηση του πελάτη σαφή εμπλοκή έχει το τμήμα πωλήσεων. Συνήθως όμως οι πωλητές παρουσιάζουν ως πρόβλεψη πωλήσεων ποσότητες κατά πολύ υψηλότερες από αυτές που τους έχει δώσει ο πελάτης και αυτό για να μη βρεθούν αντιμέτωποι με το φαινόμενο της ανικανοποίητης ζήτησης. Αυτή τους η συμπεριφορά δεν έχει αντίκτυπο στην εξυπηρέτηση του πελάτη, δημιουργεί όμως πολλά προβλήματα διαχείρισης αποθεμάτων και παραγγελιών τομείς τους οποίους καλείται να διαχειριστεί το τμήμα logistics. Στην περίπτωση που οι εκτιμώμενες πωλήσεις δίνονταν με καλύτερη ακρίβεια, θα αυξανόταν και η πιθανότητα κάποια παραγγελία να μην μπορεί να εκπληρωθεί στο σύνολό της λόγω έλλειψης του

συγκεκριμένου προϊόντος, κάτι το οποίο προφανώς επηρεάζει το επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη.

Καθώς λοιπόν οι πωλητές έχουν την τάση να «προβλέπουν» πωλήσεις πολύ υψηλότερες των πραγματικών, είναι ο δείκτης Αξιοπιστίας Πρόβλεψης Πωλήσεων εκείνος που αξιολογώντας ουσιαστικά τις προβλέψεις του τμήματος πωλήσεων λειτουργεί ως τροχοπέδη στην τοποθέτηση υπερβολικών παραγγελιών. Προκειμένου να ορισθεί ο δείκτης Αξιοπιστίας Πρόβλεψης Πωλήσεων απαιτείται να μετρηθούν τα προϊόντα η πρόβλεψη πώλησης των οποίων δεν υπερέβαλε ή υπολείπεται περισσότερο από 20% της πραγματικά πωληθείσας ποσότητας. Το πλήθος των ανωτέρω προϊόντων διαιρούμενο με το πλήθος του συνόλου των διακινούμενων προϊόντων διαμορφώνει τον δείκτη Αξιοπιστίας Πρόβλεψης Πωλήσεων.

#### **4.6 Βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης**

Η συμπίεση του χρόνου που αποτελεί έναν τρόπο για να βελτιωθεί το κόστος και η εξυπηρέτηση του πελάτη, αποτελεί έναν από τους στόχους της Η.Η. όπου αυτό είναι δυνατόν, με προσπάθεια αύξησης του χρόνου που χρησιμοποιείται για εργασίες που προσθέτουν υπεραξία. Η επίτευξη αυτού του στόχου γίνεται με:

- Απλοποίηση, απόσυρση πολύπλοκων διαδικασιών που συσσωρεύονται με το χρόνο
- Ολοκλήρωση, βελτίωση της ροής της πληροφορίας και δημιουργία συνδέσμων ώστε να είναι ορατή η πληροφορία και οι ακολουθούμενες διαδικασίες
- Τυποποίηση, χρήση ομοιόμορφων διαδικασιών, τυποποίηση των συστατικών και των διεργασιών καθώς και των πρωτοκόλλων επικοινωνίας



- Ομαδική εργασία, μετάβαση από τη διαδοχική σε παράλληλη εργασία με τη δημιουργία ομάδων για την ολοκλήρωση των διαδικασιών
- Έλεγχο των αποκλίσεων, έλεγχο των διαδικασιών και ανίχνευση των προβλημάτων σε αρχικό στάδιο έτσι ώστε οι διορθωτικές πράξεις να μπορούν να εφαρμοστούν με αποφυγή χαμένου χρόνου και ποιότητας
- Αυτοματοποίηση η οποία εφαρμόζεται για να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και την επάρκεια των ενδιάμεσων δραστηριοτήτων κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού
- Προγραμματισμό και καταμερισμό των πόρων κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού ώστε να ελεγχθούν οι δυσχέρειες, από την κατανομή των πόρων καθώς και χρήση εργατικού δυναμικού με πολλά προσόντα που μπορεί έτσι να προσφέρει τη σχετική ευελιξία

Τέλος δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην αποφυγή των μεγάλων χρόνων αναμονής μεταξύ των διαδικασιών, στην κατάργηση των διαδικασιών που δεν προσδίδουν υπεραξία ή που έχουν ήδη εκτελεστεί, στους υπερβολικούς και χωρίς νόημα ελέγχους, στην έλλειψη συγχρονισμού στην κίνηση των προϊόντων κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού, στους διαφορούμενους στόχους.

#### **4.7 Μια νέα πρόταση**

Αναζητώντας ακόμα μεγαλύτερη ευελιξία στα πλαίσια της επιδίωξης παροχής υπηρεσιών υποστήριξης υψηλότερου επιπέδου, ίσως να έχει έρθει η ώρα για μία ακόμα πιο επιθετική στρατηγική στον τομέα της εξυπηρέτησης του πελάτη.

Το πρώτο, το κρισιμότερο θέμα που πρέπει να αντιμετωπιστεί προκειμένου να βελτιωθεί η παρεχόμενη εξυπηρέτηση είναι κυριολεκτικά το αυτονόητο: να

εξυπηρετηθεί ο πελάτης με τρόπο πλησιέστερο στις προτιμήσεις του και ο καλύτερος τρόπος για να μάθει κανείς αυτές τις προτιμήσεις είναι να απευθυνθεί σε αυτόν.

Από εκεί και έπειτα η διαδικασία κοστολόγησης αυτού του επιπέδου εξυπηρέτησης, χωρίς να είναι πάντα εύκολη, είναι εφικτή και αν υπάρχει η δυνατότητα παροχής διαφορετικών επιπέδων εξυπηρέτησης με το αντίστοιχο κόστος τους, ο πελάτης είναι σε θέση να επιλέξει αυτό που του ταιριάζει και σίγουρα θα εκτιμήσει τόσο το δικαίωμα επιλογής που του παρέχεται όσο και τον προμηθευτή που είναι σε θέση να του το παρέχει.

Κατά συνέπεια θα μπορούσαμε πλέον να προσφέρουμε διαφορετικά επίπεδα εξυπηρέτησης σε διαφορετικό επίπεδο κόστους και φυσικά το δικαίωμα στον πελάτη να επιλέξει το συνδιασμό που καλύπτει περισσότερο τις ανάγκες του. Ένα παράδειγμα αυτής της πολιτικής, μαζί με κάποιες συνοπτικές πληροφορίες απαραίτητες για την κατανόησή της, είναι το ακόλουθο.

Η Η.Η. προμηθεύεται καζεΐνη την οποία χρησιμοποιεί ως πρώτη ύλη για την παρασκευή μιας σειράς συγκολλητικών ουσιών γνωστές ως «καζεϊνόκολλες». Οι παραγγελίες σε καζεΐνη τοποθετούνται τρεις μήνες πριν την ημερομηνία κατά την οποία η παραγγελθείσα ποσότητα θα πρέπει να βρίσκεται έτοιμη προς χρήση στη γραμμή παραγωγής του εργοστασίου της Η.Η.. Εύκολα συνεπώς καταλαβαίνει κανείς ότι η παραγγελίες σε καζεϊνόκολλες επηρεάζουν τις ανάγκες της Η.Η. σε προμήθεια καζεΐνης.

Εξάλλου για λειτουργικούς λόγους οι παραγγελίες είναι πρακτικώς αδύνατον να εξυπηρετηθούν σε χρονικό διάστημα μικρότερο των τριών ημερών, ενώ είναι εξαιρετικά πιθανό ότι παραγγελίες οι οποίες θα πρέπει να εξυπηρετηθούν εντός δεκαπέντε ημερών ενδεχομένως να πρέπει να εξυπηρετηθούν τμηματικά σε συνδιασμό πάντα και με την ποσότητα του εμπλεκόμενου προϊόντος, το σημείο παράδοσης κ.λ.π.

Εύκολα λοιπόν καταλαβαίνει κανείς ότι για εξυπηρέτηση σε χρονικό διάστημα τριών έως δεκαπέντε ημερών, εγείρονται μια σειρά απαιτήσεων που θα δημιουργήσουν και ένα αντίστοιχο κόστος υψηλότερο από ότι αν το διαθέσιμο χρονικό περιθώριο ήταν 16 έως 30 ημέρες. Είναι προφανές τέλος ότι παραγγελίες με χρόνο εξυπηρέτησης τριών μηνών δε δημιουργούν κανένα πρόβλημα ακόμα και αν εμπλέκουν πολύ μεγάλες ποσότητες αφού μπορούν πολύ άνετα να προγραμματιστούν τόσο οι παραγγελίες πρώτων υλών όσο και ο τρόπος λειτουργίας της γραμμής παραγωγής.

Δημιουργούνται συνεπώς τρεις κατηγορίες εξυπηρέτησης μιας παραγγελίας. Η κατηγορία «3-15» έχει σχετικά χαμηλό lead time (3-15 ημέρες), σχετικά υψηλό κόστος και υψηλή πιθανότητα να απαιτηθεί η εκτέλεσή της τμηματικά. Η κατηγορία «16-30» προφανώς έχει lead time 16 έως 30 ημερών, είναι σχεδόν βέβαιο ότι δε θα χρειαστεί να εξυπηρετηθεί τμηματικά και είναι λογικό να προσφέρεται στον πελάτη με χαμηλότερη τιμή. Τέλος η κατηγορία «31-90» έχει με τη σειρά της lead time έως 3 μήνες συνοδεύεται από το χαμηλότερο για τον πελάτη κόστος και προφανώς δεν τίθεται ζήτημα να χρειαστεί η τμηματική της εξυπηρέτηση.

Φυσικά με δεδομένη τη σημερινή πραγματικότητα στην αγορά μάλλον κανένας πελάτης δε φαίνεται να είναι διατεθειμένος να λειτουργήσει με τρίμηνο προγραμματισμό σε ότι αφορά τις παραγγελίες του, ένα επαρκές όμως οικονομικό κίνητρο πιθανώς να επηρέαζε τη δύναμη της θέλησης αρκετών. Τελικά το ποιά από τις τρεις κατηγορίες εξυπηρέτησης θα επιλέξει ο πελάτης δεν προβληματίζει ιδιαίτερα τον προμηθευτή αφού ο δεύτερος πραγματοποιεί πώληση σε κάθε περίπτωση το δικαίωμα όμως αυτής της επιλογής το οποίο δίνεται στον αγοραστή αντικατοπτρίζει ένα προσφερόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης σαφώς αναβαθμισμένο.

## ***BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ***

1. J.Ayers, “*Hanbook of Supply Chain Management*”, St.Lucie Press Ed.2001
2. R.Ballou, “*Business Logistics Management*”, Prentice Hall Ed.1992
3. D.Bowersox and D.Closs, “*Logistical Management – The Integrated Supply Chain Process*”, McGraw Hill Ed.1996
4. M.Christopher, “*Logistics and Supply Chain Management – Strategies for Reducing Cost and Improving Service*”, Prentice Hall Ed.1992
5. S.Chopra, P.Meindl, “*Suply Chain Management – Strategy, Planning and Operation*”, Prentice Hall Ed.2004
6. J.Gattorna, “*Hanbook of Logistics and Distribution Management*”, Gower Ed.1990
7. J.Gattorna and D.Walters, “*Managing the Supply Chain – A strategic perspective*”, Palgrave Ed.1996
8. R.Hanfield and E.Nichols, “*Supply Chain Redesign – Transforming Supply Chains into Integrated Value Systems*”, Prentice Hall Ed.2002
9. D.Lambert and J.Stock and L.Ellram, “*Fundamentals of Logistical Management*”, McGraw Hill Irwin Ed.1998
10. D.Simchi-Levi and P.Kaminsky and E.Simchi-Levi, “*Managing the Supply Chain – The definitive guide for the business professional*”, McGraw Hill Ed.2004
11. J.Stock and D.Lambert, “*Strategic Logistics Managemen*”t, McGraw Hill Irwin Ed.2000
12. D.Waters, “*Global Logistical and Distribution Planning – strategies for management*”, Kogan Page Ed.1988

---

Αθήνα 12 Δεκεμβρίου 2004

### Ευχαριστήριο Σημείωμα

Με την ευκαιρία της ολοκλήρωσης αυτής της διπλωματικής εργασίας θα ήθελα ειλικρινά να ευχαριστήσω όλους εκείνους που με βοήθησαν καθόλα τα στάδια της εκπόνησής της. Ξεκινώντας φυσικά από τον επιβλέποντα αυτής της εργασίας καθηγητή κ. Χ.Παπαδόπουλο καθώς και τον υποψήφιο διδάκτορα κ. Α.Διαμαντίδη για την πολύτιμη βοήθεια τους, την καθοδήγηση και τις συμβουλές τους. Δε θα μπορούσα να παραλείψω τους κ.κ. Κ.Φαλτσέτα Διευθυντή Οιονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών της Henkel Hellas S.A. και Ι.Μπλήτα Materials and Logistics Mgr της Henkel Hellas S.A. καθώς και όλους τους συναδέλφους και συνεργάτες μου, η βοήθεια τους τόσο κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα του Παν.Πειραιώς “Logistics” όσο και κατά τη διάρκεια της ενασχόλησής μου με αυτή τη διπλωματική εργασία ήταν καθοριστική. Θα ήταν τέλος παράλειψη να μην ευχαριστήσω τη μητέρα μου και τον κ.Α.Διαμαντίκο, η βοήθεια και η στήριξη που μου προσέφεραν, καθώς και η υπομονή που επέδειξαν μου επιτρέπουν σήμερα να ολοκληρώνω αυτή την μελέτη.

Σοφία Γ.Βρεντζάκη

---

---

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ**

Κεφ. 2 Σ.2-1 «Η εξυπηρέτηση του πελάτη»

Σ.2-2 «Συνήθη παράπονα πελατών»

Σ.2-3 «Επιβαλλόμενες ποινές προς προμηθευτές»

Σ.2-4 «Χρήση της εξυπηρέτησης του πελάτη για την ανάπτυξη του βασικού προϊόντος»

Κεφ.4 Σ.4-1 «Σχεδιασμός συστήματος»

Σ.4-2 «Σχέση κόστους και επιπέδου εξυπηρέτησης»

Σ.4-3 «Σχέση ζήτησης προϊόντος και επιπέδου εξυπηρέτησης»

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

---

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

	Σελίδα
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ</b>	1
<b>1. ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ LOGISTICS ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΑ ΜΕ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΑΓΟΡΩΝ</b>	4
1.1 Η εξέλιξη των απαιτήσεων στα logistics	5
1.2 Η απομόνωση του ερευνητικού ζητήματος	9

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΙΑ

---

<b>2. Η ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ</b>	11
2.1 Η έννοια της εξυπηρέτησης του πελάτη	12
2.2 Η παράμετρος του χρόνου στην εξυπηρέτηση του πελάτη	14
2.3 Στοιχεία που συνθέτουν την εξυπηρέτηση του πελάτη	17
2.4 Σημασία της εξυπηρέτησης του πελάτη για τα logistics	20
2.5 Η εμφάνιση του (value conscious) πελάτη με συνείδηση ολικής αξίας	22
2.6 Η μέτρηση του επιπέδου εξυπηρέτησης του πελάτη	27
<b>3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ</b>	31
3.1 Το στάδιο του σχεδιασμού	32
3.2 Το στάδιο των μετρήσεων	36
3.3 Το στάδιο του ελέγχου	38
3.4 Δυσκολίες στην εφαρμογή μιας αποτελεσματικής στρατηγικής στην εξυπηρέτηση του πελάτη	39
3.5 Η βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης του πελάτη	41



---

## **4. Η HENKEL HELLAS ΚΑΙ ΟΙ ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ**

### **ΣΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ** 44

- 4.1 Το τμήμα logistics της Henkel Hellas 45
- 4.2 Προτεραιότητες και σημασία της εξυπηρέτησης του πελάτη στη  
Henkel Hellas 47
- 4.3 Μέτρηση της εξυπηρέτησης του πελάτη 49
- 4.4 Θέτοντας προτεραιότητες στο επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη 52
- 4.5 Δείκτες μέτρησης του επιπέδου εξυπηρέτησης 55
- 4.6 Βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης 56
- 4.7 Μια νέα πρόταση 57

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ