



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

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

ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: LOGISTICS

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

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

THIRD PARTY LOGISTICS & CUSTOMER SERVICE

ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΜΑΝΩΛΙΑΔΗΣ ΛΥΚΟΥΡΓΟΣ / ΜΠΛ 0327

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΜΑΪΟΣ 2007

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ-ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ 3PL.....	3
1.2 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ 3PL	4
1.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	7
1.4 ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ	8
2.1 ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ 3PL	10
2.2 ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	11
2.3 ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ THIRD PARTY	14
2.4 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΕ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΒΑΣΗ.....	16
2.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ THIRD PARTY: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΚΡΙΤΗΡΙΑ	17
2.6 ΚΟΣΤΟΣ: ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΜΕΤΡΗΘΕΙ;.....	20
3.1 Η ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ 3PL ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	22
4.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΛΠΑ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΗ Α.Ε.	25
4.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	26
4.3 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΖΗΤΟΥΝΤΑΙ ΣΕ ΝΕΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	27
4.4 ΕΙΔΗ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΛΑΙΩΝ	28
5.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΠΟΥ ΑΝΗΚΟΥΝ ΣΤΟ GROUP OF LOGISTICS COMPANIES	29
5.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ-ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΩΝ 3PL.....	33
6.0 ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	41
ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	42
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ.....	43
ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΙΝ ΤΗ ΣΥΝΑΛΛΑΓΗ	46
ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΣΥΝΑΛΛΑΓΗ	48
ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΕΤΑ ΤΗ ΣΥΝΑΛΛΑΓΗ.....	50
6.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	52
ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΣΤΙΣ ΕΛΛΕΙΨΕΙΣ.....	52
ΕΙΣΟΡΡΟΠΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ /ΕΣΟΔΩΝ	57
Η ΑΝΑΛΥΣΗ ABC.....	59
Ο Έλεγχος των υπηρεσιών προς τους πελάτες	61
Ο Έξωτερικός έλεγχος των υπηρεσιών στον πελάτη	61
Ο Έξωτερικός έλεγχος υπηρεσιών προς τους πελάτες.....	66
Αναγνώριση πιθανών λύσεων.....	69
Καθιέρωση Επιπέδων Εξυπηρέτησης Πελατών.....	69

6.2 ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	70
6.4 ΕΜΠΟΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	72
6.5 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	74
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	77
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	88

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ-ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ 3PL

Third Party Logistics είναι το outsourcing του συνόλου ή μέρους των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που αφορούν τα Logistics και η συνεργασία ενός φορέα παροχής υπηρεσιών Logistics (Third Party Logistics Provider) και μιας εμπορικής ή βιομηχανικής επιχείρησης (Third Party Logistics User), με βασικό σκοπό τα προϊόντα να φτάσουν στον Τελικό Χρήστη (Customer) στον μικρότερο δυνατό χρόνο και κόστος, παράγοντες εξαιρετικής σημασίας για το προσφερόμενο, από τις επιχειρήσεις, έργο (Customer Service).

Σήμερα παρατηρείται μία ολοένα αυξανόμενη εκδήλωση ενδιαφέροντος εταιρειών για την ανάληψη των υπηρεσιών της αποθήκευσης και διανομής όλων ή μέρους των προϊόντων τους από τρίτους – διανομείς (third party distribution). Η επιλογή του διανομέα και συνεπώς η αρχή μιας τέτοιας συνεργασίας συνήθως εξαρτάται από τις ανταγωνιστικές τιμές του διανομέα και την ποιότητα των υπηρεσιών του, ενώ σίγουρα θα πρέπει να βασίζεται και στην μεγάλη εμπειρία του. Αυτοί οι παράγοντες όμως δεν είναι ικανοί πάντα να προδιαγράψουν την χωρίς προβλήματα συνεργασία μεταξύ των δύο πλευρών καθ' όλη την διάρκεια μίας σύμβασης, χωρίς να σημαίνει απαραίτητα ότι κάποιος από τους δύο ευθύνεται για τα όποια προβλήματα παρουσιάζονται. Αλλαγές, π.χ. στην στρατηγική εξυπηρέτησης των πελατών, απρόβλεπτες καταστάσεις αυξημένης διακίνησης αγαθών και εκτέλεση επιπλέον εργασιών από τον διανομέα που προκύπτουν από διάφορες τεχνολογικές εφαρμογές, όπως σήμανσης παλετών κλπ., σπάνια διευκολύνουν ενώ συνήθως επιβαρύνουν το έργο του. Όταν μάλιστα υπάρχει η ανάγκη επενδύσεων από το διανομέα για βελτίωση της υποδομής του προκειμένου να αναλάβει νέες υποχρεώσεις, τα πράγματα δυσκολεύουν. Το παρόν διαπραγματεύεται τις προϋποθέσεις που πρέπει να τεθούν σωστά από την αρχή σε μία τέτοια οργάνωση, τις παραμέτρους που πρέπει να ληφθούν υπόψη όχι μόνο στην τιμολόγηση των υπηρεσιών του διανομέα σε ανταγωνιστικά επίπεδα αλλά και στην πραγματική κοστολόγησή τους, καθώς και τις βασικές αρχές που πρέπει να διέπουν μία σύμβαση.



1.2 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ 3PL

Αρχικά θα πρέπει να καθορισθούν οι υπηρεσίες τις οποίες πρόκειται να αναλάβει ο διανομέας. Μία ολοκληρωμένη συνεργασία μπορεί να περιλαμβάνει όλες ή κάποιες από τις παρακάτω εργασίες:

- ◊ την παραλαβή και μεταφορά από τον διανομέα των αφικνούμενων προϊόντων, που πιθανόν να βρίσκονται μέσα σε container, από π.χ. το λιμάνι στην αποθήκη του με δικά του μέσα μετά από ειδοποίηση της επιχείρησης (π.χ. εντός 48 ωρών),
- ◊ την εκφόρτωση παλετοποιημένων προϊόντων, δηλ. την εξαγωγή από containers ή φορτηγά προϊόντων ήδη τοποθετημένων σε παλέτα (πιθανώς τυποποιημένη) από το εργοστάσιο παραγωγής, με χρήση περονοφόρων μηχανημάτων και την μεταφορά τους μέχρι την είσοδο της αποθήκης,

- ◇ την εκφόρτωση μη παλετοποιημένων προϊόντων, π.χ. τη χειροκίνητη εκφόρτωση των κιβωτίων των ειδών από εμπορευματοκιβώτια ή φορτηγά, την τοποθέτησή τους σε παλέτα ανά κωδικό και πιθανώς παρτίδα, βάσει οδηγιών του πελάτη (πλήθος κιβωτίων ανά παλέτα και τρόπος στοίβαξης) και τη μεταφορά των παλετών μέχρι την είσοδο της αποθήκης,
- ◇ την εισαγωγή παλετοποιημένων προϊόντων, δηλ. την μεταφορά των παλετών από την είσοδο της αποθήκης μέχρι την τακτοποίησή τους στο χώρο της κύριας αποθήκευσης, αφού προηγηθεί καταχώρηση των στοιχείων των ειδών της παλέτας στον Η/Υ του διανομέα και πιθανώς σήμανση της παλέτας με ειδική ετικέτα (bar code) που να περιέχει τον κωδικό προϊόντος, την περιγραφή του, την ημερομηνία λήξης (εάν χρειάζεται), την ποσότητα, τον αριθμό της παρτίδας, κλπ.,
- ◇ την διατήρηση *FIFO* ή *FEFO* (εάν απαιτείται), που σημαίνει ότι από τον χώρο της αποθήκης του ο διανομέας θα εξάγει κάθε προϊόν με χρονική προτεραιότητα σύμφωνα με την πιο σύντομη ημερομηνία λήξης και με την παλαιότερη παραχθείσα παρτίδα, ασχέτως με τον χρόνο εισαγωγής στην αποθήκη του,
- ◇ την αποθήκευση των προϊόντων σε κατάλληλο αποθηκευτικό σύστημα (ντάνες, ράφια, κλπ.) σε συγκεκριμένο layout και με καθορισμένο ελάχιστο και μέγιστο απόθεμα ανά κωδικό (π.χ. εδώ μπορεί να τεθεί υποχρέωση της επιχείρησης να διατηρεί ελάχιστο ημερήσιο απόθεμα π.χ. 800 παλέτες για τρία χρόνια),
- ◇ την συλλογή (*picking*) και φόρτωση μη παλετοποιημένων ειδών, π.χ. την συλλογή κιβωτίων με είδη διαφόρων κωδικών από τον χώρο συλλογής παραγγελιών (*picking area*) και την φόρτωσή τους σε φορτηγό για την εκτέλεση συγκεκριμένου δρομολογίου διανομής παραγγελιών, στις περιπτώσεις όπου οι ποσότητες ανά κωδικό προϊόντος δεν συμπληρώνουν ακέραια (-ες) παλέτα (-ες),
- ◇ την συλλογή και φόρτωση παλετοποιημένων προϊόντων, π.χ. την συλλογή από τον κύριο χώρο αποθήκευσης ακέραιων παλετών και την φόρτωσή τους σε φορτηγό για την εκτέλεση συγκεκριμένου δρομολογίου διανομής παραγγελιών,

- ◇ την επικόλληση μηχανογραφημένης ετικέτας που θα υποδεικνύει τον προορισμό της παλέτας ή κιβωτίου για να έχει την δυνατότητα η επιχείρηση να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή τους πελάτες στους οποίους διανεμήθηκε κάθε παρτίδα, ώστε να εξασφαλίζεται μεταξύ άλλων και η ιχνηλασιμότητα των προϊόντων σε περίπτωση ανάκλησής τους από την αγορά,
- ◇ την συγκράτηση προϊόντος, δηλ. την απαγόρευση διανομής συγκεκριμένης ποσότητας προϊόντος (-ων) ή παρτίδας αυτών από τον διανομέα σύμφωνα με εντολές που θα εκδίδει ο πελάτης κατά την κρίση του,
- ◇ την διεκπεραίωση εντός ενός συνολικού χρόνου της παραγγελίας, δηλ. του συνολικού χρόνου που μεσολαβεί από την στιγμή που ο διανομέας λαμβάνει την παραγγελία από την επιχείρηση μέχρι την στιγμή της παράδοσής της στον πελάτη της και με ελάχιστο ποσοστό παραγγελιών που θα πρέπει να εκτελούνται π.χ. 96% σε εβδομαδιαία βάση για την περιοχή Αττικής και 92% για την επαρχία και τα νησιά,
- ◇ την φυσική διανομή των προϊόντων από τον διανομέα στους πελάτες σύμφωνα με εντολές που θα διαβιβάζονται από την επιχείρηση καθώς και την παράδοση επείγουσών παραγγελιών,
- ◇ την παραλαβή εκ μέρους του διανομέα από τους πελάτες της επιχείρησης των επιστρεφόμενων προϊόντων,
- ◇ και τέλος, την παροχή υπηρεσιών πληροφορικής (πιθανώς on line) και στατιστικών στοιχείων μέσω σύνδεσης συστήματος H/Y, τερματικών κλπ.3



1.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Σε επόμενο στάδιο προδιαγράφονται τα *χαρακτηριστικά των προϊόντων* προς διακίνηση, τα οποία θα πρέπει να λάβει υπόψη του ο υποψήφιος διανομέας για να σταθμίσει τις δυνατότητές του και να προβεί π.χ. σε δέσμευση της υφιστάμενης υποδομής του (χώροι στην αποθήκη), σε χρήση κατάλληλων αποθηκευτικών συστημάτων (με όλες τις σχετικές επενδύσεις), σε βελτιώσεις, επεκτάσεις ή και αλλαγές του μηχανογραφικού συστήματος, σε πιθανή εκπαίδευση προσωπικού, κλπ. Τέτοια χαρακτηριστικά θα πρέπει να είναι:

- § *Αριθμός Κωδικών (Ειδών – SKUs)*
- § *Μικτό Βάρος Κιβωτίου, Διαστάσεις Κιβωτίου, Τεμάχια ανά Κιβώτιο (ανά κωδικό)*
- § *Διακινούμενα Κιβώτια ετησίως*
- § *Ποσοστιαία Κατανομή Κιβωτίων κάθε κωδικού επί του συνόλου των διακινούμενων κιβωτίων*

- § Δυνατότητα στοίβασης καθ' ύψος παλετών και αριθμός (ανά κωδικό)
- § Διαστάσεις και Ύψος Παλετών (κιβώτια συν ζύλο παλέτας)
- § Προτεινόμενο ύψος παλέτας (από την επιχείρηση)
- § Κιβώτια ανά στρώση και αριθμός στρώσεων στην παλέτα ανά κωδικό
- § Μέσος αριθμός κιβωτίων ανά παλέτα
- § Αριθμός κωδικών με συλλογή τεμαχίων από κιβώτιο
- § Πατέντα παλετοποίησης (Pallet Pattern) κιβωτίων ανά κωδικό (εάν απαιτείται), κ.α.



1.4 ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗ ΑΛΥΣΙΔΑ

Σε τρίτη φάση θα πρέπει να αποτυπωθεί και να καθορισθεί πλέον η **εφοδιαστική αλυσίδα** με την καλύτερη δυνατή πρόβλεψη που θα συνοδεύει σε όλη του τη διάρκεια το συμβόλαιο και να δεσμευθεί η επιχείρηση ότι οι παράμετροι που συνιστούν αυτήν την

αλυσίδα στο όλο κύκλωμα δεν θα παρουσιάσουν σημαντικές αποκλίσεις. Τέτοιες παράμετροι μπορεί να είναι:

- ο Συνολικός Όγκος Διακίνησης σε παλέτες ή κυβικά μέτρα ή κιβώτια (τον χρόνο)
- ο Μέση Ποσότητα Παραλαβής και Ρυθμός Αφίξεων (ανά εβδομάδα ή ανά μήνα)
π.χ. αριθμός παραλαμβανόμενων κιβωτίων ανά εβδομάδα
- ο Τρόπος παραλαβής προϊόντων: Παλέτα ή Χύμα
- ο Μέσο διατηρούμενο απόθεμα σε παλέτες ή κυβικά μέτρα (συνεχές στοκ)
- ο Μέσος όρος εξερχόμενων παλετών ή χαρτοκιβωτίων ανά ημέρα
- ο Μέγιστος αριθμός εξερχόμενων χαρτοκιβωτίων ανά ημέρα
- ο Αριθμός σημείων διανομής (πελατών) ανά περιοχή
- ο Αριθμός παραδόσεων ανά περιοχή ανά έτος
- ο Αριθμός χ/τίων ανά κατηγορία αριθμού χ/κ. ανά παραγγελία και ανά περιοχή π.χ.:
1000 χ/κ. σε παραγγελίες 0-5 χ/κ., 2000 χ/κ. σε παραγγελίες 5-20 χ/κ., 5000 χ/κ. σε παραγγελίες 20-40 χ/κ., κλπ.
- ο Ετήσιος αριθμός παραγγελιών ανά κατηγορία αριθμού χ/κ. και ανά περιοχή π.χ.
800 παραγγελίες με 0-5 χ/κ., 400 παραγγελίες με 5-20 χ/κ., 100 παραγγελίες με 20-40 χ/κ., κλπ.
- ο Ποσοστό παραγγελιών όπου εμφανίζεται συλλογή τεμαχίων μέσα από χ/κ. και συνεπώς απαιτείται συσκευασία τεμαχίων
- ο Συνολικός Χρόνος Εκτέλεσης Παραγγελίας σε ημέρες ή ώρες (Διοικητική Διεκπεραίωση, Προετοιμασία στην Αποθήκη και Διανομή)
- ο Αριθμός Επειγουσών Παραγγελιών (εάν πρέπει να υπάρχουν) ανά ημέρα
- ο Ποσοστό παραγγελιών που πρέπει να εκτελούνται μέσα σε προδιαγεγραμμένους χρόνους
- ο Χρόνος και ώρες παραγγελιοληψίας από τον πελάτη
- ο Όγκος και χρόνος συλλογής επιστρεφόμενων (εάν απαιτείται)
- ο Χρονοπρόγραμμα εργασιών
- ο Τρόπος σύνδεσης, επικοινωνίας και μετάδοσης παραγγελιών και στατιστικών στοιχείων μεταξύ διανομέα και επιχείρησης, κλπ.

Ακολουθώντας λοιπόν την παραπάνω πρακτική, που περιλαμβάνει τον καθορισμό των υπηρεσιών, τις προδιαγραφές των χαρακτηριστικών των προϊόντων και την αποτύπωση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι σχεδόν βέβαιο ότι για τον μεν διανομέα θα προκύψει

ακριβέστερος και ευκολότερος ο προγραμματισμός των εργασιών του, η δε επιχείρηση θα μπορεί να εμπιστεύεται τον διανομέα στην επιτυχή εκτέλεση του έργου του (αφού θα είναι ενήμερος για κάθε σχετική λεπτομέρεια). Η απόδοση του διανομέα, εκτός του ότι επηρεάζει και την λειτουργία και άλλων τμημάτων της επιχείρησης, θα είναι και ο καθρέπτης της στους πελάτες της.



2.1 ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ 3PL

Η χρήση third – party για υπηρεσίες logistics έχει αναπτυχθεί με ραγδαίους ρυθμούς τα τελευταία χρόνια. Οι λόγοι είναι πολλοί: μείωση του κόστους, αποφυγή επενδύσεων, αύξηση της παραγωγικότητας και της ευελιξίας, επικέντρωση σε κύριες διαδικασίες (core business processes), αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης του πελάτη, απλοποίηση των διαδικασιών logistics, μείωση προσωπικού, εκμετάλλευση συνεργιών.

Η χρήση third – party απλοποιεί πολλές διαδικασίες, όμως χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στην αξιολόγησή του και την παρακολούθηση – έλεγχό του. Δεν πρέπει να λησμονείται

ότι ο third – party logistics provider έρχεται πολλές φορές σε επαφή με τον πελάτη συχνότερα από ότι η ίδια η εταιρία.

Προκύπτουν επομένως διάφορα ερωτήματα: Πώς μπορεί να μετρηθεί η απόδοση του σημερινού συνεργάτη και να συγκριθεί με τις υπηρεσίες που παρέχουν οι υπόλοιποι; Και πώς μπορεί να ελεγχθεί η συμμόρφωση του ή όχι με τις προδιαγραφές που έχει θέσει η εταιρία;



2.2 ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Προϋπόθεση για την σωστή λειτουργία της συνεργασίας ανάμεσα σε μια εταιρία και έναν third – party είναι η διαμόρφωση κάποιων προδιαγραφών του έργου που θα ανατεθεί στον third – party και η παρακολούθηση τήρησής τους από την εταιρία. Ποια είναι όμως τα πρότυπα – προδιαγραφές που πρέπει να ικανοποιεί ο συνεργάτης – third-party; Κάποιος θα έλεγε να διανέμει τα σωστά προϊόντα, στη σωστή ποσότητα, στην σωστή συσκευασία, στο σωστό χρόνο, στη σωστή κατάσταση στον πελάτη. Αλλά αυτό

δεν είναι αρκετό. Πρέπει να εξειδικεύσουμε: Τι είναι σωστό; Ο πελάτης θα αποδεχθεί λίγο περισσότερο ή λίγο λιγότερο; Πόσο περισσότερο ή λιγότερο είναι αποδεκτό; Ποιός είναι ο σωστός χρόνος; Οκτώ το πρωί ακριβώς ή η παράδοση μπορεί να γίνει κατά τη διάρκεια όλου του πρωινού; Εάν η διανομή είναι μόνο Τρίτη έως Πέμπτη, και παρέδωσες την Δευτέρα, δεν ακολούθησες τις προδιαγραφές, παρόλο που παρέδωσες μια ημέρα πριν. Επιπροσθέτως, μπορεί να επέφερες επιπλέον κόστος για να προετοιμάσεις την παραγγελία – για παράδειγμα με υπερωριακή απασχόληση.

Εάν η πολιτική της εταιρίας είναι να απαντάς στο τηλέφωνο όχι αργότερα από το δεύτερο κτύπημα, να επεξεργάζεσαι την παραγγελία μέσα σε μία ώρα από την παραλαβή της, να αποστέλλεις κάθε παραγγελία αυθημερόν, τότε θα πρέπει να σιγουρευτείς ότι αυτό είναι πραγματοποιήσιμο. Έχεις αρκετές τηλεφωνικές γραμμές και αρκετούς ανθρώπους; Μπορεί πράγματι η αποθήκη να στείλει την παραγγελία την ίδια ημέρα; Η παραγγελία για παράδειγμα μπορεί να είναι ένας Η/Υ που πρέπει να συναρμολογηθεί, να περάσει από ποιοτικό έλεγχο, να συσκευαστεί και να σημανθεί – ώστε ο χρόνος που υποσχέθηκες στον πελάτη αποδεικνύεται μη ρεαλιστικός.

Σήμερα τα εγχειρίδια με τις προδιαγραφές των διαδικασιών και οι εσωτερικοί έλεγχοι (audits) εφαρμόζονται στις διαδικασίες που αναπτύχθηκαν σύμφωνα με τα πρότυπα ISO 9000. Το εγχειρίδιο ποιότητας διασφαλίζει ότι η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών θα ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές που έχουν τεθεί. Η ύπαρξη ενός τέτοιου εγχειριδίου δεν διασφαλίζει από μόνη της την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Πρέπει οι αναφερόμενες διαδικασίες να ικανοποιούν τις απαιτήσεις της εταιρίας – συνεργάτη του third-party. Ο third-party επομένως θα πρέπει να συνεννοηθεί με τους πελάτες του και τους συνεργάτες του για το επίπεδο και τις προδιαγραφές των παρεχομένων υπηρεσιών πριν εφαρμοστεί κάποιο πρόγραμμα ποιότητας ή πριν την αναθεώρηση του ήδη υφιστάμενου εγχειριδίου. Οι προδιαγραφές των παρεχομένων υπηρεσιών θα πρέπει να αναλυθούν διεξοδικά από την εταιρία – πελάτη σε συνεργασία με τον third-party, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.

Οι προδιαγραφές των παρεχομένων υπηρεσιών θα πρέπει να είναι:

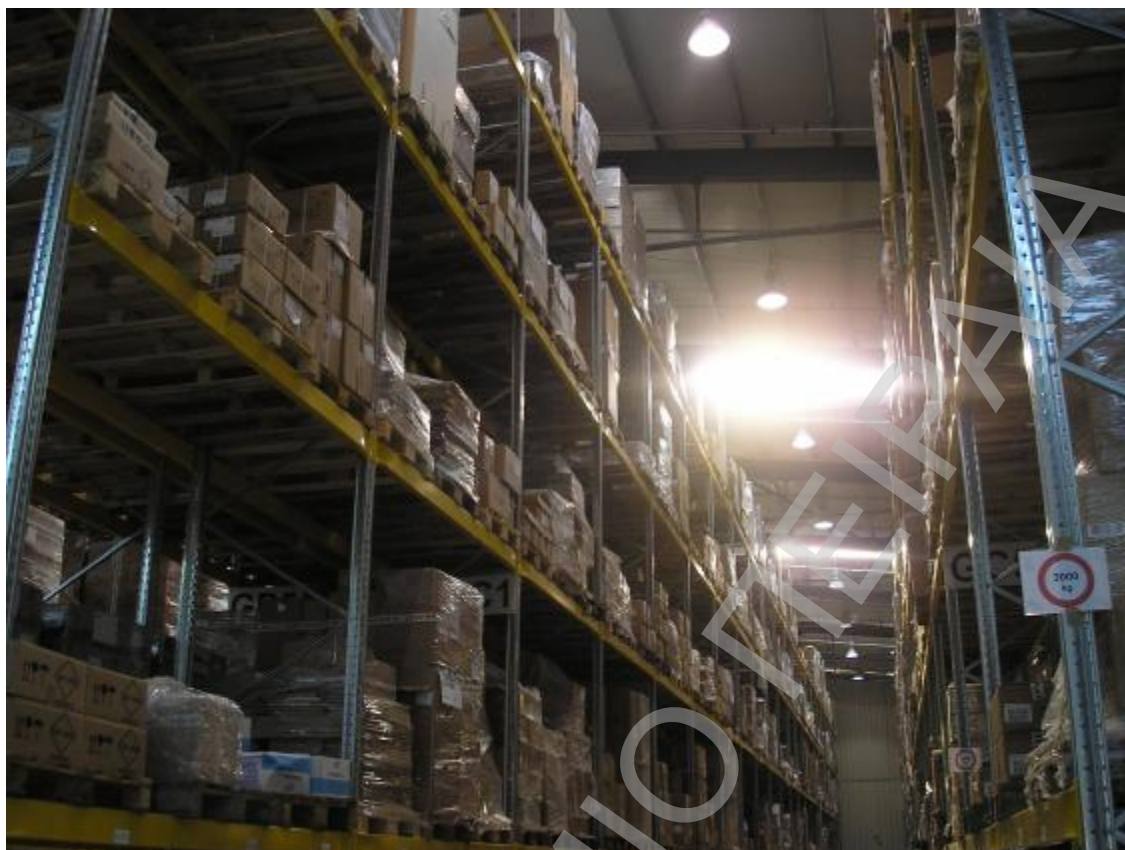
Διακριτές και εύκολα αναγνωρίσιμες: Οι προδιαγραφές πρέπει να περιγράφονται και εξηγούνται από την εταιρία. Κάθε συνεργάτης του third-party έχει άλλες απαιτήσεις. Ο

third-party θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις εξειδικευμένες απαιτήσεις του πελάτη – συνεργάτη και να υπάρχει δέσμευση για την ικανοποίησή τους.

Πραγματοποιήσιμες: Οι απαιτήσεις θα πρέπει να είναι λογικές. Η αποθήκη δεν μπορεί για παράδειγμα να λάβει μια παραγγελία στις 5 το απόγευμα, να την επεξεργαστεί, συλλέξει, συσκευάσει και το φορτηγό να την διανέμει την επόμενη στις 8 το πρωί στην Αλεξανδρούπολη.

Μετρήσιμες: Οι δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης των παρεχομένων υπηρεσιών πρέπει να είναι απλοί, να μετρούν ό,τι είναι βασικό για την όλη λειτουργία. Οι δείκτες πρέπει να είναι σε τέτοια μορφή που να μπορούν να εκφραστούν με νούμερα. Για παράδειγμα, δείκτες μέτρησης της ημερήσιας δραστηριότητας (γραμμές, παλέτες ή παραγγελίες που συλλέχθηκαν), ελλείψεις, λάθη, ζημιές, κλπ. Θα πρέπει να κατανοηθεί ότι κάποιες βελτιώσεις στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών μπορεί να επιφέρουν αύξηση του κόστους.

Συνεπείς: Οι χωρίς προγραμματισμό αλλαγές των προδιαγραφών μπορεί να προκαλέσουν σύγχυση και λάθη. Για παράδειγμα, τυχόν αλλαγή στις ώρες διανομής απαιτεί επαναπρογραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού και φορτηγών – ίσως ακόμα και αναχωροταξία και αλλαγή στα αποθέματα. Αλλαγή στις προδιαγραφές που τίθενται στον third-party θα πρέπει να γίνονται μετά από συμφωνία για τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι προδιαγραφές θα μπορούν να ικανοποιηθούν.



2.3 ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ THIRD PARTY

Η ύπαρξη όμως κάποιων προδιαγραφών δεν εξασφαλίζει και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Απαιτείται συνεχής παρακολούθηση και έλεγχος των λειτουργιών από την εταιρία. Με ποιον τρόπο όμως μπορεί να ελεγχθούν οι υπηρεσίες ενός third-party και πώς μπορεί να αξιολογηθούν; Ενδεικτικοί τομείς που παράγουν χρήσιμα και μετρήσιμα στοιχεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για μέτρηση των παρεχομένων υπηρεσιών και σύγκριση με στοιχεία benchmarking περιλαμβάνουν:

Εκμετάλλευση χώρου: Ο χώρος που ενοικιάστηκε ή συμφωνήθηκε προς το χώρο που χρησιμοποιήθηκε.

Πληρότητα παραγγελίας: Ο αριθμός γραμμών παραγγελιών που εκτελέστηκαν προς τον συνολικό αριθμό γραμμών, ο αριθμός των παραγγελιών που εκτελέστηκαν πλήρως προς τον συνολικό αριθμό παραγγελιών, κλπ.

Συλλογή παραγγελιών: Οι γραμμές, κιβώτια, παλέτες που συλλέχθηκαν, αποκλίσεις και λάθη συλλογής παραγγελιών κ.ο.κ.

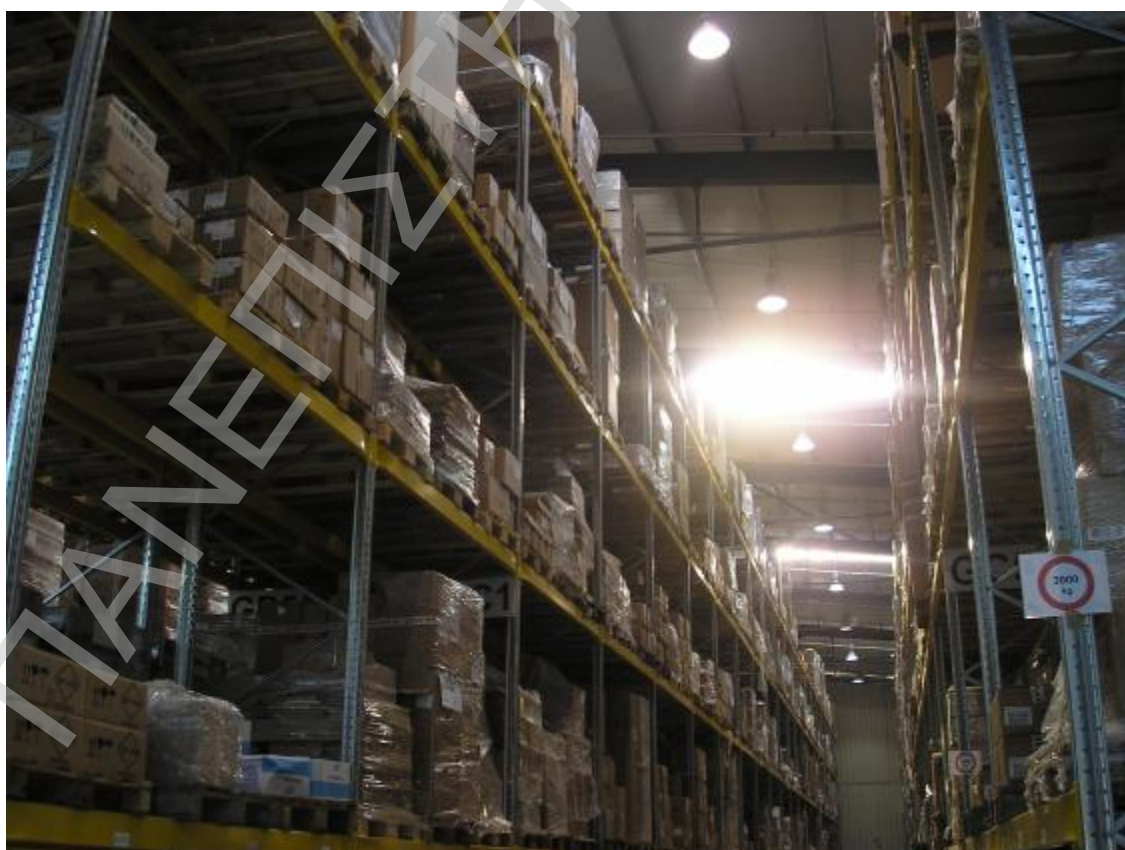
Εκτέλεση παραγγελιών Cross-Docking: Οι παραγγελίες Cross – Docking που εκτελέστηκαν εγκαίρως προς τον αριθμό των παραγγελιών Cross – Docking που εκτελέστηκαν με καθυστέρηση.

Ακρίβεια αποθεμάτων: Το λογιστικό απόθεμα προς τις διαφορές (θετικές ή αρνητικές).

Διακινούμενος όγκος: Μονάδες αποθήκευσης, παλέτες, κιβώτια, κιλά SKU's που χειρίστηκαν – διακινήθηκαν.

Διανομή: Αριθμός δρομολογίων, κόστος ανά παραγγελία, κόστος ανά κιβώτιο, καθυστερήσεις διανομής παραγγελίας, κλπ.

Λάθη και ζημιές: Λάθη και ζημιές κατά την αποθήκευση, την εκτέλεση παραγγελιών και την διανομή.



2.4 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΣΕ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΒΑΣΗ

Για να διασφαλιστεί η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές της εταιρίας – συνεργάτη, ο third-party θα πρέπει να παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες. Οι πληροφορίες που πρέπει να συλλέγονται για την αξιολόγηση και τον έλεγχο του third-party μπορούν να τηρούνται σε ένα *Αρχείο Ημερήσιας Δραστηριότητας* το οποίο καταγράφει όλες τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα.

Το Αρχείο Ημερήσιας Δραστηριότητας μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για οποιαδήποτε επεξεργασία για εξαγωγή δεικτών ελέγχου. Οι πληροφορίες που πρέπει να περιλαμβάνονται σε ένα τέτοιο αρχείο, οι οποίες αφορούν όλες τις παραλαβές, αποστολές και μεταφορές σε άλλες αποθήκες ή περιοχές, παρουσιάζονται κάτωθι:

Αρχείο Ημερήσιας Δραστηριότητας Third-Party

- α Παραλαβές – εισαγωγές στην αποθήκη
- α Εκτελεσθείσες παραγγελίες – αποστολές από την αποθήκη
- α Επείγουσες παραγγελίες
- α Παραγγελίες που δεν εκτελέστηκαν ακριβώς – λόγοι
- α Αριθμός μονάδων αποθήκευσης, παλετών, κιβωτίων, τεμαχίων
- α Ελλείψεις
- α Επιστροφές προς προμηθευτές
- α Επιστροφές από πελάτες
- α Λάθη και ζημιές κατά την μεταφορά
- α Ατυχήματα ή ζημιές που προκλήθηκαν στην αποθήκη
- α Άλλα γεγονότα ή στοιχεία



2.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ THIRD PARTY: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΚΡΙΤΗΡΙΑ

Εκτός του καθημερινού και περιοδικού ελέγχου, μπορεί να γίνεται και ένας ετήσιος έλεγχος και αξιολόγηση (audit) της συνολικής απόδοσης του third-party. Ο έλεγχος αυτός μπορεί να οδηγήσει σε συνεννόηση ανάμεσα στα δύο μέρη για την εξεύρεση τρόπου βελτίωσης της απόδοσης ή διόρθωσης κάποιων προβλημάτων.

Ο έλεγχος αυτός μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για τη μέτρηση της απόδοσης του third-party και τη σύγκρισή του με στοιχεία benchmarking σχετικά με τις υπόλοιπες εταιρίες. Ποιους τομείς όμως πρέπει να εξετάζει ένα τέτοιο audit και με ποια κριτήρια – δείκτες μπορεί να γίνει η σύγκριση ανάμεσα σε διάφορους logistics providers;

Οι κύριοι τομείς και τα επιμέρους σημεία που πρέπει να εξετασθούν – κατά την αξιολόγηση των διαφόρων εταιριών third-party παρουσιάζονται παρακάτω. Οι δείκτες

που θα πρέπει να διαμορφωθούν θα πρέπει να ικανοποιούν τα επτά κριτήρια για αποτελεσματική μέτρηση της απόδοσης μιας λειτουργίας:

Εγκυρότητα: Πρέπει να αντανακλούν πραγματικές απαιτήσεις του πελάτη ή πραγματική παραγωγικότητα.

Κάλυψη: Πρέπει να ανιχνεύουν όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την λειτουργία.

Συγκρισιμότητα: Πρέπει να μετρούν συγκρίσιμα μεγέθη.

Πληρότητα: Πρέπει να μετρούν όλους τους χρησιμοποιούμενους πόρους.

Χρησιμότητα: Πρέπει να οδηγούν σε δράση.

Συμβατότητα: Πρέπει να είναι συμβατοί με τα υπάρχοντα δεδομένα και την ροή της πληροφορίας.

Σκοπιμότητα: Τα πιθανά οφέλη που θα προκύψουν από την τήρησή τους πρέπει να δικαιολογούν το κόστος μέτρησής τους.

Κριτήρια Αξιολόγησης Third-Party:

- ◆ *Η επαγγελματική εμπειρία:*
 - α Έτη που παρέχει υπηρεσίες logistics
 - α Επαγγελματική εμπειρία των στελεχών του
 - α Εμπειρία του απασχολούμενου εργατικού δυναμικού
 - α Επαγγελματικές σχέσεις διοίκησης - προσωπικού
- ◆ *Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών:*
 - α Ανθρώπινο δυναμικό
 - α Χρησιμοποιούμενος εξοπλισμός
 - α Συντήρηση εξοπλισμού
 - α Έλλειψη λαθών
 - α Δυνατότητα FIFO – FEFO

- α Ανιχνευσιμότητα – ικανότητα ανάκλησης
- α Χειρισμός επιστροφών
- α Θέσπιση διαδικασιών – Ύπαρξη εγχειριδίου ποιότητας ISO 9000
- α Επικοινωνία - Πληροφόρηση
- ◆ *Ο βαθμός εξυπηρέτησης του πελάτη:*
 - α Τήρηση χρονοπρογράμματος
 - α Καθυστέρηση εκτέλεσης παραγγελιών
 - α Ευελιξία σε ώρες διανομής
 - α Ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πελάτη
- ◆ *Η χρήση νέας τεχνολογίας:*
 - α Χρήση πληροφορικής
 - α Αυτοματισμοί
 - α Μηχανογραφικά συστήματα και προγράμματα
 - α Δυνατότητα real-time ενημέρωσης
 - α Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Δεδομένων
 - α Τήρηση στατιστικών - Management Reporting
- ◆ *Το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών:*
 - α Κόστος ανά διαδικασία
 - α Δυνατότητα επαναδιαπραγμάτευσης των όρων του συμβολαίου
- ◆ *Η οικονομική επιφάνεια:*
 - α Συνολικός τζίρος
 - α Τζίρος από logistics services
 - α Επενδεδυμένα κεφάλαια
 - α Επενδεδυμένα κεφάλαια για παροχή υπηρεσιών logistics
 - α Κερδοφορία
 - α Οικονομικοί δείκτες
- ◆ *Η προοπτική ανάπτυξης της εταιρίας:*
 - α Προσήλωση της εταιρίας στην παροχή υπηρεσιών logistics
 - α Συνολική στρατηγική της εταιρίας
 - α Κύριοι πελάτες
 - α Τάσεις ανάπτυξης
- ◆ *Οι όροι του συμβολαίου – προσφοράς:*
 - α Συμφωνία open – book

- α Κίνητρα για βελτίωση της απόδοσης
- α Ανεξάρτητοι οικονομικοί έλεγχοι



2.6 ΚΟΣΤΟΣ: ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΜΕΤΡΗΘΕΙ;

Ένα από τα βασικά κριτήρια αξιολόγησης του third-party είναι η τιμή των παρεχομένων υπηρεσιών. Όμως πέραν της τιμής πρέπει να αξιολογηθεί και η δομή του κόστους που έχει. Σκοπός ο έλεγχος και η μείωση του συνολικού κόστους της εφοδιαστικής αλυσίδας. Κάθε δραστηριότητα που τιμολογείται θα πρέπει να έχει προηγουμένως κοστολογηθεί. Όμως η τιμολόγηση των υπηρεσιών του third-party είναι αποτέλεσμα τριών παραγόντων:

Πρώτον, περιλαμβάνει χαρακτηριστικά μοναδικά για κάθε αποθήκη. Περιλαμβάνει την γεωγραφική θέση, την ηλικία των εγκαταστάσεων και εξοπλισμού, το επίπεδο συντήρησης, τον τρόπο χρηματοδότησης των δραστηριοτήτων, το λειτουργικό κόστος, το προσωπικό και την ειδίκευσή του, τις ικανότητες διοίκησης.

Δεύτερον, εξαρτάται από τις απαιτήσεις της εταιρίας – πελάτη, που περιλαμβάνει τον τύπο των υπηρεσιών, τον διακινούμενο όγκο και ποσότητα των προϊόντων που προσφέρονται για αποθήκευση.

Ο τρίτος παράγοντας είναι το κατά πόσον ο third-party ακολουθεί επιθετική ή αμυντική πολιτική τιμών. Αυτό εξαρτάται από την φύση του ανταγωνισμού, την παρούσα και προβλεπόμενη πληρότητα των εγκαταστάσεων και την θέση της εταιρίας για την οποία τιμολογεί τις υπηρεσίες της – εάν είναι καινούριος ή ήδη υφιστάμενος πελάτης.

Για να πάρουν σωστές αποφάσεις οι εταιρίες που χρησιμοποιούν ή σκοπεύουν να χρησιμοποιήσουν third-party για παροχή υπηρεσιών logistics, πρέπει να κατανοήσουν την δομή του κόστους του third-party και την πολιτική τιμολόγησης που αυτός ακολουθεί. Για παράδειγμα, συγκρίνοντας δύο αποθήκες, μερικοί μπορεί να θεωρήσουν ότι μια καινούρια αποθήκη είναι καλύτερη από μια παλαιότερη. Όμως οι αποσβέσεις της καινούριας αποθήκης επιβαρύνουν το κόστος, χωρίς απαραίτητα να παρέχει καλύτερης ποιότητας υπηρεσίες.

Στο δυναμικό περιβάλλον των logistics και ειδικά όσον αφορά τις διαδικασίες αποθήκευσης, είναι βασικό να συνδεθούν οι διαδικασίες με το κόστος που προκαλούν. Για τον σκοπό αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μεθοδολογία *Activity Based Costing (ABC)*, η οποία βασίζεται στις εξής αρχές:

- ✓ Κάθε λειτουργία αποτελείται από μια σειρά δραστηριοτήτων
- ✓ Κάθε δραστηριότητα απορροφά διακριτές και μετρήσιμες ποσότητες πόρων
- ✓ Κάθε παραγγελία του πελάτη συνεπάγεται την εφαρμογή μιας σειράς δραστηριοτήτων
- ✓ Το σύνολο των δραστηριοτήτων προσδιορίζουν το σύνολο των πόρων που αναλώθηκαν από την λειτουργία
- ✓ Το σύνολο των πόρων που αναλώθηκαν είναι η οικονομική βάση για την τιμολόγηση των παρεχομένων υπηρεσιών

Η μεθοδολογία *Activity Based Costing* παρέχει αντιπροσωπευτικά κόστη και δίνει την δυνατότητα ορθής τιμολόγησης. Μια εταιρία όμως δεν πρέπει να έχει ως σκοπό την συνεχή μείωση των κερδών του third-party που συνεργάζεται, αλλά τη μείωση του

κόστους της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η κατανόηση της δομής του κόστους του συνεργάτη / third-party δεν πρέπει να χρησιμοποιηθεί για την μείωση των κερδών του, αλλά για την ανίχνευση των ασθενών σημείων που απαιτούν αναδιοργάνωση με σκοπό την μείωση του κόστους.



3.1 Η ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ 3PL ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των third-party logistics στην Ελλάδα προσφέρουν είτε το σύνολο των υπηρεσιών μιας εταιρείας 3PL είτε μέρος αυτών, που πάντως και σε κάθε περίπτωση περιλαμβάνει οπωσδήποτε υπηρεσίες αποθήκευσης, φορτοεκφορτώσεις, και μεταφορά-διανομή.

Σύμφωνα με μελέτη της ICAP στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται 40 περίπου επιχειρήσεις, εκ των οποίων οι περισσότερες είναι εγκατεστημένες στην Αττική και συγκεκριμένα στο Θριάσιο Πεδίο, όπου και διαθέτουν τις εγκαταστάσεις τους. Συγκεκριμένα, τρεις επιχειρήσεις είναι στην Κρήτη, δύο στη Θεσσαλονίκη και οι υπόλοιπες στην Αττική. Από τις επιχειρήσεις αυτές 16 ανήκουν στο κλάδο των

«διαμεταφορέων», που παράλληλα με το κύριο έργο τους παρέχουν και υπηρεσίες 3PL. Οι λοιπές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται αποκλειστικά στο αντικείμενο των 3PL, εκτός δυο εκ των επιχειρήσεων της Κρήτης που ασκούν παράλληλα εμπορική ή και παραγωγική δραστηριότητα και μιας επιχείρησης που ασχολείται κατά βάση με αποθηκεύσεις και λιγότερο με διανομές και λοιπές υπηρεσίες 3PL.

Από το σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου, 4 εταιρείες ασχολούνται σήμερα σχεδόν αποκλειστικά στον τομέα των αυτοκινήτων και των δικύκλων. Δώδεκα εταιρείες του κλάδου κατέχουν, συνολικά, μερίδιο αγοράς 66,5 % και οι υπόλοιπες 28 μερίδιο 33,5 % (στοιχεία 1999).

Η δραστηριότητα των 3PL είναι στην πραγματικότητα μετεξέλιξη των διαμεταφορικών επιχειρήσεων. Όπως είναι γνωστό, αντικείμενο των διαμεταφορικών επιχειρήσεων είναι *ο σχεδιασμός και η εκτέλεση του μεταφορικού έργου καθώς και των συναφών προς αυτό διαδικασιών και δραστηριοτήτων, όπως η φόρτωση – εκφόρτωση, συσκευασία, προσωρινή εναπόθεση, μεταφορά, κ.λ.π., εργασίες που αφορούν τόσο τα εισαγόμενα όσο και τα εξαγόμενα προϊόντα και εμπορεύματα.*

Η είσοδος των διαμεταφορικών επιχειρήσεων στον χώρο των 3PL έγινε το 1993 όταν, σύμφωνα με σχετική κοινοτική οδηγία, δόθηκε η δυνατότητα υποκατάστασης των κρατικών τελωνειακών αποθηκών, προκειμένου για τα κοινοτικά εμπορεύματα, με αποτέλεσμα οι διαμεταφορικές επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν τους χώρους αποθήκευσης που διέθεταν για την εναπόθεση κοινοτικών εμπορευμάτων και στη συνέχεια για αποθήκευση – διανομή και εγχώριων εμπορευμάτων.

Με την κατάργηση επίσης των συνόρων (ελεύθερη διακίνηση εμπορευμάτων) στην κοινότητα, δημιουργήθηκαν αρκετές επιχειρήσεις 3PL από εκτελωνιστές, εκ των οποίων ορισμένες συνεχίζουν τη λειτουργία τους και μέχρι σήμερα, ενώ οι περισσότερες διέκοψαν.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου κατατάσσονται σε τρεις βασικές κατηγορίες: σ' αυτές που δραστηριοποιούνται αποκλειστικά στο αντικείμενο αυτό, στις επιχειρήσεις που ανήκουν στον κλάδο των διαμεταφορέων και οι οποίες παράλληλα με την κύρια δραστηριότητά τους προσφέρουν και υπηρεσίες 3PL και στις επιχειρήσεις που παράλληλα με την κύρια δραστηριότητά τους (αποθηκεύσεις εμπορία κ.λ.π.) παρέχουν επίσης και υπηρεσίες 3PL.

Οι πωλήσεις των εταιρειών της πρώτης κατηγορίας ανήλθαν το 1999 σε 24,5 δις.δραχμές περίπου. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, οι πωλήσεις υπηρεσιών 3PL των διαμεταφορικών επιχειρήσεων υπολογίζονται για το 1999 σε 10 δις.δραχμές περίπου.

Τέλος οι πωλήσεις των εταιρειών που παράλληλα με την κύρια δραστηριότητά τους (αποθηκεύσεις, εμπορία κ.λ.π) δραστηριοποιούνται και σε 3PL, ήταν κατά το 1999 900 εκ.δραχμές περίπου.

Παρακάτω αναφέρονται ενδεικτικά εταιρείες με αποκλειστικό ή σχεδόν αποκλειστικό αντικείμενο δραστηριότητας την παροχή υπηρεσιών 3PL:

- § A.M.ES A.E
- § ΑΤΤΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ LOGISTICS A.E
- § ΑΦΟΙ ΒΛΑΖΑΚΗ ΜΕΒ ΕΠΕ
- § ΒΙΑΝΟΞ ΣΒΩΛΟΣ A.E
- § ΔΕΛΤΑ 3 ΑΕ
- § ΔΙΑΚΙΝΗΣΙΣ A.E
- § ΔΙ.Α.Σ ΑΕΕ
- § ΕΛΕΥΘΕΡΑΚΟΣ Ν.ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ A.E
- § ΕΛΜΕΤ ΒΛΑΖΑΚΗΣ ΕΠΕ
- § ΘΡΙΑΣΙΟΥ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΗ ΕΠΕ
- § ΙΚΑΡΟΣ A.E
- § ΙΟΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ A.E
- § ΚΟΜΒΟΣ A.E
- § LOGISTICS SERVICE HELLAS A.E
- § ΜΑΒΕ ΕΠΕ
- § ΜΙΔΑΣ ΑΕΒΕ
- § ΤΑ ΜΥΡΜΗΓΚΙΑ A.E
- § ΠΙΛ A.E
- § SARMED ΣΑΡΑΝΡΙΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΑΠΟΘΗΚΕΣ A.E
- § TNT AUTOMOTIVE LOGISTICS A.E
- § FIDES LOGISTICS A.E
- § FRAKAPOR ΕΛΛΑΣ A.E
- § FRAKOPOR ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ A.E
- § FIDES A.E



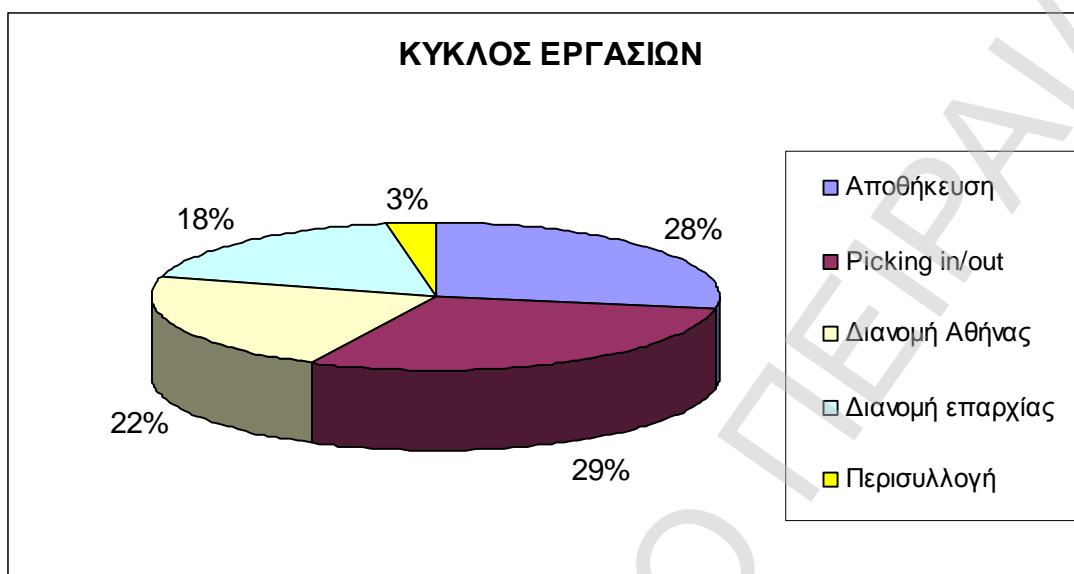
4.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΛΠΑ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΗ Α.Ε.

Κύκλος εργασιών: 1100000 ευρώ

Σύνθεση κύκλου εργασιών σε ευρώ:

Αποθήκευση	305000
Picking in/out	325000
Διανομή Αθήνας	240000
Διανομή επαρχίας	200000
Περισυλλογή	30000

ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ



4.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Δύο χαρακτηριστικές κατηγορίες πελατών της εταιρείας ΑΛΠΑ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΗ Α.Ε. είναι εταιρείες ηλεκτρικών συσκευών και εταιρείες παιχνιδιών.

Οι εταιρείες ηλεκτρικών συσκευών που αποτελούν πελάτες της ΑΛΠΑ Α.Ε. είναι οι BIANE, ΗΛΒΙ, LAYTONCREST, TELETRON, UNIVAIR, GENERAL GAS.

Οι εταιρείες παιχνιδιών που αποτελούν πελάτες της ΑΛΠΑ Α.Ε. είναι οι ΜΟΥΣΤΑΚΑΣ, ΕΥΡΩΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ.

Γενικότερα στην εταιρεία ΑΛΠΑ Α.Ε. αλλά και στις υπόλοιπες εταιρίες 3PL απευθύνονται εταιρίες που:

- ∅ Παράγουν προϊόντα **δύσκολα ως προς τις λειτουργίες Logistics**. (π.χ. Νωπά – κατεψυγμένα)
- ∅ Έχουν **εξειδικευμένο picking** (π.χ. πολλές χιλιάδες κωδικών, εταιρείες υπολογιστών κτλ)
- ∅ Παράγουν προϊόντα με **υψηλή εποχικότητα** (π.χ. παγωτά)

Ø Εμφανίζουν **υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης**. (π.χ. εταιρείες που προτιμούν να διαθέσουν τα κεφάλαιά τους για την ανάπτυξή τους και όχι για λειτουργίες Logistics.)

Αξίζει να σημειωθεί ότι η επιλογή 3PL είναι ανεξάρτητη του μεγέθους της εταιρείας. Τεράστιες πραγματικά εταιρείες κάνουν χρήση 3PL όπως και πολύ μικρές και ανερχόμενες.

Επιπροσθέτως η νέα τάση που παρατηρείτε είναι να ανατίθεται σε 3PL όλο το φάσμα των λειτουργιών Logistics. Μεγάλες εταιρείες 3PL αρνούνται να αναλάβουν μεμονωμένες λειτουργίες (π.χ. μόνο αποθήκευση ή μόνο διανομή). Βεβαίως και αυτό εξαρτάται από το μέγεθος του πελάτη. Υπάρχουν εταιρείες που δεν θα μπορούσαμε να αρνηθούμε μεμονωμένη χρήση των υπηρεσιών μας.



4.3 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΖΗΤΟΥΝΤΑΙ ΣΕ ΝΕΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

Τα στοιχεία που ζητούνται σε έναν νέο πελάτη είναι τα ακόλουθα:

- ◆ Είδος ή είδη προϊόντων
- ◆ Πλήθος κωδικών
- ◆ Εποχικότητα
- ◆ Διακύμανση
- ◆ Διακινούμενη ποσότητα
- ◆ Διασπορά πελατών

4.4 ΕΙΔΗ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΛΑΙΩΝ

Οι συμφωνίες χωρίζονται σε απλές όταν αναφέρεται μόνο η τιμή τους (π.χ. ευρώ/παλέτα) και σύνθετες ανάλογα με τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Μπορούν επίσης να καθοριστούν ανάλογα με την χρονική τους διάρκεια, κυρίως σε έτη (π.χ. κόστος ανα έτος). Η μέγιστη χρονική διάρκεια που παρατηρείται είναι τα 5 έτη. Ελάχιστες συμφωνίες είναι αορίστου χρόνου. Ακόμη μπορεί να καθοριστεί η συμφωνία ανάλογα με τη δέσμευση κάποιου χώρου στην αποθήκη.

Όσον αφορά την σύναψη συμβολαίων οι τιμές είναι κατά βάσει ίδιες για όλα τα έτη. Αυξήσεις βεβαίως παρατηρούνται συνήθως βάσει πληθωρισμού. Υποχρέωση του 3PL είναι να μειώνει το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών, άρα και την τιμή (βάση της απόκτησης εμπειρίας από το χρόνο, ο 3PL καλείται να διαμορφώσει τις λειτουργίες του πιο οικονομικά- παραγωγικά).

Νομικά σημεία που αξίζει να τονιστούν είναι οι ρήτρες για αποκλίσεις από τους στόχους και σπανιότερα μόνους για τυχόν υπερκάλυψη των στόχων από τον 3PL. Χρειάζεται επίσης να τονίσουμε ότι στα νομικά χαρακτηριστικά των συμφωνιών, κυρίαρχο ρόλο αναλαμβάνουν τα σημεία ως προς τις ποιοτικές απαιτήσεις και την εκατέρωθεν ασφάλιση.

Τέλος, ως γενικό συμπέρασμα που θα μπορούσαμε να συνάγουμε, είναι ότι οι μεγάλοι πελάτες των 3PL προβάλλουν ισχυρές πιέσεις και υψηλές απαιτήσεις αναφορικά με το Customer Service. Το γεγονός ότι κατά κανόνα συνάπτουν μακροχρόνια

συμβόλαια, είναι επόμενο να τους κάνει και πιο απαιτητικούς. Επίσης δεν είναι σπάνιο το γεγονός να δημιουργούν επενδύσεις για διασύνδεση π.χ των συστημάτων ERP με τον εταίρο 3PL

5.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΠΟΥ ΑΝΗΚΟΥΝ ΣΤΟ *GROUP OF LOGISTICS COMPANIES*

Παρατηρείτε πολύ συχνά οι ίδιες εταιρίες 3PL να εξειδικεύονται και να προσαρμόζουν τις υπηρεσίες τους ανάλογα με τους πελάτες και την ζήτηση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα που αξίζει να αναφερθεί είναι αυτό του *group of logistics companies*. Τρεις εταιρίες, η FIDES A.E., η Α.Μ.Ε.Σ. Α.Ε. και η ΔΙ.Α.Σ. Α.Ε. έχουν ιδρύσει έναν σύλλογο εταιριών Logistics και κατανέμουν τους πελάτες τους ανάλογα με τις απαιτήσεις τους και κατά τις υπηρεσίες που προσφέρουν η κάθε μία ξεχωριστά. Η FIDES A.E. ειδικεύεται κυρίως στα καταναλωτικά είδη και τρόφιμα, η Α.Μ.Ε.Σ. Α.Ε. πρωτοπορεί στον τομέα της εκτέλεσης παραγγελιών με σύγχρονα συστήματα picking και συσκευασίας και η ΔΙ.Α.Σ. Α.Ε. εξειδικεύεται κυρίως στα ηλεκτρονικά προϊόντα. Οπότε όπως γίνεται κατανοητό οι πελάτες που θα απευθυνθούν στη *GROUP OF LOGISTICS COMPANIES* θα εξυπηρετηθούν από την εταιρία που ταιριάζει περισσότερο στις απαιτήσεις τους. Κάτωθι γίνεται αναφορά στις εν λόγω εταιρίες και παρουσιάζεται και το αντίστοιχο φωτογραφικό υλικό.

FIDES A.E.

Άποψη αποθήκης με μεγάλη ποικιλία εμπορευμάτων.

Η FIDES A.E. ειδικεύεται κυρίως στα καταναλωτικά είδη και τρόφιμα. Εκτός των απλών αποθηκευτικών της χώρων, διαθέτει και ειδικούς ψυκτικούς χώρους για ευαίσθητα και ευπαθή προϊόντα.

Καθημερινά η εταιρία ετοιμάζει τις παραγγελίες, συσκευάζει και διακινεί χιλιάδες εμπορεύματα. Για μερικούς πελάτες της αγοράζει η ίδια τα εμπορεύματα για λογαριασμό τους.



Είσοδος αποθηκευτικού χώρου με ψύξη.



Οι έτοιμες παραγγελίες ελέγχονται για αποφυγή λάθους.

Στις εγκαταστάσεις της, η FIDES A.E. έχει εφαρμόσει με μεγάλη επιτυχία ένα πρωτότυπο σύστημα κάθετης αποθήκευσης, που εξυπηρετείται από ειδικά ανυψωτικά μηχανήματα.

A.M.E.Σ. A.E.

Χώρος picking

Στα 10.000 τ.μ. των εγκαταστάσεων της, η Α.Μ.Ε.Σ. Α.Ε. έχει τοποθετήσει τα πιο σύγχρονα συστήματα ηλεκτρονικού ελέγχου και οργάνωσης. Από τη στιγμή της εισαγωγής των εμπορευμάτων στις αποθήκες μέχρι την εκτέλεση της παραγγελίας, τα προϊόντα ελέγχονται από κομπιούτερ.

Η Α.Μ.Ε.Σ. Α.Ε. είναι πραγματικά πρωτοπόρος στον τομέα της εκτέλεσης παραγγελιών με σύγχρονα συστήματα picking και συσκευασίας. Παράλληλα, αναλαμβάνει τη διανομή εκατοντάδων προϊόντων σε χιλιάδες παραλήπτες των πελατών της, καθώς και την είσπραξη της αξίας τους.



Μετά το picking, έλεγχος και συσκευασία.



Αποθήκευση καθ' ύψος.

Για ολοκληρωμένες ασφαλείς λύσεις, που καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα των αναγκών logistics, η Α.Μ.Ε.Σ. Α.Ε. είναι ο ιδανικός συνεργάτης σας.

ΔΙ.Α.Σ. Α.Ε.

Αποθήκευση ηλεκτρονικών

Η ΔΙ.Α.Σ. Α.Ε. εξειδικεύεται κυρίως στα ηλεκτρονικά προϊόντα έχει όμως την υποδομή να δεχθεί και κάθε είδους άλλα προϊόντα.

Στις αποθηκευτικές εγκαταστάσεις της στο Πλακωτό Μαγούλας, προσφέρει όλες τις συνθήκες για την ασφαλή και ταχύτατη διακίνηση των ευαίσθητων αυτών προϊόντων.



Φόρτωση για διανομή



Καλύπτονται και εξπρές αποστολές.

Ένας άλλος τομέας που η ΔΙ.Α.Σ. Α.Ε. διαθέτει πείρα είναι η ανασυσκευασία προϊόντων και η συνένωση εμπορευμάτων με δώρα.

5.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ-ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΩΝ 3PL

Υστερα από μια πρόχειρη μελέτη της αγοράς των εταιριών - πελατών των 3PL μπορούμε να οδηγηθούμε στα συμπεράσματα που αναλύθηκαν παραπάνω. Ως προς αυτό, καλό θα ήταν να παραθέσουμε μια ενδεικτική λίστα εταιριών της ελληνικής αγοράς, οι οποίες έχουν απευθυνθεί σε εταιρίες 3PL, είτε για μεμονωμένες λειτουργίες Logistics, είτε βεβαίως για όλο το φάσμα των λειτουργιών. Οι επιχειρήσεις αυτές επιλέχθηκαν με κριτήριο το μέγεθός τους (με βάση βεβαίως τα οικονομικά τους αποτελέσματα, των αριθμό των εργαζομένων, το πλήθος των υπηρεσιών που προσφέρουν και τα προϊόντα που παράγουν, το βαθμό διείσδυσης τους στην αγορά / το μερίδιο αγοράς τους δηλαδή κ.α), το είδος και την φύση των προϊόντων που παράγουν (τα οποία παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες ως τις λειτουργίες Logistics καθώς και εμφάνιση υψηλής εποχικότητας), το ρυθμό ανάπτυξης που παρουσιάζουν στην ελληνική αγορά και τέλος το εξειδικευμένο picking τους:

1. ΑΣΤΡΑ ΕΛΛΑΣ ΑΕ
2. Α-Β ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ
3. ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΧΑΡΤΟΠΟΪΙΑ ΑΕ
4. ΑΛΕΞ. ΚΙΚΙΖΑΣ Α.Ε.Β.Ε. ΤΡΟΦΙΜΩΝ
5. ΑΜΑΡΙΛΙΟ ΑΕ
6. ΑΝΕΛΟΡ Α.Ε.
7. ΑΡΓΩ GROUPAGE PIRAEUS ΕΠΕ
8. ΑΤΛΑΝΤΑ Α.Ε.
9. ΕΒΙΕΠ Α.Ε.
10. ΒΕΧΡΩ Α.Ε.
11. ΒΙΑΝΟΞ ΣΒΩΛΟΣ Α.Ε.
12. ΒΙΒΕΧΡΩΜ Α.Ε.
13. ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ Α.Ε.
14. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΤΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΕΡΜΑΤΩΝ
15. ΓΙΩΤΗΣ Α.Ε.
16. Δ. ΚΟΥΡΤΑΚΗΣ ΑΕ

17. ΕΛ.ΜΟΥΖΑΚΗΣ ΑΕ
18. ΔΕΛΤΑ ΑΕ
19. ΔΗΜΟΣΙΟΓΡΑΦΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΑΜΠΡΑΚΗ Α.Ε.
20. ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΑΕ
21. ΔΙΑΣ ΑΕ
22. ΕΒΓΑ Α.Ε.
23. ΕΒΙΟΠ ΤΕΜΠΙΟ ΑΕ
24. ΕΛΑΪΣ ΑΕ, UNILEVER HELLAS Α.Ε.Β.Ε.
25. ΕΛΒΑΛ ΑΕ
26. ΕΛΓΕΚΑ Γ. ΚΑΤΣΙΩΝΗΣ Α.Ε.
27. ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΑΛΩΔΙΑ ΑΕ
28. ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ Α.Ε.
29. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΠΙΣΚΟΤΩΝ ΑΒΕΕ
30. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ ΑΕ
31. ΖΑΝΑΕ
32. ΚΑΝΑΚΙ ΑΕ
33. ΛΑΜΠΡΟΥΛΗΣ ΑΕ
34. ΜΕΤΑΞΑΣ ΑΒΕ
35. ΜΙΔΑΣ ΑΕ
36. ΜΙΝΕΡΒΑ Α.Ε.
37. ΜΙΣΚΟ ΑΕ
38. ΜΟΡΝΟΣ ΑΕ
39. ΝΙΚΑΣ ΑΒΕ
40. ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ Α.Ε
41. Π.Α.Ε.Γ.Α.Ε.
42. ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Ε
43. ΠΡΟΟΔΟΣ Α.Ε
44. ΓΡ. ΣΑΡΑΝΤΗΣ ΑΒΕΕ
45. ΣΑΡΑΝΤΙΤΗΣ (SAR.MED) Α.Ε
46. ΣΕΛΜΑΝ Α.Ε.
47. ΣΚΑΓΙΑΣ Θ.Κ. Α.Β.Ε.Ε.
48. ΤΑ ΜΥΡΜΗΓΚΙΑ Α.Ε.
49. ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Β.Ε.Ε.

50. ΦΑΓΕ ΑΕ
51. ΦΑΜΑΡ ΑΒΕ
52. ABOIT LABS HELLAS ABE
53. ADAMS CHILCOT ABEE
54. ALSTOM HELLAS S.A.
55. ALCATEL CABLES HELLAS S.A
56. BABYLAND A.E.
57. BALLAUF HELLAS S.A.
58. BAYER HELLAS A.B.E.E.
59. BEIERSDORF HELLAS AE
60. BIC VIOLEX A.B.E.E.
61. BOEHRINGER INGELHEIM HELLAS A.E.
62. BRISTOL MYERS - SQUIBB A.E.B.E.
63. BSP ABE (ΠΙΤΣΟΣ ΑΕ)
64. CAPOCCI INTERNATIONAL TRANSPORT
65. CIBA GEIGY HELLAS A.B.E.E.
66. COLGATE PALMOLIVE HELLAS A.B.E.E.
67. CONTINENT HELLAS AE
68. DANZAS A.E.
69. DRUCKFARBEN HELLAS A.E.B.E.
70. FORT JAMES I.V.
71. HELLENICA A.E.
72. HOCHTIEF (NEO ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟ ΣΠΑΤΩΝ)
73. HOECST HELLAS A.B.E.E.
74. HYUNDAI HELLAS S.A.
75. ISOBAU HELLAS S.A.
76. JACOBS SUCHARD/PAVLIDES AE
77. JOHNSON & JOHNSON HELLAS A.E.B.E.
78. JOHNSON & SON LTD
79. KRAFT HELLAS S.A.
80. LANDIS & GYR HELLAS S.A.
81. LAVIPHARM ABE
82. MD FOODS-ΚΑΛΤΣΟΓΙΑΣ HELLAS AEBE

83. MERCEDES BENZ (EKKA AE) HELLAS A.E.E.
84. MILITZER & MUNCH HELLAS ΕΠΕ
85. MOTOR OIL
86. NEOSET A.E.
87. PHILIPS S.A.
88. PROCTER & GAMBLE HELLAS
89. REHAU ΕΠΕ
90. RENOLIT HELLAS ABEE
91. RILKEN AE
92. SANDOZ HELLAS A.E.B.E.
93. SANITAS - SANITAS A.E.
94. SATO AE
95. SCHENKER HELLAS S.A.
96. SHELMAN AE
97. TASTY FOODS ABΓΕ
98. TNT AUTOMOTIVE LOGISTICS HELLAS S.A
99. TOYOTA HELLAS A.E.B.E.
100. VIOKEF N. KAKKOS S.A.
101. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ Σ.Δ. & ΥΙΟΣ Α.Ε.

Από την παραπάνω λίστα εταιριών, και χωρίς να λάβουμε υπ' όψιν τις εταιρίες-πελάτες της ΑΛΠΑ ΑΠΟΘΗΚΕΥΤΙΚΗ Α.Ε, μπορούμε να κάνουμε μια πρόχειρη ταξινόμηση ανά κατηγορίες. Οπότε:

Στον τομέα των τροφίμων ξεχωρίζουμε τις εταιρείες: ΓΙΩΤΗΣ Α.Ε, TASTY FOODS ΑΒΓΕ, ΦΑΓΕ ΑΕ, ΝΙΚΑΣ ΑΒΕ, ΜΙΣΚΟ ΑΕ, ΔΕΛΤΑ ΑΕ, ΜΙΝΕΡΒΑ Α.Ε, ΕΛΑΪΣ ΑΕ, UNILEVER HELLAS A.E.B.E, ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΠΙΣΚΟΤΩΝ ΑΒΕΕ, ΕΒΓΑ Α.Ε, JACOBS SUCHARD/PAVLIDES ΑΕ, ΖΑΝΑΕ, ΚΡΑΦΤ HELLAS S.A, ΑΛΕΞ. ΚΙΚΙΖΑΣ Α.Ε.Β.Ε. ΤΡΟΦΙΜΩΝ, MD FOODS-ΚΑΛΤΣΟΓΙΑΣ HELLAS ΑΕΒΕ και ΤΣΑΚΙΡΗΣ Α.Β.Ε.Ε.

Στον τομέα των βιομηχανιών και των βιομηχανικών κατασκευών γενικότερα, ξεχωρίζουμε τις εταιρίες: REHAU ΕΠΕ, HOCHTIEF (ΝΕΟ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟ ΣΠΑΤΩΝ), ISOBAU HELLAS S.A, ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Ε, ALCATEL CABLES HELLAS S.A, ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΝΑΥΠΗΓΕΙΑ Α.Ε, ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΑΛΩΔΙΑ ΑΕ, BIBEXΡΩΜ Α.Ε, ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΥΦΑΝΤΟΥΡΓΙΑ ΑΕ, ΒΕΧΡΩ Α.Ε, SHELMAN ΑΕ, SCHENKER HELLAS S.A, SANITAS - SANITAS Α.Ε, PHILIPS S.A, RENOLIT HELLAS ΑΒΕΕ, BSP ΑΒΕ (ΠΙΤΣΟΣ ΑΕ), ΒΙΟΚΑΡΠΙΕΤ Α.Ε, ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΤΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΕΡΜΑΤΩΝ, BIC VIOLEX Α.Β.Ε.Ε, ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΧΑΡΤΟΠΟΪΑ ΑΕ, και ΜΟΤΟΡ ΟΙΛ.

Στον τομέα των φαρμακευτικών εταιρειών και καλλυντικών, ξεχωρίζουμε τις εταιρίες: LAVIPHARM ΑΒΕ, BRISTOL MYERS - SQUIBB Α.Ε.Β.Ε, CIBA GEIGY HELLAS Α.Β.Ε.Ε, BAYER HELLAS Α.Β.Ε.Ε, BEIERSDORF HELLAS ΑΕ, ABOIT LABS HELLAS ΑΒΕ, RILKEN ΑΕ και ΦΑΜΑΡ ΑΒΕ,

Στον τομέα της αυτοκινητοβιομηχανίας έχουμε τις εταιρίες: TOYOTA HELLAS Α.Ε.Β.Ε, MERCEDES BENZ (ΕΚΚΑ ΑΕ) HELLAS Α.Ε.Ε και HYUNDAI HELLAS S.A.

Στον τομέα των επίπλων και ξυλείας, οι εταιρίες SATO ΑΕ, SHELMAN ΑΕ και NEOSET Α.Ε.

Στους εκδοτικούς οργανισμούς το ΔΗΜΟΣΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΛΑΜΠΡΑΚΗ Α.Ε

Στις ποτό-βιομηχανίες έχουμε τη ΜΕΤΑΞΑΣ ΑΒΕ και Δ. ΚΟΥΡΤΑΚΗΣ ΑΕ

Στις αλυσίδες τροφίμων και S/M έχουμε τον Α-Β ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ και CONTINENT HELLAS ΑΕ (η οποία βέβαια έχει εξαγοραστεί από την Carrefour-Μαρινόπουλος)

Στις μεταφορικές εταιρίες και οργανισμούς έχουμε τις TNT AUTOMOTIVE LOGISTICS HELLAS S.A, ΑΡΓΩ GROUPAGE PIRAEUS ΕΠΕ, DANZAS Α.Ε,

ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΑΕ, CAPOCCI INTERNATIONAL TRANSPORT και την ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ Α.Ε.

Στον τομέα των εταιριών διανομής στην ελληνική αγορά βιομηχανικών προϊόντων, ανήκουν οι εταιρίες: PROCTER & GAMBLE HELLAS, JOHNSON & JOHNSON HELLAS A.E.B.E και COLGATE PALMOLIVE HELLAS A.B.E.E.

Όσον αφορά τις εταιρίες τροφίμων φυσικά, βγαίνει το συμπέρασμα ότι τα προϊόντα τους υπόκεινται σε δυσκολίες ως προς τις λειτουργίες Logistics, καθ' ότι είναι ευάλωτα στις καιρικές συνθήκες και η διατήρησή τους είναι ως επί το πλείστον περιορισμένη χρονικά. Σε αρκετές περιπτώσεις μάλιστα παρουσιάζουν και υψηλή εποχικότητα. Οπότε και προσβλέπουν σε εταιρίες 3PL.

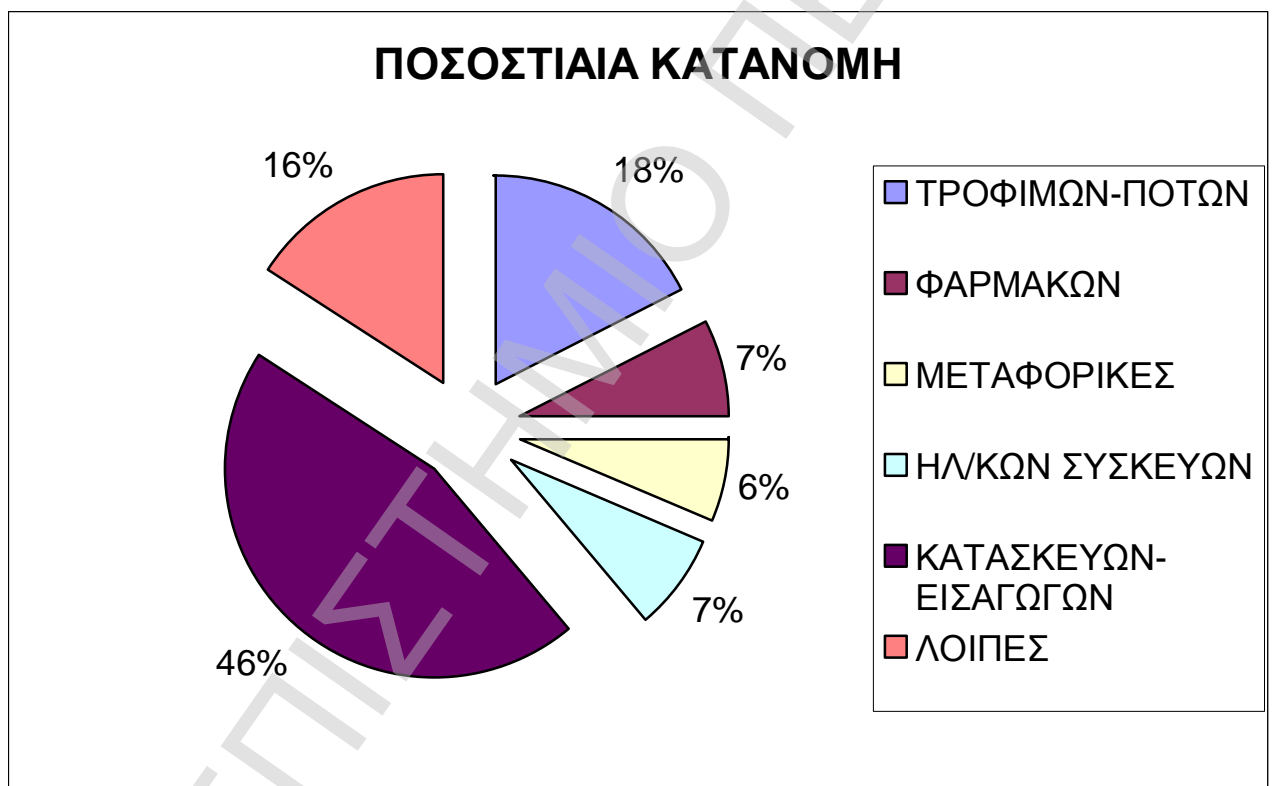
Οι βιομηχανικές εταιρίες από την άλλη, υπόκεινται κατά βάση στο στοιχείο του εξειδικευμένου και υψηλού picking. Πολλές απ' αυτές μάλιστα, εφόσον βρίσκονται και στο αρχικό τους στάδιο, παρουσιάζουν και υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, οπότε για να 'αντεπεξέλθουν προσβλέπουν σε εταιρίες 3PL.

Από το παραπάνω δείγμα των 101 εταιριών και μαζί με το δείγμα των 8 εταιριών της ΑΛΠΑ, θα μπορούσαμε να ρηγοκινδυνέψουμε μια στατιστική κατανομή των κατηγοριών των επιχειρήσεων που απευθύνονται σε εταιρους 3PL. Αυτό βέβαια δεν μπορεί να μας δώσει ασφαλή συμπεράσματα και ακριβή ποσοστά για το πώς κατανέμονται οι πελάτες των 3PL, όμως θεωρούμε ότι είναι ικανό να μας δώσει μια μικρή έστω εικόνα της καταστάσεως.

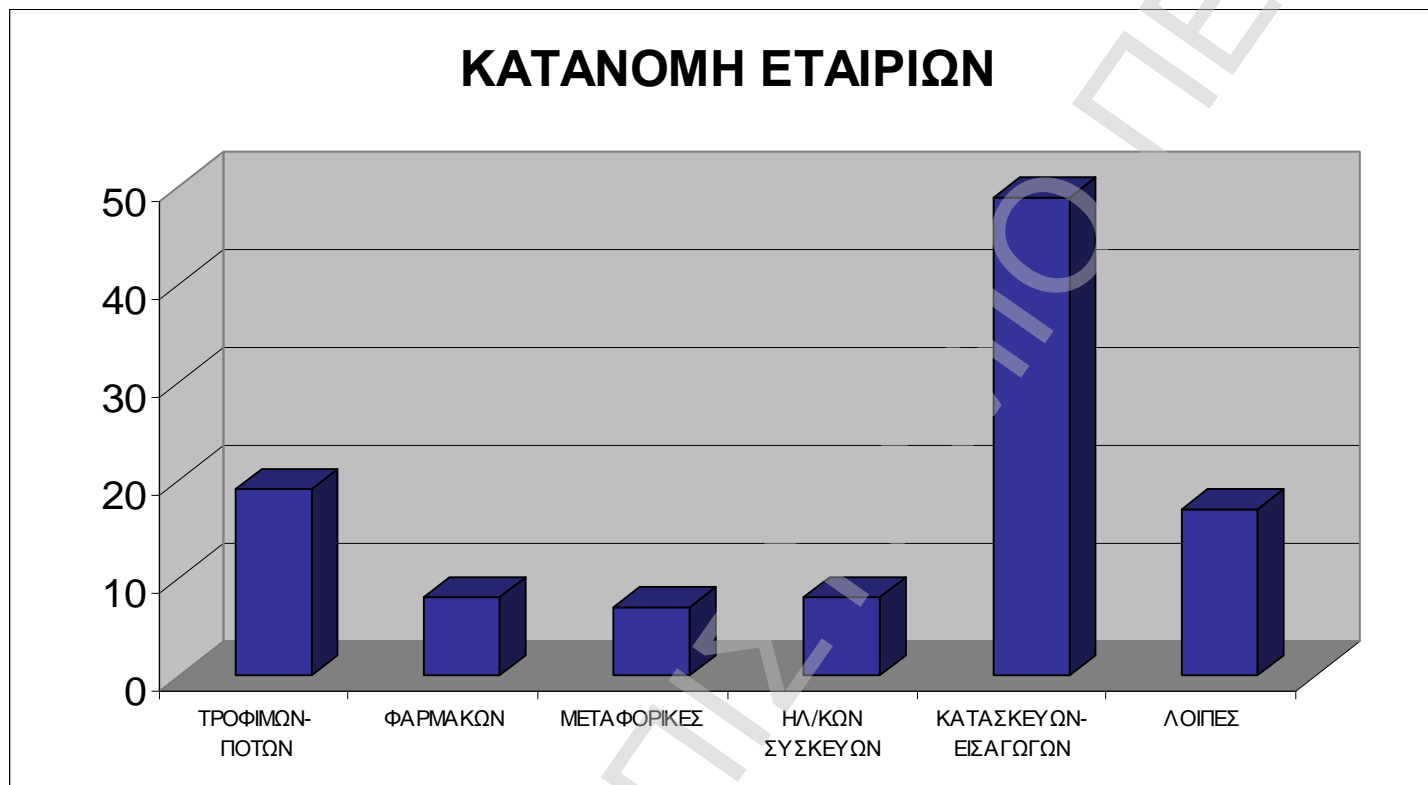
1. Κλάδος Τροφίμων: 17.
2. Ποτό-βιομηχανίες: 2.
3. Κλάδος φαρμάκων - καλλυντικών: 8.
4. Κλάδος ξυλείας - επίπλων: 3.
5. Κλάδος αυτοκινήτων: 3.
6. Κλάδος εκδόσεων - τύπου: 1.
7. Μεταφορικές εταιρείες - οργανισμοί: 7.
8. Κλάδος Ηλεκτρικών συσκευών: 8.
9. Κλάδος παιχνιδιών: 2.
10. Κλάδος διανομής χημικών, απορρυπαντικών και προϊόντων για το σπίτι: 3.

11. Κλάδος λιανικού εμπορίου - S/M:2.
12. Κλάδος κλωστοϋφαντουργίας - δερμάτων: 4.
13. Κλάδος βιομηχανικής παραγωγής/ κατασκευών και εισαγωγών βιομηχανικών προϊόντων: 49.

Παρατίθεται διάγραμμα όπου απεικονίζεται και η ποσοστιαία κατανομή των εταιριών-πελατών των 3PL.



Κάτωθι απεικονίζεται το ραβδόγραμμα κατανομής των εταιριών-πελατών των 3PL.



6.0 ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εξυπηρέτηση του καταναλωτή αντιπροσωπεύει το αποτέλεσμα του συστήματος Logistics και το στοιχείο του μίγματος marketing της επιχείρησης. Είναι μια μέτρηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος marketing στη δημιουργία χρησιμοτήτων χρόνου και χώρου για ένα προϊόν.

Το επίπεδο των υπηρεσιών προς τους πελάτες που παρέχει μια επιχείρηση, έχει άμεσο αντίκτυπο στο μερίδιο αγοράς της, στο συνολικό κόστος των Logistics, και τελικά στην κερδοφορία της. Για αυτόν τον λόγο, είναι επιτακτική ανάγκη η εξυπηρέτηση των πελατών να είναι σημαντικό κομμάτι του σχεδιασμού και της λειτουργίας κάθε συστήματος marketing.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η σημασία του όρου εξυπηρέτηση πελατών (υπηρεσίες προς τους πελάτες) διαφέρει από τη μια επιχείρηση στην άλλη. Οι πωλητές και οι πελάτες συχνά αντιμετωπίζουν την έννοια αυτή από διαφορετικές σκοπιές. Σε γενικές γραμμές, η εξυπηρέτηση πελατών μπορεί να θεωρηθεί σαν η μέτρηση του πόσο καλά αποδίδουν τα συστήματα Logistics και marketing στη δημιουργία χρησιμοτήτων χρόνου και χώρου για ένα προϊόν, συμπεριλαμβανόμενων και της υποστήριξης μετά την πώληση.

Στους περισσότερους οργανισμούς η εξυπηρέτηση καταναλωτών προσδιορίζεται με έναν από τους παρακάτω δύο τρόπους.

1. σαν μια δραστηριότητα που πρέπει να οργανωθεί, όπως οι διαδικασίες παραγγελιοληψίας, τιμολόγησης, ή χειρισμού παραπόνων των πελατών

- σαν μέτρηση απόδοσης, όπως για παράδειγμα δυνατότητα παράδοσης του 95% των λαμβανόμενων παραγγελιών μέσα σε 48 ώρες, ή
2. σαν ένα στοιχείο της γενικής φιλοσοφίας λειτουργίας της επιχείρησης και όχι σαν μεμονωμένη δραστηριότητα ή σαν μονάδα μέτρησης απόδοσης.

Προσδιορισμοί της εξυπηρέτησης πελατών

Σε μια μελέτη ορόσημο των Lolonde και Zinser, για την εξυπηρέτηση των πελατών, τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών κλήθηκαν να προσδιορίσουν την "εξυπηρέτηση πελατών" όπως αυτή εφαρμόζεται στα Logistics των επιχειρήσεων τους.

Οι παρακάτω απαντήσεις είναι αντιπροσωπευτικές του συνόλου:

Σχετικά με δραστηριότητες

"Είσοδο παραγγελίας, αντιγραφή, απόδειξη παραλαβής, τιμολόγηση, εκτέλεση παραγγελίας" από έναν κατασκευαστή τροφίμων.

"Όλες οι απαιτούμενες δραστηριότητες για να εισέλθουν, εκτελεστούν, παραδοθούν και χρεωθούν οι παραγγελίες των πελατών και να επανέλθουμε με οποιαδήποτε δραστηριότητα χρειαστεί", από έναν κατασκευαστή χημικών και πλαστικών.

Σχετικά με την απόδοση

"Κάνουμε παραδόσεις στους πελάτες του παραγγελιόμενου προϊόντος μέσα σε 10 μέρες από τη στιγμή που δόθηκε η παραγγελία" από κατασκευαστή τροφίμων.

"Το ποσοστό των παραγγελιών που λήφθηκαν και εκτελέστηκαν μέσα σε 48 ώρες χωρίς επιστροφές" από κατασκευαστή φαρμακευτικών προϊόντων.

Σχετικά με την φιλοσοφία λειτουργίας

"Ένα σύμπλεγμα δραστηριοτήτων που περιλαμβάνει όλες τις περιοχές της επιχείρησης που συνδυάζουν την παράδοση και τιμολόγηση των προϊόντων της επιχείρησης μ' έναν τρόπο που ερμηνεύεται σαν ικανοποίηση από τον πελάτη και που

ενισχύουν τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησής μας" ανέφερε ο κατασκευαστής τροφίμων.

Μια πιο πρόσφατη προσέγγιση των Lalonde, Cooper και Noordewier, θεωρούν την εξυπηρέτηση πελατών "...σαν μια διαδικασία που λαμβάνει χώρα ανάμεσα στον αγοραστή, πωλητή και καταναλωτή. Η διαδικασία αυτή έχει σαν αποτέλεσμα να προσθέσει αξία στην ανταλλακτική αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Αυτή η αξία μπορεί να είναι προσωρινή όπως π.χ. για μια και μόνο συναλλαγή ή μακροχρόνια όπως π.χ. συμφωνία συνεργασίας.

Η προστιθέμενη αυτή αξία μοιράζεται μεταξύ των μερών της συναλλαγής έτσι ώστε τα αποτελέσματα να είναι καλύτερα μετά το τέλος της συναλλαγής, απ' ό,τι ήταν πριν από αυτή. Έτσι, από τη σκοπιά της διαδικασίας: Η εξυπηρέτηση πελατών είναι μια διαδικασία που παρέχει σημαντική προστιθέμενη αξία που ωφελεί την προμηθεύτρια αλυσίδα μ' έναν, από πλευρά κόστους, αποτελεσματικό τρόπο.

Η επιτυχημένη εφαρμογή της ιδεολογίας του marketing, απαιτεί η προσέλκυση πελατών αλλά και τη διατήρησή τους, ενώ ταυτόχρονα ικανοποιούνται οι μακροχρόνιοι στόχοι της επιχείρησης για κέρδος και απόδοση της επένδυσης.

Η προσέλκυση πελατών είναι, συχνά, αποκλειστικά εργασία της προβολής (πώλησης και διαφήμισης), του προϊόντος και της τιμής, αλλά η εξυπηρέτηση πελατών μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην προσέλκυση. Επιπρόσθετα η εξυπηρέτηση πελατών καθορίζει αν οι καταναλωτές θα παραμείνουν πελάτες της επιχείρησης.

Στοιχεία των υπηρεσιών προς τους πελάτες

Πολλά στοιχεία που είναι άμεσα συνδεδεμένα με την εξυπηρέτηση πελατών, αλλά και ο βαθμός σπουδαιότητας του καθενός απ' αυτά, διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και εξαρτάται από τις ανάγκες των πελατών.

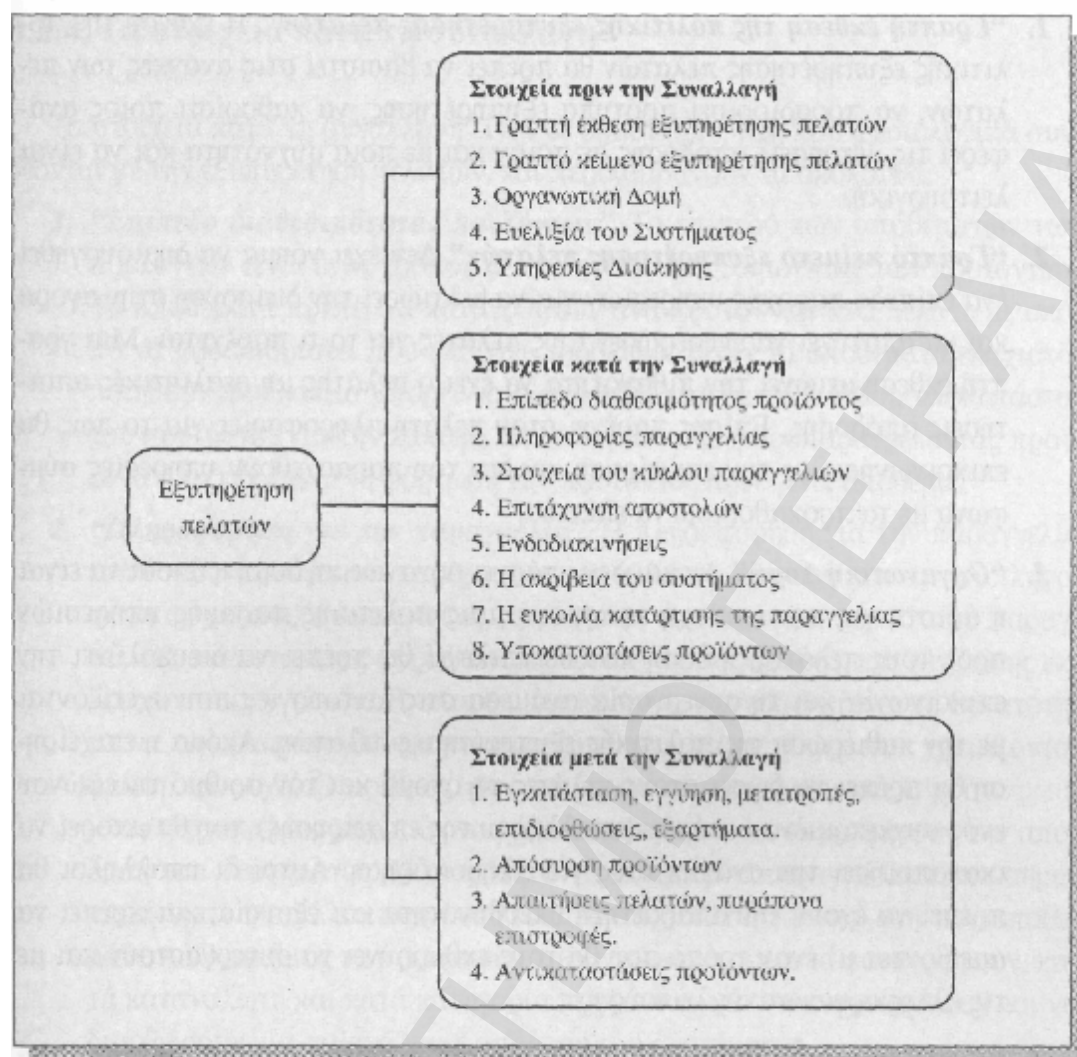
Για παράδειγμα, ο Peter Gilmour ανέπτυξε τον ακόλουθο κατάλογο των στοιχείων της εξυπηρέτησης πελατών:

1. **Διαθεσιμότητα αγαθών.** Αντιπροσωπεύει την ικανότητα του προμηθευτή να ικανοποιήσει τις παραγγελίες των πελατών μέσα σ' ένα προσδιορισμένο, γενικά αποδεκτό χρόνο από τον κλάδο για το συγκεκριμένο αγαθό.(π.χ. ένα ακριβό κομμάτι εξοπλισμού σε έξι εβδομάδες)

2. **Υπηρεσίες μετά την πώληση.** Περιλαμβάνει την ταχύτητα και την ετοιμότητα της αντικατάστασης των προβληματικών ή χαλασμένων προϊόντων, την υποστήριξη του προϊόντος αν ο καταναλωτής αντιμετωπίζει δυσκολίες, περιοδική επανάληψη της επαφής για να επιβεβαιωθεί ότι ο χρήστης είναι ευχαριστημένος από την αγορά.
3. **Αποτελεσματικός τηλεφωνικός χειρισμός παραγγελιών και αποριών.** Αφορά την διαθεσιμότητα προσωπικού μέσα στον οργανισμό, το οποίο να μπορεί να χειριστεί τις απορίες των πελατών είτε τεχνικής φύσης, ή σχετικά με τη διαθεσιμότητα, την τιμή, ή την κατάσταση μιας προηγούμενης παραγγελίας, Επίσης αφορά την εκπαίδευση μιας τηλεφωνήτριας η οποία να αναγνωρίζει άμεσα το σωστό άτομο που θα εξυπηρετήσει καλύτερα το τηλεφώνημα του πελάτη.
4. **Ευκολία παραγγελίας.** Αφορά την αποτελεσματικότητα, την ακρίβεια και την απλότητα της αναγκαίας γραφειοκρατίας για να εκτελεστούν οι απαιτήσεις και διαδικασίες ανάμεσα στην επιχείρηση και τον πελάτη, ώστε να ολοκληρωθεί η συναλλαγή.
5. **Επαρκής τεχνική αντιπροσώπηση.** Αφορά την τεχνική εκπαίδευση, γνώση και παρουσίαση των αντιπροσώπων προς τους πελάτες.
6. **Χρόνος παράδοσης.** Αφορά το χρόνο, για μια κανονική διαδικασία παραγγελίας, ανάμεσα στη στιγμή που αναλαμβάνεται η δέσμευση από τον προμηθευτή στην επιχείρηση για την παράδοση της παραγγελίας, μέχρι τη στιγμή που θα παραληφθούν τα προϊόντα από τον πελάτη. Φυσικά αφορά μόνο προϊόντα που βρίσκονται σε απόθεμα.
7. **Αξιοπιστία.** Αφορά τη δέσμευση του προμηθευτή να διατηρήσει μια υπόσχεση για ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα παράδοσης, ή να ενημερώσει τους πελάτες εάν αυτές οι παραδόσεις, έκτακτα, δεν μπορούν να γίνουν στην ώρα τους.
8. **Επίδειξη εξοπλισμού.** Αφορά την επιθυμία του προμηθευτή να επιτρέψει σ' έναν πιθανό πελάτη να εξετάσει ένα συγκεκριμένο τμήμα εξοπλισμού και να θέσει τους δικούς του όρους στο συμβόλαιο αγοράς. Επίσης αφορά την προθυμία από το προσωπικό του προμηθευτή να επιδείξει τον εξοπλισμό χωρίς καμιά δέσμευση αγοράς.
9. **Ύπαρξη και διαθεσιμότητα έντυπου υλικού.** Ο Bernard J. Lalonde και ο Paul Zinszer έθεσαν κατηγορίες στα στοιχεία της εξυπηρέτησης πελατών, σι

τρεις ομάδες: Πριν τη συναλλαγή, κατά τη συναλλαγή και μετά τη συναλλαγή.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



Σχήμα 3.1. : Στοιχεία της Εξυπηρέτησης Πελατών

Τα στοιχεία πριν τη συναλλαγή

Τα στοιχεία πριν τη συναλλαγή της εξυπηρέτησης πελατών σχετίζονται με την πολιτική της επιχείρησης, δεν είναι τυποποιημένα και απαιτούν παρέμβαση της διοίκησης. Αυτές οι δραστηριότητες, παρ' ότι δεν είναι άμεσα συνδεδεμένες με το ήπειλδότης, έχουν σημαντική επιρροή στις πωλήσεις του προϊόντος. Τα εξειδικευμένα στοιχεία της - πριν τη συναλλαγή - εξυπηρέτησης περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

1. **"Γραπτή έκθεση της πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών"**. Η έκθεση της πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών θα πρέπει να βασιστεί στις ανάγκες των πελατών, να προσδιορίσει πρότυπα εξυπηρέτησης, να καθορίσει ποιος αναφέρει τις μετρήσεις απόδοσης σε ποιόν και με ποια συχνότητα και να είναι λειτουργική.
2. **"Γραπτό κείμενο εξυπηρέτησης πελατών"**. Δεν έχει νόημα να δημιουργηθεί ένα επίπεδο παροχής υπηρεσιών για να βελτιώσει την διείσδυση στην αγορά και να αποτύχει να ενημερώσει τους πελάτες για το τι παρέχεται. Μια γραπτή έκθεση μειώνει την πιθανότητα να έχει ο πελάτης μη ρεαλιστικές απαιτήσεις απόδοσης. Επίσης παρέχει στον πελάτη πληροφορίες για το πως θα επικοινωνήσει με την επιχείρηση, αν δεν του παρασχεθούν υπηρεσίες σύμφωνα με τα προκαθορισμένα επίπεδα.
3. **"Οργανωτική Δομή"**. Αν και δεν υπάρχει οργανωτική δομή η οποία να είναι η άριστη για την επιτυχή εφαρμογή μιας πολιτικής παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες, η δομή που θα επιλεγεί θα πρέπει να διευκολύνει την επικοινωνία και τη συνεργασία ανάμεσα στις λειτουργίες που σχετίζονται με την καθιέρωση της πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών. Ακόμα η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει στους πελάτες το όνομα και τον αριθμό τηλεφώνου ενός συγκεκριμένου ατόμου (υπαλλήλου της επιχείρησης) που θα μπορεί να ικανοποιήσει την ανάγκη τους για πληροφόρηση. Αυτοί οι υπάλληλοι θα πρέπει να έχουν την απαραίτητη υπευθυνότητα και εξουσία, και πρέπει να αμείβονται μ' έναν τρόπο που θα τους ενθαρρύνει να συνεργαστούν και με τις άλλες οργανωτικές λειτουργίες.
4. **"Ευελιξία του Συστήματος"**. Το σύστημα χρειάζεται να είναι ευέλικτο, για να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στα απρογραμμάτιστα γεγονότα, όπως για παράδειγμα στις άστατες καιρικές συνθήκες, όπως παγετώνες, καταιγίδες κλπ, ελλείψεις προϊόντων, απεργίες κλπ.
5. **"Υπηρεσίες Διοίκησης"**. Στοιχεία των υπηρεσιών προς τους πελάτες είναι τα εγχειρίδια εκπαίδευσης και σεμινάρια. Σχεδιασμένα ώστε να βοηθούν τον πελάτη, να βελτιώνουν τη διοίκηση αποθεμάτων, τις παραγγελίες ή την εμπορική διακίνηση και έκθεση των προϊόντων. Όλα τα παραπάνω στοιχεία (πριν τη συναλλαγή) της παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες είναι βασικά συστατικά μέρη μιας επιτυχημένης στρατηγικής

Τα στοιχεία κατά τη συναλλαγή

Τα στοιχεία κατά τη συναλλαγή είναι οι δραστηριότητες που φυσιολογικά συνδέονται με την εξυπηρέτηση πελατών, και περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

1. **"Επίπεδο διαθεσιμότητας προϊόντων"**. Το επίπεδο των αποθεμάτων των προϊόντων είναι ένας τρόπος μέτρησης της διαθεσιμότητας των προϊόντων. Τα αποθέματα πρέπει να καταγραφούν ανά προϊόν και ανά πελάτη με σκοπό να προσδιοριστεί που υπάρχει πρόβλημα. Όταν τα αποθέματα ελαχιστοποιηθούν η πελατεία μπορεί να διατηρηθεί είτε με τη διάθεση υποκατάστατου προϊόντος για την κάλυψη των αναγκών της ή προπαραγγέλοντας προϊόντα από την επόμενη φόρτωση του προϊόντος πριν γίνει απόθεμα.
2. **"Πληροφόρηση για την παραγγελία"**. Η πληροφόρηση για την παραγγελία είναι η δυνατότητα να παρέχουν στους πελάτες γρήγορη και άμεση πληροφόρηση για παράγοντες όπως, κατάσταση αποθεμάτων, κατάσταση παραγγελίας, αναμενόμενες φορτώσεις, ημερομηνίες παράδοσης, και εκτέλεσης εκκρεμών παραγγελιών. Η ύπαρξη εκκρεμών παραγγελιών δίνει τη δυνατότητα να αναγνωριστούν και να επιταχυνθούν, παραγγελίες που χρειάζονται άμεση προσοχή. Ο αριθμός των εκκρεμών παραγγελιών και ο χρόνος κύκλου παραγγελίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να μετρήσουν την απόδοση του συστήματος. Η ικανότητα να εκκρεμούν παραγγελίες είναι σημαντική γιατί η εναλλακτική λύση ίσως είναι η πίεση για πώληση των αποθεμάτων. Ο αριθμός των εκκρεμών παραγγελιών πρέπει να καταγραφούν, κατά καταναλωτή και κατά κατηγορία προϊόντος, για να αναγνωρίσουν και να διορθώσουν μια πιθανά κακή απόδοση του συστήματος.
3. **"Στοιχεία τον κύκλου παραγγελιών"**. Ο κύκλος παραγγελίας είναι ο συνολικός χρόνος από την εισαγωγή της παραγγελίας μέχρι την παράδοση της στον πελάτη. Συστατικά μέρη του κύκλου παραγγελίας αποτελούν η επικοινωνία για την παραγγελία, η εισαγωγή της παραγγελίας, η εκτέλεση της, η συσκευασία της, η μεταφορά της και η παράδοση της παραγγελίας. Επειδή οι πελάτες ενδιαφέρονται κυρίως για το συνολικό χρόνο του κύκλου παραγγελίας, είναι σημαντικό να επικεντρωθεί και να οργανωθεί το κάθε συστατικό μέρος του κύκλου έτσι ώστε να αποφευχθούν οι αιτίες αποκλίσεων.
4. **"Επιτάχυνση αποστολών"**. Οι επιταχυνόμενες αποστολές είναι αυτές που τυγχάνουν ειδικής μεταχείρισης με σκοπό να μειωθεί ο συνήθης χρόνος του

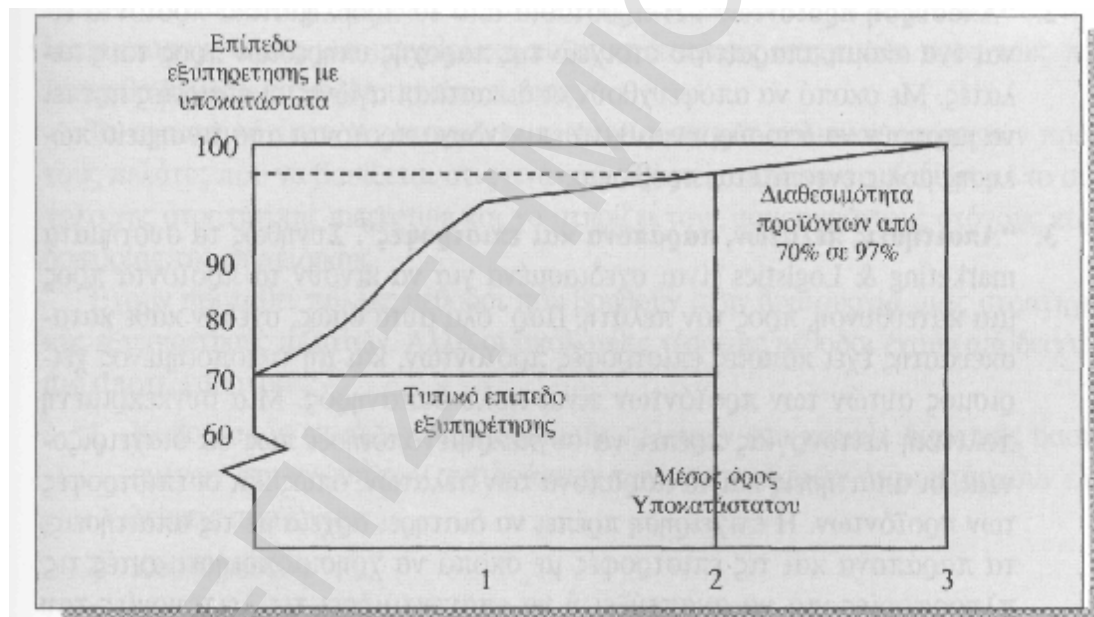
κύκλου παραγγελίας. Αν και το κόστος της επιταχυνόμενης παραγγελίας, μπορεί να είναι σημαντικά μεγαλύτερο απ' ότι των σταθερών αποστολών το κόστος της απώλειας ενός πελάτη μπορεί να είναι ακόμη μεγαλύτερο. Είναι σημαντικό για τη διοίκηση να καθορίσει ποιοι πελάτες δικαιούνται επιταχύνσεις αποστολών και ποιοι όχι. Πιθανότατα, μια τέτοια πολιτική θα πρέπει να βασιστεί στο πόσοι πελάτες συντελούν την κερδοφορία της κατασκευαστή.

5. **"Ενδο-διακινήσεις"**. Ενδο-διακινήσεις είναι οι μεταφορές προϊόντων από περιοχή σε περιοχή ώστε να αποφευχθούν οι ελλείψεις αποθεμάτων. Συχνά γίνονται άσχετα με τις απαιτήσεις των πελατών.
6. **"Η ακρίβεια του συστήματος"**. Λάθη στην ακρίβεια του συστήματος (στην ακρίβεια της παραγγελλλόμενης ποσότητας, στα παραγγελλλόμενα είδη, στην τιμολόγηση), είναι ζημιογόνα και για τον κατασκευαστή και για τον πελάτη. Τα λάθη πρέπει να καταγράφονται και να αναφέρονται σαν ποσοστό του αριθμού των παραγγελιών του εκτελέστηκαν από το σύστημα.
7. **"Η ευκολία κατάρτισης της παραγγελίας"**. Η ευκολία της παραγγελίας αναφέρεται στο βαθμό της δυσκολίας που αντιμετωπίζει ένας πελάτης όταν δίνει μια παραγγελία. Προβλήματα μπορούν να δημιουργηθούν λόγω μη εύχρηστων εντύπων παραγγελίας ή από τη χρησιμοποίηση μη σταθερής ορολογίας, κλπ. Όλα αυτά οδηγούν σε λάθη και σε άσχημες σχέσεις με τους πελάτες. Μια μορφή μέτρησης της απόδοσης είναι ο αριθμός των λαθών σαν ποσοστό του αριθμού των παραγγελιών. Αυτά τα προβλήματα μπορούν να αναγνωριστούν και να επιλυθούν ή να μειωθούν με συνεντεύξεις από τους πελάτες.
8. **"Υποκαταστάσεις προϊόντων"**. Υποκατάσταση πραγματοποιείται όταν το προϊόν που παραγγέλθηκε αντικαθίσταται με ένα ίδιου μεγέθους ή με ένα άλλο το οποίο είναι παρόμοιο ή καλύτερο. Για παράδειγμα, ένας πελάτης παραγγέλνει ένα κιβώτιο απορρυπαντικού "X" σε συσκευασία των 2 Kgr. Αν ο πελάτης είναι πρόθυμος να δεχτεί συσκευασία των 3 Kgr ή 5 Kgr, όταν υπάρχει έλλειψη στα 2 Kgr, ο κατασκευαστής μπορεί να αυξήσει το επίπεδο παροχής υπηρεσιών προς τον πελάτη, όπως αυτό μετρείται από την διαθεσιμότητα του προϊόντος στη συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Δύο υποκατάστατα προϊόντα επιτρέπουν στον κατασκευαστή να αυξήσει το επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών από 70% σε 97% χωρίς καμιά αλλαγή του

αποθέματος. (Βλέπε Σχήμα 3.2) Αν η επιχείρηση ήθελε να επιτύχει το ποσοστό 97% στην εξυπηρέτηση του πελάτη, χωρίς υποκατάστατα προϊόντα, δύο αντικαταστάσεις προϊόντων θα της επέτρεπαν να διατηρήσει το ίδιο επίπεδο εξυπηρέτησης με μια μείωση του αποθέματος κατά 28%.

Με σκοπό να αναπτυχθεί μια πολιτική αντικατάστασης προϊόντων ο κατασκευαστής πρέπει να συνεργαστεί με τους πελάτες για να τους ενημερώσει και να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους. Πρέπει επίσης να διατηρεί αρχεία αντικαταστάσεων προϊόντων για να δώσει έμφαση στην απόδοση. Ένα επιτυχημένο πρόγραμμα αντικατάστασης προϊόντων απαιτεί καλή επικοινωνία ανάμεσα στην βιομηχανία και τους πελάτες.

Τα στοιχεία των υπηρεσιών προς τους πελάτες κατά τη συναλλαγή είναι τα πιο ορατά γιατί έχουν άμεσο αντίκτυπο στις πωλήσεις.



Σχήμα 3.2 : Η Επίπτωση της Υποκατάστασης στο Επίπεδο Υπηρεσιών

Τα στοιχεία μετά τη συναλλαγή

Τα στοιχεία των υπηρεσιών προς τους πελάτες μετά τη συναλλαγή υποστηρίζουν το προϊόν αφού αυτό πουλήθηκε. Τα πιο σημαντικά από αυτά τα στοιχεία είναι:

1. **"Εγκατάσταση, εγγύηση, μετατροπές, επιδιορθώσεις, εξαρτήματα"**. Αυτά τα στοιχεία των υπηρεσιών προς τους πελάτες μπορούν να αποτελέσουν ένα σημαντικό παράγοντα στην απόφαση της αγοράς. Πρέπει να εκτιμηθούν μ' ένα παρόμοιο τρόπο με τα στοιχεία της συναλλαγής. Για να εκτελεστούν αυτές οι λειτουργίες είναι απαραίτητα τα ακόλουθα:
 - a. βοήθεια στην πιστοποίηση ότι το προϊόν λειτουργεί όπως θα έπρεπε όταν ο πελάτης αρχίσει να το χρησιμοποιεί.
 - b. διαθεσιμότητα εξαρτημάτων και τεχνικών για επιδιορθώσεις.
 - c. υποστήριξη μέσω εντύπων, για τις ομάδες τεχνικών, για να τους κατευθύνουν και να βοηθήσουν στην απόδοση τους και στην δυνατότητα πρόσβασης τους στα αποθέματα των εξαρτημάτων.
 - d. μια διοικητική λειτουργία επικύρωσης των εγγυήσεων.
2. **"Απόσυρση προϊόντων "**. Η προστασία από τα προβληματικά προϊόντα είναι ένα ακόμη απαραίτητο στοιχείο της παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες. Με σκοπό να αποφευχθούν οι δικαστικοί αγώνες οι εταιρείες πρέπει να μπορούν να αποσύρουν πιθανά επικίνδυνα προϊόντα από τα σημεία πώλησης μόλις εντοπίζεται πρόβλημα.
3. **"Απαιτήσεις πελατών, παράπονα και επιστροφές"**. Συνήθως τα συστήματα marketing & Logistics είναι σχεδιασμένα για να κινούν τα προϊόντα προς μια κατεύθυνση, προς τον πελάτη. Παρ' όλα αυτά όμως, σχεδόν κάθε κατασκευαστής έχει κάποιες επιστροφές προϊόντων, και μη τυποποιημένος χειρισμός αυτών των προϊόντων είναι πολύ δαπανηρός. Μια συγκεκριμένη πολιτική λειτουργίας πρέπει να συγκεκριμενοποιήσει πως θα διαχειρίζονται, οι απαιτήσεις και τα παράπονα των πελατών, όπως και οι επιστροφές των προϊόντων. Η επιχείρηση πρέπει να διατηρεί αρχεία με τις απαιτήσεις, τα παράπονα και τις επιστροφές με σκοπό να χρησιμοποιήσει αυτές τις πληροφορίες για να αναπτύξει ή να επανεκτιμήσει τις λειτουργίες του marketing, των Logistics και άλλες.
4. **"Αντικαταστάσεις προϊόντων"**. Η προσωρινή αντικατάσταση ενός προϊόντος, ενώ ο πελάτης αναμένει το προϊόν που παρήγγειλε ή την επισκευή ενός αγορασμένου προϊόντος είναι επίσης ένα σημαντικό στοιχείο της εξυπηρέτησης πελατών.

6.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

Ολόκληρη η προσπάθεια του marketing μιας επιχείρησης μπορεί να αποδειχτεί αναποτελεσματική λόγω λανθασμένης εκτίμησης των πολιτικών εξυπηρέτησης των πελατών. Επίσης η παροχή υπηρεσιών του τμήματος marketing, και το επίπεδο της εξυπηρέτησης πελατών βασίζεται συχνά σε κατασκευαστικά πρότυπα, απόψεις της διοίκησης ή παλιές τακτικές και όχι στο τι θέλει ο πελάτης ή τι θα μεγάλωνε την κερδοφορία της επιχείρησης.

Που είναι το πλεονέκτημα να έχεις ένα πρωτοποριακό και χρήσιμο προϊόν, με καλή τιμή και σωστή προβολή, αν ο πελάτης δεν μπορεί να το βρει στο ράφι του λιανέμπορου; Όμως μια υπερβολική πολιτική παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες θα μειώσει τα κέρδη της επιχείρησης.

Το σημαντικό είναι να εφαρμόσει η επιχείρηση μια πολιτική υπηρεσιών προς τους πελάτες που να βασίζεται στις ανάγκες των πελατών, να συμβαδίζει με το σύνολο της στρατηγικής marketing και να στηρίζει τους μακροχρόνιους στόχους κερδοφορίας της επιχείρησης.

Έχουν προταθεί πολλές μέθοδοι που βοηθούν στην δημιουργία μιας στρατηγικής εξυπηρέτησης πελατών. Αλλά οι ακόλουθες τέσσερις μέθοδοι έχουν αποδειχτεί πιο αποτελεσματικές:

1. Καθορισμός επιπέδων εξυπηρέτησης πελατών στο κανάλι διανομής βασισμένων στη γνώση των αντιδράσεων των καταναλωτών όταν υπάρχουν ελλείψεις προϊόντων
2. Κόστος/έσοδα
3. Η ανάλυση ABC για την εξυπηρέτηση πελατών και
4. Ο έλεγχος των υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Αντιδράσεις των καταναλωτών στις ελλείψεις

Στις εταιρείες καταναλωτικών αγαθών, το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών μετριέται ανάμεσα στη βιομηχανία και τους πελάτες του. Αυτές οι μετρήσεις αποκλείουν τον καταναλωτή, δηλαδή το πρόσωπο που αγοράζει το προϊόν σε λιανεμπορικό επίπεδο. Αυτό γίνεται γιατί μια έλλειψη στο δίκτυο βιομηχανίας- χονδρεμπόρου δεν καταλήγει πάντα σε έλλειψη στο λιανεμπορικό επίπεδο, αφού

εξαρτάται και από το απόθεμα ασφαλείας που διατηρεί ο χονδρέμπορος. Επίσης και τα αποθέματα του λιανέμπορου μπορούν να αποτρέψουν ελλείψεις στο τελικό επίπεδο της πώλησης.

Ένας τρόπος να καθιερωθεί το επίπεδο των υπηρεσιών που πρέπει να παρέχεται στους χονδρεμπόρους και λιανέμπορους είναι να καθοριστεί τι πρέπει να κάνει ο έμπορος στην περίπτωση έλλειψης του προϊόντος. Στο Σχήμα 3.3 φαίνονται οι πιθανές αντιδράσεις των καταναλωτών όταν αντιμετωπίζουν κάποια έλλειψη στο λιανεμπορικό επίπεδο. Για παράδειγμα ένας καταναλωτής μπαίνει σ' ένα λιανεμπορικό κατάστημα για να αγοράσει ένα σαπούνι μάρκας "X" για ευαίσθητες επιδερμίδες 80 gr. Αν το προϊόν δεν είναι διαθέσιμο, ο καταναλωτής μπορεί να πάει σ' άλλο κατάστημα για ν' αγοράσει το προϊόν. Ίσως δεν αξίζει τόσος κόπος για ένα σαπούνι, αλλά υπάρχουν πολλά άλλα προϊόντα για τα οποία ο καταναλωτής θα έψαχνε σε άλλο κατάστημα. Επίσης ο συγκεκριμένος καταναλωτής ίσως ήταν πρόθυμος να αναζητήσει σε άλλα καταστήματα έστω κι ένα σαμπουάν, αν π.χ. ήταν το μόνο που θα έλυne το πρόβλημα του.

Οι περισσότεροι κατασκευαστές βρεφικού γάλακτος δεν διαφημίζουν τα προϊόντα τους στους καταναλωτές μέσω των, εθνικής εμβέλειας, τηλεοπτικών μέσων. Τον κύριο όγκο του διαφημιστικού προϋπολογισμού τους τον δαπανούν δίνοντας το προϊόν στα νοσοκομεία και τους γιατρούς, οι οποίοι με τη σειρά τους το δίνουν στις νέες μητέρες.

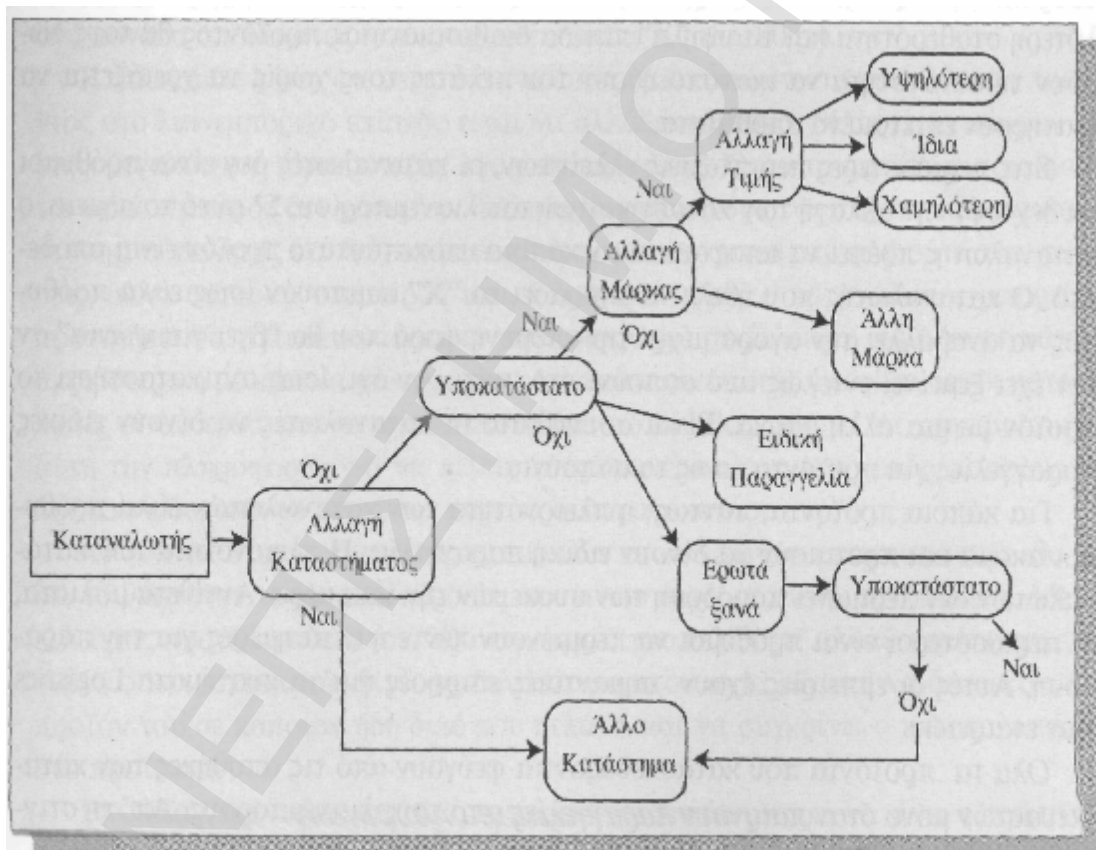
Λόγω του υψηλού αναλαμβανόμενου κινδύνου της αγοράς ενός προϊόντος για ένα μωρό, η μητέρα θα ζητήσει τη συγκεκριμένη μάρκα που της έδωσε ο γιατρός, ή αυτή που χρησιμοποιήθηκε όταν αυτή και το μωρό ήταν στο νοσοκομείο. Θα πρέπει επίσης να σημειώσουμε ότι πολλοί γιατροί μειώνουν οι ίδιοι την πιθανότητα της αλλαγής μάρκας, λέγοντας στη μητέρα να μην αλλάξει μάρκα ή είδος προϊόντος.

Παρότι, οι δύο κύριες μάρκες προϊόντων έχουν τα ίδια συστατικά και χαρακτηριστικά, ο καταναλωτής θα προτιμήσει να αλλάξει κατάστημα, παρά ν' αλλάξει τη μάρκα.

Αυτές οι λεπτομέρειες είναι σημαντικές όταν σχεδιάζεται μια στρατηγική υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Ενώ το κόστος για την έλλειψη προϊόντος σ' έναν λιανέμπορο ίσως είναι μικρό, ο κατασκευαστής θα υποστεί πολύ υψηλό κόστος αν υπάρξει έλλειψη σ' έναν γιατρό ή ένα νοσοκομείο. Αν για παράδειγμα, μια αποτυχία στην εξυπηρέτηση αναγκάσει έναν γιατρό να αλλάξει από το προϊόν "X", στο προϊόν "Y" ή "Z" θα χάσει

την αγορά του προϊόντος απ' όλες τις μέλλουσες μητέρες που παρακολουθεί ο συγκεκριμένος γιατρός. Παρόμοια, αν ένα νοσοκομείο σταματήσει να προμηθεύεται μια μάρκα προϊόντος λόγω προβλημάτων στη διαθεσιμότητα του ή λόγω άλλων προβλημάτων στην παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες, η επιχείρηση θα χάσει από πιθανές πελάτισσες όλες τις μητέρες που θα γεννήσουν στο συγκεκριμένο νοσοκομείο και βέβαια θα χρησιμοποιήσουν κάποιο ανταγωνιστικό βρεφικό γάλα. Αν και είναι δύσκολο να καθοριστεί το ακριβές κόστος του να χαθεί από πελάτη ένας γιατρός ή ένα νοσοκομείο, οι συνέπειες της εξυπηρέτησης πελατών είναι ξεκάθαρες. Τα νοσοκομεία και οι γιατροί απαιτούν υψηλό επίπεδο παροχής υπηρεσιών, το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει παραδόσεις σε 48 ώρες και 99% ποσοστό διαθεσιμότητας προϊόντος.



Σχήμα 3.3 : Μοντέλο Αντιδράσεων των Καταναλωτών σε μια Παρατεταμένη Έλλειψη ⁽⁴⁾

Οι λιανέμποροι, από την άλλη πλευρά, θα ήταν πιο πιθανό να χάσουν τελείως την πώληση αν δεν είχαν το προϊόν "X". Όπως η διοίκηση του λιανεμπορικού καταστήματος που ενδιαφέρεται για την τοποθέτηση του καταστήματος σε σχέση με

τους ανταγωνιστές, πρέπει να ενδιαφέρεται εξίσου και για τη συχνότητα των ελλείψεων σε είδη για τα οποία οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να αλλάξουν κατάσταση. Συχνές ελλείψεις σε τέτοια προϊόντα, θα κάνουν τους πελάτες ν' αλλάξουν μόνιμα το κατάστημα απ' όπου αγοράζουν αυτά αλλά ίσως και άλλα προϊόντα, που μπορούν να τα βρουν και στα δύο καταστήματα. Με αυτές τις πληροφορίες, ο κατασκευαστής θα μπορούσε να θέσει ένα μεγαλύτερο κύκλο παραγγελιών για τους λιανέμπορους, αλλά και να μειώσει την αστάθεια στο χρόνο παράδοσης και να παρέχει υψηλά επίπεδα διαθεσιμότητας του προϊόντος. Ενώ θα ζητηθεί από τους λιανέμπορους να προσαρμοστούν στο μακρύτερο χρόνο παράδοσης, η μεγαλύτερη σταθερότητα και τα υψηλά επίπεδα διαθεσιμότητας προϊόντος θα τους δώσουν τη δυνατότητα να ικανοποιήσουν του πελάτες τους χωρίς να χρειάζεται να διατηρούν εκτεταμένα αποθέματα.

Στις περισσότερες περιπτώσεις ελλείψεων, οι καταναλωτές δεν είναι πρόθυμοι να δεχτούν την αλλαγή των καταστημάτων του λιανεμπορίου. Σ' αυτό το σημείο, ο καταναλωτής πρέπει να αποφασίσει αν κάποιο υποκατάστατο προϊόν είναι αποδεκτό. Ο καταναλωτής που ήθελε να αγοράσει το "X" σαμπουάν ίσως είναι πρόθυμος να αναβάλλει την αγορά μέχρι την επόμενη φορά που θα "βγει για ψώνια" αν δεν έχει ξεμείνει εντελώς από σαπούνι στο σπίτι. Αν όχι, ίσως αντικαταστήσει το προϊόν με μια άλλη μάρκα. Είναι ασυνήθιστο οι καταναλωτές να δίνουν ειδικές παραγγελίες για προϊόντα όπως τα σαπούνια.

Για κάποια προϊόντα, πάντως, η πλειονότητα των καταναλωτών είναι πρόθυμοι ακόμα και προτιμούν να δίνουν ειδική παραγγελία. Η πλειονότητα των καταναλωτών δεν περιμένει παράδοση των συσκευών την ίδια μέρα. Αντίθετα μάλιστα, οι περισσότεροι είναι πρόθυμοι να περιμένουν πέντε ή επτά ημέρες για την παράδοση. Αυτές οι εμπειρίες έχουν σημαντικές επιρροές για τα συστήματα Logistics των εταιρειών.

Όλα τα προϊόντα που κατασκευάζονται φεύγουν από τις αποθήκες των κατασκευαστών μόνο όταν παίρνουν παραγγελίες από τους λιανέμπορους. Απ' τη στιγμή που κατασκευάζεται το προϊόν μεταφέρεται στην αποθήκη του κατασκευαστή, από εκεί στον καταναλωτή. Όλα αυτά γίνονται μέσα στον απαιτούμενο χρόνο των πέντε έως επτά ημερών.

Η εφαρμογή αυτού του συστήματος μειώνει το εύρος των αποθεμάτων χωρίς να θυσιάζει την απαραίτητη εξυπηρέτηση πελατών. Αν και αυτός ο τύπος συστήματος δεν είναι δυνατόν να εφαρμοστεί σε όλα τα καταναλωτικά προϊόντα,

φανερώνει πως η συστηματοποίηση της εμπειρίας μαζί με την έρευνα καταναλωτών μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να δημιουργήσει μια στρατηγική υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Συνήθως οι καταναλωτές θα άλλαζαν κατάσταση για να αγοράσουν ένα προϊόν που ήταν σε έλλειψη, αν είχαν υψηλό επίπεδο πίστης στην εμπορική επωνυμία του. Αλλά για πολλά άλλα προϊόντα οι καταναλωτές θα αντικαθιστούσαν εύκολα το μέγεθος ή τη μάρκα.

Στο Σχήμα 3.2 φαίνεται πως το επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών στον πελάτη μπορεί να αυξηθεί από 70% σε 97% χωρίς αύξηση στα αποθέματα, αν οι πελάτες είναι πρόθυμοι να δεχθούν δύο υποκατάστατα προϊόντα. Όταν συμβαίνει αυτό, τα επίπεδα παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες δεν πρέπει να μετριούνται ανά μονάδα αποθέματος (όπως πχ. σαπούνια "X" των 80 §Γ).

Η τελευταία λύση για τους καταναλωτές που αντιμετωπίζουν έλλειψη προϊόντος στο λιανεμπορικό επίπεδο είναι να αλλάξουν μάρκα. Μπορεί να πάρουν μια ίσης, μεγαλύτερης ή μικρότερης αγοραστικής αξίας. Όταν το προϊόν αντικαθίσταται ο λιανέμπορος δεν χάνει την πώληση, βασιζόμενος στην στρατηγική αντικατάστασης, ο πωλητής δεν θα αντιμετωπίσει καμία αρνητική επιρροή ούτε στις πωλήσεις, αλλά ούτε και στα κέρδη του. Για παράδειγμα, ο καταναλωτής μπορεί να προτιμήσει να αντικαταστήσει το συγκεκριμένο (σε έλλειψη) προϊόν με κάποιο ακριβότερο ή με κάποια άλλη μάρκα. Αν ο κατασκευαστής γνωρίζει ότι οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να αντικαταστήσουν το μέγεθος, πρέπει να χρησιμοποιήσει αυτή την πληροφορία για να πείσει τους λιανέμπορους και χονδρέμπορους ότι πρέπει να δεχτούν κι αυτοί την συγκεκριμένη υποκατάσταση.

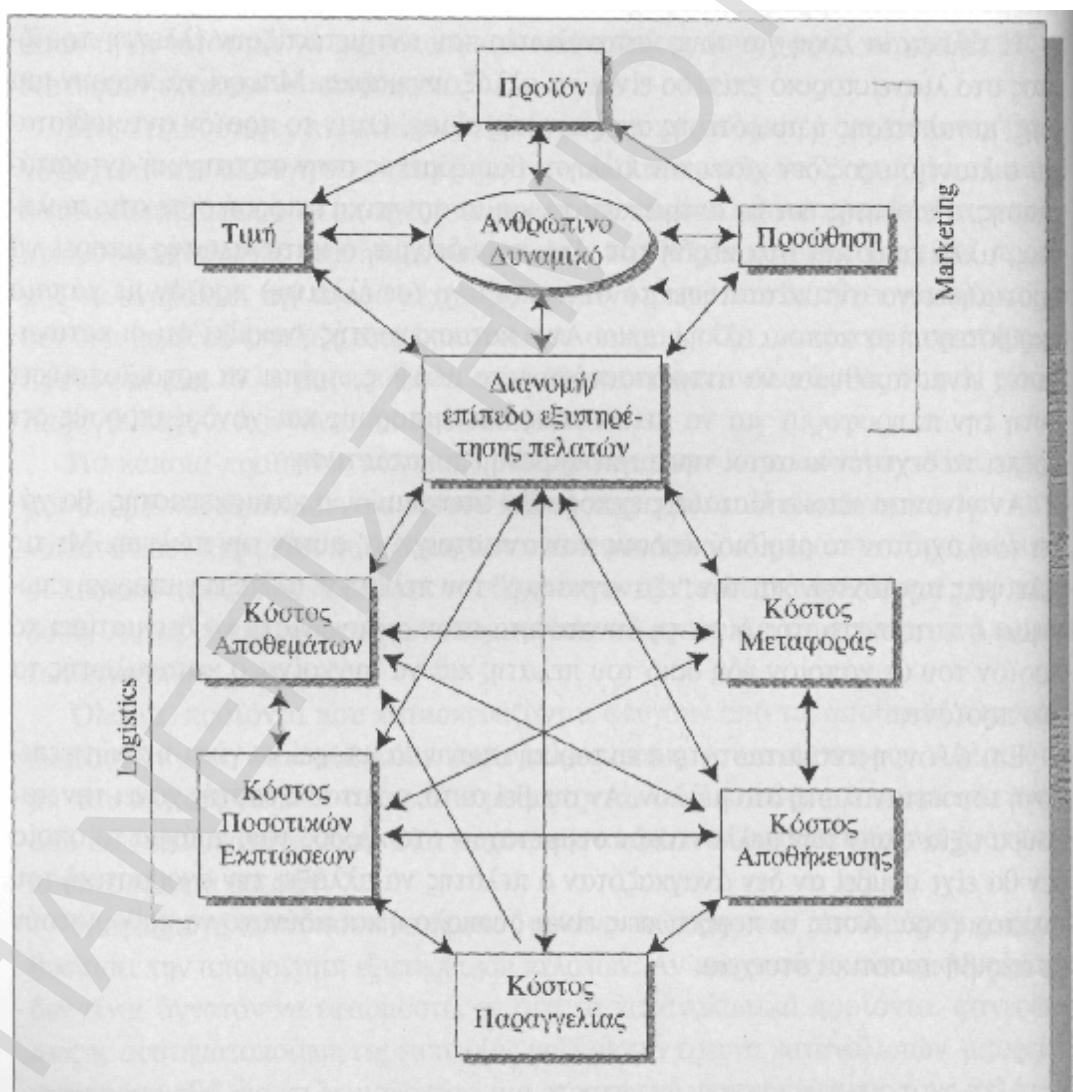
Αν γίνονται υποκαταστάσεις εμπορικών επωνυμιών, ο κατασκευαστής θα χάσει τουλάχιστον το μερίδιο κέρδους που αντιστοιχεί σ' αυτήν την πώληση. Με τις ελλείψεις προϊόντων και τον "εξαναγκασμό" του πελάτη ν' αλλάξει εμπορική επωνυμία ο κατασκευαστής δίνει τη δυνατότητα στον ανταγωνιστή να δειγματίσει το προϊόν του σε κάποιον ήδη δικό του πελάτη, και να συγκρίνει ο καταναλωτής τα δύο προϊόντα.

Επιπλέον, η αντικαταστάτρια εμπορική επωνυμία μπορεί να γίνει η πρώτη επιλογή του καταναλωτή στο μέλλον. Αν συμβεί αυτό, ο κατασκευαστής χάνει την παρούσα αξία όλων των μελλοντικών συμμετοχών στο κέρδος του, πράγμα το οποίο δεν θα είχε συμβεί αν δεν αναγκαζόταν ο πελάτης να αλλάξει την αγοραστική του

συμπεριφορά. Αυτές οι περιπτώσεις είναι δύσκολο ή και αδύνατο να καθοριστούν με ακριβή ποσοτικά στοιχεία.

Εξισορρόπηση κόστους /εσόδων

Το σύνολο των δαπανών για τις λειτουργίες των Logistics όπως, μεταφορά αποθήκευση, παραγγελιοληψία και πληροφορικά συστήματα, πρότυπα κατασκευής και αγοράς, και διοίκηση αποθεμάτων, μπορεί να θεωρηθεί σαν δαπάνες της επιχείρησης για παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες. Στο Σχήμα 3.4 παρουσιάζεται το απαιτούμενο κόστος για την εφαρμογή ενός εκτεταμένου συστήματος διοίκησης των Marketing & Logistics.



Σχήμα 3.4 : Εξισορροπήσεις Κόστους που Απαιτούνται σε ένα Σύστημα Marketing - Logistics

Με σκοπό να επιτευχθεί το μικρότερο δυνατό κόστος η διοίκηση πρέπει να ελαχιστοποιήσει το συνολικό κόστος για τις δαπάνες Marketing & Logistics, παρέχοντας ταυτόχρονα ένα συγκεκριμένο επίπεδο υπηρεσιών προς τους πελάτες. Συνεπώς, το κόστος που σχετίζεται με την βελτίωση του επιπέδου των υπηρεσιών πρέπει να συγκριθεί με την απαιτούμενη αύξηση στις πωλήσεις για να καλυφθεί το επιπλέον κόστος. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση, αυτή τη στιγμή, προσφέρει 95% επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών (σύμφωνα με τις δικές της μετρήσεις), με το λιγότερο δυνατό κόστος. Αν η διοίκηση των πωλήσεων επιμένει ότι αυτό το επίπεδο υπηρεσιών πρέπει ν' αυξηθεί στο 98% για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί διείσδυσης στην αγορά που έχει θέσει η στρατηγική marketing της επιχείρησης, το κόστος των πιο αποδοτικών μεθόδων Logistics μπορεί να υπολογιστεί για το νέο στόχο υπηρεσιών και να συγκριθεί με το παρόν κόστος.

Αν υποθέσουμε ότι το κόστος του πιο αποδοτικού συστήματος Logistics για ένα στόχο εξυπηρέτησης 98% είναι 20 εκατομμύρια δραχμές, υψηλότερο απ' το υπάρχον κόστος συστήματος. Αν κάθε επιπλέον δραχμή πωλήσεων αντιστοιχεί στο 25% του σταθερού κόστους και κέρδους (πράγμα που σημαίνει ότι για κάθε 1 δραχμή που εισπράττεται, η επιχείρηση επιβαρύνεται με 0,75 δραχμές σε κόστος κατασκευαστικό, marketing και Logistics) πόση αύξηση του όγκου πωλήσεων χρειάζεται η επιχείρηση για να καλύψει την αύξηση στο κόστος των Logistics; Μπορούμε να υπολογίσουμε το νεκρό σημείο στο οποίο η επιχείρηση εξισορροπεί την αύξηση των 2 εκατομμυρίων δραχμών στο κόστος με 25% περιθώριο συμμετοχής. Η επιχείρηση χρειάζεται μια αύξηση πωλήσεων της τάξης των 8 εκατομμυρίων δραχμών το χρόνο. Μπορούμε να εκτιμήσουμε ότι αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί καθορίζοντας ότι τα 8 εκατομμύρια παρουσιάζονται σαν ποσοστιαία αύξηση στις πωλήσεις. Μια αύξηση 2% στον όγκο των πωλήσεων αντιμετωπίζεται σαν πιθανό να γίνει, αντίθετα με μια αύξηση 20% μπορεί να θεωρηθεί ανέφικτη δεδομένης της κατάστασης του ανταγωνισμού.

Ένας άλλος τρόπος καθορισμού των εφαρμογών κόστους - εσόδων στα εναλλακτικά επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών είναι να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση απρογραμμάτιστες συνθήκες μείωσης του επιπέδου εξυπηρέτησης από γεγονότα, όπως απεργίες, κακοκαιρία, ελλείψεις, ή περιπτώσεις προβληματικής ποιότητας σε ανταγωνιστικά προϊόντα.

Παρότι ο απώτερος σκοπός της βιομηχανίας είναι να παρέχει χρήσιμα προϊόντα στον τελικό καταναλωτή, οι βιομηχανίες σπάνια εμπλέκονται σε άμεση συναλ-

λαγή με τους καταναλωτές. Συνήθως προσεγγίζουν τους καταναλωτές μέσω των ενδιάμεσων τους, όπως είναι οι χονδρέμποροι και οι λιανέμποροι. Γι' αυτό το λόγο είναι σημαντικό να καθοριστεί πως θα αντιδράσουν οι χονδρέμποροι και λιανέμποροι στις περιπτώσεις αναγκαστικής μείωσης του επιπέδου παρεχόμενων υπηρεσιών. Με στόχο να εκτιμηθεί το κόστος και τα πλεονεκτήματα των διαφορετικών πολιτικών εξυπηρέτησης πελατών, πρέπει να προσδιοριστούν από τη βιομηχανία οι αντιδράσεις των πελατών της.

Η ανάλυση ABC

Η ανάλυση ABC που χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες είναι παρόμοια με την ανάλυση ABC που χρησιμοποιείται για τον προγραμματισμό των αποθεμάτων.

Η λογική αυτής της ανάλυσης είναι ότι κάποιοι πελάτες όπως και κάποια προϊόντα είναι πιο κερδοφόρα από άλλα. Έτσι η επιχείρηση πρέπει να διατηρεί υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών για τους πιο κερδοφόρους συνδυασμούς πελατών-προϊόντων. Η κερδοφορία πρέπει να μετριέται με μια συμμετοχή στο κόστος και την κατανομή του. Ο Πίνακας 3.1 παρουσιάζει ένα συνδυασμό πελάτη-προϊόντος ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να θέσει κατηγορίες πελατών και προϊόντων σύμφωνα με την επίδραση τους στην κερδοφορία του κατασκευαστή. Αυτό ερμηνεύεται ως εξής:

1. Τα προϊόντα στην κατηγορία A είναι τα πιο κερδοφόρα προϊόντα της επιχείρησης, τα οποία ακολουθούνται από τις κατηγορίες B, C, και D. Τα προϊόντα στην κατηγορία A, αντιπροσωπεύουν ένα μικρό ποσοστό της συνολικής γραμμής παραγωγής.
2. Τα προϊόντα στην κατηγορία D αντιπροσωπεύουν τα λιγότερο κερδοφόρα. Τυπικά, το 80% της γραμμής προϊόντων ανήκει σ' αυτήν την κατηγορία.

3. Οι πελάτες της κατηγορίας I είναι οι πιο κερδοφόροι για τον κατασκευαστή και ίσως δεν αριθμούν πάνω από 5 ή 10.
4. Οι πελάτες της κατηγορίας V είναι οι λιγότερο κερδοφόροι πελάτες γιατί αγοράζουν σε μικρές ποσότητες ή πραγματοποιούν πολύ μικρό ετήσιο όγκο πωλήσεων. Η κατηγορία V είναι συνήθως η πλειονότητα των πελατών.
5. Ο πιο κερδοφόρος συνδυασμός πελάτη-προϊόντος πραγματοποιείται όταν προϊόντα της κατηγορίας A, πωλούνται σε πελάτες της κατηγορίας I. (αριθμός προτεραιότητας 1). Ο επόμενος πιο κερδοφόρος συνδυασμός είναι όταν προϊόντα της κατηγορίας B πωλούνται σε πελάτες της κατηγορίας I. Ο επόμενος, όταν προϊόντα της κατηγορίας A πωλούνται σε πελάτες κατηγορίας II κλπ. 'μέχρι το λιγότερο κερδοφόρο συνδυασμό, όπου προϊόντα της κατηγορίας D πωλούνται σε πελάτες κατηγορίας V (αριθμός προτεραιότητας 20).

Οι συνδυασμοί προϊόντων-πελατών τίθενται σε λειτουργία με τον τρόπο που φαίνεται στον Πίνακα 3.2.0 συνδυασμός με περιοχή προτεραιότητας 1-5 αναφέρεται σε πρότυπα διαθεσιμότητας 100% και πρότυπα παράδοσης σε 48 ώρες και οι παραγγελίες ολοκληρώνονται στο 99% κάθε φορά. Ο λόγος που τα πρότυπα ολοκλήρωσης της παραγγελίας δεν είναι 100% ενώ η διαθεσιμότητα των προϊόντων είναι 100% είναι ότι πελάτες της κατηγορίας I επίσης παραγγέλνουν προϊόντα περιοχής προτεραιότητας έως 10.

Περιοχή Προτεραιότητας	Πρότυπα Διαθεσιμότητας	Πρότυπα Παραδόσεων (ώρες)	Πρότυπα Εκτέλεσης Παραγγελίας
1 - 5	100%	48	99%
6 - 10	97,5%	72	97%
11 - 15	95%	96	95%
16 - 20	90%	120	93%

Πίνακας 3.2 : Συνδυασμοί λειτουργικότητας Πελατών-Προϊόντων

Η χαμηλότερη περιοχή προτεραιότητας, 16-20 έχει πρότυπα διαθεσιμότητας 90%, χρόνο παράδοσης τις 120 ώρες και ολοκλήρωση της εκτέλεσης της παραγγελίας

93%. Αυτή η μέθοδος αναγνωρίζει την ανάγκη να προσφερθούν στους πιο κερδοφόρους πελάτες επίπεδα εξυπηρέτησης τέτοια, που να τους ενθαρρύνουν να επαναλάβουν τη συνεργασία. Καμία επιχείρηση δεν θέλει να υπάρχει έλλειψη των πιο κερδοφόρων προϊόντων της, στους πιο κερδοφόρους πελάτες της. Λιγότερο κερδοφόροι πελάτες μπορούν να γίνουν πιο πολύτιμοι για την επιχείρηση αν μειώσει το κόστος που έχει για να τους εξυπηρετεί.

Για παράδειγμα, μια μέθοδος για να μετατρέψει μη κερδοφόρες συναλλαγές με μικρούς πελάτες σε κερδοφόρες, είναι να περιορίσει το χρόνο που μπορούν να δίνονται οι παραγγελίες και έπειτα να σταθεροποιήσει τις παραδόσεις τους. Απαιτώντας από τους μικρούς πελάτες μιας συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής να δίνουν τις παραγγελίες τους κάθε Δευτέρα και να παραδίδονται την επόμενη Παρασκευή, η επιχείρηση μπορεί ν' αυξήσει την κερδοφορία της. Τα πλεονεκτήματα προς τους πελάτες σ' αυτή τη μέθοδο είναι η μείωση της αστάθειας του κύκλου παραγγελίας, τα μεγαλύτερα επίπεδα διαθεσιμότητας προϊόντων, και αν ο πελάτης πληρώνει τα έξοδα μεταφοράς, μείωση του κόστους μεταφοράς.

Ο Έλεγχος των υπηρεσιών προς τους πελάτες

Ο έλεγχος υπηρεσιών προς τους πελάτες, χρησιμοποιείται για να εκτιμηθεί το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση και σαν δείκτης εκτίμησης της επιρροής των αλλαγών στην πολιτική παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο έλεγχος έχει σχεδιαστεί για να αναγνωρίσει τα σημαντικά στοιχεία της εξυπηρέτησης πελατών, τον τρόπο με τον οποίο ελέγχεται η απόδοση, και το σύστημα εσωτερικής επικοινωνίας. Οι διαδικασίες ελέγχου πρέπει να περιλαμβάνουν τέσσερα ξεχωριστά στάδια: τον εξωτερικό έλεγχο των υπηρεσιών στον πελάτη, τον εσωτερικό έλεγχο των υπηρεσιών στον πελάτη, την αναγνώριση πιθανών λύσεων και την καθιέρωση των επιπέδων εξυπηρέτησης πελατών.

Ο Εξωτερικός έλεγχος των υπηρεσιών στον πελάτη

Το αρχικό στάδιο κάθε μελέτης της παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες, είναι ο εξωτερικός έλεγχος. Τα σημεία κλειδιά του εξωτερικού ελέγχου είναι:

1. να αναγνωρίσει τα στοιχεία των παρεχόμενων υπηρεσιών που οι καταναλωτές πιστεύουν ότι είναι σημαντικά όταν παίρνουν την απόφαση να αγοράσουν και

2. να καθορίσει πως αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές τις προσφερόμενες υπηρεσίες από τον κάθε έναν από τους πωλητές στην αγορά.

Το πρώτο βήμα ενός εξωτερικού ελέγχου είναι η αναγνώριση των μεταβαλλόμενων υπηρεσιών που είναι πιο σημαντικές για τους πελάτες της επιχείρησης. Για τον πελάτη μιας επιχείρησης συσκευασμένων τροφίμων, οι μεταβαλλόμενες υπηρεσίες περιλαμβάνουν κάποιες ή και όλες από τα παρακάτω:

1. προνομιακός χρόνος κύκλου παραγγελίας,
2. σταθερότητα κύκλου παραγγελίας,
3. ολοκληρωμένη παράδοση παραγγελιών,
4. ευκολία στο συμπλήρωμα παραγγελίας,
5. πληροφόρηση για της κατάσταση της παραγγελίας,
6. αντιμετώπιση παραπόνων,
7. πολιτική επιστροφών,
8. μεταφορά επιστροφών,
9. μεταφορά παραγγελιών από τον ένα ηλεκτρονικό υπολογιστή στον άλλο,
10. δυνατότητα εκτέλεσης επείγουσών παραγγελιών,
11. διαδικασία τιμολόγησης,
12. ταχύτητα και ευκολία στην τιμολόγηση,
13. διαθεσιμότητα της κατάστασης αποθεμάτων,
14. δυνατότητα παραλαβής των εμπορευμάτων απ' το διανομέα που θέλει να παραλάβει μόνος του τα εμπορεύματα απ' την αποθήκη του κατασκευαστή,
15. δυνατότητα επιλογής του μεταφορέα των εμπορευμάτων.

Είναι σημαντικό να δημιουργηθεί ένας κατάλογος μεταβλητών βασισμένος σε συνεντεύξεις με τους πελάτες της επιχείρησης. Ένας κατάλογος σαν τον προηγούμενο, ή ένας που κατασκευάστηκε από τη διοίκηση, εξυπηρετούν σαν αρχικό σημείο στις συζητήσεις με τους πελάτες. Αν παρέμβουν και τα στελέχη του marketing, ο κατάλογος θα επεκταθεί και θα περιλαμβάνει και άλλα συστατικά μέρη του μίγματος marketing, όπως

1. ποιότητα προϊόντος,
2. τιμή, όροι πώλησης,

3. ποσοτικές εκπτώσεις,
4. διαφήμιση της επιχείρησης,
5. διαφημιστική υποστήριξη του προϊόντος κλπ.

Υπάρχουν τρία πλεονεκτήματα αν περιληφθεί και η λειτουργία του marketing.

- η ανάμιξη του marketing διευκολύνει την εφαρμογή των συναλλαγών μέσα στο μίγμα marketing.
- το marketing έχει σημαντική εμπειρία στο σχεδιασμό ερωτηματολογίων που είναι το επόμενο βήμα της διαδικασίας
- η συμμετοχή του marketing προσθέτει εγκυρότητα στα αποτελέσματα της έρευνας, πράγμα που ενισχύει την αποδοχή και διευκολύνει την επιτυχή εφαρμογή της διαδικασίας.

Εναλλακτικές λύσεις είναι η χρήση επιχείρησης έρευνας marketing, η χρήση κάποιου μεταπτυχιακού σπουδαστή, ενός καθηγητή, μιας επιχείρησης συμβούλων, ή ενός εξειδικευμένου πωλητή. Τα πλεονεκτήματα της χρήσης μιας απ' αυτών των εναλλακτικών λύσεων είναι ότι η επιχείρηση που διεξάγει την έρευνα δεν είναι αναγκαίο να αποκαλυφθεί, και να μπορεί να δώσει βοήθεια για ανάπτυξη των ερωτηματολογίων. Η αποκάλυψη της επιχείρησης που διεξάγει της έρευνα ίσως προκατάβλη τις αποκρίσεις, και η έκταση και η σαφήνεια του ερωτηματολογίου θα επηρεάσει τη συχνότητα των απαντήσεων.

Πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στις μεταβλητές που θα χρησιμοποιηθούν στον εξωτερικό έλεγχο, οι οποίες πρέπει να μελετηθούν ώστε να είναι ειδικά προσαρμοσμένες στον εξεταζόμενο κλάδο. Η χρήση μεταβλητών από προηγούμενες έρευνες σαν ερωτήσεις έρευνας θα οδηγήσουν σε παρερμηνείες και αρνήσεις απαντήσεων όταν απευθύνονται σε διαφορετικούς κλάδους και δομές καναλιών διανομής.

Όταν καθοριστούν τα στοιχεία σχετικά με την εξυπηρέτηση πελατών, το δεύτερο βήμα στη διαδικασία εξωτερικού ελέγχου είναι να σχεδιαστεί ένα ερωτηματολόγιο το οποίο να λειτουργήσει αποτελεσματικά στην ανατροφοδότηση πληροφοριών από ένα σημαντικό, στατιστικά, δείγμα πελατών.

Ένα σημαντικό σημείο στον εξωτερικό έλεγχο είναι ο καθορισμός των όρων ανταγωνιστικής απόδοσης για τους μεγάλους πελάτες. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αν ζητηθεί από τους ερωτώμενους να εκτιμήσουν των απόδοση των μεγάλων πελατών σε κάθε μια από τις μεταβλητές. Οι απαιτήσεις σ' αυτές τις ερωτήσεις, θα βοηθήσουν

την επιχείρηση να συγκρίνει τις απόψεις των πελατών για την απόδοση των προμηθευτών τους.

Το ερωτηματολόγιο πρέπει να περιλαμβάνει ερωτήσεις που να απαιτεί από τους ερωτώμενους να εκτιμήσουν τη συνολική τους ικανοποίηση από κάθε προμηθευτή τους και να υποδείξουν τα συγκεκριμένα επίπεδα εξυπηρέτησης που απαιτούν για κάθε μεταβλητή, πχ. τη συχνότητα των επισκέψεων των πωλητών.

Τέλος το ερωτηματολόγιο πρέπει να περιλαμβάνει δημογραφικές πληροφορίες οι οποίες θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να αποφανθεί για την ύπαρξη σημαντικών διαφορών στις απαντήσεις για μεταβλητές, όπως ο τύπος του ενδιαμέσου (χονδρέμπορος, λιανέμπορος κλπ), εξυπηρετούμενη αγορά, (εθνική ή τοπική), συγκεκριμένη γεωγραφική κατανομή, όγκος πωλήσεων, αύξηση πωλήσεων, κέρδος σαν ποσοστό των πωλήσεων, και όγκος πωλήσεων των προϊόντων κάθε πωλητή.

Πριν αποσταλεί το ερωτηματολόγιο, πρέπει να δοκιμαστεί σ' έναν μικρό αριθμό πελατών για να επιβεβαιωθεί ότι οι ερωτήσεις είναι κατανοητές και δεν έχουν αγνοηθεί σημαντικές μεταβλητές. Ο κατάλογος αποστολής μπορεί να συσταθεί με βάση καταλόγους πελατών που διατηρεί το λογιστήριο, το marketing ή οι πωλήσεις. Οι κατάλογοι αυτοί πρέπει να συμπεριλαμβάνουν δείγμα απ' όλα τα μεγέθη των πελατών, (μικρούς, μεσαίους και μεγάλους), όπως και από τους αδρανείς πελάτες. Αν η διοίκηση επιθυμεί συμπληρωματικά μια ειδική ανάλυση για τους αδρανείς (μη ενεργούς) πελάτες, μπορεί να στείλει σ' αυτούς χρωματικά κωδικοποιημένα ερωτηματολόγια.

Τα αποτελέσματα της έρευνας των παρεχόμενων υπηρεσιών χρησιμοποιούνται από τον εξωτερικό έλεγχο για να βοηθήσουν τη διοίκηση να εντοπίσει τα προβλήματα όπως και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά.

Το αποτέλεσμα αποκαλύπτει τη σπουδαιότητα της παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες στο μίγμα marketing της επιχείρησης. Μια μικρή απόκλιση στην αξιολόγηση της σπουδαιότητας των μεταβλητών για τους πελάτες, σημαίνει ότι υπάρχει διαφοροποίηση στην προσωπική εκτίμηση των ερωτούμενων για τη σπουδαιότητα των μεταβλητών. Για μεγάλες αποκλίσεις στην αξιολόγηση της σπουδαιότητας των μεταβλητών, παρότι είναι σημαντικό να χρησιμοποιηθούν οι δημογραφικές πληροφορίες, δείχνει άμεσα ποιος πελάτης θέλει ποια υπηρεσία. Αυτή η αμφιβολία ισχύει για τη μεταβλητή "Βοήθεια στην σχεδίαση και οργάνωση του καταστήματος από τον κατασκευαστή". Για παράδειγμα, θεωρούν σημαντική αυτή τη μεταβλητή οι

πελάτες με μεγάλο όγκο πωλήσεων και μεγάλη ανάπτυξη, ενώ οι μικροί πελάτες την αξιολογούν σαν λιγότερο σημαντική;

Πρέπει να σημειωθεί ότι η ειλικρίνεια του προσωπικού των πωλήσεων είναι σε μεγάλο βαθμό μεταβλητή που υπόκειται στα Logistics και όχι στο marketing. Οι συνεντεύξεις σε βάθος, αποκαλύπτουν ότι η μεταβλητή της ειλικρίνειας σχετίζεται με το βαθμό της παρεχόμενης πληροφόρησης, για τη διαθεσιμότητα του προϊόντος και τις παραδόσεις, από τους ανθρώπους του τμήματος πωλήσεων. Επειδή τα αρχεία των αποθεμάτων δεν είναι πλήρως ενημερωμένα ανά πάσα στιγμή, στους πελάτες λέγεται ότι υπάρχουν διαθέσιμα αποθέματα, ενώ στην πραγματικότητα τα προϊόντα έχουν πωληθεί. Οι πελάτες δεν ξέρουν ότι υπάρχει πρόβλημα μέχρι τη στιγμή που τα προϊόντα που παραγγέλνουν δεν παραδίδονται.

Παρ' όλα αυτά φαίνεται ότι οι ακόλουθες μεταβλητές ήταν οι ίδιες: δυνατότητα να τηρηθούν οι ημερομηνίες παράδοσης, η ακρίβεια στη συμπλήρωση παραγγελιών, η προειδοποίηση για καθυστερήσεις φορτώσεων, σε σταθερούς κύκλους παραγγελιών, οι πληροφορίες για τις ημερομηνίες φόρτωσης, "σχέση ποιότητας του προϊόντος με την τιμή του", η ανταγωνιστικότητα της τιμής, και η παρακίνηση για επαναπροσέγγιση από το δυναμικό των πωλήσεων.

Αυτές οι μεταβλητές αναγνωρίζονται σαν πιο σημαντικές σε πολλούς κλάδους.

Οι περισσότερες μελέτες για την παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες δίνουν μεγάλη έμφαση στην αξιολόγηση των ερευνούμενων μεταβλητών, όπου συμπεραίνεται ότι οι μεταβλητές που αξιολογούνται σαν μεγάλου βαθμού σημαντικότητας καθορίζουν το μερίδιο των παραγγελιών που δίνεται στον κάθε κατασκευαστή. Αλλά αυτό δεν είναι πάντα αληθινό για τους παρακάτω λόγους:

1. Όλοι οι προμηθευτές ενός κλάδου πρέπει να λειτουργούν σε άριστα επίπεδα (ή σε συγκριτικά ίσα επίπεδα), πράγμα που κάνει δύσκολη την επιλογή μεταξύ προμηθευτών.
2. Οι λόγοι για τους οποίους υπάρχουν σημαντικές μεταβολές στην απόδοση των προμηθευτών ίσως είναι οι καλύτερες ενδείξεις του μεριδίου της αγοράς.
3. Οι πελάτες ίσως αξιολογούν μια μεταβλητή σαν εξαιρετικά σημαντική, αλλά ίσως υπάρχουν πολύ λίγοι ή και κανένας προμηθευτής που να παρέχει ικανοποιητικά επίπεδα παροχής υπηρεσιών γι' αυτή τη μεταβλητή. Τέτοιες μεταβλητές δίνουν τη δυνατότητα να αναπτυχθούν διαφοροποιημένες υπηρεσίες στην αγορά.

4. Μια μεταβλητή μπορεί να αξιολογηθεί σαν μικρής σπουδαιότητας, όταν δεν παρέχεται ευρέως. Επιπρόσθετα, ίσως δεν υπάρχει ούτε ένας προμηθευτής που να παρέχει τα κατάλληλα επίπεδα εξυπηρέτησης. Έτσι οι πελάτες δεν αναγνωρίζουν τα πλεονεκτήματα του ανώτερου επιπέδου γι' αυτή τη μεταβλητή. Αν κάποιος προμηθευτής βελτιώσει την απόδοση του, θα οδηγήσει σε αύξηση το μερίδιο αγοράς του.

Με σκοπό να καθοριστούν ποιες μεταβλητές αντιπροσωπεύουν την καλύτερη ευκαιρία αύξησης του μεριδίου αγοράς και της κερδοφορίας είναι απαραίτητες οι μετρήσεις σπουδαιότητας και απόδοσης. Αυτό δίνει στη διοίκηση κάποια ένδειξη για την ανταγωνιστική θέση της κάθε επιχείρησης, όπως γίνεται αντιληπτή απ' τη σκοπιά των πελατών της. Είναι σημαντικό ότι η διοίκηση μπορεί να εντοπίσει τί είναι αυτό που κάνει ο πιο υψηλά κατατασόμενος ανταγωνιστής, για να πάρει αυτή τη θέση. Επίσης η διοίκηση πρέπει να συνειδητοποιήσει τις ενέργειες που χρειάζονται για να βελτιωθεί η αντίληψη για τις υπηρεσίες της.

Η επιχείρηση πρέπει να συγκρίνει τις αντιλήψεις των πελατών για τις υπηρεσίες με τις εσωτερικές μετρήσεις απόδοσης. Αυτό μπορεί να αποκαλύψει ότι ο πελάτης δεν ήταν ενήμερος για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, ή ότι η διοίκηση μετράει την αποδοτικότητα των υπηρεσιών λανθασμένα.

Ο Εσωτερικός έλεγχος υπηρεσιών προς τους πελάτες

Ο εσωτερικός έλεγχος (Auditing) απαιτεί μια αναθεώρηση των υπαρχόντων πρακτικών. Ο εσωτερικός έλεγχος των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες πρέπει να απαντήσει στις ακόλουθες ερωτήσεις:

Πώς μετριέται η παρούσα εξυπηρέτηση πελατών μέσα στην επιχείρηση;

Ποιες είναι οι μονάδες μέτρησης;

Ποια είναι τα πρότυπα και οι στόχοι απόδοσης;

Ποιο είναι το υπάρχον επίπεδο επίτευξης "αποτελέσματα προς στόχους" της σχέσης;

Πως αντλούνται αυτές οι μετρήσεις από το πληροφορικό σύστημα και το σύστημα παραγγελιοληψίας;

Ποιο είναι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αναφοράς του;

Πώς κάθε μια από τις λειτουργικές περιοχές του οργανισμού (πχ. Logistics, marketing) αντιλαμβάνονται την εξυπηρέτηση στους πελάτες;

Ποια είναι η σχέση μεταξύ αυτών των λειτουργικών περιοχών με βάση την επικοινωνία και τον έλεγχο;

Ο βασικός σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι να εντοπίσει τις διαφορές ανάμεσα στις πρακτικές της εταιρείας και τις προσδοκίες των πελατών της. Όπως υποστήριξαν ο Lalonde και ο Zinszer "Χωρίς καλό έλεγχο των ροών πληροφόρησης μέσα στην επιχείρηση και ανάμεσα στην επιχείρηση και τους πελάτες συνήθως παραπέμπει στη στατιστική αναφορά των επιπέδων απόδοσης και αντιδρά στα ειδικά προβλήματα". Αυτός είναι ο λόγος που ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να εκτιμήσει το δίκτυο επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό όπως και την επικοινωνία ανάμεσα στους πελάτες και την επιχείρηση, και πρέπει να αναθεωρήσει το σύστημα μέτρησης και αναφοράς της παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες. Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να δίνει στην ανώτερη διοίκηση μια ξεκάθαρη εικόνα για την επικοινωνία της επιχείρησης με τους πελάτες.

Οι περισσότερες επικοινωνίες ανάμεσα στον πελάτη και την επιχείρηση μπορούν να τεθούν στις ακόλουθες οκτώ κατηγορίες σχετικά με τον κύκλο παράδοσης τιμολόγησης:

1. Εισαγωγή παραγγελίας
2. Αναγκαίες αλλαγές - προσαρμογές της τηλεφωνικής ή δι' αλληλογραφίας παραγγελίας
3. Παράδοση
4. Αναφορές της ταχυδρομικής ή άλλης παραγγελίας και τυχόν ζημιές, ελλείψεις ή πλεονάσματα
5. Τιμολόγηση /χρέωση
6. Διαφωνίες χρέωσης και εκπτώσεων
7. Καθυστερήσεις εισπράξεων
8. Πληρωμές

Μ' έκταση στην οποία οργανώνονται και διοικούνται αυτές οι επικοινωνίες μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τόσο το μερίδιο αγοράς όσο και την κερδοφορία. Ο έλεγχος θα βοηθήσει ουσιαστικά την αποτελεσματικότητα και το κόστος αυτών των επικοινωνιών.

Οι συνεντεύξεις της διοίκησης είναι άλλος ένας τρόπος συλλογής στοιχείων. Οι συνεντεύξεις πρέπει να πραγματοποιηθούν με τους υπεύθυνους για την παραγγελιοληψία, τη διοίκηση αποθεμάτων, των αποθήκευση, τη μεταφορά, την

εξυπηρέτηση πελατών, τα χρηματοοικονομικά, την παραγωγή, τους υπεύθυνους για τις πρώτες ύλες, και τους υπεύθυνους marketing και πωλήσεων. Αυτές οι συνεντεύξεις θα βοηθήσουν να κατανοηθεί, πως ο κάθε ένας από αυτούς τους υπεύθυνους των παραπάνω λειτουργιών αντιλαμβάνεται την παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες, την επικοινωνία μαζί τους, και πως συνδυάζονται με τις άλλες λειτουργικές περιοχές.

Ειδικότερα, οι συνεντεύξεις απευθύνονται:

- Στον προσδιορισμό των υπευθυνότητων
- Στη δομή οργάνωσης και μεγέθους
- Στην διαδικασία και στην αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων• Στα αποτελέσματα και στις μετρήσεις απόδοσης
- Στον προσδιορισμό των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες
- Στην αντίληψη της διοίκησης για το πως ορίζουν οι πελάτες την παροχή υπηρεσιών
- Στον σχεδιασμό για διαφορετική ή βελτιωμένη εξυπηρέτηση
- Στις ενδοεπιχειρησιακές επικοινωνίες
- Στις διεπιχειρησιακές επικοινωνίες
- Στις επικοινωνίες με τους συνεργαζόμενους όπως πελάτες, καταναλωτές, αντιπροσώπους και προμηθευτές.

Η διοίκηση πρέπει να εκτιμήσει το σύστημα μέτρησης και αναφοράς της εξυπηρέτησης πελατών, με σκοπό να καθοριστεί ο τρόπος μέτρησης των παρεχομένων υπηρεσιών, οι μονάδες μέτρησης, τα οριζόμενα πρότυπα απόδοσης, τα δεδομένα αποτελέσματα, ο λειτουργικός τρόπος ελέγχου κάθε λειτουργίας, οι πηγές πληροφοριών, οι μέθοδοι συλλογής τους, η συχνότητα των αναφορών, η έκταση τους και οι μέθοδοι ανακοίνωσης τους.

Είναι εξίσου σημαντικό να κατανοηθεί με ποιο τρόπο δίνονται οι πληροφορίες από την επιχείρηση στους πελάτες. Έτσι, ο εσωτερικός έλεγχος θα καθορίσει ποιοί τύποι πληροφοριών πρέπει να διατίθενται στους πελάτες σ' επαφή με το κάθε τόπο πληροφόρησης, τον απαιτούμενο χρόνο για να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις του κάθε πελάτη, και η παροχή από την πλευρά της επιχείρησης των απαιτούμενων πληροφοριών στα άτομα που θα οριστούν υπεύθυνα να ενημερώνουν τους πελάτες.

Αναγνώριση πιθανών λύσεων

Ο εσωτερικός έλεγχος (Auditing) δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να εντοπίσει τα προβλήματα στις στρατηγικές της επιχείρησης για το marketing, και την εξυπηρέτηση των πελατών. Με τη βοήθεια του εσωτερικού ελέγχου, η διοίκηση μπορεί να αξιολογήσει και να αναπροσαρμόσει αυτές τις στρατηγικές ανά τμήμα αγοράς και να αυξήσει την κερδοφορία. Αλλά, ακόμα και αν η διοίκηση θέλει να χρησιμοποιήσει αυτές τις πληροφορίες για να αναπτύξει στρατηγικές marketing και εξυπηρέτηση πελατών για την επίτευξη προσωρινής κερδοφορίας, πρέπει να χρησιμοποιήσει αυτά τα δεδομένα για να υπερισχύσει έναντι των ανταγωνιστών της.

Το πιο αποτελεσματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται όταν οι εκτιμήσεις απόδοσης των ανταγωνιστών συγκρίνονται τόσο μεταξύ τους, όσο και με τις εκτιμήσεις των πελατών για την σημαντικότητα των χαρακτηριστικών των προμηθευτών τους. Από τη στιγμή που η διοίκηση χρησιμοποιεί αυτόν τον τύπο ανάλυσης για να δημιουργήσει ευκαιρίες για να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όλες οι προσπάθειες πρέπει να γίνονται με σκοπό να εντοπιστούν οι καλύτερες πρακτικές, δηλαδή η πιο αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας και των συστημάτων, σχετικά με τον κλάδο στον οποίο εφαρμόζονται επιτυχώς. Οι μη ανταγωνιστές είναι πιθανό να μοιραστούν την τεχνογνωσία τους στον κάθε κλάδο.

Καθιέρωση Επιπέδων Εξυπηρέτησης Πελατών

Τα τελευταία βήματα στη διαδικασία ελέγχου είναι η οριστική καθιέρωση των προτύπων απόδοσης υπηρεσιών και η διαρκής μέτρηση της απόδοσης. Η διοίκηση πρέπει να θέσει στόχους επιπέδων υπηρεσιών για τμήματα όπως τύπος πελατών, γεωγραφική περιοχή, κανάλι διανομής και γραμμή προϊόντος. Πρέπει να ενημερώσει όλους τους υπαλλήλους που είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή των επιπέδων παροχής υπηρεσιών και να αναπτυχθούν προγράμματα επιβράβευσης που θα ενθαρρύνουν την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες. Είναι αναγκαίες αναφορές που καταγράφουν την απόδοση. Τέλος, η διοίκηση πρέπει να επαναλαμβάνει την όλη διαδικασία περιοδικά για να πιστοποιείται ότι το "πακέτο" της εξυπηρέτησης πελατών ανταποκρίνεται στις τρέχουσες ανάγκες των πελατών. Στην πραγματικότητα η συλλογή των πληροφοριών για τους καταναλωτές σε τακτά

χρονικά διαστήματα είναι πιο χρήσιμη για την κατεύθυνση της στρατηγικής της επιχείρησης.

6.2 ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

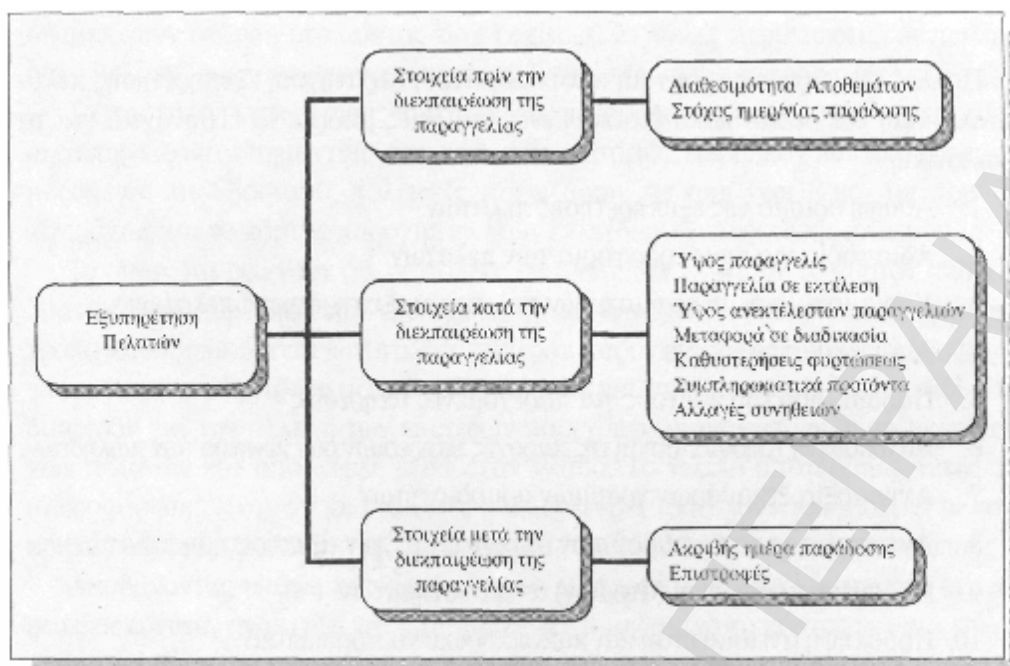
Απ' τη στιγμή που η διοίκηση έχει καταλήξει ποια στοιχεία της εξυπηρέτησης πελατών (customer service) είναι τα πιο σημαντικά, πρέπει ν' αναπτυχθούν πρότυπα απόδοσης. Οι υπεύθυνοι υπάλληλοι πρέπει να αναφέρουν τακτικά τα αποτελέσματα στα αρμόδια στελέχη της διοίκησης. Οι William Hutchinsom και John Stolle ανέφεραν τα ακόλουθα τέσσερα βήματα για τη μέτρηση και τον έλεγχο της απόδοσης της εξυπηρέτησης πελατών:

Καθιέρωση ποσοτικών προτύπων απόδοσης για κάθε στοιχείο των υπηρεσιών.

1. Μέτρηση της πραγματικής απόδοσης για κάθε στοιχείο των υπηρεσιών.
2. Ανάλυση της διαφοράς μεταξύ των υπηρεσιών που στην πραγματικότητα παρέχονται και των προτύπων.
3. Ανάλυση διορθωτικής δράσης στο επίπεδο που είναι αναγκαία, για να επαναφέρει την πραγματική απόδοση σύμφωνα με τα πρότυπα.

Η συνεργασία των πελατών είναι σημαντική για να συγκεντρώσει η επιχείρηση πληροφορίες σχετικά με την ταχύτητα, την αξιοπιστία και την κατάσταση των παραλαμβανόμενων προϊόντων. Για να επιτευχθεί αυτή η συνεργασία οι πελάτες πρέπει να πεισθούν ότι η παρακολούθηση/μέτρηση των παρεχόμενων υπηρεσιών θα βοηθήσει στη βελτίωση των μελλοντικών υπηρεσιών.

Στο Σχήμα 3.5 περιγράφεται ένας αριθμός μετρήσεων απόδοσης παρεχόμενων υπηρεσιών. Η έμφαση που δίνεται από τον κάθε κατασκευαστή στα επιμέρους τμήματα/στοιχεία της εξυπηρέτησης πελατών πρέπει να βασίζεται στο τι οι πελάτες του θεωρούν ότι είναι σημαντικό. Στοιχεία όπως η διαθεσιμότητα αποθεμάτων, οι ημερομηνίες παράδοσης, η κατάσταση της παραγγελίας, οι εκκρεμείς παραγγελίες κλπ, απαιτούν καλή επικοινωνία ανάμεσα στον κατασκευαστή και τους πελάτες του.



Σχήμα 3.5 : Πιθανές Μετρήσεις Απόδοσης των Παρεχόμενων Υπηρεσιών

Επειδή πολλές εταιρείες δεν συμβαδίζουν με την τεχνολογία στην διαδικασία των παραγγελιών, αυτό το στοιχείο προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες για βελτίωση της εξυπηρέτησης στους πελάτες. Αναλογιστείτε τις πιθανότητες για βελτίωση της επικοινωνίας εάν οι πελάτες μπορούν είτε να δώσουν τηλεφωνικά τις παραγγελίες τους, στους αντιπροσώπους για την εξυπηρέτηση πελατών της επιχείρησης οι οποίοι διαθέτουν Cathode Ray Tube (CRTs), ή να εισάγουν τις παραγγελίες τους στα δικά τους τερματικά. Μπορεί να παρέχεται άμεση πληροφόρηση για τη διαθεσιμότητα των αποθεμάτων, και την αντικατάσταση ή υποκατάσταση τους σε περιόδους ελλείψεων. Μπορούν επίσης να δίνονται στους πελάτες οι προγραμματισμένες ημερομηνίες παράδοσης.

Τα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης για τη διαδικασία παραγγελιών και τα χρηματοοικονομικά μπορούν να παρέχουν πολλές από τις απαραίτητες πληροφορίες για την ανάπτυξη ενός προτύπου καταναλωτή - προϊόντος και ουσιαστικές διοικητικές αναφορές για την παροχή υπηρεσιών στους πελάτες.

6.4 ΕΜΠΟΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Πολλές επιχειρήσεις έχουν μη αποτελεσματική στρατηγική εξυπηρέτησης πελατών. Ακόμη και οι πιο καλά διοικούμενες εταιρείες μπορεί να ευθύνονται για τα ακόλουθα:

1. Ασαφή ορισμό της εξυπηρέτησης πελατών
2. Αδιαφορία για την κερδοφορία των πελατών
3. Χρησιμοποίηση μη ρεαλιστικών πολιτικών εξυπηρέτησης πελατών
4. Αποτυχία στην έρευνα
5. Παραμέληση του κόστους για παρεχόμενες υπηρεσίες
6. Λανθασμένη χρησιμοποίηση της παροχής υπηρεσιών σαν κίνητρο των πωλήσεων.
7. Ανυπαρξία ξεκάθαρων γραμμών αρμοδιοτήτων
8. Αντιστοίχιση του αριθμού των αποθηκών με την εξυπηρέτηση πελατών
9. Πρόσθεση προσώπων (ατόμων) αντί συστημάτων
10. Πρόσληψη ανειδίκευτου και κακοπληρωμένο προσωπικό
11. Λανθασμένη εκτίμηση της αγοράς της επιχείρησης

Μια αποτυχία τμηματοποίησης αγοράς με βάση τις προσφερόμενες υπηρεσίες, ίσως αποδειχτεί ένα πολύ δαπανηρό λάθος. Η διοίκηση συχνά διστάζει να προσφέρει διαφορετικά επίπεδα υπηρεσιών από φόβο μην παραβεί το νόμο των Robinson-Patman, ο οποίος ορίζει ότι το κόστος των εταιρειών καθορίζει τέτοιες πολιτικές. Όμως, πολλές εταιρείες δεν έχουν το αναγκαίο κόστος πληροφόρησης. Πάντως, η διοίκηση μπορεί να τμηματοποιήσει τις αγορές με βάση τις εκτιμήσεις των πελατών για τη σπουδαιότητα των υπηρεσιών marketing, και μπορεί να συλλέξει τα απαραίτητα, οικονομικά στοιχεία χρησιμοποιώντας τεχνικές δειγματοληψίας.

Οι άνθρωποι των πωλήσεων κάνουν κακή χρήση της παροχής υπηρεσιών στους πελάτες υποσχόμενοι ταχύτερη παράδοση για να κλείσουν μια παραγγελία. Αλλά οι περισσότεροι πελάτες εκτιμούν την αξιοπιστία και την ακρίβεια των παραγγελιών, παρά την ταχύτητα στην παράδοση. Συνεπώς, προσπαθώντας να μειωθεί ο χρονικός κύκλος παραγγελιών με αυτόν και μόνο το σκοπό, αυξάνεται το μεταφορικό κόστος,

ενώ επίσης θα αυξηθεί το κόστος συλλογής της παραγγελίας λόγω της διακοπής της ροής της συνηθισμένης εργασίας. Επίσης, ούτε η επιχείρηση αλλά ούτε και ο πελάτης έχουν πολλά να κερδίσουν. Όταν οι άνθρωποι των πωλήσεων (πωλητές) υπερβάλλουν σχετικά με τις πολιτικές εξυπηρέτησης πελατών στις ημερομηνίες αποστολής, στις ώρες παραδόσεων, στα σημεία αποστολής, στους τρόπους μεταφοράς και τις μονάδες πωλήσεων, παρακαλύουν τις παραγγελίες άλλων πελατών και δημιουργούν αύξηση στο κόστος των Logistics. Σε άλλες περιπτώσεις, οι πωλητές δεν "πωλούν" τις παρεχόμενες από την επιχείρηση υπηρεσίες προς τους πελάτες.

Τα πρότυπα εξυπηρέτησης πελατών και οι προσδοκίες απόδοσης μιας επιχείρησης επηρεάζονται σημαντικά από το ανταγωνιστικό περιβάλλον και από τις εφαρμοζόμενες παραδοσιακές πολιτικές του κλάδου, τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες, όπως και το κόστος παροχής υψηλών επιπέδων εξυπηρέτησης πελατών.

Τα γεγονότα δείχνουν ότι σε πολλές εταιρείες δεν εκτιμούν το κόστος αποτελεσματικότητας των επιπέδων εξυπηρέτησης και δεν έχουν κανέναν αποτελεσματικό τρόπο καθορισμού ανταγωνιστικού επιπέδου παροχής υπηρεσιών. Οι πληροφορίες φτάνουν στην επιχείρηση μέσω των πωλήσεων και συνήθως μόνο όταν υπάρξει ενδιαφέρον για την αλλαγή των επιπέδων παρεχόμενων υπηρεσιών, ή μέσω επιθετικών πελατών και από φήμες μέσα στον κλάδο. Το τελικό αποτέλεσμα αυτής της πληροφόρησης είναι ότι οι εταιρείες πολλές φορές αντιδρούν υπερβολικά σε ανακριβείς υποδείξεις από την αγορά, ή ακόμη και από τους δικούς τους ανθρώπους.

Λαμβάνοντας υπόψη τα τελικά σύνολα των κεφαλαίων που δαπανούν οι εταιρείες σε έρευνα, ανάπτυξη και διαφήμιση, είναι μηδαμινό το κόστος για μια επιχείρηση που θέλει να επενδύσει στην έρευνα των απαιτούμενων από τους πελάτες επιπέδων εξυπηρέτησης για μια μακροχρόνια επικερδή ανάπτυξη της επιχείρησης.

Τελικά, το οικονομικό περιβάλλον, από το τέλος του '70 ανάγκασε την ανώτατη διοίκηση να πιέσει για ταχύτερη κυκλοφορία των αποθεμάτων και για λιγότερους εισπρακτέους λογαριασμούς. Όπως είδαμε και στο Κεφάλαιο 1, και οι δύο αυτές αντιδράσεις μπορούν να οδηγήσουν σε μείωση των επιπέδων εξυπηρέτησης πελατών, και, τελικά σε μικρότερη κερδοφορία της επιχείρησης.

6.5 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Τα επίπεδα της παροχής υπηρεσιών στους πελάτες που επιτυγχάνει μια επιχείρηση μπορούν να βελτιωθούν με τις ακόλουθες ενέργειες:

1. Σε βάθος έρευνα των αναγκών των καταναλωτών.
2. Καθορισμός επιπέδων εξυπηρέτησης που κάνουν ανέφικτη την εξισορρόπηση ανάμεσα στα έσοδα και έξοδα.
3. Χρήση της τελευταίας τεχνολογίας στα συστήματα παραγγελιών και
4. Μέτρηση και εκτίμηση της απόδοσης των ανεξάρτητων δραστηριοτήτων των Logistics.

Μια αποτελεσματική στρατηγική εξυπηρέτησης πελατών πρέπει να βασίζεται στην έννοια της παροχής υπηρεσιών όπως την εννοούν οι πελάτες. Ο έλεγχος των παρεχόμενων υπηρεσιών και οι αξιολογήσεις των πελατών είναι αναγκαίοι.

Πολλές αξιολογήσεις παρεχόμενων υπηρεσιών δείχνουν ότι οι πελάτες ορίζουν τις υπηρεσίες διαφορετικά απ' ότι οι προμηθευτές και προτιμούν ένα, ίσως χαμηλότερο, αλλά πιο αξιόπιστο επίπεδο υπηρεσιών απ' αυτό που προσφέρεται. Κάτω απ' αυτές τις συνθήκες, δεν υπάρχει δικαιολογία για μια επιχείρηση αν δεν μπορεί να προσαρμόσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες στις απαιτήσεις των πελατών ταυτόχρονα να μειώσει το κόστος. Η βελτίωση των επιπέδων εξυπηρέτησης όπως μετριούνται απ' αυτό το αντικειμενικό πρότυπο, είναι συχνά λιγότερο δαπανηρό απ' τη βελτίωση των υπηρεσιών όπως μετριούνται από ενδοεπιχειρησιακά "εργαστηριακά" πρότυπα.

Απ' τη στιγμή που θα καθοριστεί η αντίληψη των πελατών της για τις υπηρεσίες, η διοίκηση πρέπει να επιλέξει μια στρατηγική εξυπηρέτησης που να καλύπτει τους στόχους της επιχείρησης για μακροχρόνια κερδοφορία και απόδοση στην επένδυση. Όπως είχε γράψει ο Sabbath:

"Πρέπει να ξεκαθαριστεί ότι το καλύτερο επίπεδο υπηρεσιών δεν είναι πάντα το επίπεδο με το χαμηλότερο κόστος. Το καλύτερο επίπεδο είναι αυτό που προσελκύει ή και διατηρεί τους πελάτες με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και συμβαδίζει τις ανάγκες ανάπτυξης της επιχείρησης. Οριζόμενο μ' αυτόν τον τρόπο, το καλύτερο επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών μπορεί να επιτευχθεί εξισορροπώντας κάποιες μειώσεις στο κόστος των Logistics με την αύξηση των πλεονεκτημάτων του marketing ή στις βιομηχανικές αποδόσεις. Μ' αυτόν τον τρόπο, με τα οριζόμενα

επίπεδα εξυπηρέτησης από τον πελάτη και έναν καλό χειρισμό τους κόστους, ο καθένας ξέρει ακριβώς τι ανταλλάσσεται και τι εισπράττεται σαν έσοδο."

Το καλύτερο επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών είναι αυτό που ορίζεται σαν "σωστό" ή " επιθυμητό" από τους πελάτες.

Πολλές εταιρείες έχουν απαρχαιωμένο σύστημα παραγγελιών. Γι' αυτούς η αυτοματοποίηση στις παραγγελίες αποτελεί μια σημαντική ευκαιρία για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το πρωταρχικό όφελος του αυτοματισμού του συστήματος παραγγελιών είναι η μείωση του χρόνου του κύκλου παραγγελιών. Δεδομένου του γεγονότος ότι οι περισσότεροι πελάτες προτιμούν έναν σταθερό κύκλο παραδόσεων απ' ότι έναν μικρότερο, η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει οικονομίες στις μεταφορές, στον προγραμματισμό παραγωγής και στη αγορά. Ο αυτοματισμός βελτιώνει τις παρεχόμενες προς τους πελάτες υπηρεσίες παρέχοντας στους πελάτες οφέλη όπως: καλύτερη διαθεσιμότητα προϊόντων, περισσότερο ακριβή και σωστή τιμολόγηση, δυνατότητα μείωσης των αποθεμάτων ασφαλείας και του σχετικού κόστους διαχειρίσεις τους, περισσότερο σωστή πληροφόρηση για την κατάσταση της παραγγελίας.

Με λίγα λόγια, το αυτοματοποιημένο σύστημα παραγγελιών ενισχύει τη δυνατότητα της επιχείρησης να εφαρμόσει πιο αποδοτικά τα στοιχεία συναλλαγών της παροχής υπηρεσιών στους πελάτες, στη διάρκεια και μετά από την πώληση.

Τέλος η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού προγράμματος εξυπηρέτησης πελατών, απαιτεί τον καθορισμό προτύπων που κάνουν τ' ακόλουθα:

1. Αντανακλούν την άποψη των πελατών
2. Παρέχουν μια λειτουργική και αντικειμενική μέτρηση της απόδοσης της εξυπηρέτησης.
3. Παρέχει στη διοίκηση υποδείξεις για διορθωτική δράση.

Η διοίκηση πρέπει, να μετρηθεί και εκτιμήσει την επίδραση των ανεξάρτητων δραστηριοτήτων Logistics όπως η μεταφορά, η αποθήκευση, η διοίκηση αποθεμάτων, ο προγραμματισμός παραγωγής/αγοράς και η διαδικασία παραγγελιών, στο επίπεδο των παρεχομένων υπηρεσιών. Οι αρμόδιοι υπάλληλοι πρέπει να αναφέρουν τα αποτελέσματα στα αρμόδια διοικητικά στελέχη. Η διοίκηση πρέπει να συγκρίνει την πραγματική απόδοση με τα πρότυπα και να αναλάβει διορθωτική δράση, αν επιβάλλεται. Για να έχει επιτυχή και αποτελεσματική διοίκηση, η επιχείρηση χρειάζεται τακτική πληροφόρηση. Είναι επίσης αναγκαίο να καθιστά υπεύθυνους

τους ανεξάρτητους συνεργάτες για την απόδοση τους, απ' τη στιγμή που η πληροφορία μόνη δεν εγγυάται την καλύτερη λήψη αποφάσεων.

Περίληψη

Σ' αυτό το κείμενο αναπτύχθηκε το θέμα καθορισμού του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών. Παρ' ότι η σπουδαιότητα των ανεξάρτητων στοιχείων της εξυπηρέτησης διαφέρουν από επιχείρηση σ' επιχείρηση, αναφερθήκαμε στα κοινά στοιχεία που απασχολούν τις περισσότερες επιχειρήσεις. Είδαμε επίσης την αναγκαιότητα μιας στρατηγικής υπηρεσιών στους πελάτες σχετικής με τις στρατηγικές λειτουργίες και marketing της επιχείρησης. Η επιτυχημένη εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης διοίκησης Logistics βασίζεται στη γνώση της διοίκησης για το κόστος που έχει σχέση με το διαφορετικό σχεδιασμό συστημάτων, και τη σχέση μεταξύ του σχεδιασμού των συστημάτων και των επιπέδων παρεχόμενων υπηρεσιών. Είδαμε πως η διοίκηση μπορεί να επιτύχει καλύτερη γνώση του κόστους και των εσόδων που σχετίζονται με τα διαφορετικά επίπεδα της εξυπηρέτησης πελατών και πως αυτό μπορεί να εφαρμόσει την εξισορρόπηση κόστους/υπηρεσιών.

Ο έλεγχος παρεχόμενων υπηρεσιών είναι μια μέθοδος καθορισμού του υπάρχοντος επιπέδου εξυπηρέτησης, καθορισμός του τρόπου μέτρησης και αναφοράς της απόδοσης και υπολογισμού των επιρροών των αλλαγών στην πολιτική παροχής υπηρεσιών στους πελάτες. Τα ερωτηματολόγια είναι ένας τρόπος να αποκαλυφθεί ποια είναι η άποψη της διοίκησης και ποια των πελατών για τα σημαντικά σημεία, της παροχής υπηρεσιών στους πελάτες.

Παρ' ότι η παροχή υπηρεσιών ίσως αντιπροσωπεύει την καλύτερη ευκαιρία για μια επιχείρηση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, πολλές εταιρείες εφαρμόζουν στρατηγικές παροχής υπηρεσιών αντίγραφα στρατηγικών που εφαρμόζουν οι μεγαλύτεροι ανταγωνιστές τους. Ο τύπος ελέγχου που παρουσιάζεται σ' αυτό το κεφάλαιο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τη διοίκηση για τη συλλογή και ανάλυση πληροφοριών για τους πελάτες και τον ανταγωνισμό.

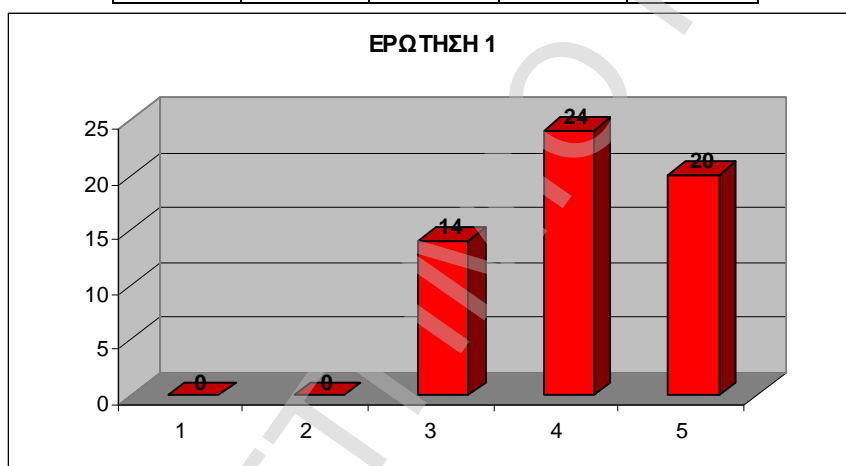
Είδαμε πως υπάρχουν κάποιες κοινές δυσκολίες για μια αποτελεσματική στρατηγική εξυπηρέτησης πελατών όπως και για κάποιους κοινούς τρόπους βελτίωσης της απόδοσης. Στο επόμενο κεφάλαιο θα εξετάσουμε την επίδραση της μεταφοράς στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας των Logistics.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Παραθέτετε το ερωτηματολόγιο που αποστάλθηκε στις εταιρείες που αποτελούν πελάτες της εν λόγω εταιρείας X και παράλληλα τα αποτελέσματα του. Αποστάλθηκε σε 22 εταιρείες και ζητήθηκε να απαντηθεί από 3 διαφορετικά πρόσωπα που έχουν άμεση συνεργασία με την εταιρεία X. Τα απαντημένα ερωτηματολόγια ήταν 58.

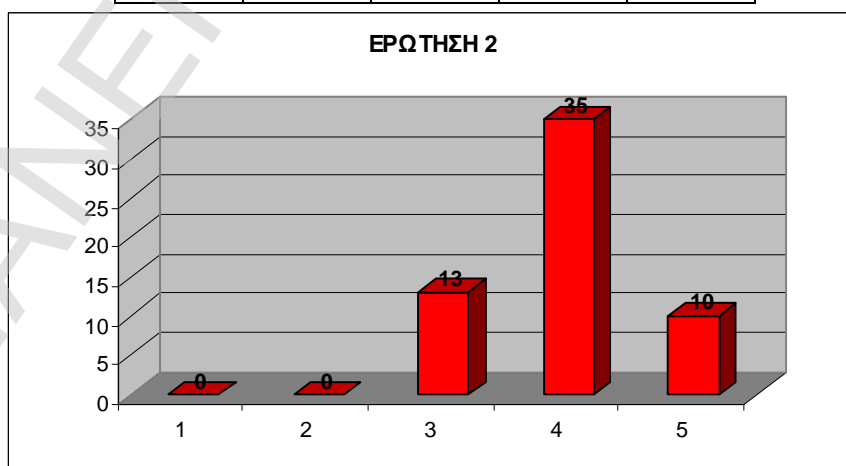
1. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την γενικότερη συνεργασία σας με το Κέντρο Διανομής της X; (Με άριστα το 5)

Π.ΛΙΓΟ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	Π.ΠΟΛΥ
1	2	3	4	5
0	0	14	24	20



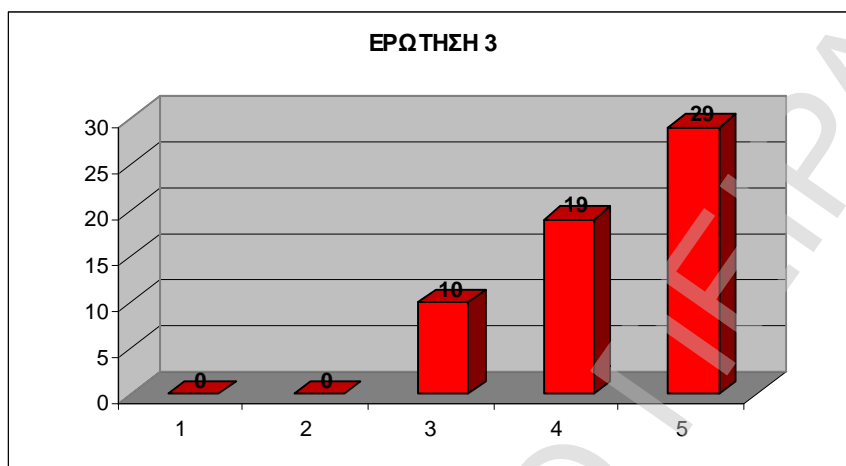
2. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την διεκπεραίωση των παραγγελιών σας;

1	2	3	4	5
0	0	13	35	10



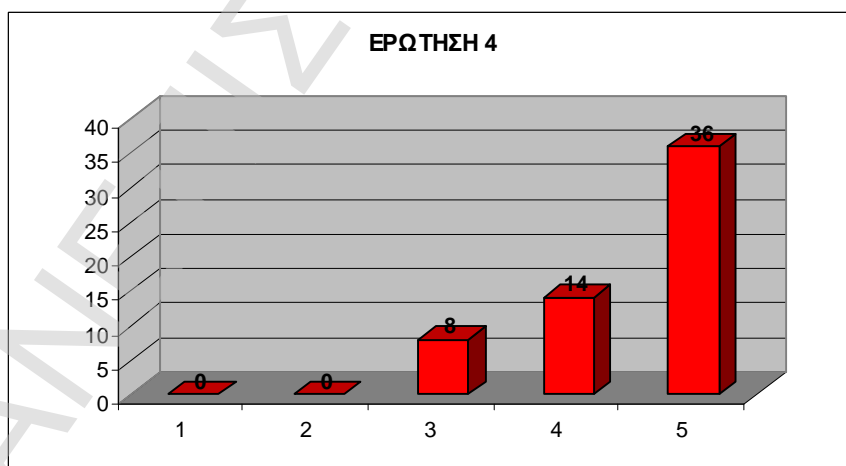
3. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την ευελιξία ανταπόκρισης σε ζητούμενες αλλαγές παραγγελιών ;

1	2	3	4	5
0	0	10	19	29



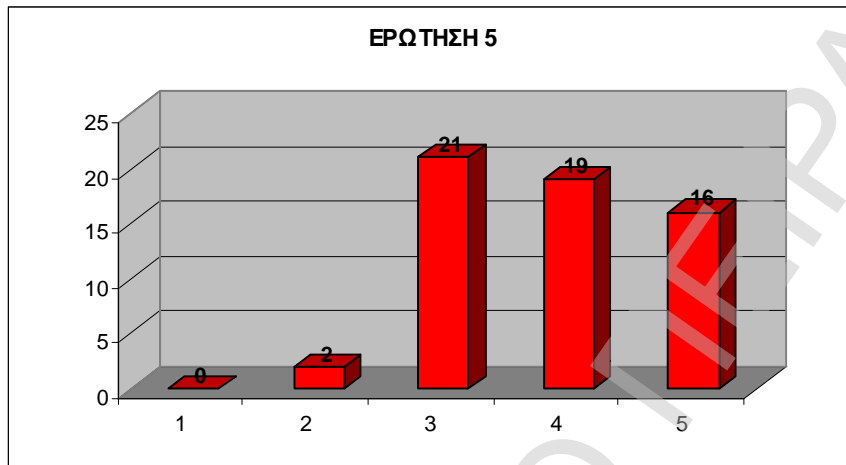
4. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την ευελιξία ανταπόκρισης του κέντρου διανομής σε κάλυψη εκτάκτων αναγκών σας;

1	2	3	4	5
0	0	8	14	36



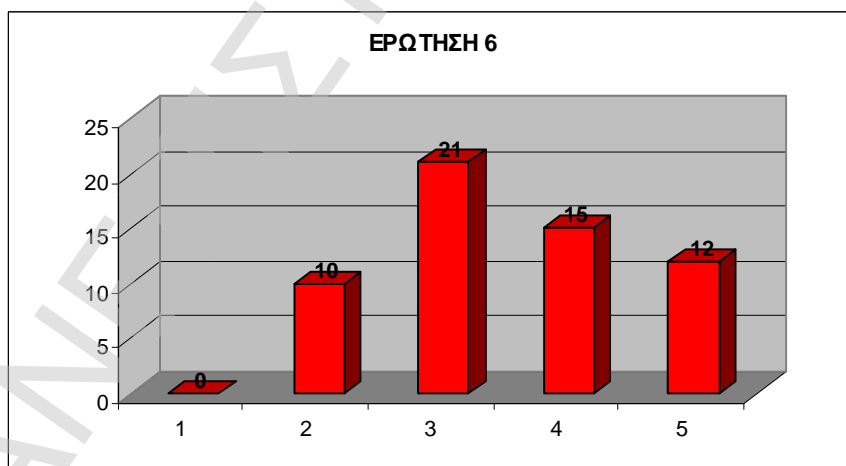
5. Είστε ικανοποιημένοι από τις συνθήκες αποθήκευσης των προϊόντων σας στο Κέντρο Διανομής;

1	2	3	4	5
0	2	21	19	16



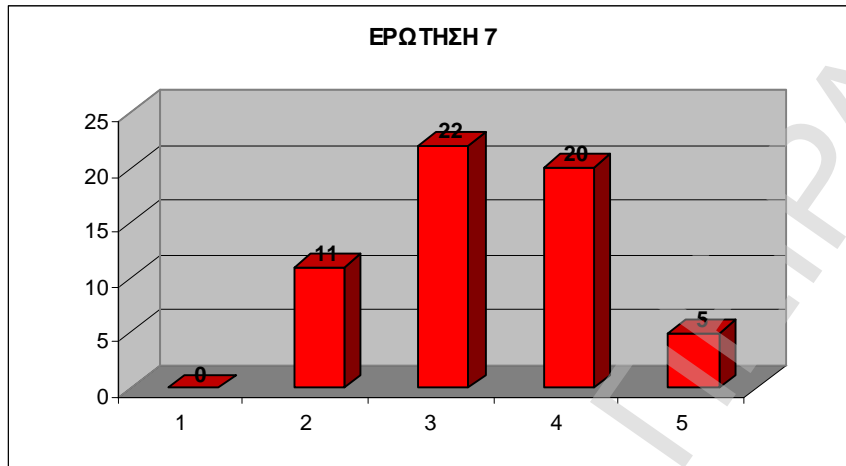
6. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την τήρηση του χρόνου παράδοσης των παραγγελιών;

1	2	3	4	5
0	10	21	15	12



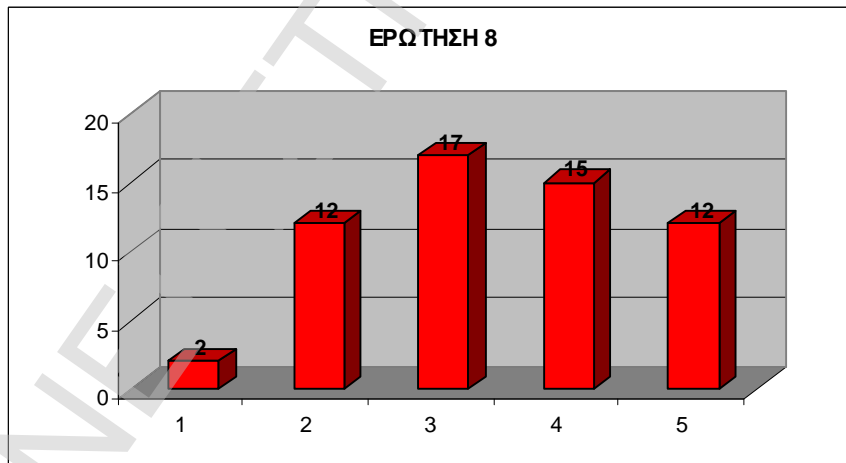
7. Είστε ικανοποιημένοι από την ταχύτητα παράδοσης των παραγγελιών;

1	2	3	4	5
0	11	22	20	5



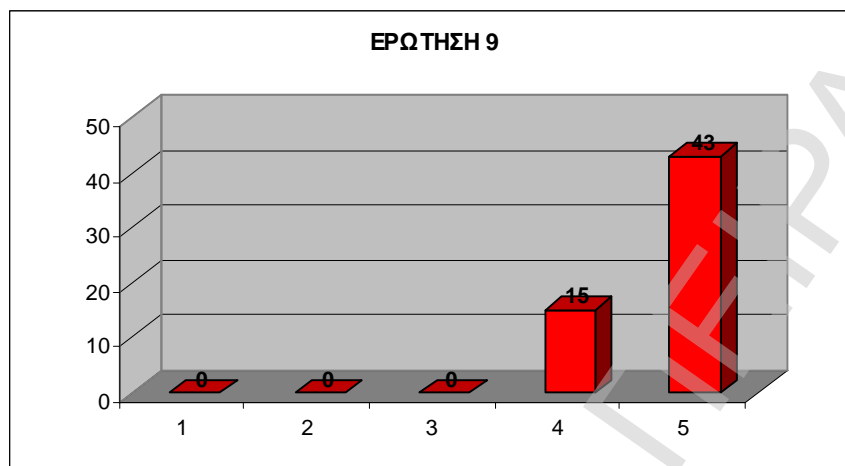
8. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την συμπεριφορά των οδηγών προς τους παραλήπτες των παραγγελιών;

1	2	3	4	5
2	12	17	15	12



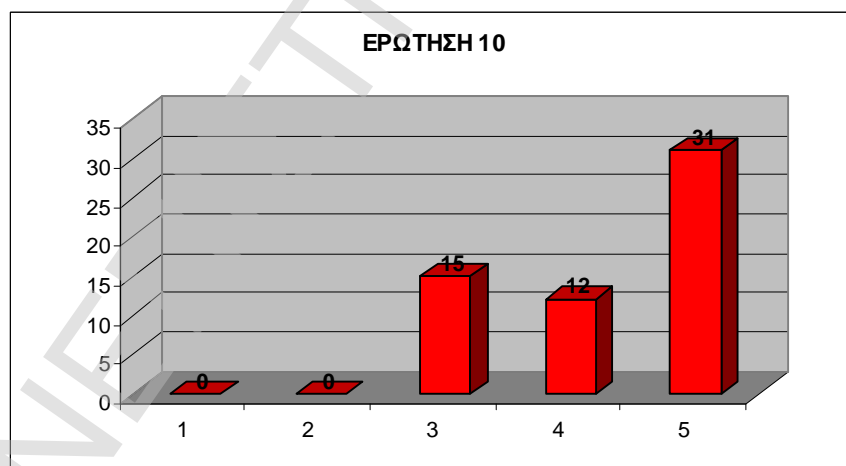
9. Είστε ικανοποιημένοι με τα αποτελέσματα των ετησίων Απογραφών;

1	2	3	4	5
0	0	0	15	43



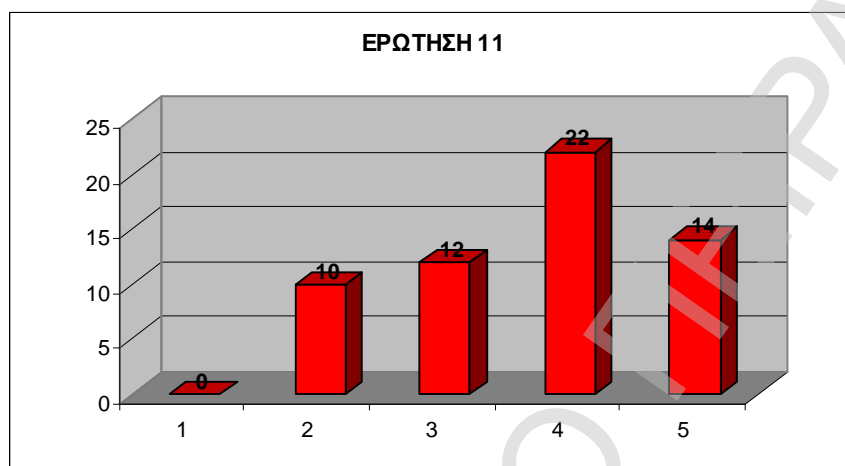
10. Είναι ικανοποιητικός ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα και τις απαιτήσεις σας;

1	2	3	4	5
0	0	15	12	31



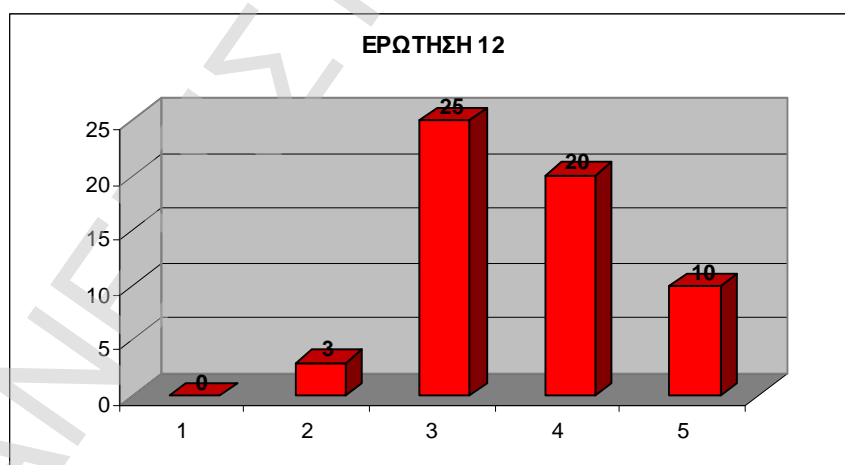
11. Είστε ικανοποιημένοι από τις διορθωτικές ενέργειες και την ανταπόκριση του Κέντρου Διανομής στις παρατηρήσεις και τις υποδείξεις σας;

1	2	3	4	5
0	10	12	22	14



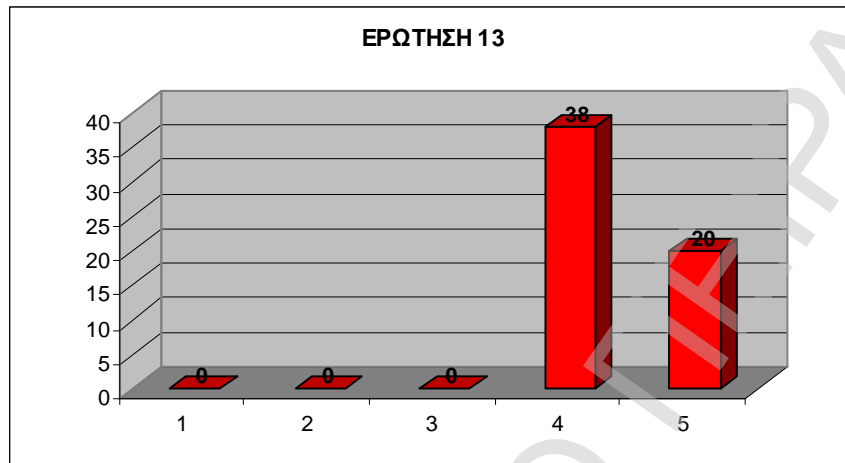
12. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την ανταπόκριση μας στις ανάγκες σας για αλλαγές;

1	2	3	4	5
0	3	25	20	10



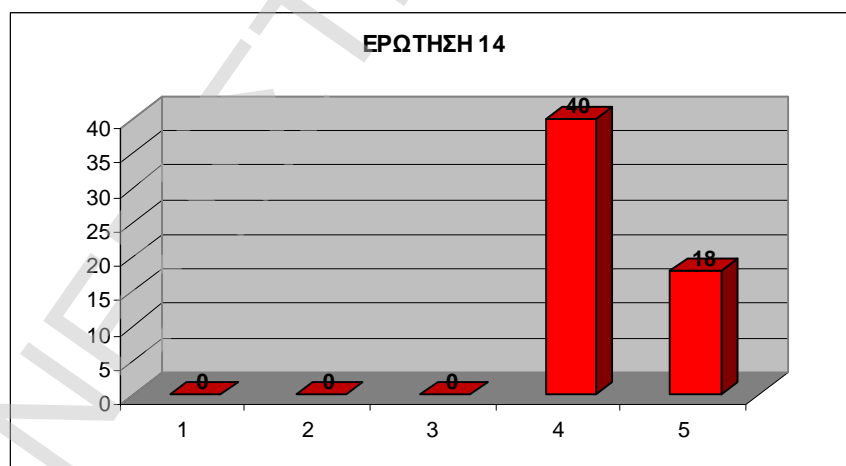
13. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την επικοινωνία με τα στελέχη της κάθε μονάδας;

1	2	3	4	5
0	0	0	38	20



14. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την ταχύτητα ανταπόκρισης των στελεχών κάθε μονάδας σε αιτήματά σας;

1	2	3	4	5
0	0	0	40	18



15. Πόσο ικανοποιημένοι είστε με την υλικοτεχνική υποδομή των χώρων αποθήκευσης;

1	2	3	4	5
0	5	35	15	3



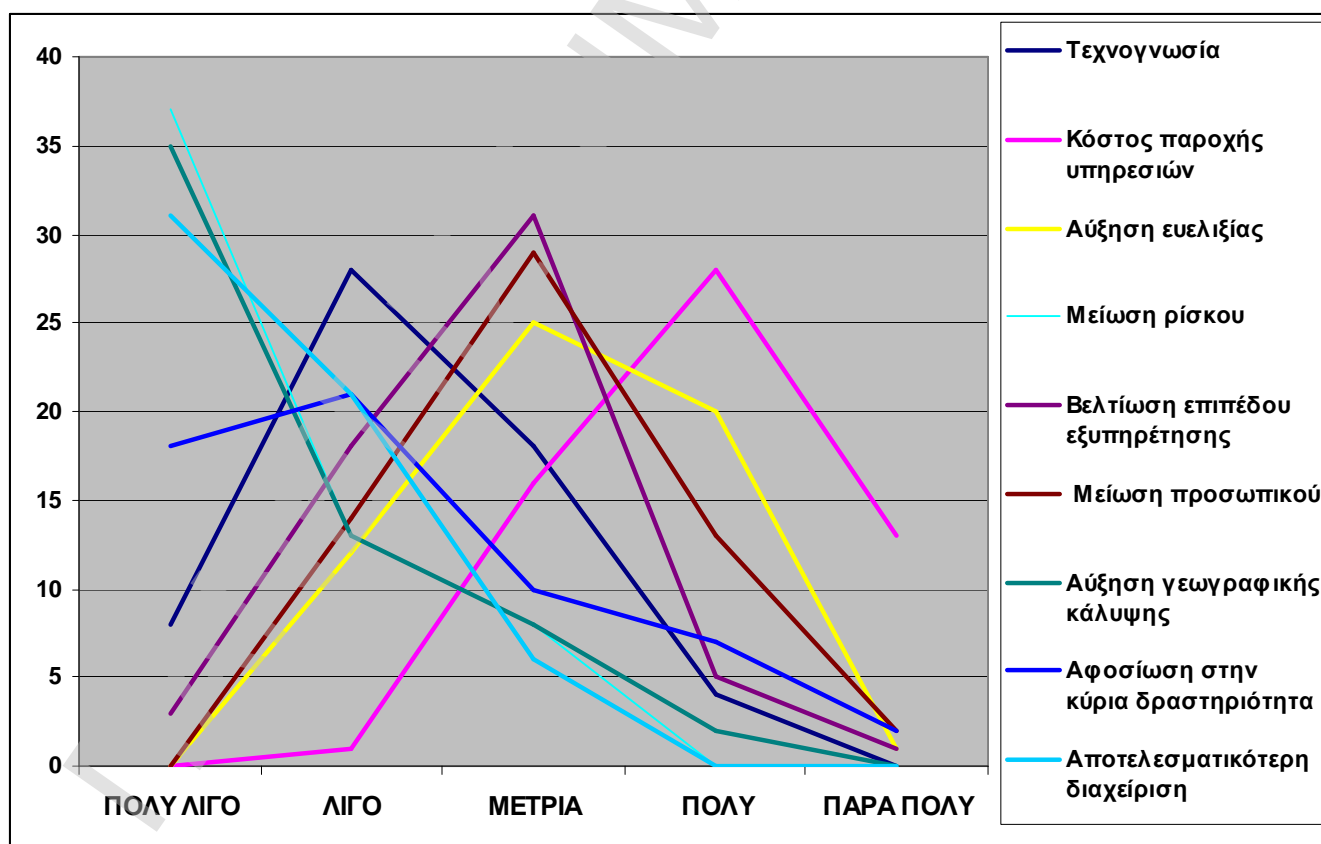
16. Πόσο ικανοποιημένοι είστε με την ποιότητα των μεταφορικών μέσων;

1	2	3	4	5
4	25	17	12	0



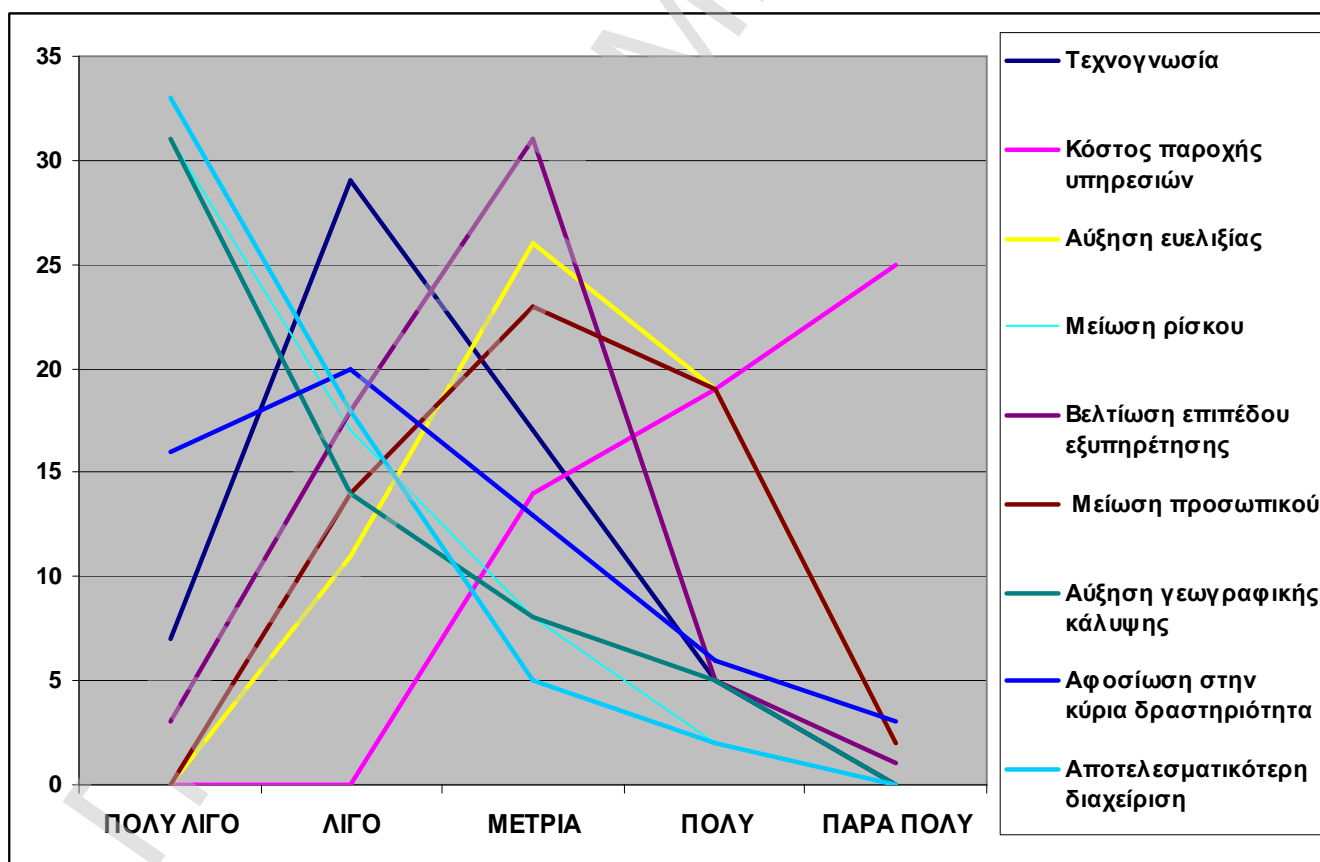
17. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες και σε πιο βαθμό ελήφθησαν υπ' όψιν στην επιλογή outsourcing των δραστηριοτήτων logistics σας.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
Τεχνογνωσία	8	28	18	4	0
Κόστος παροχής υπηρεσιών	0	1	16	28	13
Αύξηση ευελιξίας	0	12	25	20	1
Μείωση ρίσκου	37	13	8	0	0
Βελτίωση επιπέδου εξυπηρέτησης	3	18	31	5	1
Μείωση προσωπικού	0	14	29	13	2
Αύξηση γεωγραφικής κάλυψης	35	13	8	2	0
Αφοσίωση στην κύρια δραστηριότητα	18	21	10	7	2
Αποτελεσματικότερη διαχείριση	31	21	6	0	0
Άλλο...					



18. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες ελήφθησαν υπ' όψιν για την επιλογή να επιλέξετε την X ως παροχέα υπηρεσιών Logistics.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
Τεχνογνωσία	7	29	17	5	0
Κόστος παροχής υπηρεσιών	0	0	14	19	25
Αύξηση ευελιξίας	0	11	26	19	2
Μείωση ρίσκου	31	17	8	2	0
Βελτίωση επιπέδου εξυπηρέτησης	3	18	31	5	1
Μείωση προσωπικού	0	14	23	19	2
Αύξηση γεωγραφικής κάλυψης	31	14	8	5	0
Αφοσίωση στην κύρια δραστηριότητα	16	20	13	6	3
Αποτελεσματικότερη διαχείριση	33	18	5	2	0
Άλλο...					



19. Ποια τα οφέλη που έχετε αποκομίσει (με την έως τώρα συνεργασία σας) στους ίδιους παράγοντες με αυτούς της επιλογής.

- a. Τεχνογνωσία
- b. Διαχείριση επιστρεφόμενων προϊόντων
- c. Ποιοτικούς ελέγχους
- d. Reports (πωλήσεων, recall, ιστορικό κωδικών κτλ)

20. Με δύο λόγια παρακαλώ να μου αναφέρετε τα πεδία που κατά την γνώμη σας χρίζουν περισσότερο βελτίωσης

- a. Συμπεριφορά οδηγών
- b. Βελτίωση οχημάτων (αγορά φορτηγών – ψυγείων)
- c. Λιγότερα λάθη στην διεκπεραίωση των παραγγελιών

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αρχικά τα συμπεράσματα στο σύνολό τους είναι πολύ ικανοποιητικά. Οι πρώτες ερωτήσεις αποδεικνύουν ότι υπάρχει μια γενικότερη ικανοποίηση για το σύνολο των υπηρεσιών και την ευελιξία που η εταιρεία X διαθέτει.

Επίσης η λειτουργικότητα του αποθηκευτικού χώρου δε συνδυασμό με τις διαδικασίες της αποθήκης έχουν λάβει ικανοποιητικά σχόλια, γεγονός που αποδεικνύετε σε αρκετές από τις ερωτήσεις.

Επιπροσθέτως πολύ υψηλό βαθμό ικανοποίησης έχει η επικοινωνία μεταξύ των στελεχών αλλά και η συμπεριφορά. Στις συνεργασίες ο τρόπος επικοινωνίας και η συμπεριφορά είναι πολύ σημαντική για το επίπεδο του customer service. Η εταιρεία X έχει δώσει ιδιαίτερο βάρος στο εν λόγω ζήτημα.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα που υφίσταται και έχει καταγραφεί για άμεση βελτίωση αφορά τις υπηρεσίες διανομής.

Δυστυχώς οι χρόνοι παράδοσης καθώς και η κατάσταση των μεταφορικών μέσων δεν είναι ικανοποιητικοί. Η αντικατάσταση μέρους του στόλου σε συνδυασμό με την καλύτερη και τακτικότερη συντήρηση τους είναι η πρώτη, η πιο άμεση και πιο δυναμική λύση του συγκεκριμένου προβλήματος. Να συμπληρώσω ότι και οι συμπεριφορά των οδηγών είναι ακόμη ένας τομέας που χρίζει άμεσης βελτίωσης.

Τελειώνοντας να αναφέρω ότι παρόν ερωτηματολόγιο έχει κοινοποιηθεί στα ανώτερα στελέχη της εταιρείας και έχει βοηθήσει σημαντικά στην κατανόηση των προβλημάτων από την πλευρά των πελατών και στην εικόνα που παρουσιάζει η εταιρεία στην αγορά. Ήδη έχει ξεκινήσει η προσπάθεια βελτίωσης ορισμένων τμημάτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Περιοδικό **Logistics & Management**
2. Περιοδικό **Αποθήκη & Logistics**
3. Περιοδικό **Plant Management**
4. Γιαννάκαινας Βλάσης, **‘Ανατομία στα Business Logistics’**.
5. **Ronald H. Ballou, ‘Business Logistics Management’**.
6. Παν. Γ. Κυριαζόπουλος, **‘ΔΙΟΙΚΗΣΗ LOGISTICS’**
7. Κων/νος Χ. Σιφνιώτης, **‘Logistics Management, Θεωρία και Πράξη’**