



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

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

ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: LOGISTICS

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΣΩΚΡΑΤΗΣ ΜΟΣΧΟΥΡΗΣ

ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:
ΟΜΙΛΟΣ ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ ΑΕΒΕ**

ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΜΑΚΡΙΔΑΚΗΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ/ ΜΠΛ 0719

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2009

Αφιερώνεται στους γονείς μου, Ηλία και Μαρία για την στήριξη και την βοήθεια τους που μου πρόσφεραν και μου προσφέρουν ακόμα ως οδηγοί και συμπαραστάτες. Τους ευχαριστώ θερμά που μου έμαθαν πάντα να αναζητώ και να ανακαλύπτω νέους ορίζοντες μέσα στα πλαίσια ποιότητας της ζωής....

Η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου.

Κάθε γνήσιο αντίγραφο φέρει την υπογραφή του συγγραφέα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας, μετά από πολύ προσπάθεια και κόπο, θέλω να πιστεύω ότι πρόσθεσα ένα λιθαράκι στις γνώσεις μας γύρω από το θέμα της εξυπηρέτησης πελατών.

Στη προσπάθεια μου αυτή δεν ήμουν μόνος. Γι' αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επίκουρο καθηγητή κ. Σωκράτη Μοσχούρη, ο οποίος υπήρξε καθοδηγητής και επόπτης της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας. Με τις γνώσεις του και την ενθάρρυνση του μου έδωσε την ευκαιρία να ανακαλύψω την πολύ ενδιαφέρουσα επιστήμη που λέγεται logistics.

Επίσης σημαντική και καθοριστική ήταν η συμβολή του κ. Ιωάννη Πατηράκη, διευθυντή του τμήματος Logistics του Ομίλου Σφακιανάκη ο οποίος με την επαγγελματική του εμπειρία και την αγάπη του για το αντικείμενο όπως και των κ. Στέλιο Σταματιάδη, κ. Γιάννη Μαρκουίτσο και κ. Κώστα Καραμέρο που με βοήθησαν αρκετά για την εκπόνηση του case study της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου για την αμέριστη συμπαράσταση τους όλα αυτά τα χρόνια.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ CUSTOMER SERVICE

Βασικές έννοιες – Ορισμοί.....	10
Στοιχεία του Customer Service	13
Ευθύνη του Customer Service.....	16
Σημασία του Logistics Customer Service	17
Πως η εξυπηρέτηση επηρεάζει τις πωλήσεις.....	18
Πως η εξυπηρέτηση επηρεάζει την αφοσίωση των πελατών	20
Κύκλος Παραγγελιών	21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ CUSTOMER SERVICE

Προσδιορισμός αναγκών των πελατών για εξυπηρέτηση.....	24
Αναγνώριση των βασικών συστατικών εξυπηρέτησης πελάτη	25
Απόδειξη της σχετικής σπουδαιότητας των συστατικών της εξυπηρέτησης πελάτη.....	26
Προσδιορισμός τμημάτων εξυπηρέτησης πελάτη	27
Εξωτερικοί και εσωτερικοί πελάτες	28
Εξωτερικοί πελάτες.....	28
Εσωτερικοί πελάτες.....	35
Κόστος και όφελος από την εξυπηρέτηση πελατών.....	40
Διατήρηση πελάτη (customer retention).....	44
Μέτρηση εξυπηρέτησης πελατών.....	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ CUSTOMER SERVICE

Ορισμός προτύπων για το Customer Service	49
Επιλογή του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών	52
Στρατηγικός σχεδιασμός του Customer Service	56
Μεθοδολογία Διαμόρφωσης Πολιτικής Customer Service	58
Βελτίωση της απόδοσης του Customer Service	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - CUSTOMER SUPPORT LOGISTICS

Εισαγωγή στο Customer Support Logistics	62
Σπουδαιότητα της υποστήριξης πελατών	64
Το μοντέλο υποστήριξης εξυπηρέτησης πελατών «trade-off»	65
Μοντέλα για το customer support service	66
Μοντέλο «dealer channel»	67
Μοντέλο «field service»	67
Μοντέλο «network asset»	69
Συνδυασμοί μοντέλων υποστήριξης πελατών	70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Τι είναι το CRM και ο ρόλος του στις επιχειρήσεις	75
Τα «κλειδιά» του CRM	77
Στάδια για την υλοποίηση ενός συστήματος CRM	78
Ποια χαρακτηριστικά πρέπει να διαθέτει ένα σύστημα CRM	79
Τα οφέλη από τη στρατηγική CRM -Τα πλεονεκτήματα	81
Αποδοτικότερη λειτουργία της επιχείρησης	83
Λόγοι αποτυχίας CRM	88
Η αναγκαιότητα των CRM	89
Το CRM ως επικοινωνιακό εργαλείο	91

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 - Ο ΟΜΙΛΟΣ ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΟ CUSTOMER SERVICE

Εισαγωγή στον όμιλο Σφακιανάκη Α.Ε.Β.Ε.....	93
Ιστορικό του Ομίλου Σφακιανάκη Α.Ε.Β.Ε.....	95
Το τμήμα logistics στον Όμιλο Σφακιανάκη Α.Ε.Β.Ε.....	98
Στοιχεία εξυπηρέτησης πελατών στον Όμιλο Σφακιανάκη Α.Ε.Β.Ε.....	100
Σχέδιο διερεύνησης απαιτήσεων πελάτη πριν την αγορά	100
Στοιχεία εξυπηρέτησης μετά την παράδοση του αυτοκινήτου.....	102
Εξυπηρέτηση πελάτη μετά από παράπονο	103
Ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια aftersales.....	104
Ποιοτικές υπηρεσίες aftersales	104
Ποσοτικά κριτήρια aftersales.....	108
Η διαδικασία του service	109
Ενέργεια Follow up.....	115
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	117

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1 : Χρησιμοποίηση εξυπηρέτησης με σκοπό την αύξηση οφέλους για τον πελάτη.....	11
Διάγραμμα 2 : Τα στοιχεία του Customer Service.....	14
Διάγραμμα 3 : Logistics Customer Service	17
Διάγραμμα 4 : Συχνότητα διανομής του κύκλου παραγγελιών όταν δεν έχουμε απόθεμα	23
Διάγραμμα 5 : Ενισχυμένες πωλήσεις λόγω της επικοινωνίας πελατών	29
Διάγραμμα 6 : Το μοντέλο Kanu για την εξυπηρέτηση πελατών.....	30
Διάγραμμα 7 : Το μοντέλο των 4Q από τον Gummesson.....	32
Διάγραμμα 8 : Σωστή μέτρηση της μη ικανοποίησης.....	33
Διάγραμμα 9 : Απλό μοντέλο για την ικανοποίηση πελάτη.....	34
Διάγραμμα 10 : Η ιεραρχία των ανθρώπινων αναγκών του Maslow	37
Διάγραμμα 11 : Το κανάλι ροής του Csikszentmihalyi	38
Διάγραμμα 12 : Μοντέλο για την επίδραση μιας κατάστασης στη συμμετοχή και στην υπευθυνότητα.....	40
Διάγραμμα 13 : Καμπύλη αύξησης αποθεμάτων/επιπέδου εξυπηρέτησης.....	54
Διάγραμμα 14 : Τα τρία κύρια στοιχεία της υποστήριξης πελατών	63
Διάγραμμα 15 : Υποστήριξη υπηρεσιών πελάτη trade-off.....	65
Διάγραμμα 16 : Δίκτυο μοντέλου «field service».....	68
Διάγραμμα 17 : Ανάλυση του CRM	78
Διάγραμμα 18 : Χαρακτηρισμός της εμπειρίας των CRM.....	80

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1 : Συνήθεις επιβαλλόμενες ποινές στους προμηθευτές από μη ικανοποιημένους πελάτες	19
Σχήμα 2 : Συνήθη παράπονα πελατών	20
Σχήμα 3 : Το κόστος εξυπηρέτησης.....	42
Σχήμα 4 : Η πιθανότητα να βρίσκεται το επίπεδο των πωλήσεων μέσα στο δεδομένο πλαίσιο.....	42
Σχήμα 5 : Δείκτες διατήρησης του πελάτη.....	45

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 : Στοιχεία εξυπηρέτησης για την βιομηχανία φαγητού	48
Πίνακας 2 : Τα κέρδη της υποστήριξης πελατών στην αυτοκινητοβιομηχανία	64
Πίνακας 3 : Βασικές υποστηρικτικές δραστηριότητες των logistics για πελάτες	66
Πίνακας 4 : Σπουδαιότητα των βασικών περιοχών των logistics σε κάθε μοντέλο ...	71
Πίνακας 5 : Εικόνες από προγράμματα CRM	87
Πίνακας 6 : Η δομή του Ομίλου Σφακιανάκη Α.Ε.Β.Ε.	94
Πίνακας 7 : Πίνακας ποσοστών bonus σε ανταγωνιστικά ανταλλακτικά	109

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ CUSTOMER SERVICE

Βασικές έννοιες – Ορισμοί

Το logistics management είναι άμεσα συνδεδεμένο με στοιχεία τόπου και χρόνου. Για να πετύχει το στόχο του πρέπει να κατορθώσει να βρίσκεται το σωστό προϊόν, στην σωστή ποιότητα, στον σωστό τόπο και χρόνο με το σωστό κόστος.

Ο σχεδιασμός της επιχείρησης πρέπει να φτάνει ως την παράδοση των προϊόντων στους πελάτες της, που είναι άλλωστε και η εκροή ενός συστήματος logistics, για να επιτυγχάνεται με αυτόν τον τρόπο η μέγιστη δυνατή ικανοποίηση τους.

Κάθε επιχείρηση για να επιζήσει χρειάζεται πελάτες, ικανοποιημένους πελάτες που θα συνεχίσουν μελλοντικά να ζητούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση όχι μόνο θα συνεχίσει τη λειτουργία της αλλά θα επιδιώκει και την κερδοφορία.

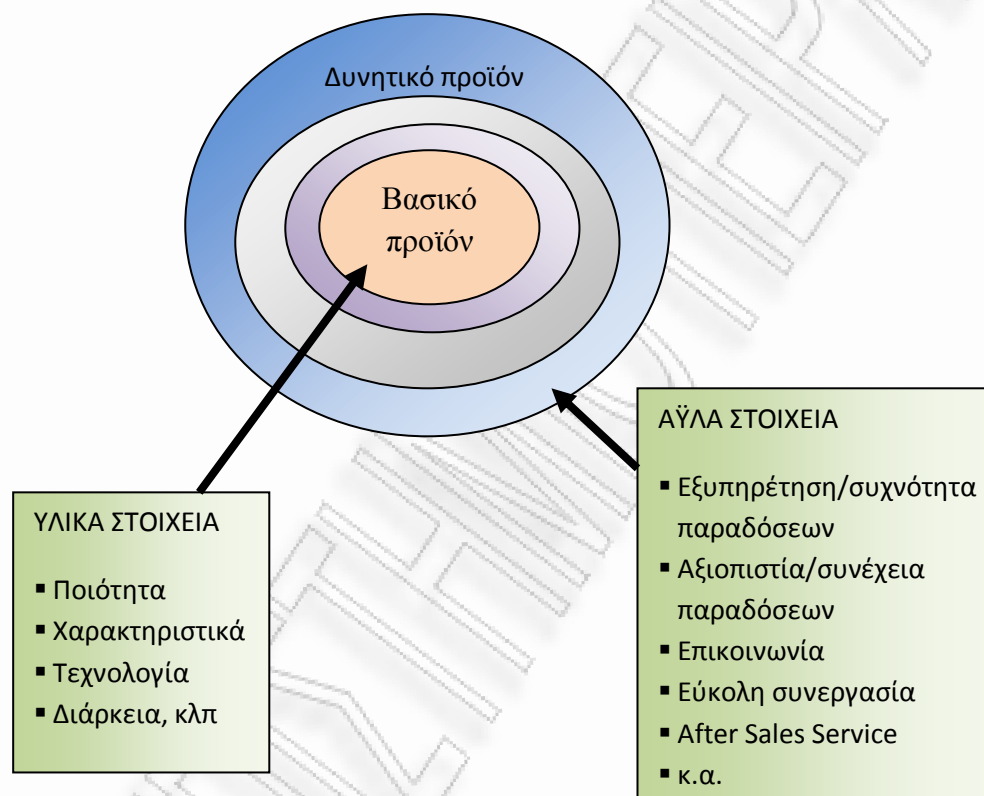
Η ικανοποίηση των πελατών έχει άμεση σχέση τόσο με την ποιότητα των προϊόντων που παράγει η επιχείρηση, όσο και με την ποιότητα και ποσότητα των υπηρεσιών logistics που προσφέρει. Η εξυπηρέτηση του πελάτη, οι υπηρεσίες logistics είναι τόσο σημαντικές όσο και το «προϊόν» με τη στενή του έννοια.

Ο ορισμός της έννοιας «εξυπηρέτησης πελατών» αναφέρεται στο σύνολο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης που στοχεύουν στην ικανοποίηση του πελάτη και συνδέονται με το θέμα της εκτέλεσης των παραγγελιών των πελατών.

Ένας από τους πρωτοπόρους στοχαστές του μάρκετινγκ, ο Theodore Levitt, είχε πει για πρώτη φορά : «Οι άνθρωποι δεν αγοράζουν προϊόντα, αγοράζουν οφέλη». Πίσω από αυτή την πρόταση κρύβεται κάτι απλό, ότι αυτό που αποδίδει αξία στον πελάτη είναι η συνολική «προσφορά». Με λίγα λόγια, ένα τελικό προϊόν στην αποθήκη είναι το ίδιο στα χέρια του πελάτη όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του. Μόνο που το τελικό προϊόν στα χέρια του πελάτη έχει μεγαλύτερη αξία από ότι στην

αποθήκη. Η υπηρεσία της διανομής είναι η μόνη προστιθέμενη αξία. Στο διάγραμμα 1 βλέπουμε την ιδέα για την έννοια του «περιβάλλοντος εξυπηρέτησης».

Διάγραμμα 1 : Χρησιμοποίηση εξυπηρέτησης με σκοπό την αύξηση οφέλους για τον πελάτη



Πηγή : The Marketing Imagination, Levitt T., The Free Press, 1983, p. 72

Στο κέντρο βρίσκεται το βασικό προϊόν, όπως αυτό παράγεται στο εργοστάσιο. Το εξωτερικό στεφάνι αντιπροσωπεύει το σύνολο της προστιθέμενης αξίας που προσφέρουν η εξυπηρέτηση του πελάτη και τα logistics. Η εξυπηρέτηση πελάτη σχετίζεται με τη διάθεση αυτή των προϊόντων στον πελάτη. Συχνότητα παραδόσεων, συνέπεια στην παράδοση, διαθεσιμότητα αποθεμάτων, χρόνος εκτέλεσης της παραγγελίας, ακρίβεια τιμολογίων, κατάσταση των προϊόντων κατά την παράδοση και ανταπόκριση σε ερωτήσεις και παράπονα του πελάτη είναι μόνο μερικοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διάθεση των προϊόντων στους πελάτες και επομένως συντελούν στην αποτελεσματικότητα ή μη του customer

service. Σε πολλές περιπτώσεις η διαφήμιση, τα εμπορικά σήματα και η συσκευασία μπορούν να ενισχύσουν την αξία του προϊόντος για τον πελάτη.

Η αξία για τον καταναλωτή μπορεί να οριστεί ως η διαφορά ανάμεσα στα διακριτά οφέλη που απορρέουν από μια αγορά, ή από μια σχέση και από το κόστος που τον βαρύνει. Ένας άλλος τρόπος έκφρασης της ιδέας αυτής είναι ο εξής :

$$\text{Αξία πελάτη} = \frac{\text{Διακριτά οφέλη}}{\text{Ολικό κόστος κυριότητας}}$$

Είναι καλύτερα να αναφερόμαστε στο ολικό κόστος κυριότητας (total cost of ownership) αντί στην τιμή, επειδή πολλές συχνά μια αγορά ή μια σχέση, μπορεί να συνεπάγεται σημαντικά στοιχεία κόστους διαφορετικά από εκείνα της τιμής. Επιπρόσθετα, τα οφέλη που παρατηρούμε να απορρέουν από μια αγορά ή από μια σχέση, είναι συχνά μεγαλύτερα από εκείνα που απορρέουν από τα απτά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή από τη λειτουργικότητα του.

Η διαχείριση των logistics αποτελεί σχεδόν τον μοναδικό παράγοντα που επηρεάζει τόσο τον αριθμητή όσο και τον παρονομαστή του λόγου αξίας. Αυτό αποσαφηνίζεται ακόμη περισσότερο αν παρουσιάσουμε το λόγο ως εξής :

$$\text{Αξία πελάτη} = \frac{\text{Ποιότητα} \times \text{Εξυπηρέτηση}}{\text{Κόστος} \times \text{Χρόνος}}$$

Καθένα από τα τέσσερα συστατικά στοιχεία μπορεί να οριστεί ως εξής :

Ποιότητα : Η λειτουργικότητα, η επίδοση και οι τεχνικές προδιαγραφές της προσφοράς

Εξυπηρέτηση : Η διαθεσιμότητα, η υποστήριξη και η αφοσίωση που προσφέρεται στον πελάτη

Κόστος : Το κόστος συναλλαγής του πελάτη, συμπεριλαμβανομένης τόσο της τιμής όσο και του κόστους του κύκλου ζωής

Χρόνος : Ο χρόνος που απαιτείται για να ανταποκριθεί η επιχείρηση στις απαιτήσεις του πελάτη, π.χ. ο χρόνος απόκρισης όσον αφορά την παράδοση.

Καθένα από αυτά τα τέσσερα στοιχεία απαιτεί τη συνεχή εφαρμογή ενός προγράμματος βελτίωσης, καινοτομίας και επένδυσης, ώστε να διασφαλιστεί η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στοιχεία του Customer Service

Ποια στοιχεία από το γνωστό μείγμα του μάρκετινγκ που αποτελείται από τα 4 Ps προϊόν, τιμή, προώθηση και φυσική διανομή (product, price, promotion ,place) αποτελούν το customer service, καθώς και το πώς επιδρούν στην άποψη και τη συμπεριφορά των πελατών απέναντι σε κάποιο προϊόν έχουν αποτελέσει αντικείμενο πολλών ερευνών εδώ και πολλά χρόνια. Επειδή οι καταναλωτές δεν μπορούν εύκολα να αναγνωρίσουν τι ωθεί την συμπεριφορά τους απέναντι σε ένα προϊόν, ο ακριβής καθορισμός των στοιχείων παραμένει άγνωστος. Παρ' όλα αυτά, κάποιες έρευνες έχουν δείξει κάποια σημαντικά στοιχεία πάνω στο θέμα αυτό.

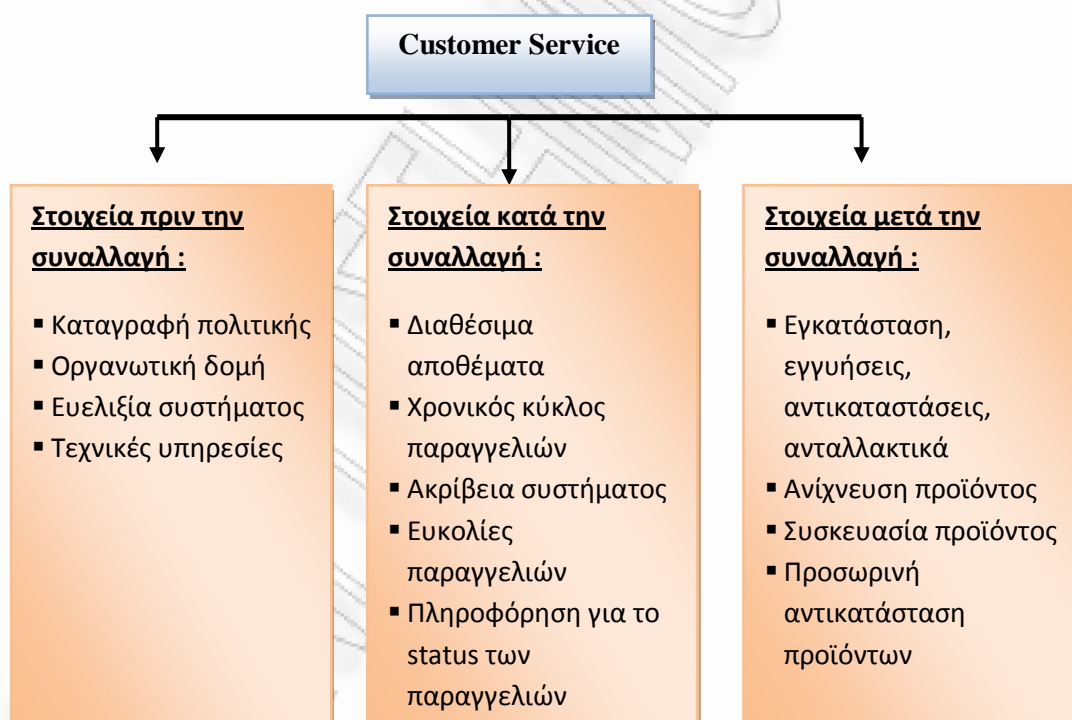
Μια περιεκτική μελέτη του customer service και ευρύτερα αποδεκτή ,που πραγματοποιήθηκε από τους Bernard J. LaLonde και Paul Zinszer και χρηματοδοτήθηκε από το National Council of Physical Distribution Managemet, το σημερινό Council of Logistics Management, καθόρισε τα στοιχεία της εξυπηρέτησης πελατών σύμφωνα με το χρονικό σημείο που γίνεται η συναλλαγή μεταξύ του προμηθευτή και του πελάτη. Αυτά τα στοιχεία ομαδοποιήθηκαν σε τρεις κατηγορίες όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2 : στα στοιχεία πριν, κατά και μετά την συναλλαγή.

Τα στοιχεία πριν την συναλλαγή φτιάχνουν μια καλή ατμόσφαιρα για την εξυπηρέτηση πελατών και σχετίζονται με πολιτικές ή προγράμματα της εταιρείας, όπως η γραπτή διατύπωση της πολιτικής εξυπηρέτησης, η οργανωτική επάρκεια και η ευελιξία του συστήματος. Προσφέροντας μια καταγραφή πολιτική της εξυπηρέτησης πελατών, όπως ο σαφής καθορισμός πότε θα γίνει η παράδοση των αγαθών μετά από παραγγελία, ο τρόπος διαδικασίας επιστροφών, τα backorders, και τις μεθόδους αποστολής, δίνουν δυνατότητα στους πελάτες να καταλάβουν τι είδους εξυπηρέτηση να προσδοκούν. Η καθιέρωση σχεδίων για περιπτώσεις όταν έχουν επιπτώσεις οι

απεργίες εργασίας ή οι φυσικές καταστροφές στην κανονική εξυπηρέτηση, η δημιουργία οργανωτικών δομών με σκοπό την απρόσκοπτη εφαρμογή τους στην πολιτική εξυπηρέτησης πελατών, και η παροχή τεχνικής κατάρτιση και τα εγχειριδίων στους πελάτες συνεισφέρουν επίσης στις καλές σχέσεις αγοραστών – προμηθευτών.

Τα στοιχεία συναλλαγής είναι οι μεταβλητές εκείνες της εξυπηρέτησης του πελάτη που αφορούν άμεσα τη λειτουργία διανομής, δηλαδή την αξιοπιστία προϊόντος και παράδοσης. Θέτοντας επίπεδα στα αποθέματα, επιλέγοντας τους τρόπους μεταφοράς, και καθιερώνοντας διαδικασίες για επεξεργασία παραγγελιών είναι παραδείγματα. Αυτά τα στοιχεία, στη συνέχεια, έχουν επιπτώσεις στους χρόνους παράδοσης, την ακρίβεια εκπλήρωσης παραγγελίας, την κατάσταση των αγαθών στην παραλαβή, και τη διαθεσιμότητα των αποθεμάτων.

Διάγραμμα 2 : Τα στοιχεία του Customer Service



Πηγή : Adapted from Bernard J. LaLonde and Paul H. Zinszer, "Customer Service as a component of the distribution system," working papers series WPS 75-4

Τα στοιχεία μετά την συναλλαγή, είναι εν γένει, υποστηρικτικά του προϊόντος. Δηλαδή η εγγύηση του προϊόντος, η διαθεσιμότητα ανταλλακτικών και επισκευαστικών υπηρεσιών, οι διαδικασίες που αφορούν την αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών και τη αντικατάσταση του προϊόντος. Δηλαδή προστατεύουν τους καταναλωτές από τα ελαττωματικά προϊόντα και επιτρέπει την επιστροφή των συσκευασιών (μπουκάλια, επαναχρησιμοποιήσιμες φωτογραφικές μηχανές, παλέτες, κ.λπ.) και να διαχειριστούν τις αξιώσεις, καταγγελίες και τις επιστροφές. Αυτά πραγματοποιούνται μετά από την πώληση του προϊόντος, αλλά πρέπει να προγραμματιστούν για στα στάδια πριν και κατά τη διάρκεια της συναλλαγής.

Τα στοιχεία κατά τη συναλλαγή είναι αυτά που σχετίζονται άμεσα με τη διανομή των προϊόντων στους πελάτες και γενικότερα με logistics. Αυτά είναι τα ακόλουθα :

- I. Χρονικός κύκλος παραγγελιών** Ο κύκλος παραγγελίας είναι το χρονικό διάστημα από την εισαγωγή της παραγγελίας από τον πελάτη μέχρι και την παραλαβή της. Συστατικά στοιχεία του κύκλου παραγγελίας αποτελούν η επικοινωνία κατά την παραγγελία, η εισαγωγή της, η επεξεργασία της, το picking της, η συσκευασία της και η παράδοση της.
- II. Διαθέσιμα προϊόντα** Αυτά αποτελούν ένα μέτρο της διαθεσιμότητας του προϊόντος. Καθορίζονται με βάση το είδος του προϊόντος και την πολιτική εξυπηρέτησης του πελάτη.
- III. Ευκολία παραγγελίας** Αυτή αναφέρεται στο βαθμό δυσκολίας που συναντά ο πελάτης κατά την τοποθέτηση της παραγγελίας. Ένα μέτρο της απόδοσης του συστήματος στο συγκεκριμένο στοιχείο είναι ο αριθμός των λαθών ως ποσοστό του αριθμού παραγγελιών.
- IV. Ακρίβεια συστήματος** Τα λάθη στην ακρίβεια του συστήματος, παραγγελλόμενων ποσοτήτων, προϊόντων και τιμολογίων, επιβαρύνουν και την επιχείρηση και τους πελάτες. Τα λάθη αυτά πρέπει να καταγράφονται και να παρουσιάζονται ως ποσοστό του αριθμού των παραγγελιών που διαχειρίστηκε το σύστημα.
- V. Πληροφόρηση για το status των παραγγελιών** Είναι η δυνατότητα να παρέχεται στον πελάτη γρήγορη και ακριβής πληροφόρηση σε σχέση με την κατάσταση του αποθέματος, των παραγγελιών, των αναμενόμενων

φορτώσεων και ημερομηνιών παραλαβής και των καθυστερημένων παραγγελιών.

Σε κάθε συγκεκριμένη κατάσταση προϊόντος/αγοράς, ορισμένοι από αυτούς τους παράγοντες γίνονται πιο σημαντικοί από άλλους βάσει των δεδομένων της συγκεκριμένης αγοράς. Για κάθε αγορά την οποία εφοδιάζει μια εταιρεία οφείλει να δίνει διαφορετική σημασία σε διαφορετικούς παράγοντες εξυπηρέτησης.

Επειδή ακριβώς είναι σύνθετη η φύση της εξυπηρέτησης πελάτη, αλλά και επειδή είναι πολύ διαφορετικές οι απαιτήσεις των αγορών, είναι ουσιώδες να έχει μια σαφώς καθορισμένη πολιτική όσον αφορά την εξυπηρέτηση πελάτη. Παρ' όλα αυτά λίγες είναι οι εταιρείες που έχουν καθορισμένες πολιτικές εξυπηρέτησης πελάτη. Εξαιρούνται όμως οι εταιρείες που είναι αρκετά ευέλικτες, ώστε να μπορούν να διευθύνουν και να ελέγχουν την εξυπηρέτηση, όταν θεωρούν ότι αποτελεί σημαντικό στοιχείο στο μείγμα μάρκετινγκ της εταιρείας. Πολλές φορές παρατηρείται ότι εάν το προϊόν ή η υπηρεσία δεν είναι διαθέσιμα την ώρα που το χρειάζεται ο πελάτης, ενώ είναι διαθέσιμα κάποια στενά υποκατάστατα αυτών, τότε η πώληση θα χαθεί και θα κερδηθεί από τον ανταγωνισμό. Ακόμα και σε αγορές όπου είναι ισχυρή η αφοσίωση στο εμπορικό σήμα, η έλλειψη ενός προϊόντος είναι ικανή να προκαλέσει στροφή σε διαφορετικό εμπορικό σήμα.

Ευθύνη του Customer Service

Το ερώτημα συχνά που τίθεται από τις επιχειρήσεις είναι ποιο τμήμα έχει την αρμοδιότητα για την εξυπηρέτηση πελατών. Δηλαδή ποιος είναι υπεύθυνος για την σχεδίαση, την εκτέλεση και τη αξιολόγηση των παραδόσεων των προϊόντων που στέλνουν οι πελάτες. Επίσης ποιος θα κατορθώσει να βρεθεί το σωστό προϊόν, στη σωστή ποιότητα, στο σωστό τόπο και χρόνο, με το σωστό κόστος ; Η εύρεση των απαντήσεων σε αυτά τα ερωτήματα προκαλεί συχνά συγκρούσεις ανάμεσα στα διάφορα τμήματα μιας επιχείρησης. Πολλές φορές δεν φαίνεται κανένας να αναλαμβάνει την ευθύνη της εξυπηρέτησης του πελάτη. Όλοι έχουν απαιτήσεις αλλά κανένας δεν θέλει να αναλάβει την ευθύνη που του αναλογεί, όσον αφορά την εκτέλεση και υλοποίηση των στόχων.

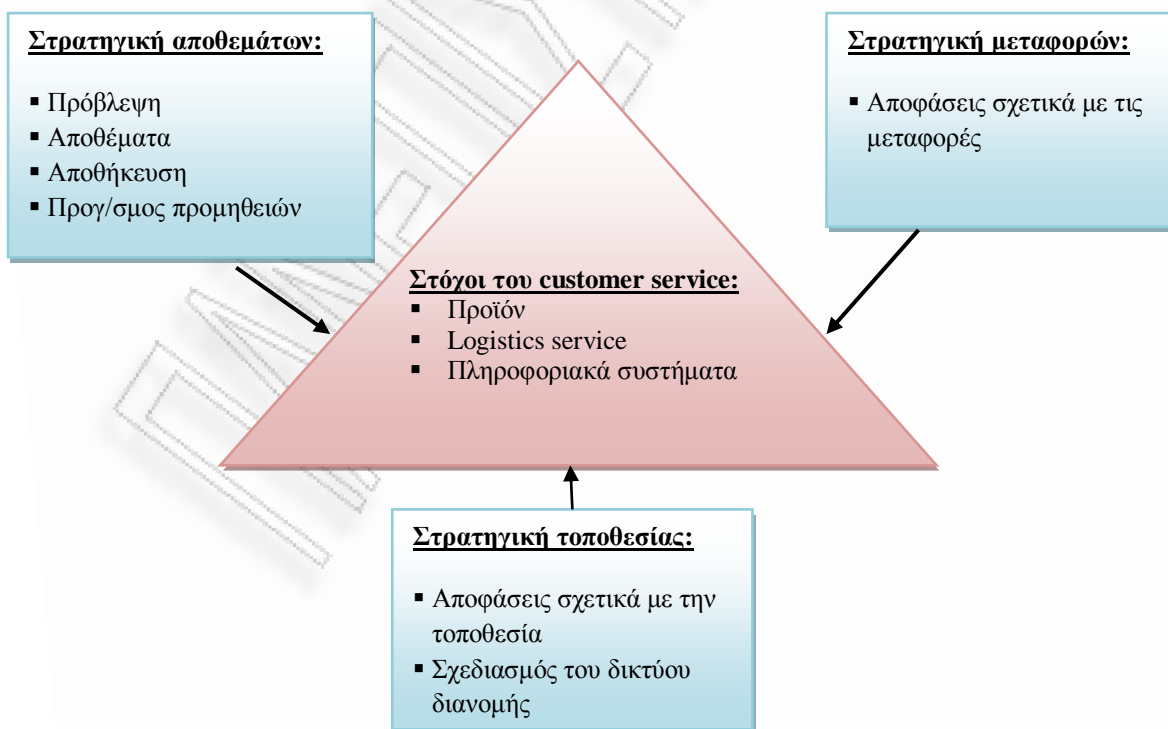
Τα τελευταία χρόνια η προτεραιότητα που δίνεται στον πελάτη ως τον κύριο παράγοντα της επιχειρηματικής δραστηριότητας έχει φέρει την απόδοση των υποστηρικτικών μηχανισμών του πελάτη στο προσκήνιο.

Οι εταιρείες για να επηρεάσουν τους πελάτες θα πρέπει να ασχοληθούν όχι μόνο με το προϊόν που πουλάνε αλλά και με την υποστήριξη πελατών που παρέχουν πριν και μετά την πώληση. Γι αυτό πρέπει να αναπτυχθούν οι κατάλληλες οργανωτικές δομές των υποστηρικτικών μηχανισμών για μια επιτυχημένη και ισχυρή εξυπηρέτηση πελατών. Πρέπει να δοθεί η απαραίτητη σημασία στο ρόλο των logistics για την πολιτική εξυπηρέτησης πελατών για να διασφαλιστεί ότι το σωστό ανταλλακτικό, τα σωστά εργαλεία και η σωστή πληροφορία θα βρίσκονται στον σωστό τόπο , στον σωστό χρόνο.

Σημασία του Logistics Customer Service

Οι υπεύθυνοι των logistics διαψεύδουν ότι το customer service είναι ευθύνη του τμήματος μάρκετινγκ ή των πωλήσεων. Είναι γνωστό ότι οι αγοραστές θεωρούν κάποια σημαντικά στοιχεία στην εξυπηρέτηση πελατών όπως η τιμή, η ποιότητα και άλλα στοιχεία που σχετίζονται με το μάρκετινγκ και την τιμολόγηση του προϊόντος,

Διάγραμμα 3 : Logistics Customer Service



Πηγή : Business Logistics Management, Ronald H. Ballou, Prentice-Hall Inc., 2004, p. 91

Πως η εξυπηρέτηση επηρεάζει τις πωλήσεις και την αφοσίωση του πελάτη είναι κάποιες ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν. Στο διάγραμμα 3 απεικονίζεται η δομή του logistics customer service.

Πως η εξυπηρέτηση επηρεάζει τις πωλήσεις

Οι άνθρωποι που ασχολούνται με τα logistics πιστεύουν ότι οι πωλήσεις επηρεάζονται κατά κάποιο τρόπο από την εξυπηρέτηση πελατών που τους παρέχεται. Το γεγονός είναι η εξυπηρέτηση πελατών των logistics είναι ένα κομμάτι στη συνολική εξυπηρέτηση και οι πωλήσεις δεν μπορούν να μετρηθούν ακριβώς ως προς τη συμβολή του στοιχείου αυτού. Όμως και οι αγοραστές δεν μπορούν να εκφράσουν με ακρίβεια τις επιθυμίες τους για το επίπεδο της εξυπηρέτησης και δεν μπορεί να προσδιοριστεί ούτε και το κατά πόσο αυτοί ανταποκρίνονται στις παροχές που προσφέρονται από το logistics customer service.

Υπάρχουν όμως σήμερα σημαντικές αποδείξεις ότι το logistics customer service επηρεάζουν όντως τις πωλήσεις. Σε μια προσεκτική έρευνα για την εξυπηρέτηση πελατών που έγινε από τον Sterling και τον Lambert, μπόρεσαν να βγάλουν συμπέρασμα ότι οι υπηρεσίες μάρκετινγκ επηρεάζουν το μερίδιο αγοράς αλλά και τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ (τιμή, προϊόν, προώθηση, διανομή) αλλά όχι όλα στον ίδιο βαθμό. Επίσης οι Sterling και Lambert βρήκαν ότι τα σημαντικότερα στοιχεία στην εξυπηρέτηση ήταν τα στοιχεία του logistics customer service.

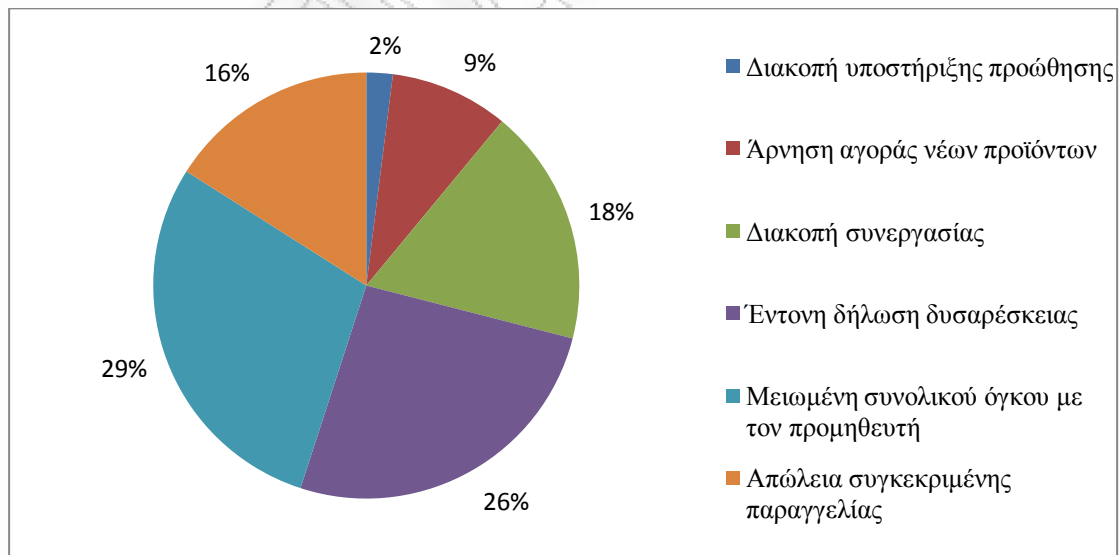
Ένα παράδειγμα που μπορούμε να παραθέσουμε είναι μια έρευνα που έγινε στην Αμερική για την συμπεριφορά των καταναλωτών που δε βρίσκουν στο supermarket κάποια γνωστά διαφημιζόμενα προϊόντα. Διαπιστώθηκε ότι το 60% των καταναλωτών θα πήγαινε σε άλλο κατάστημα για να βρει το προϊόν και τη φίρμα της προτίμησής του. Το 28% θα αγόραζε παρόμοιο προϊόν άλλης φίρμας, ένα υποκατάστατο και το υπόλοιπο 12% θα ανέβαλε για άλλη μέρα την αγορά αυτού του είδους από το ίδιο κατάστημα. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης στέλνουν διαφορετικά μηνύματα στα καταστήματα και διαφορετικά στις βιομηχανίες. Το κοινό συμπέρασμα όμως και για τους δύο είναι ότι η έλλειψη προϊόντων, η μη άμεση ικανοποίηση πελατών, οδηγεί σε απώλεια πωλήσεων οδηγεί σε προσωρινή ή και σε μόνιμη απώλεια πελατών και η ζημιά δεν είναι ίσης απώλειας μιας μονάδας αλλά πολλαπλάσια της αξίας μιας μονάδας.

Μια άλλη πάλι έρευνα στην Αμερική έδειξε ότι για να αυξήσει το επίπεδο της εξυπηρέτησης των πελατών από το 91% στο 93%, θα πρέπει να αυξηθούν τα αποθέματα της επιχείρησης κατά 16%. Αυτό είναι ένα δίλημμα για την επιχείρηση για το τι απόφαση θα πάρει δηλαδή θα αυξήσει τα αποθέματα της, δεσμεύοντας πολύ μεγάλους κεφαλαιακούς πόρους ή θα κρίνει ότι το τρέχον επίπεδο εξυπηρέτησης είναι ικανοποιητικό;

Οι Krenn και Shycon έβγαλαν συμπέρασμα από διεξοδικές συνεντεύξεις 300 που πραγματοποιήθηκαν σε πελάτες φωτιστικών προϊόντων ότι όταν αυξήσεις το επίπεδο της εξυπηρέτησης μπορεί να σε οδηγήσει απευθείας σε αυξημένες πωλήσεις, σε αυξημένο μερίδιο αγοράς και τελικά σε αύξηση κερδοφορίας της επιχείρησης.

Οι Baritz και Zissman ήταν σε θέση να δείξουν ότι οι πελάτες (υπεύθυνοι αγορών και διανομής) μπορούν να αντιληφθούν τις διαφορές υπηρεσιών μεταξύ των «καλύτερων» τους και των «μέσων» προμηθευτών τους. Παρατήρησαν ότι όταν συμβαίνουν αποτυχίες υπηρεσιών, οι αγοραστές επιβάλλουν συχνά ποινές στον αρμόδιο προμηθευτή. Αυτές οι ενέργειες έχουν επιπτώσεις στο κόστος του προμηθευτή ή τα εισοδήματα.

Σχήμα 1 : Συνήθεις επιβαλλόμενες ποινές στους προμηθευτές από μη ικανοποιημένους πελάτες



Πηγή : Business Logistics Management, Ronald H. Ballou, Prentice-Hall Inc., 2004, p. 104

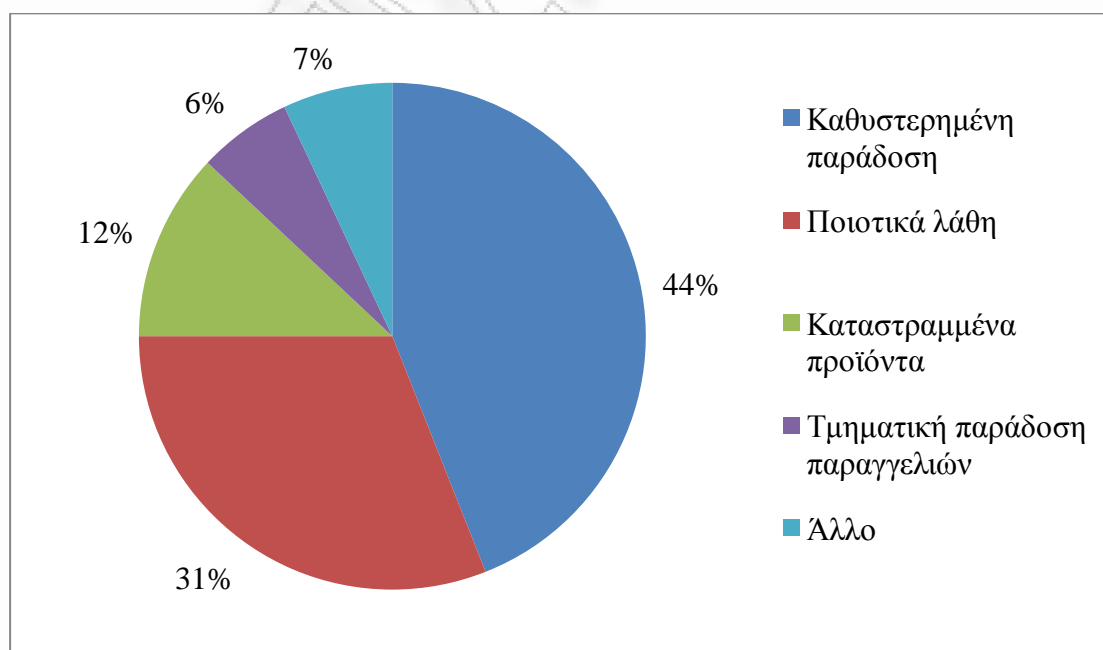
Οι συνήθεις επιβαλλόμενες ποινές που εφαρμόζονται στους προμηθευτές διευκρινίζονται στο σχήμα 1. Οι ερευνητές ήταν σε θέση να ολοκληρώσουν την έρευνα με την ακόλουθη ισχυρή δήλωση για τα αποτελέσματα υπηρεσιών στις πωλήσεις: Οι διαφορές στην απόδοση εξυπηρέτησεων πελατών έχουν εκτιμηθεί ότι αποτελούν πέντε έως έξι τοις εκατό των πωλήσεων ενός προμηθευτή.

Πως η εξυπηρέτηση επηρεάζει την αφοσίωση των πελατών

Ένας άλλος τρόπος που μπορούμε να δούμε την σημασία του customer service είναι τα ποσά που ξοδεύονται για την διατήρηση τα υποστήριξης των ήδη πελατών της επιχείρησης. Το logistics customer service παίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο και πρέπει να εφαρμόζεται σωστά ώστε να βελτιώνεται συνέχεια η διατήρηση της αφοσίωσης των πελατών. Όταν το 65% του τζίρου προέρχεται από τους ήδη πελάτες της επιχείρησης, τότε καταλαβαίνουμε γιατί είναι τόσο σημαντική η διατήρηση της βάσης των τακτικών πελατών.

Τα συνήθη παράπονα πελατών απεικονίζονται στο σχήμα 2.

Σχήμα 2 : Συνήθη παράπονα πελατών



Πηγή : Business Logistics Management, Ronald H. Ballou, Prentice-Hall Inc., 2004, p. 97

Το κόστος να προσελκύσεις ένα νέο πελάτη είναι έξι φορές μεγαλύτερο από το να διατηρήσεις έναν ήδη υπάρχον πελάτη. Από χρηματοοικονομικής πλευράς, είναι αποδοτικότερο να επενδύεις κεφάλαια σε στοιχεία του customer service σε σχέση με άλλες επενδύσεις όπως προώθησης του προϊόντος και προσέλκυσης πελατών.

Κύκλος Παραγγελιών

Τα βασικά σημεία της εξυπηρέτησης πελατών που συναντά ένας logistician τα περιλαμβάνει ο κύκλος παραγγελιών. Κύκλος παραγγελιών ονομάζεται ο παρερχόμενος χρόνος μεταξύ όταν τοποθετείται μια παραγγελία από πελάτη, αγοράς προϊόντων ή υπηρεσιών από πελάτη και όταν το προϊόν ή η υπηρεσία παραδίδεται στον πελάτη.

Ο κύκλος παραγγελιών περιέχει όλα τα γεγονότα σχετικά με τον χρόνο που καθορίζουν το συνολικό χρόνο για τον πελάτη μέχρι να παραλάβει την παραγγελία τους. Τα μεμονωμένα στοιχεία του κύκλου παραγγελιών είναι ο χρόνος μεταφοράς παραγγελίας, χρόνος επεξεργασίας παραγγελίας, διαθεσιμότητα αποθεμάτων, χρόνος παραγωγής και ο χρόνος παράδοσης. Αυτά τα στοιχεία ελέγχονται άμεσα ή έμμεσα μέσω επιλογής και σχεδίασης των μεθόδων μεταφοράς παραγγελιών, πολιτικές διατήρησης αποθεμάτων, μέθοδοι επεξεργασίας παραγγελιών, τρόποι μεταφορών και μέθοδοι σχεδίασης.

Ο χρόνος μεταφοράς παραγγελιών μπορεί να αποτελείται από διάφορα χρονικά στοιχεία, ανάλογα με τη μέθοδο που χρησιμοποιείται για την επικοινωνία των διαταγών. Κατά περιόδους, μπορεί να είναι σημαντικό στον παράγοντα του κύκλου παραγγελιών ο χρόνος του πελάτη για να συμπληρώσει μια παραγγελία ή ο χρόνος μεταξύ των επισκέψεων των πωλητών.

Ένα άλλο σημαντικό συστατικό του κύκλου παραγγελιών είναι ο χρόνος για την επεξεργασία και την εκπλήρωση της παραγγελίας. Η επεξεργασία παραγγελιών περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως ετοιμασία εγγράφων για ακτοπλοϊκή μεταφορά, ενημέρωση στα αρχεία αποθεμάτων, έλεγχος παραγγελιών για λάθη, επικοινωνία με τους πελάτες και τα ενδιαφερόμενα συμβαλλόμενα μέρη μέσα στην επιχείρηση στο νομικό καθεστώς των παραγγελιών, και στη μεταφορά πληροφοριών των

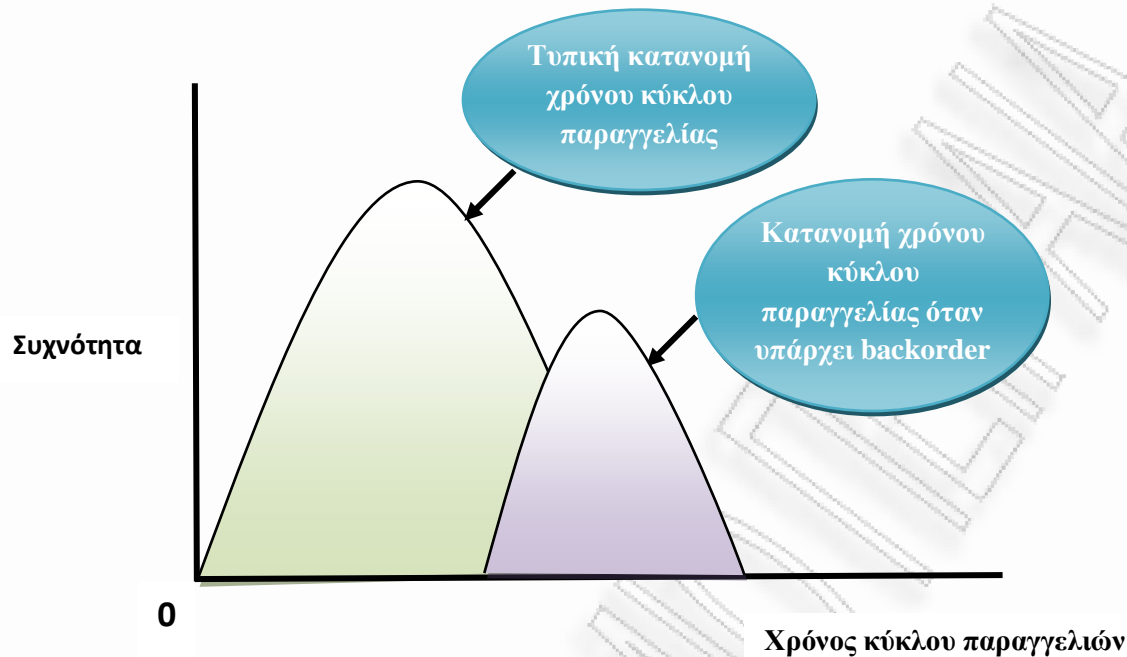
παραγγελιών στις πωλήσεις, την παραγωγή, και τα οικονομικά. Η εκπλήρωση παραγγελιών περιλαμβάνει το χρόνο που απαιτείται για να καταστήσει την αποστολή έτοιμη για την παράδοση αφότου έχει παραληφτεί η παραγγελία και οι πληροφορίες της έχουν τεθεί στην διάθεση της αποθήκης εμπορευμάτων. Περιλαμβάνει την επιλογή της παραγγελίας από το απόθεμα, που κινεί τη παραγγελία προς το εξερχόμενο σημείο στην αποθήκη εμπορευμάτων.

Σε έναν βαθμό, η επεξεργασία και η εκπλήρωση παραγγελίας πραγματοποιούνται ταυτόχρονα, έτσι ο συνολικός χρόνος που χρησιμοποιείται και για τις δύο δραστηριότητες δεν είναι το ποσό του συνολικού χρόνου που απαιτείται από κάθε μια. Μάλλον, και οι δύο δραστηριότητες επικαλύπτονται, με την επεξεργασία παραγγελίας που πραγματοποιείται ελαφρώς μπροστά από τη εκπλήρωση παραγγελίας, λόγω του ελέγχου λάθους και του αρχικού χειρισμού της γραφικής εργασίας. Τα έγγραφα για ακτοπλοϊκή μεταφορά και η ενημέρωση αποθεμάτων μπορούν να πραγματοποιηθούν ενώ οι διαδικασίες εκπλήρωσης συμβαίνουν.

Η διαθεσιμότητα αποθεμάτων έχει μια δραματική επίδραση στο συνολικό κύκλο παραγγελιών επειδή αναγκάζει συχνά το προϊόν και τις πληροφορίες για να κινηθούν από το καθιερωμένο κανάλι. Ένα κανονικό κανάλι μπορεί να εφοδιάζει τους πελάτες μέσω μιας αποθήκης εμπορευμάτων. Όταν το απόθεμα δεν είναι διαθέσιμο στις αποθήκες εμπορευμάτων, μία δεύτερη, ή ένα στήριγμα ή διάυλος διανομής μπορεί να χρησιμοποιηθεί. Παραδείγματος χάριν, ένα backorder για το προϊόν που δεν υπάρχει απόθεμα θα διαβιβάζοταν στις κεντρικές αποθήκες από που θα εφοδιάζονταν. Εάν δεν υπάρχει κανένα απόθεμα στις κεντρικές αποθήκες, μια παραγγελία παραγωγής προετοιμάζεται και το απόθεμα παράγεται. Η παράδοση γίνεται έπειτα άμεσα από τις εγκαταστάσεις στον πελάτη.

Το τελικό σημαντικό στοιχείο στον κύκλο παραγγελιών πέρα από το οποίο ο *logistician* έχει τον άμεσο έλεγχο είναι ο χρόνος παράδοσης. Μπορεί επίσης να περιλάβει το χρόνο για τη φόρτωση στο σημείο προέλευσης και την εκφόρτωση στο σημείο προορισμού.

Διάγραμμα 4 : Συχνότητα διανομής του κύκλου παραγγελιών όταν δεν έχουμε απόθεμα



Πηγή : Business Logistics Management, Ronald H. Ballou, Prentice-Hall Inc., 2004, p. 100

Για οποιοδήποτε πελάτη, ο χρόνος να παραληφθεί μια διαταγή εκφράζεται σε όρους δίμορφης διανομής συχνότητας, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4. Η διανομή συχνότητας είναι ένα αποτέλεσμα μεμονωμένων διανομών για κάθε ένα από τα στοιχεία κύκλων παραγγελίας. Το δεύτερο εξόγκωμα στη διανομή απεικονίζει το πιο μακροχρόνιο κύκλο παραγγελίας που μπορεί να οδηγήσει όταν εμφανίζεται ένας σημαντικός αριθμός καταστάσεων που δεν υπάρχει απόθεμα. Ο κύκλος παραγγελίας μπορεί να εκφραστεί ποσοτικά σε τέτοιους συνηθισμένους στατιστικούς όρους όπως το μέσο όρο, τη σταθερή απόκλιση, και τη μορφή διανομής συχνότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ CUSTOMER SERVICE

Προσδιορισμός αναγκών των πελατών για εξυπηρέτηση

Υπάρχει ένας κανόνας που αναφέρει ότι ποτέ δεν θα βρούμε δύο πελάτες να έχουν ακριβώς τις ίδιες ανάγκες μεταξύ τους για εξυπηρέτηση. Γι' αυτό πρέπει οι πελάτες να κατανέμονται σε ομάδες ή τομείς πάντα με βάση τις ανάγκες τους για εξυπηρέτηση. Ένα άτομο που ασχολείται με τον σχεδιασμό των logistics πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει ποια ακριβώς ζητήματα είναι αυτά που διαφοροποιούν την εξυπηρέτηση των πελατών. Σε αυτό μπορεί να βοηθήσει μια έρευνα αγοράς για να κατανοήσουμε καλύτερα τις ανάγκες εξυπηρέτησης του πελάτη.

Για να τεθεί μια τέτοια έρευνα σε εφαρμογή πρέπει να δώσουμε ιδιαίτερη προσοχή σε κάποια σημεία. Το πρώτο σημείο που πρέπει να δώσουμε έμφαση είναι ότι η εξυπηρέτηση του πελάτη γίνεται αισθητή. Τα εσωτερικά μέτρα επιχείρησης μπορεί να είναι άχρηστα εφόσον οι ανάγκες των πελατών είναι διαφορετικές. Μπορεί να παρέχουν χρήσιμες μετρήσεις της παραγωγικότητας αλλά μπορεί να μην αντανακλούν στην ουσία τα ζητήματα στα οποία αποδίδει αξία ο πελάτης. Ένα παράδειγμα είναι το εξής : η διαθεσιμότητα αποθέματος είναι ένα γνωστό εσωτερικό μέτρο απόδοσης, όμως ένα καταλληλότερο εξωτερικό μέτρο από την πλευρά του πελάτη είναι η έγκαιρη παράδοση. Άρα είναι πολύ σημαντικό να διατυπωθεί ένα σύνολο κριτηρίων εξυπηρέτησης που έχουν μεγάλη σημασία για τους ίδιους τους πελάτες.

Η προσέγγιση στην τμηματοποίηση της εξυπηρέτησης βασίζεται σε τρία στάδια και είναι τα εξής:

1. Αναγνώριση των βασικών συστατικών εξυπηρέτησης πελάτη, όπως την αντιλαμβάνονται οι ίδιοι πελάτες
2. Απόδειξη της σχετικής σπουδαιότητας των συστατικών της εξυπηρέτησης πελάτη
3. Προσδιορισμός των ομάδων πελατών, σύμφωνα με την ομοιότητα των προτιμήσεων εξυπηρέτησης

Αναγνώριση των βασικών συστατικών εξυπηρέτησης πελάτη

Ένα πολύ συνηθισμένο φαινόμενο αποτυχίας μιας επιχείρησης είναι να υποθέτει ότι γνωρίζει τι θέλουν οι πελάτες. Αλλά η αλήθεια είναι ότι η επιχείρηση είναι τόσο απορροφημένη από τον εργασιακό φόρτο της καθημερινότητας που χάνει την αίσθηση της πραγματικότητας της αγοράς. Σε αυτό το σημείο πρέπει να προσέξουμε σε ποιες πτυχές της εξυπηρέτησης αποδίδει μεγαλύτερη αξία ο πελάτης και πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία.

Είναι σημαντικό να προσπαθήσει να κατανοήσει τις ανάγκες αυτές διενεργώντας μια λεπτομερή έρευνα.

Το πρώτο βήμα για μια τέτοια λεπτομερή έρευνα αγοράς είναι να εντοπιστούν οι βασικές αιτίες που επηρεάζουν την απόφαση του πελάτη. Αν παραδείγματος χάριν, πωλούμε εξαρτήματα σε μια βιομηχανία, ποιος λαμβάνει την απόφαση για την επιλογή προμηθευτή; Για την λήψη απόφασης ενός προμηθευτή εμπλέκονται αρκετοί άνθρωποι. Ο διευθυντής προμηθειών της εταιρείας στην οποία πωλούμε τα εξαρτήματα μπορεί να ενεργεί απλώς ως αντιπρόσωπος άλλων ανθρώπων της εταιρείας. Ακόμη, στην περίπτωση επιχείρησης που παράγει τελικά προϊόντα τα οποία πωλούνται μέσω των καταστημάτων λιανικής, η απόφαση για τα αποθέματα που θα διατηρεί θα λαμβάνονται από την κεντρική διοίκηση ή θα εξαρτάται από τους διευθυντές των καταστημάτων; Αυτές οι απαντήσεις συχνά μπορούν να δοθούν από τους εργαζόμενους που εμπλέκονται και έχουν εμπειρία πάνω σε τέτοια θέματα.

Ο ερευνητής των στοιχείων που αφορούν την εξυπηρέτηση πελάτη πρέπει να γνωρίζει τουλάχιστον που πρέπει να ψάξει ώστε να σχηματιστεί μια σαφής ένδειξη για την πηγή της ισχύος που κυριαρχεί στη λήψη των αποφάσεων. Στην καλύτερη περίπτωση, από τη στιγμή που θα έχει προσδιοριστεί να τεθεί μια αρχική και περιορισμένη έρευνα βασισμένη σε προσωπικές συνεντεύξεις με αντιπροσωπευτικό δείγμα αγοραστών. Σκοπός αυτών των συνεντεύξεων είναι να αλιεύσει από τη σκοπιά των πελατών αφενός η σπουδαιότητα που αποδίδουν συνολικά στην εξυπηρέτηση πελάτη σε σύγκριση με άλλα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ και αφετέρου η ειδική σημασία που δίνουν στα επιμέρους συστατικά μέρη της εξυπηρέτησης πελάτη.

Η σημασία αυτού του αρχικού σταδίου στη μέτρηση της εξυπηρέτησης του πελάτη είναι ότι τα κρίσιμα ζητήματα γι' αυτή την εξυπηρέτηση δημιουργούνται από τους ίδιους πελάτες.

Απόδειξη της σχετικής σπουδαιότητας των συστατικών της εξυπηρέτησης πελάτη

Για να ανακαλύψουμε την σημασία που δίνει ένας πελάτης σε κάθε στοιχείο της εξυπηρέτησης είναι να πάρουμε τα συστατικά που δημιουργήθηκαν μέσω της διαδικασίας που περιγράφεται στο βήμα 1 και να ζητήσουμε από ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα πελατών να τα κατατάξουν, αρχίζοντας από τα σπουδαιότερα και καταλήγοντας στα λιγότερα σπουδαιότερα. Αυτό βέβαια δεν είναι καθόλου εύκολο εάν έχουμε πολλά συστατικά της εξυπηρέτησης πελατών και θα είναι δύσκολο να αντλήσουμε τη σχετική σπουδαιότητα κάθε συστατικού στοιχείου. Μια διαφορετική επιλογή είναι να χρησιμοποιήσουμε διαφορετική κλίμακα βαθμολόγησης που θα δίνουν προτίμηση από το 1 έως το 10 σε κάθε συστατικό της εξυπηρέτησης πελάτη σύμφωνα με τη σπουδαιότητα που αποδίδουν σε καθένα. Μια δυσκολία σε αυτή την περίπτωση είναι ότι οι περισσότεροι ερωτώμενοι τείνουν να ταξινομούν την πλειονότητα των συστατικών στοιχείων ως εξαιρετικά σημαντικά. Μια άλλη επιλογή είναι να δοθούν 100 πόντοι στους ερωτώμενους και να τους μοιράσουν μεταξύ των συστατικών στοιχείων σύμφωνα με τη σημασία που αποδίδει σ' αυτό ο ερωτώμενος.

Μια πρόσφατη καινοτομία στην τεχνολογία έρευνας καταναλωτή μας επιτρέπει να αξιολογήσουμε απλά την αυτονόητη σπουδαιότητα την οποία αποδίδει ένας πελάτης σε μεμονωμένα στοιχεία της εξυπηρέτησης πελάτη. Η συγκεκριμένη τεχνική βασίζεται στην έννοια της αντιστάθμισης (trade-off), δηλαδή όταν θέλουμε να αγοράσουμε ένα νέο αυτοκίνητο διαλέγουμε κάποια ορισμένα χαρακτηριστικά που θέλουμε να έχει, όπως τελική ταχύτητα, κυβικά, κατανάλωση βενζίνης, χώρο επιβατών και φυσικά τιμή. Αλλά επειδή δεν μπορούμε να βρούμε όλα τα χαρακτηριστικά αυτά, είμαστε αναγκασμένοι να αντισταθμίσουμε κάποια από αυτά με κάποιο ή κάποια άλλα.

Με παρόμοιο τρόπο ισχύει για τον πελάτη που επιθυμεί υπηρεσίες διανομής. Ο αγοραστής είναι διατεθειμένος να θυσιάσει 1-2 μέρες χρόνου απόκρισης παραπάνω για να κερδίσει αξιοπιστία και πληρότητα του παραδιδόμενου προϊόντος. Η ανάλυση με τη βοήθεια των ηλεκτρονικών υπολογιστών, προσδιορίζει τη σημασία που αποδίδουν οι ερωτώμενοι σε καθένα από τα στοιχεία της εξυπηρέτησης.

Προσδιορισμός τμημάτων εξυπηρέτησης πελάτη

Το τελευταίο βήμα είναι να δούμε να αν παρουσιάζονται ομοιότητες στις προτιμήσεις των πελατών, έχοντας προσδιορίσει τη σπουδαιότητα που δίνουν οι διάφοροι ενδιαφερόμενοι σε καθένα από τα συστατικά εξυπηρέτησης. Με αυτό τον τρόπο μπορούμε να χωρίσουμε σε διαφορετικά τμήματα εξυπηρέτησης τους πελάτες ανάλογα με τις ανάγκες τους. Υπάρχει όμως τρόπος για να προσδιορίσουμε αυτά τα τμήματα;

Για αυτή την περίπτωση υπάρχει μια τεχνική που χρησιμοποιείται με επιτυχία και λέγεται ανάλυση ομαδοποιήσεων (cluster analysis). Γίνεται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών όπου εξετάζεται προσεκτικά ένα σύνολο δεδομένων για να επιτευχθεί μια «συμφωνία» αποκρινόμενων με όσο το δυνατόν περισσότερες διαστάσεις της εξυπηρέτησης. Μια άλλη μεγάλη βιομηχανική έρευνα δείχνει ότι ο παραδοσιακός τρόπος τμηματοποίησης των πελατών σύμφωνα με την «Πρότυπη Ταξινόμηση Βιομηχανικών Κλάδων» (SIC : Standard Industrial Classification) έχει ελάχιστη σχέση με την αγοραστική συμπεριφορά. Δεν μπορούμε να συσχετίσουμε τα χαρακτηριστικά που αναζητούμε με το βιομηχανικό τομέα. Κάποιες εταιρίες είναι ευαίσθητες με το χρόνο και συνεπώς με την αξιοπιστία παράδοσης και αποτελούν ένα τμήμα «έγκαιρης παράδοσης» ανεξάρτητα από το βιομηχανικό κλάδο που ανήκουν. Ένα άλλο τμήμα είναι περισσότερο ευαίσθητο στη δημιουργία σχέσεων και με αυτό τον τρόπο δίνει περισσότερο έμφαση στη στενή συνεργασία και στην τεχνική υποστήριξη. Ως αποτέλεσμα της έρευνας αυτής ο προμηθευτής ήταν περισσότερο ικανός να εστιάσει τις προσπάθειες μάρκετινγκ και να σχεδιάσει πάλι την στρατηγική της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η πρόκληση που αντιμετωπίζει η διαχείριση Logistics είναι να δημιουργήσει τις κατάλληλες λύσεις για την εφοδιαστική αλυσίδα για να καλύψει τις ανάγκες

αυτών των διαφορετικών τμημάτων αξίας γιατί δεν μπορεί να ταιριάζει σε όλους ένα μέγεθος.

Εξωτερικοί και εσωτερικοί πελάτες

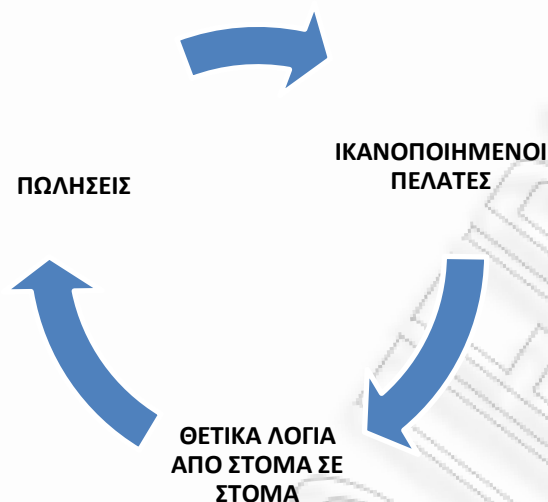
Οι πελάτες είναι πάντα αυτοί που κρίνουν την ποιότητα των προϊόντων είτε είναι αγαθά ή οι υπηρεσίες, προγράμματα. Αυτοί που πληρώνουν για να αποκτήσουν τα προϊόντα της επιχείρησης είναι οι εξωτερικοί πελάτες. Μεταξύ των εξωτερικών πελατών πρέπει επίσης να επισημάνουμε όλους εκείνους που δεν χρησιμοποιούν το προϊόν αλλά που ζουν σε ένα περιβάλλον που αλλάζει εξ αιτίας της ρύπανσης ή της κατασκευής προϊόντων ή χρήσης, συμπεριλαμβανομένων των μελλοντικών γενεών. Επίσης στους εξωτερικούς πελάτες πρέπει να συμπεριλάβουμε τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης και την κοινωνία. Αλλά υπάρχουν φυσικά και οι εσωτερικοί πελάτες. Οι εσωτερικές διεργασίες παραδίδουν προϊόντα διαφορετικών τύπων, υπηρεσίες. Κάθε ξεχωριστός υπάλληλος είναι ένας πελάτης μέσα στην επιχείρηση που πρέπει να μείνει ικανοποιημένος από την ηγεσία και την διαχείριση της.

Εξωτερικοί πελάτες

Η ικανοποίηση των πελατών μελετάται παραδοσιακά μέσα από έρευνες αγοράς. Παρ' όλα αυτά δεν είχε καταβληθεί μεγάλη προσπάθεια ώστε να βρεθούν ποιοι συγκεκριμένοι παράγοντες είναι σημαντικοί για την ικανοποίηση και ευχαρίστηση των πελατών και έπειτα να παρθούν μέτρα για την βελτίωση των προϊόντων. Ένας σημαντικός λόγος για αυτό είναι πιθανόν ότι είχε θεωρηθεί πιο σημαντικό να αποκτήσεις νέους πελάτες παρά να διατηρήσεις τους υπάρχοντες. Όμως είναι πολύ πιο κοστοβόρο να αποκτήσεις ένα νέο πελάτη παρά να κρατήσεις ένα ήδη πελάτη ικανοποιημένο, ή ακόμα πιο εύκολα κάποιος που είναι ευχαριστημένος με το προϊόν.

Πρέπει να ενισχύσουμε τους κύκλους θετικά όπως απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα 5.

Διάγραμμα 5 : Ενισχυμένες πωλήσεις λόγω της επικοινωνίας πελατών



Πηγή : Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction, Bo Bergman & Bengt Klefsjo, 1994, p.281

Σήμερα , αυτό το σκεπτικό έχει αρχίσει να αναγνωρίζεται ότι είναι σωστό. Στην πραγματικότητα, αυτό έχει αμφισβητηθεί ότι εάν προσπαθούμε σήμερα να μειώσουμε τον αριθμό των προμηθευτών , στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να μειώσουμε τον αριθμό των πελατών ώστε να «προσκολληθούν» στην επιχείρηση και να είμαστε σε καλύτερη θέση για να ανταποκριθούμε στις ειδικές ανάγκες τους. Παρόμοιες αναφορές έχουν γίνει για αυτούς που δουλεύουν με τη μέθοδο ABC.

Στο μέλλον, η αφοσίωση των πελατών θα είναι θέμα υψίστης σημασίας. Θα πρέπει να ακούμε ακόμα πιο προσεκτικά τους πελάτες μας για να μάθουμε ποιοι είναι οι παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση και την ευχαρίστηση τους και μετά να κάνουμε σοβαρές προσπάθειες για να αξίζουν την αφοσίωση.

Σχεδιασμός της ικανοποίησης πελατών

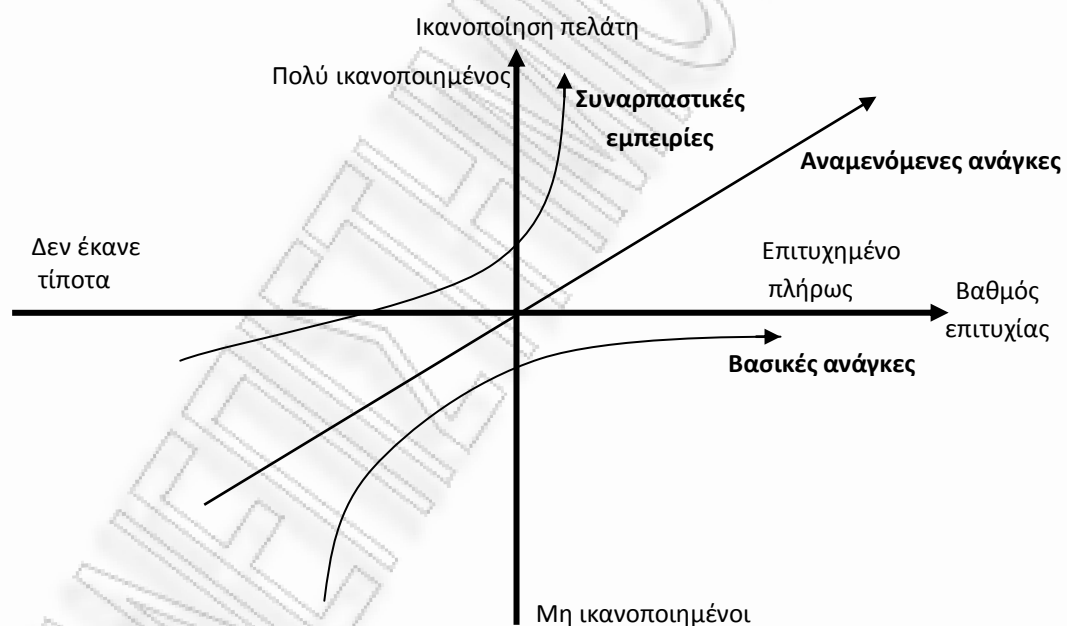
Ποιότητα ενός προϊόντος ονομάζεται η ικανότητα του να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. Όμως αυτό δεν είναι αρκετό. Σήμερα

προσπαθούν οι επιχειρήσεις να ξεπεράσουν αυτές τις προσδοκίες ώστε να είναι ευχαριστημένοι οι πελάτες. Ο Noriaki Kano ανέπτυξε ένα μοντέλο για την ικανοποίηση των πελατών, όπου οι διαστάσεις ποιότητας είναι χωρισμένες σε τρεις ομάδες :

- Βασικές ανάγκες
- Αναμενόμενες ανάγκες
- Συναρπαστικές εμπειρίες

Το μοντέλο Kano απεικονίζεται παρακάτω στο διάγραμμα 6, το οποίο εισήγαγε το 1984.

Διάγραμμα 6 : Το μοντέλο Kano για την εξυπηρέτηση πελατών



Πηγή : Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction, Bo Bergman & Bengt Klefsjo, 1994, p.282

Οι βασικές ανάγκες είναι ασυναίσθητα αναμενόμενες να είναι εκεί για τον πελάτη. Είναι τόσο προφανείς στον πελάτη που συνήθως δεν τις περιγράφει εάν του ζητηθούν. Εάν όμως δεν ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες οι πελάτες θα είναι πολύ

απογοητευμένοι. Δεν μπορούμε όμως να ικανοποιήσουμε ένα πελάτη εκπληρώνοντας μόνο τις βασικές ανάγκες. Οι αναμενόμενες ανάγκες είναι τέτοιου είδους που ο πελάτης είναι ενημερωμένος και θέλει να ικανοποιείται αλλά δεν είναι πάντα απόλυτα αναγκαίες. Κάποιες από αυτές μπορεί να είναι υπερβολική πολυτέλεια. Οι συναρπαστικές εμπειρίες είναι αντικείμενα που ο παραγωγός πρέπει να τα βρει μόνος του. Είναι εκπλήξεις για τον πελάτη, που μερικές φορές δεν μπορούν να τα φανταστούν. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας μπορεί να πραγματοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη που ούτε ο ίδιος μπορεί να φανταστεί. Επίσης, αυτές οι εκπλήξεις μπορεί να είναι υπηρεσίες και όχι προϊόντα.

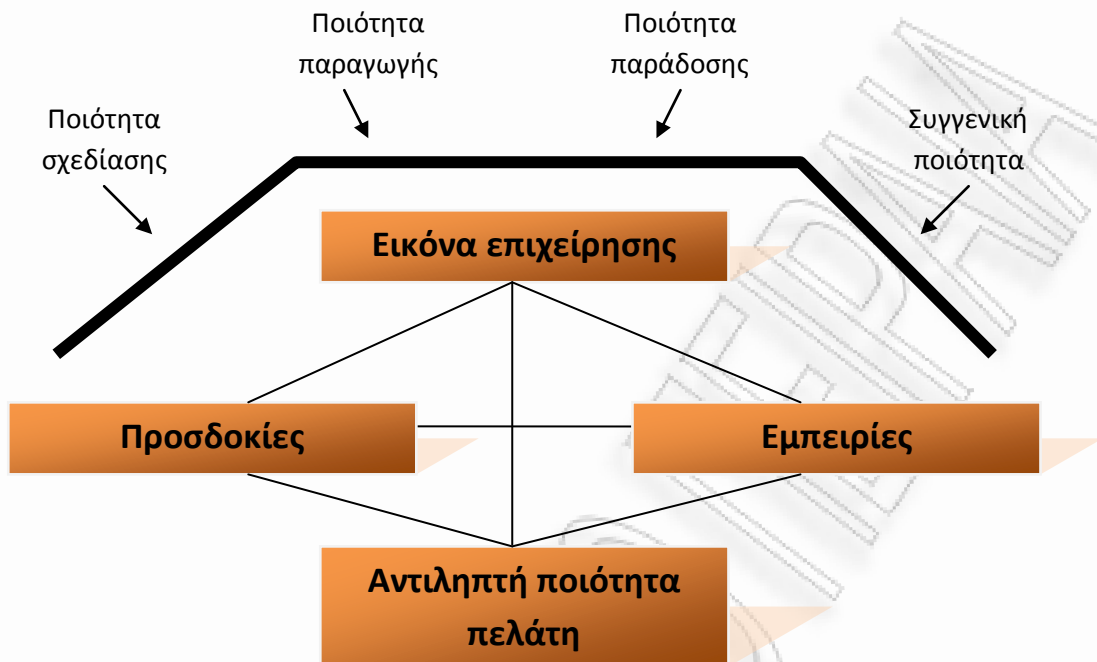
Όταν παραδείγματος χάριν κλείνουμε ένα δωμάτιο σε ένα ξενοδοχείο, μια βασική ανάγκη είναι το κρεβάτι, το οποίο πρέπει να είναι προσεκτικά φτιαγμένο. Ανάμεσα σε αυτές τις αναμενόμενες ανάγκες είναι ίσως μια τηλεόραση, ένα σαπούνι ή μια οδοντόβουρτσα, ενώ οι συναρπαστικές εμπειρίες μπορεί να είναι ένα καλάθι με φρούτα ή προσωπικός χαιρετισμός από τον διευθυντή.

Ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη εξαρτάται από το συσχετισμό μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και της εμπειρίας του. Αλλά πάντα επηρεάζεται από πράγματα όπως η εικόνα της επιχείρησης που απεικονίζεται στο διάγραμμα 7. Το μοντέλο GAP δίνει μια βαθύτερη περιγραφή στη σχέση μεταξύ των αναμενόμενων και των έμπειρων υπηρεσιών.

Κάποιες φορές είναι δυνατό να μετατρέψουμε την μη ικανοποίηση σε ενθουσιασμό. Εάν μεταχειριστείς έναν απογοητευμένο πελάτη πολύ καλά, μπορείς να κερδίσεις έναν αφοσιωμένο πελάτη. Σε αυτή την περίπτωση είναι σημαντικό οι άνθρωποι που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή να έχουν αρκετή και απαραίτητη γνώση και πιθανότητες για να ενεργήσουν και να αναλάβουν τις σωστές δράσεις όταν κάτι συμβαίνει λανθασμένα. Παραδείγματος χάριν, μια εταιρεία ενοικίασης αυτοκινήτων συχνά δίνει το καλύτερο αυτοκίνητο της εάν υπάρχει κάποιο πρόβλημα με κάποιο πελάτη.

Ένας πολύ καλός τρόπος για να βρούμε τις ανάγκες και τι θέλουν οι πελάτες είναι η χρησιμοποίηση των ομάδων συγκέντρωσης όπου οι πιθανοί πελάτες συζητούν ιδιότητες και χρήση προϊόντων.

Διάγραμμα 7 : Το μοντέλο των 4Q από τον Gummesson



Πηγή : Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction, Bo Bergman & Bengt Klefsjo, 1994, p.284

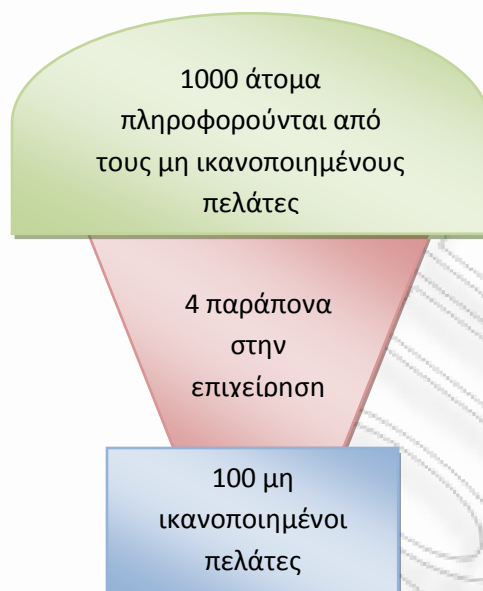
Μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών

Για πολύ καιρό πολλές επιχειρήσεις παραγωγών είχαν ένα λογικό σύστημα αναφοράς λαθών. Οι αποτυχίες σε λειτουργία αναφερόντουσαν και μια αξιόπιστη ομάδα έδινε τις πληροφορίες στο τμήμα σχεδίασης. Πολλές εταιρίες είχαν ειδική μεταχείριση και ανατροφοδότηση με δικαιώματα εγγυήσεων.

Παρατηρήθηκε από τον Garvin σε μια έρευνα του πάνω στον εξοπλισμό του air-condition ότι μια κύρια διαφορά μεταξύ των επιτυχημένων Αμερικάνικων και μη επιχειρήσεων που σέβονται την ικανοποίηση πελατών ήταν ο λόγος ύπαρξης της αξιοπιστίας του τμήματος παρέχοντας ανατροφοδότηση στην επιχείρηση. Η σωστή μεταχείριση των αναφορών της μη ικανοποίησης είναι πολύ σημαντική, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 8. Το διάγραμμα μας πληροφορεί ότι ο αριθμός των παραπόνων δεν είναι μια καλή μέτρηση της μη ικανοποίησης των πελατών. Από τους 100 μη ικανοποιημένους πελάτες, μόνο 4 θα παραπονεθούν αλλά θα το αναφέρουν σε όλους τους συναδέλφους και φίλους τους για την εμπειρία τους με την επιχείρηση.

Με αυτό τον τρόπο 100 δυσαρεστημένοι πελάτες δίνουν 4 παράπονα αλλά και 1000 χαμένους πελάτες.

Διάγραμμα 8 : Σωστή μέτρηση της μη ικανοποίησης



Πηγή : Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction, Bo Bergman & Bengt Klefsjo, 1994, p.286

Ακόμα κι αν πολλές επιχειρήσεις έχουν ανεπαρκή μέτρα στις μετρήσεις δυσαρέσκειας και ανατροφοδότησης δεν είναι το πιο σημαντικό πρόβλημα. Οι μετρήσεις δυσαρέσκειας δεν είναι καλοί δείκτες της ικανοποίησης πελατών. Είναι σημαντικοί αλλά όχι αρκετοί για να γνωρίζουμε ότι οι πελάτες είναι δυσαρεστημένοι. Πρέπει να γνωρίζουμε σε τι βαθμό είναι ικανοποιημένοι ή ακόμα καλύτερα ευτυχείς. Επίσης καλό θα είναι να ξέρουμε τι χαρακτηριστικά πρέπει να βελτιωθούν για να κάνουμε ακόμα πιο ικανοποιημένους τους πελάτες. Οι πληροφορίες μπορούν να αποκτηθούν από συστηματικές έρευνες πελατών, συνεντεύξεις όπου αντιπροσωπευτικές ομάδες από ενδιαφέροντα τμήματα αγοράς τους ζητούνται να συζητήσουν την ποιότητα των προϊόντων μετά από μελέτη.

Ελαχιστοποίηση της μη ικανοποίησης των πελατών

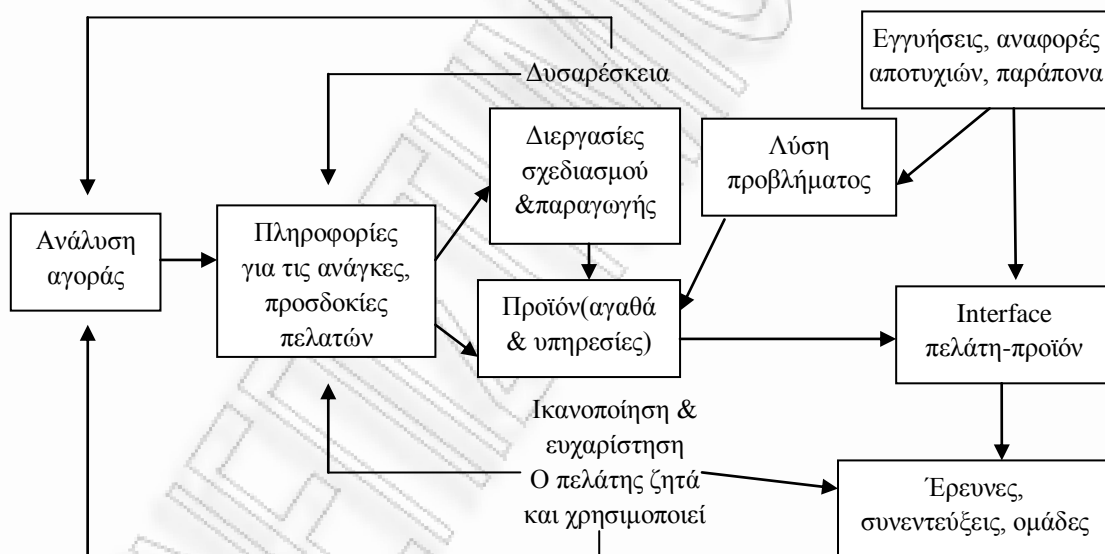
Μία από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες βελτίωσης μέσα στην επιχείρηση είναι η λειτουργία της παροχής πληροφοριών από την ικανοποίηση πελάτη και την μέτρηση δυσαρέσκειας ώστε να μειωθεί η δυσαρέσκεια και να αυξηθεί η

ικανοποίηση και η ευτυχία πελατών. Ένα καλά σχεδιασμένο μοντέλο ικανοποίησης πελατών αναπτύχθηκε. Δύο σημαντικές πλευρές είναι σημαντικές εδώ :

- Το τωρινό προϊόν πρέπει να βελτιωθεί αποκλείοντας πηγές δυσαρέσκειας του πελάτη και εάν είναι δυνατόν να προστεθούν πηγές που ευχαριστούν τον πελάτη
- Η ανάπτυξη και οι κατασκευαστικές διεργασίες πρέπει να επαναληφθούν από τη βάση πληροφόρησης του πελάτη ώστε το επόμενο προϊόν να είναι καλύτερο στην εισαγωγή του στη αγορά.

Ένα απλό μοντέλο για την ανάπτυξη της ικανοποίησης των πελατών απεικονίζεται στο διάγραμμα 9.

Διάγραμμα 9 : Απλό μοντέλο για την ικανοποίηση πελάτη



Πηγή : Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction, Bo Bergman & Bengt Klefsjo, 1994, p.290

Η αφοσίωση βασισμένη στο μάνατζμεντ

Είναι πολύ σημαντικό να κρατάς τους πελάτες σου αφοσιωμένους στην επιχείρησή σου. Η σημασία του τονίζεται ότι η αύξηση της διατήρησης των πελατών

είναι ο πιο κερδοφόρος τρόπος. Η αφοσίωση των πελατών γίνεται μια σημαντική επιχειρησιακή στρατηγική.

Ένα παράδειγμα είναι η τράπεζα Banc One στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής που είναι η δεύτερη κερδοφόρα τράπεζα στον κόσμο. Η συγκεκριμένη τράπεζα ανέπτυξε κάποια συγκεκριμένα μοντέλα για να κατανοήσουν την συμπεριφορά των πελατών. Βρέθηκε ότι είναι 5 φορές πιθανότερο οι ευχαριστημένοι πελάτες να είναι αυτοί που θα αγοράσουν άλλα χρηματοοικονομικά προϊόντα από την τράπεζα από τους απλά ικανοποιημένους. Επιπρόσθετα, οι ευχαριστημένοι πελάτες είναι τέσσερις φορές λιγότερο πιθανό να φύγουν από την τράπεζα από τους απλά ικανοποιημένους πελάτες.

Μελλοντικά, μπορούμε να προβλέψουμε μια μακροσκελή ολοκλήρωση με τους πελάτες. Η παραδοσιακή αλυσίδα αξίας θα μετατραπεί σε πολλές περιπτώσεις σε δίκτυα δημιουργίας αξίας, όπου τα αυστηρά σύνορα μεταξύ πελατών και προμηθευτών είναι αδιευκρίνιστα. Σε αυτήν την περίπτωση πρέπει να υπάρχει μεγάλη εμπιστοσύνη μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών και είναι υψίστης σημασίας.

Η αφοσίωση θα γίνει ακόμα πιο σημαντική στο μέλλον. Για να αποκτήσεις αφοσιωμένους πελάτες χρειαζόμαστε πρώτα αφοσιωμένους εργαζόμενους.

Εσωτερικοί πελάτες

Υπάρχουν δύο πλευρές ικανοποίησης εσωτερικών πελατών. Η μία πλευρά είναι ότι «η επόμενη διεργασία μας είναι ο πελάτης μας» και η άλλη είναι η ικανοποίηση για κάθε ένα υπάλληλο μας.

Σχεδιασμός ικανοποίησης εργαζόμενων

Στην εποχή του Taylor, ο σχεδιασμός εργασίας και η εκτέλεση της ήταν δύο ξεχωριστά κομμάτια. Όμως με την αύξηση του εισοδήματος και του μορφωτικού επιπέδου των εργαζομένων οδήγησε στην μη κινητοποίηση των εργαζομένων, το οποίο όμως οδήγησε κακή απόδοση εργασίας και στη συστηματική αποχή από την εργασία. Όμως έπρεπε να πάρουν υπ' όψιν τους ότι οι άνθρωποι έχουν επιθυμίες και ανθρώπινα δικαιώματα.

Ο Nishibori, που ηγούταν σε μια ομάδα ανθρώπων πάνω στην κινητοποίηση ανθρώπων στην Ιαπωνική βιομηχανία στα μέσα του 1970, τόνισε ότι η εργασία έπρεπε να συμπεριλαμβάνει πάντα τα ακόλουθα τρία στοιχεία:

- Δημιουργικότητα
- Σωματική δραστηριότητα
- Κοινωνικοποίηση (η χαρά να μοιράζεσαι την ευχαρίστηση και τον πόνο με άλλους συναδέλφους)

Ο Kondo στο βιβλίο του παίρνει αυτές τις απόψεις ως βάση για μια συζήτηση για την κινητοποίηση στην βιομηχανία. Επίσης χρησιμοποιεί μια άλλη βάση που είναι συνδυασμός της ιεραρχίας των ανθρώπινων αναγκών του Maslow και την θεωρία της κινητοποίησης του Herzberg.

Η ιεραρχία των ανθρώπινων αναγκών του Maslow απεικονίζεται στο διάγραμμα 10. Όταν οι κατώτερες ανάγκες ικανοποιούνται τότε οι ανάγκες στα ανώτερα επίπεδα γίνονται πιο επιτεύξιμοι. Ο Kondo πρόσθεσε ότι για κάθε ξεχωριστή ανάγκη μπορεί να συνυπάρχουν σε διαφορετικά επίπεδα αλλά με διαφορετική σημασία. Τις ανάγκες αυτές τις ιεράρχησε σε πέντε κατηγορίες:

- **Φυσιολογικές ανάγκες.** Τις ανάγκες της επιβίωσης, αυτές που με την ικανοποίησή τους κρατιόμαστε στην ζωή.
- **Οι ανάγκες ασφάλειας** που είναι δημιουργήματα των συναισθημάτων της αυτοσυντήρησης.
- **Κοινωνικές ανάγκες.** Η ανάγκη για αγάπη, η σύνδεση με άλλους, η ένταξη σε ομάδα, η φιλία.
- **Η ανάγκη για αυτοεκτίμηση και αναγνώριση από τους άλλους.** (Φήμη, κύρος, εκτίμηση, σεβασμός)
- **Η ανάγκη για αυτοολοκλήρωση, αυτενέργεια και αυτοανάπτυξη.**

Ο Maslow υποστήριξε ότι ο βαθμός παρακίνησης του ανθρώπου επηρεάζεται από τον βαθμό μη ικανοποίησης των αναγκών, και ότι παρακινητικές είναι οι ανάγκες όταν δεν ικανοποιούνται. Άρα κριτήριο υποκίνησης είναι η ανικανοποίητη ανάγκη.

Διάγραμμα 10 : Η ιεραρχία των ανθρώπινων αναγκών του Maslow

Πηγή : Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction, Bo Bergman & Bengt Klefsjo, 1994, p.293

Μια τρίτη βάση είναι μια σύγκριση μεταξύ της δουλειάς και του αθλητισμού. Γιατί οι άνθρωποι είναι τόσο κινητοποιημένοι όταν συμμετέχουν σε αθλητικές δραστηριότητες και όχι όταν δουλεύουν; Πως μπορούν οι συνθήκες ζωής να αλλάξουν με τέτοιο τρόπο ώστε να φαίνονται οι πλευρές των αθλητικών δραστηριοτήτων στην εργατική ζωή;

Από τις τρεις βάσεις που ανέφερα ο Kondo διατυπώνει μια στρατηγική για αλλαγή στην εργατική ζωή, όπου αναφέρει την ελεύθερη επιλογή, την δημιουργικότητα, την υπευθυνότητα, την συμμετοχή και την ομαδική εργασία ως σημαντικά στοιχεία που θα αυξήσει την κινητοποίηση στη σημερινή εποχή. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν όλα αυτά τα στοιχεία στην εργασία των υπαλλήλων τους θα κερδίσουν την τιμιότητα, ακεραιότητα, δικαιοσύνη θα βελτιώσει πάρα πολύ το εργασιακό περιβάλλον τους και θα μπορούν να ανταγωνιστούν τις προκλήσεις που

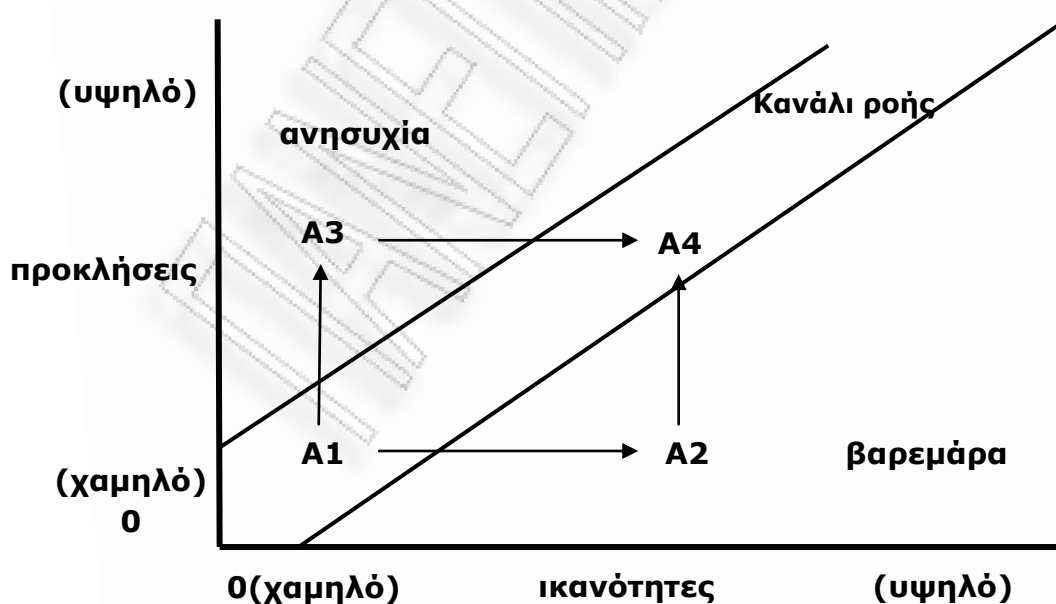
θα αντιμετωπίσει μελλοντικά. Αυτές οι θεωρίες εφαρμόζονται τώρα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Ο Mihaly Csikszentmihalyi, καθηγητής στην ψυχολογία στο Σικάγο, ανέπτυξε μια θεωρία που ονομάζεται «βέλτιστη εμπειρίες». Προσπάθησε να αναλύσει τους παράγοντες που είναι υπεύθυνοι όταν οι άνθρωποι αισθάνονται σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση. Η θεωρία βασίζεται σε ένα μεγάλο αριθμό συνεντεύξεων με ανθρώπους με κανονικές δραστηριότητες. Ο Csikszentmihalyi ανακάλυψε ότι τουλάχιστον ένα και συχνά όλα από τα παρακάτω στοιχεία υπήρχαν στις περιγραφές στις συνεντεύξεις :

- Μια πρόκληση η οποία μπορεί να αντιμετωπιστεί επιτυχημένα
- Αυτοσυγκέντρωση
- Ξεκάθαροι στόχοι
- Συνεχής ανατροφοδότηση
- Σοβαρή δέσμευση, χωρίς καθημερινές ανησυχίες και απογοητεύσεις
- Εξαφάνιση της μονο-απορρόφησης
- Απώλεια του συνηθισμένου αισθήματος για τον χρόνο

Το πρώτο και πολύ σημαντικό στοιχείο απεικονίζεται στο διάγραμμα 11.

Διάγραμμα 11 : Το κανάλι ροής του Csikszentmihalyi



Πηγή : Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction, Bo Bergman & Bengt Klefsjo, 1994, p.295

Εάν το κανάλι ροής είναι στο σημείο A1 δεν θα αντέξει εάν κάποιες ικανότητες δεν βελτιωθούν και θα φτάσει στο σημείο A2. Η μόνη ευκαιρία για να φτάσουμε τη ροή είναι να αυξήσουμε την πρόκληση . Εάν αυξήσουμε την πρόκληση νωρίτερα, οι ικανότητες θα πρέπει να αυξηθούν πριν να είναι πιθανό να γιώσει μεγάλη ικανοποίηση.

Υποχρέωση υπαλλήλων

Ο Salancik διαφωνεί ότι είναι η συνοχή και το περιβάλλον που καθορίζουν τη συμπεριφορά μας και ποια ευθύνη παίρνουμε. Για μια δράση ή μια ανάθεση που οδηγεί στη συμμετοχή και η ανάλογη ευθύνη που πρέπει να έχει ,σύμφωνα με τον Salancik πρέπει να είναι :

- **Ξεκάθαρη**
- **Τελική**
- **Δημόσια**
- **Αυτό-επιλεγμένη**

Ξεκάθαρη. Εάν πρέπει να αναθέσουμε ευθύνη σε ένα έργο, πρώτα πρέπει να καταλάβουμε τι πραγματικά υπονοεί. Πρέπει οι ορισμοί να μην είναι ασαφείς και τα περιεχόμενα κακώς προσδιορισμένα. Με άλλα λόγια, πρέπει να υπάρχει σαφής οριοθέτηση του τομέα της ευθύνης και διευκρίνησης του περιεχομένου.

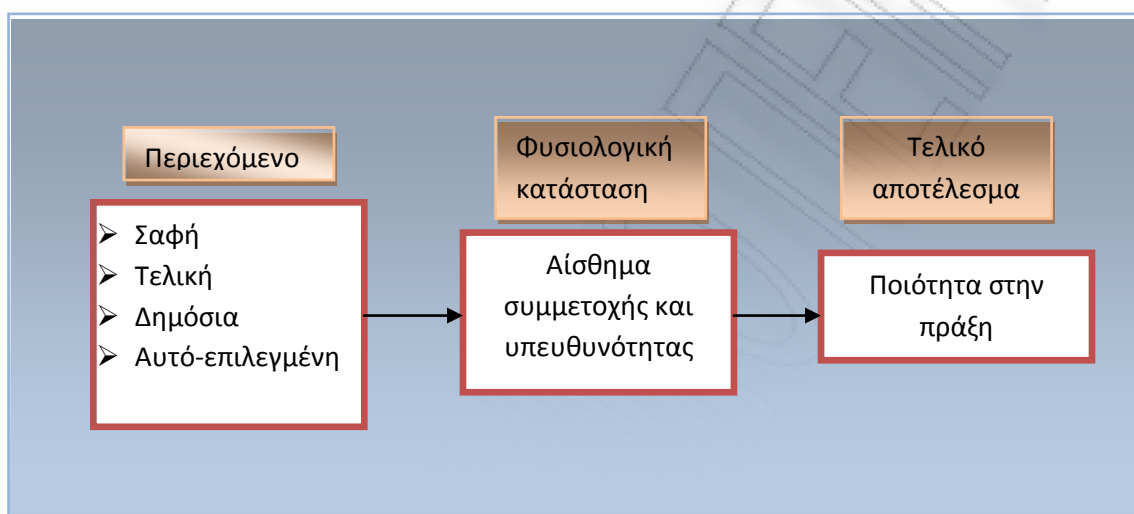
Τελική. Εάν το κόστος συνέπειας αυξάνεται λόγω των λαθών, η σημασία της ανάθεσης ευθύνης αυξάνεται επίσης, κατά τον Salancik. Εάν σταματήσουμε να συγκεντρωνόμαστε στον έλεγχο του προϊόντος, τότε οι συνέπειες ενός λάθους στο προϊόν μπορεί να είναι καταστροφικές.

Δημόσια. Είμαστε όλοι επηρεασμένοι για το πώς οι άλλοι άνθρωποι μας κοιτούν. Εάν ο κρίκος μεταξύ ατόμων και αναθέσεων δουλειάς είναι ανοικτός για όλους και δημόσιος και εάν το περιβάλλον μας επηρεάζει με θετικό τρόπο, τότε το κίνητρο για δουλειά θα αυξηθεί και θα δουλέψουν σωστά.

Αυτό-επιλεγμένη. Η σαφήνεια θέτει όρια στο για ποιο πράγμα είμαστε υπεύθυνοι, και έπειτα έρχεται και το αίσθημα του εθελοντισμού που μετράει πολύ. Θα θέλαμε να γνωρίζουμε σε τι βαθμό είμαστε υπεύθυνοι για τις πράξεις μας. Σύμφωνα με τον Salancik, είναι μεγάλη σημασία να :

- Να κερδίζουμε εμπειρίες από την πιθανότητα της επιλογής μας
- Να νιώθουμε μια εξωτερική πίεση για να δρούμε
- Να αντιληφθούμε ότι το αποτέλεσμα είναι σημαντικό
- Πολλοί άνθρωποι εμπλέκονται

Διάγραμμα 12 : Μοντέλο για την επίδραση μιας κατάστασης στη συμμετοχή και στην υπευθυνότητα



Πηγή : Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction, Bo Bergman & Bengt Klefsjo, 1994, p.297

Από το διάγραμμα 12 μπορούμε να καταλήξουμε ότι οι δραστηριότητες πρέπει να οργανωθούν ώστε να γίνει ευκολότερο να προσδιορίσουμε το τελικό αποτέλεσμα, τα τελικά αγαθά ή τις υπηρεσίες. Με άλλα λόγια, πρέπει να οργανωθούμε σύμφωνα με τις οριζόντιες και όχι τις κάθετες, λειτουργικές διεργασίες. Οι ομάδες που δουλεύουν για την εξυπηρέτηση πελατών πρέπει είναι μια μορφή οργάνωσης που θα εκπληρώνουν τις απαραίτητες προϋποθέσεις.

Κόστος και όφελος από την εξυπηρέτηση πελατών

Σ' αυτό το σημείο θα αναλύσουμε πως γίνεται η εκτίμηση του κόστους με τα προσδοκώμενα οφέλη που αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα τελικού σχεδιασμού της στρατηγικής η οποία θα ακολουθηθεί.

Όλες οι εταιρείες έχουν να αντιμετωπίσουν ένα βασικό ζήτημα, ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές κερδοφορίας μεταξύ των πελατών. Το κόστος εξυπηρέτησης των πελατών διαφέρει διότι αγοράζουν διαφορετικές ποσότητες από διαφορετικά προϊόντα. Μπορεί να απαιτείται παράδοση των προϊόντων σε καθημερινή βάση αντί για δύο φορές την εβδομάδα ή το marketing να έχει επιλέξει ένα κανάλι διανομής για την διάθεση των προϊόντων το οποίο μπορεί όμως να μην ακολουθηθεί γιατί μπορεί να είναι ασύμφορο.

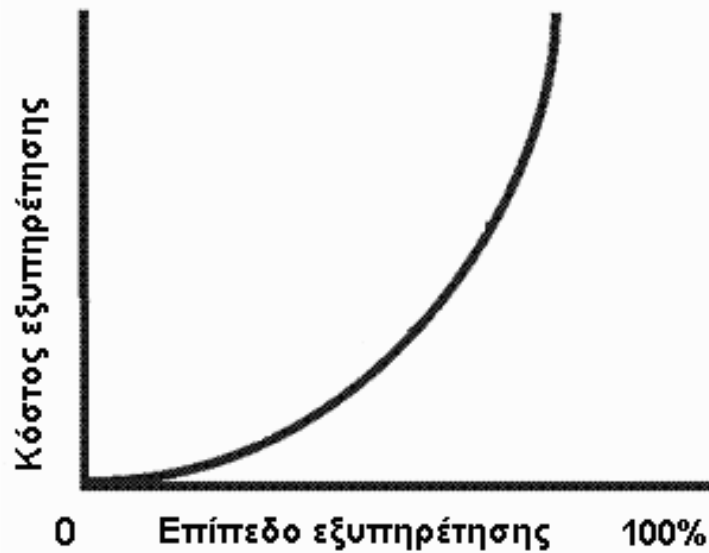
Διαπιστώνεται συχνά ότι ισχύει ο κανόνας του Pareto 80/20, δηλαδή ότι το 80% των κερδών προέρχεται από το 20% των πελατών. Το 80% του συνολικού κόστους εξυπηρέτησης προκαλείται από το 20% των πελατών. Θα πρέπει, λοιπόν η επιχείρηση να προσαρμοστεί αρχικά στις απαιτήσεις αυτού του μεριδίου των πελατών αφού η απώλεια τους θα είχε σοβαρά αρνητικά αποτελέσματα. Να επισημανθεί ότι η αναλογία μπορεί να μην είναι ακριβώς 80/20 αλλά γενικά βρίσκεται εκεί κοντά.

Θα πρέπει επομένως να δοθεί έμφαση σε δύο πολύ σοβαρά ζητήματα. Το πρώτο είναι ότι πρέπει να βρεθεί το πραγματικό κέρδος ανά πελάτη και δεύτερον να αναπτυχθούν στρατηγικές εξυπηρέτησης που θα βελτιώσουν την κερδοφορία αυτή. Επομένως πρέπει να βρεθεί το κατάλληλο επίπεδο και μείγμα εξυπηρέτησης, το οποίο θα διαφέρει βέβαια και ανάλογα τον τύπο του πελάτη.

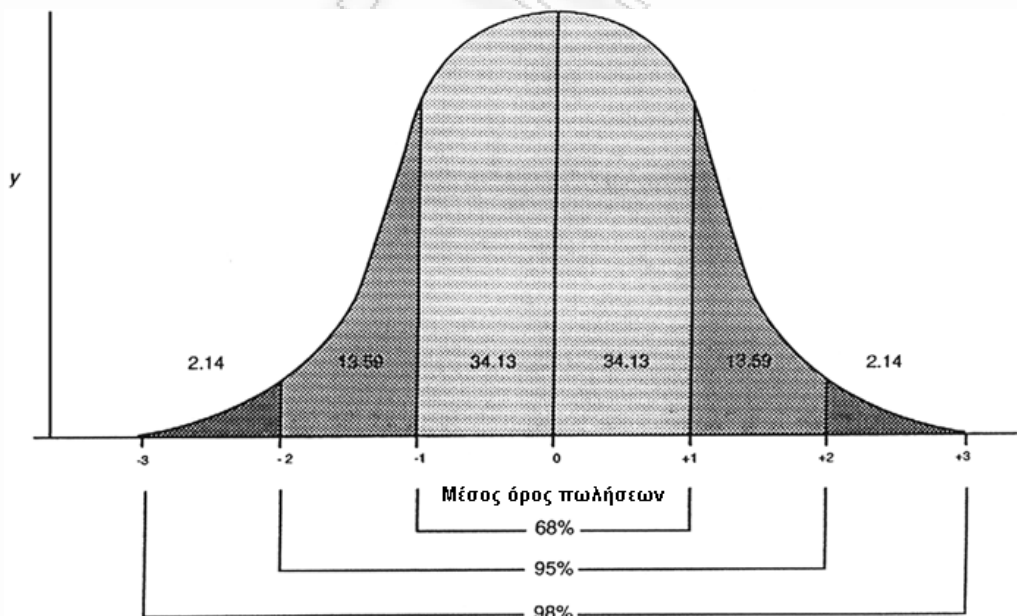
Η βασική σχέση μεταξύ του επιπέδου εξυπηρέτησης πελάτη και του κόστους απεικονίζεται συχνά με μια απότομα ανερχόμενη καμπύλη και φαίνεται στο σχήμα 3. Η συγκεκριμένη καμπύλη υποθέτει ότι η ζήτηση είναι δεδομένη για το συγκεκριμένο προϊόν και κατανέμεται κανονικά. Χαρακτηριστικό της κανονικής κατανομής είναι ότι από τη στιγμή που οι δυο βασικές παράμετροι της, η μέση (\bar{x}) και η τυπική απόκλιση (σ) είναι γνωστές, η πιθανότητα της δεδομένης τιμής που προκύπτει μπορεί εύκολα να υπολογιστεί. Αν η απεικονιζόμενη κατανομή, όπως δείχνει και το σχήμα 4, περιγράφει καθημερινές πωλήσεις για ένα συγκεκριμένο προϊόν, μπορεί να υπολογιστεί ότι κατά προσέγγιση, στο 68% των περιπτώσεων η συνολική ζήτηση θα είναι μέσα στο όριο ή μείον μια τυπική απόκλιση από τη μια ή την άλλη πλευρά του μέσου όρου. Στο 95% περίπου των περιπτώσεων, η συνολική ζήτηση θα είναι μέσα στο όριο συν ή μείον δύο τυπικές αποκλίσεις από τη μία ή την άλλη πλευρά του μέσου όρου και στο 99% των περιπτώσεων, η συνολική ζήτηση θα είναι μέσα στο

όριο συν ή μείον τρεις τυπικές αποκλίσεις από τη μία ή την άλλη πλευρά του μέσου όρου.

Σχήμα 3 : Το κόστος εξυπηρέτησης



Σχήμα 4 : Η πιθανότητα να βρίσκεται το επίπεδο των πωλήσεων μέσα στο δεδομένο πλαίσιο



Όταν ένας διαχειριστής αποθέματος υπολογίζει ακριβώς πόσο απόθεμα χρειάζεται, το μόνο που τον ενδιαφέρει είναι οι περιπτώσεις εκείνες στις οποίες η

ζήτηση είναι υψηλότερη από τη μέση. Εφόσον οι πωλήσεις κατανομονται κανονικά, τότε η ζήτηση θα υπερβαίνει τον μέσο όρο στο 50% του χρόνου και έτσι θα διατηρείται ένα επίπεδο εξυπηρέτησης 50% χωρίς καθόλου αποθέματα ασφαλείας. Το απόθεμα ασφαλείας απαιτείται σε εκείνες τις περιπτώσεις που η ζήτηση υπερβαίνει τον μέσο όρο.

Καθώς το επίπεδο εξυπηρέτησης ανεβαίνει πραγματοποιούνται δυσανάλογα μεγάλες επενδύσεις σε αποθέματα για να επιτευχθούν μικρές βελτιώσεις στη διαθεσιμότητα.

Ο παρακάτω πίνακας μας διευκολύνει να το καταλάβουμε καλύτερα :

Επίπεδο αποθέματος	Επίπεδο εξυπηρέτησης
\bar{X}	50%
$\bar{X} + \sigma$	84%
$\bar{X} + 2\sigma$	98%
$\bar{X} + 3\sigma$	99,9%

- Αν διατηρείται απόθεμα ισοδύναμο με τη μέση αναμενόμενη ημερήσια ζήτηση (\bar{X}), τότε το επίπεδο εξυπηρέτησης θα είναι 50%.
- Αν διατηρείται απόθεμα ασφαλείας ισοδύναμο με την τυπική απόκλιση της ζήτησης (σ), τότε το επίπεδο εξυπηρέτησης θα είναι 84% κ.λ.π.

Εάν μπορούσαμε να βρούμε κάποιες στρατηγικές για την εξυπηρέτηση πελατών το επίπεδο εξυπηρέτησης μπορεί να επιτευχθεί με λιγότερα αποθέματα. Τέτοιες στρατηγικές είναι η επιτάχυνση ροής πληροφορήσης σχετικά με τις απαιτήσεις πελατών και η χρησιμοποίηση ταχύτερων μερών μεταφοράς. Με αυτόν τον τρόπο η καμπύλη του κόστους εξυπηρέτησης μετατοπίζεται προς τα δεξιά.

Να επισημάνουμε ότι εφόσον κριθεί ότι δεν συμφέρει να ακολουθηθεί μια στρατηγική διότι κρίνεται ασύμφορο σε κόστος μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τις υπηρεσίες 3rd party.

Διατήρηση πελάτη (customer retention)

Η διατήρηση του πελάτη έχει σχέση με την αξία διάρκεια ζωής του. Η αξία διάρκειας ζωής του πελάτη μπορεί να υπολογιστεί ως εξής :

$$\text{Αξία διάρκειας ζωής} = \text{Μέση αξία συναλλαγής} \times \text{Ετήσια συχνότητα αγορών} \times \text{Προσδοκώμενη διάρκεια ζωής πελάτη}$$

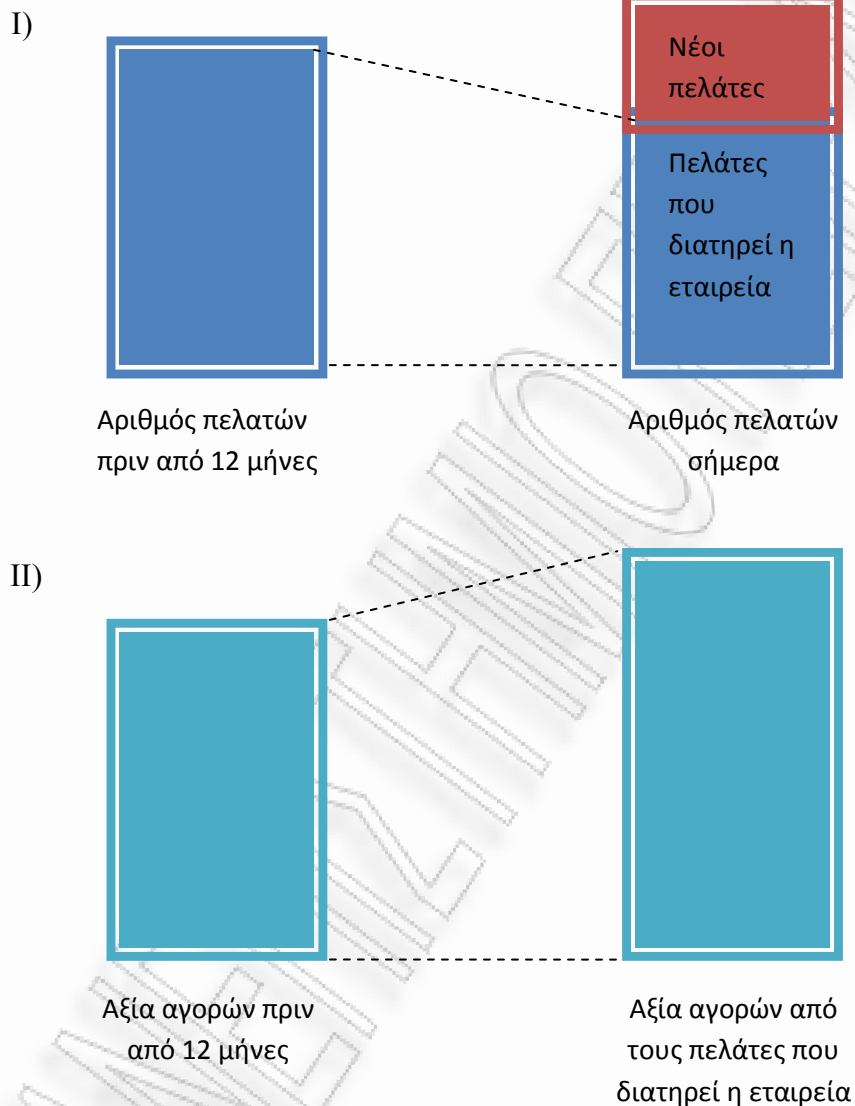
Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι αν οι πελάτες μπορούν να πειστούν σε ένα προμηθευτή, τότε η διάρκεια ζωής των πελατών αυτών θα αυξηθεί σημαντικά. Όσο περισσότερο μένει ένας πελάτης πιστός στην επιχείρηση, τόσο πιο κερδοφόρος είναι και αυτό είναι όφελος για την επιχείρηση.

Μια σχετική έρευνα της εταιρείας Bain and Co διαπίστωσε ότι τα υψηλά ποσοστά διατήρησης πελάτη έχουν άμεση σχέση με την κερδοφορία. Ο λόγος στους οποίους οφείλεται αυτό είναι ότι τόσο το κόστος πωλήσεων, όσο και το κόστος εξυπηρέτησης για ένα πελάτη τον οποίο διατηρούμε, είναι συνήθως μικρότερα. Με αυτό τον τρόπο η συνεργασία μας γίνεται πιο σταθερή και είναι πιθανότερο να θεωρήσουμε τον προμηθευτή μας ως συνεργάτη μελλοντικά. Οι προμηθευτές στη συνέχεια μιλάνε και σε άλλους προμηθευτές με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι πιθανότητες να προκύψουν ευκαιρίες συνεργασίας με νέους πελάτες.

Σε περίπτωση που θέλουμε να μετρήσουμε τη διατήρηση του πελάτη πρέπει να θέσουμε το ερώτημα : «Πόσους από τους πελάτες που είχαμε τους τελευταίους 12 μήνες εξακολουθούμε να έχουμε και σήμερα;». Βέβαια αυτό μπορεί να διευρυνθεί ώστε να συμπεριλάβει την αξία των αγορών που πραγματοποιεί η βάση των διατηρούμενων πελατών, ώστε να μπορεί να αξιολογηθεί πόσο επιτυχημένα η εταιρεία αυξάνει το επίπεδο των αγορών από τους πελάτες αυτούς.

Στο σχήμα 5 απεικονίζονται δείκτες διατήρησης του πελάτη.

Σχήμα 5 : Δείκτες διατήρησης του πελάτη



Ο πρωταρχικός στόχος κάθε στρατηγικής εξυπηρέτησης του πελάτη για μια επιχείρηση είναι η ενίσχυση της διατήρησης του πελάτη. Η εξυπηρέτηση πελάτη είναι το πιο σημαντικό όπλο του marketing για τη διατήρηση του πελάτη αλλά και παράλληλα για την προσέλκυση νέων πελατών.

Η πρόκληση για τις επιχειρήσεις είναι να βελτιώσουν τόσο πολύ το επίπεδο της εξυπηρέτησης πελάτη και να φθάσει σε υψηλά επίπεδα, ώστε ο πελάτης να μην θεωρεί αναγκαίο να κοιτάξει για εναλλακτικές προσφορές ή άλλους προμηθευτές. Γι'

αυτό αναπτύσσουν διάφορες στρατηγικές marketing οι επιχειρήσεις ώστε να διατηρήσει τους πελάτες της και να ενισχύσει παράλληλα την αφοσίωση τους σ' αυτήν. Χαρακτηριστικό είναι το εξής παράδειγμα : μια αεροπορική εταιρεία εφαρμόζει προνομιούχα προγράμματα για τους επιβάτες της που ταξιδεύουν ή θέτει σε κυκλοφορία μια πιστωτική κάρτα που θα δίνει πόντους σε πελάτες ανάλογα με την αξία των αγορών που πραγματοποιούν με την κάρτα τους. Στη συνέχεια θα μπορούν να εξαργυρώνουν τους πόντους είτε σε μετρητά ή σε δώρα. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η IBM που προσφέρει σε μακροχρόνιους πελάτες της προγράμματα εκπαίδευσης, σεμιναρίων για τους πελάτες, συχνή επικοινωνία με τους πελάτες κ.λ.π.

Μέτρηση εξυπηρέτησης πελατών

Υπάρχουν πολλά είδη μετρήσεων της εξυπηρέτησης πελατών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Το πιο σημαντικό μήνυμα είναι ότι οποιαδήποτε μετρήσεις χρησιμοποιηθούν , θα πρέπει να αντανακλούν οι ανάγκες «κλειδιά» για τον πελάτη στο ερωτηματολόγιο, διότι δεν είναι τόσο προφανές όσο φαίνεται. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η σειρά της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Είναι εφικτό να το μετρήσουμε με συγκεκριμένους διαφορετικούς τρόπους :

- ο αριθμός των πλήρη ικανοποιημένων παραγγελιών, λένε οι 18 από τους 20 σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο (90%)
- ο αριθμός των γραμμών που παραδόθηκαν, λένε οι 75 από τους 80 για τα είδη αντικειμένων που ζητήθηκαν (94%)
- ο αριθμός των ειδών των αντικειμένων ή των περιπτώσεων που παραδόθηκαν από μια απλή παραγγελία, λένε οι 75 από τους 80 για τα είδη αντικειμένων που ζητήθηκαν(78%)
- η αξία της συμπληρωμένης παραγγελίας, λένε τα 750€ από τα 900€ σε παραγγελίες (83%)

Κάποια από αυτές ή όλες μπορούν να χρησιμοποιηθούν και δεν υπάρχει λάθος ή σωστό. Η πιο κατάλληλη είναι η μία που θα ταιριάζει καλύτερα στη λειτουργία στο ερωτηματολόγιο.

Υπάρχουν και άλλες μετρήσεις που μπορεί να γίνουν. Αυτές οι μετρήσεις, για παράδειγμα, στοχεύουν στην αξιολόγηση της επικαιρότητας των διαδικασιών παράδοσης. Πολλές εταιρίες παράδοσης πακέτων έχουν μεγάλο κατάστημα από την ταχύτητα των λειτουργιών της παράδοσης και υπολογίζουν με ακρίβεια το χρόνο που χρειάζεται για να το παραδώσουν στον τελικό παραλήπτη από την ώρα που παραλαμβάνουν το πακέτο από τον αποστολέα. Η ιδέα χρησιμοποιείται επίσης και για συμβατικές λειτουργίες. Επίσης η σειρά συμπλήρωσης μπορεί να μετρηθεί με σεβασμό στο κύκλο παραγγελίας ή στον πραγματικό χρόνο ανταπόκρισης από την λήψη της παραγγελίας μέχρι την παράδοση της στον τελικό πελάτη. Για μια τυπική παραγγελία αποθέματος θα πρέπει να ακολουθείται από τους παρακάτω διακριτούς χρόνους :

- I. Από τη λήψη παραγγελίας μέχρι την καταχώρηση της
- II. Από την καταχώρηση της παραγγελίας μέχρι την επιλογή της διαλογής
- III. Από την διαλογή μέχρι την αποστολή
- IV. Από την αποστολή μέχρι την παράδοση

Μερικές επιχειρήσεις τώρα συνειδητοποιούν τι είναι ακριβώς «η τέλεια παραγγελία». Αυτή είναι μια μέτρηση που προσπαθεί να λάβει υπ' όψιν του όλα τα κύρια χαρακτηριστικά που οδηγούν στην ολοκλήρωση μιας παραγγελίας που θα ικανοποιεί όλες τις ανάγκες των πελατών. Είναι γνωστή ως «On Time In Full» ή OTIF. Τα κύρια χαρακτηριστικά της είναι :

- Ολοκληρωμένες παραδόσεις στις ποσότητες που ζητήθηκαν
- Παραδόθηκαν ακριβώς στις ημερομηνίες και ώρες που ζήτησαν οι πελάτες
- Κανένα πρόβλημα παράδοσης (ζημιά, έλλειψη, άρνηση)
- Ακριβές και πλήρες έγγραφα παράδοσης

Επίσης η ολοκλήρωση της τέλει παραγγελίας μπορεί να μετρηθεί με την παρακάτω εξίσωση:

$$\text{Ολοκλήρωση παραγγελίας} = \frac{\text{Αριθμός των τέλειων παραγγελιών}}{\text{Συνολικός αριθμός παραγγελιών}} \times 100\%$$

Οι οργανισμοί πρέπει να θέσουν καθαρές μετρήσεις βασισμένες πάνω στην απόδοση της εξυπηρέτησης πελατών που να αντανακλούν τα πραγματικά πρότυπα που προσπαθούν να πετύχουν. Πρέπει να ρωτήσουμε τυπικά κάποιες ερωτήσεις πάνω σε θέματα λειτουργίας των logistics. Για μια πραγματική μέτρηση, δεν πρέπει ουδεμία απόκλιση να αξιολογείται συσσωρευτικά. Κατά συνέπεια, εάν περιλαμβάνουν :

- Παραγγελίες που ελήφθησαν εγκαίρως 98%
- Παραγγελίες που ελήφθησαν ολοκληρωμένες 97%
- Παραγγελίες που ελήφθησαν χωρίς ζημιά 99%
- Παραγγελίες που συμπληρώθηκαν ακριβώς 99%
- Παραγγελίες που τιμολογήθηκαν σωστά 96%

Το αποτέλεσμα της μέτρησης της εξυπηρέτησης του πελάτη είναι $(98 \times 97 \times 99 \times 99 \times 96) = 89\%$. Το αποτέλεσμα δεν είναι ικανοποιητικό όπως αρχικά φαίνεται και παίρνοντας υπ' όψιν κάθε μέτρηση ξεχωριστά αλλά και συγκριτικά και με τον παρακάτω πίνακα που μας αναφέρει κάποια συγκριτικά στοιχεία για την βιομηχανία φαγητού το 1995 και το 2000. Την μελέτη την έκανε ο A T Kearney στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής.

Πίνακας 1 : Στοιχεία εξυπηρέτησης για την βιομηχανία φαγητού

Στοιχεία	1995	2000
Διαθεσιμότητα προϊόντος	98%	99%
Χρόνος κύκλου παραγγελίας	9 μέρες	7 μέρες
Σωστές παραγγελίες που παραδόθηκαν	90%	94%
Σωστά τιμολόγια	90%	93%
Ελαττωματικά προϊόντα	1%	0,5%

Πηγή : Grocery Manufacturers of America and A T Kearney (1995) Customer service data for food industry

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ CUSTOMER SERVICE

Ορισμός προτύπων για το Customer Service

Η εξυπηρέτηση πελατών θα πρέπει να ελέγχεται σε σύγκριση με ορισμένα προκαθορισμένα πρότυπα για να δούμε τι επίδοση έχει σε σύγκριση με τα πρότυπα. Βέβαια το μοναδικό πρότυπο είναι η προσαρμογή του πελάτη στο 100% στις προσδοκίες του. Για να πραγματοποιηθεί όμως αυτό απαιτεί μια σαφή και αντικειμενική κατανόηση των απαιτήσεων των πελατών και ταυτόχρονα δημιουργεί στον προμηθευτή την υποχρέωση να μορφοποιήσει αυτές τις προσδοκίες. Γι' αυτό πρέπει να προσπαθήσουν και οι δυο πλευρές για να υπάρξει μια πλήρης ταύτιση ανάμεσα σε εκείνα που ο πελάτης προσδοκά και σε αυτά που η επιχείρηση είναι διατεθειμένη και ικανή να του προσφέρει. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει γίνει μια διαπραγμάτευση των προτύπων εξυπηρέτησης, επειδή προφανώς δεν θα συμφέρει κάποιο από τα δυο μέρη ώστε να οδηγήσουν σε μια μακροπρόθεσμη μείωση της κερδοφορίας του προμηθευτή ή του πελάτη.

Για να είναι αποτελεσματικά τα πρότυπα θα πρέπει να οριστούν από τους ίδιους τους πελάτες. Θα πρέπει όμως να πραγματοποιηθούν έρευνες για τους πελάτες και μελέτες συγκριτικής αξιολόγησης. Με αυτό τον τρόπο είναι δυνατός ο αντικειμενικός ορισμός της εξυπηρέτησης πελάτη για κάθε τμήμα αγοράς.

Εδώ αξίζει να επισημάνουμε κάποιες βασικές περιοχές στις οποίες είναι απαραίτητα τα πρότυπα :

- Χρόνος κύκλου παραγγελίας
- Διαθεσιμότητα αποθέματος
- Περιορισμοί μεγέθους παραγγελίας
- Εικόνα
- Συχνότητα παράδοσης

- Αξιοπιστία παράδοσης
- Ποιότητα τεκμηρίωσης
- Διαδικασίες αντιμετώπισης απαιτήσεων
- Πληρότητα παραγγελίας
- Τεχνική υποστήριξη
- Πληροφόρηση για την κατάσταση της παραγγελίας

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε καθεμία από τις περιοχές αυτές :

Χρόνου κύκλου παραγγελίας

Είναι ο χρόνος που παρέχεται από τη στιγμή που δίνεται η παραγγελία του πελάτη ως τη στιγμή παράδοσης. Τα πρότυπα θα πρέπει να οριστούν σε σύγκριση με τις διατυπωμένες απαιτήσεις του πελάτη.

Διαθεσιμότητα αποθέματος

Το μέγεθος αυτό συσχετίζεται με το ποσοστό ζήτησης μιας δεδομένης σειράς προϊόντων (μονάδα τήρησης αποθέματος ή SKU :stock-keeping unit), η οποία μπορεί να καλυφθεί από τα διαθέσιμα αποθέματα.

Περιορισμοί μεγέθους παραγγελίας

Όλο και περισσότεροι πελάτες ζητούν την παράδοση μικρών ποσοτήτων την κατάλληλη στιγμή. Έχουμε την ευελιξία να ανταποκριθούμε σε όλο το φάσμα των απαιτήσεων του πελάτη που είναι πιθανόν να εκφραστούν σ' εμάς.

Εικόνα

Είμαστε προσιτοί και άνετοι στις συναλλαγές με τους πελάτες μας; Πως μας βλέπουν οι πελάτες μας; Επικοινωνούν τα συστήματά μας με τα δικά τους;

Συχνότητα παράδοσης

Μια πρόσθετη απόδειξη της τάσης για την παράδοση εμπορευμάτων την κατάλληλη στιγμή είναι οι πελάτες ζητούν συχνότερες παραδόσεις μέσα σε στενά

καθορισμένα χρονικά διαστήματα. Και πάλι η ευελιξία της ανταπόκρισης θα πρέπει να είναι η βάση για το πρότυπο παράδοσης.

Αξιοπιστία παράδοσης

Στην αξιοπιστία παράδοσης προσπαθούμε να βρούμε το ποσοστό του συνόλου των παραγγελιών που παραδίδεται έγκαιρα. Το μέτρο αυτό δεν αντικατοπτρίζει απλώς μια επίδοση στην πραγματοποίηση μιας παράδοσης εμπορευμάτων, αλλά και την επίδοση στη διαθεσιμότητα του αποθέματος και στην επεξεργασία των παραγγελιών.

Ποιότητα τεκμηρίωσης

Στην ποιότητα τεκμηρίωσης ελέγχουμε το ποσοστό σφαλμάτων στα τιμολόγια, στα δελτία αποστολής και στις άλλες συναλλαγές με τον πελάτη. Η τεκμηρίωση πρέπει να είναι φιλική προς τον χρήστη. Να επισημάνουμε ότι ένας απροσδόκητος μεγάλος αριθμός αποτυχιών στην εξυπηρέτηση πελάτη οφείλονται στην αιτία αυτή.

Διαδικασίες αντιμετώπισης απαιτήσεων

Στις διαδικασίες αντιμετώπισης απαιτήσεων πρέπει να βρούμε τα αίτια και τι συμβαίνει σχετικά με αυτές. Επίσης πόσο γρήγορα αντιμετωπίζουμε τα παράπονα και τις απαιτήσεις των πελατών. Συμπεριλαμβάνονται φυσικά και οι διαδικασίες επανόρθωσης της εξυπηρέτησης πελατών.

Πληρότητα παραγγελιών

Στην πληρότητα παραγγελιών ελέγχουμε το ποσοστό από τις παραγγελίες τις οποίες εκτελούμε που είναι πλήρεις (δηλαδή δεν αφήνουμε πίσω ανεκτέλεστες παραγγελίες ή φορτία εμπορευμάτων που πρέπει να παραδοθούν).

Τεχνική υποστήριξη

Στην τεχνική υποστήριξη προσφέρουμε είδη υποστηρίξεων στους πελάτες μας μετά την πώληση. Είναι απαραίτητο να προσφερθεί κάποια υποστήριξη και πρέπει να έχουμε πρότυπα για το χρόνο απόκρισης στις κλήσεις και για το ποσοστό των επιτυχόντων ανταποκρίσεων.

Πληροφόρηση για την κατάσταση της παραγγελίας

Στην πληροφόρηση για την κατάσταση παραγγελίας ενημερώνουμε τους πελάτες μας για κάθε στιγμή της παραγγελίας τους. Πρέπει να έχουμε άμεση γραμμή επικοινωνίας ή κάποια ισοδύναμη επικοινωνία αλλά και διαδικασίες ενημέρωσης για τυχόν προβλήματα όσον αφορά τη διαθεσιμότητα του αποθέματος ή την παράδοση.

Επιλογή του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών

Κάθε επιχείρηση πρέπει να καθορίζει τα επίπεδα εξυπηρέτησης της πελατείας της και στη συνέχεια να μπορεί να τα ελέγχει, να τα μετρά και να παρακολουθεί τις αντιδράσεις των πελατών της.

Όμως η αξιολόγηση και η μέτρηση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών είναι μια δύσκολη, επίπονη και χρονοβόρα διαδικασία. Η επιχείρηση χρειάζεται στοιχεία, τα οποία είναι πολλά, απαιτούν πολύ κόπο και προσοχή και πρέπει να συγκεντρωθούν.

Τα συγκεκριμένα στοιχεία που καθορίζουν την εξυπηρέτηση πελατών παίζουν σημαντικό ρόλο στις αποφάσεις συμπεριφοράς μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών αλλά και σε αποφάσεις και στοιχεία που αναφέρονται σε θέματα πριν την αγορά, κατά τη διαδικασία συναλλαγής αλλά και σε στοιχεία που έχουν σχέση μετά από την πώληση των προϊόντων της.

Στα στοιχεία πριν από την πώληση, η επιχείρηση πρέπει να καθορίσει την πολιτική που θα ακολουθήσει στα θέματα της εξυπηρέτησης των πελατών. Επίσης η επιχείρηση πρέπει να γνωστοποιήσει την πολιτική της και τις αποφάσεις της.

Στη φάση πριν την πώληση η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει μια πλήρως ενημερωμένη αποθήκη και να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή πόσα αποθέματα διαθέτει, έτσι ώστε όταν ένας πελάτης ζητήσει ένα συγκεκριμένο προϊόν να μπορεί ο υπάλληλος να του δώσει αμέσως μια σωστή απάντηση εάν υπάρχει το προϊόν ή όχι, τότε μπορεί να παραδοθεί εάν υπάρχει. Εάν δεν υπάρχει το προϊόν να μπορεί ο υπάλληλος να του προσφέρει ένα άλλο προϊόν ή ένα υποκατάστατο.

Κατά τη φάση της πώλησης η επιχείρηση είναι αναγκασμένη να ρυθμίσει όλα τα θέματα που σχετίζονται γύρω από την τοποθέτηση και την εκτέλεση των παραγγελιών, όπως και επίσης με όλα όσα σχετίζονται με την έκδοση του τιμολογίου της επιχείρησης. Επίσης πρέπει να θεσπίσει κανόνες για τις παραλαβές των επιστροφών από τους πελάτες.

Στην τελευταία φάση, η οποία αναφέρεται μετά την πώληση, η επιχείρηση όταν χρειάζεται να παρέχει τεχνικές υπηρεσίες στους πελάτες της, είτε με την υποστήριξη σε αναλώσιμα και άλλα υλικά, όπως ανταλλακτικά είτε σε επιδιόρθωση της βλάβης του προϊόντος. Βέβαια πρέπει να υπάρχουν κανόνες για τις παραλαβές των προϊόντων που έληξε η ημερομηνία ανάλωσης ή των προϊόντων που πάθανε κάποια ζημιά κατά την παράδοση.

Για να γίνει τώρα ο καθορισμός του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών υπάρχουν κάποια στάδια που πρέπει να διεξαχθούν. Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να αποφασίσει ποια είναι τα επίπεδα που εξυπηρετούν καλύτερα τα συμφέροντα της. Σημαντικό είναι να θέσει η επιχείρηση στόχους, οι οποίοι να είναι εφικτοί και όχι παράλογοι ώστε να μπορεί να τους επιτυγχάνει. Εάν δεν μπορούν να αντεπεξέλθουν σε αυτούς τους στόχους, το logistics management, η φυσική διακίνηση, η αποθήκευση, ο έλεγχος των αποθεμάτων και όλα τα υπόλοιπα στοιχεία δεν θα είναι σε θέση να λειτουργήσουν αλλά ούτε και η διοίκηση να μπορεί να αξιολογήσει τα αποτελέσματα.

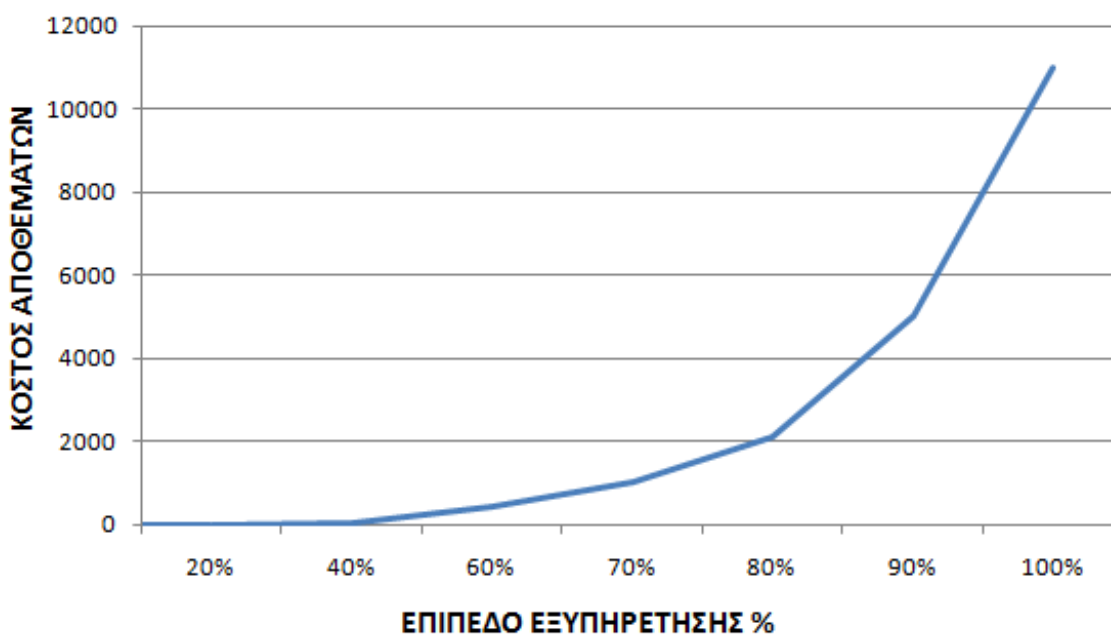
Ο υπεύθυνος του logistics management πρέπει να ενημερώνει συχνά στον υπεύθυνο του marketing για την σημασία του κόστους. Μια αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης οδηγεί σε μεγαλύτερες πωλήσεις μεν αλλά και η αύξηση του κόστους οδηγεί σε μείωση των πωλήσεων.

Στο παρακάτω διάγραμμα 13 απεικονίζεται διαγραμματικά η σχέση μεταξύ της αύξησης του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών και της αύξησης του ύψους των αποθεμάτων που πρέπει να γίνει, για να μπορέσει η επιχείρηση να επιτύχει το νέο υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης. Στα πρώτα χαμηλά επίπεδα εξυπηρέτησης μια μικρή αύξηση των αποθεμάτων οδηγεί σε μια μεγάλη αύξηση του βαθμού εξυπηρέτησης. Η σχέση αυτή μεταβάλλεται συνεχώς και από ένα σημείο και μετά μια μικρή αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης μπορεί να επιτευχθεί μόνο με μια πολύ μεγάλη αύξηση της ποσότητας αποθεμάτων. Η αύξηση των αποθεμάτων οδηγεί σε μια αντίστοιχη

μεγάλη αύξηση των δαπανών και του κόστους, η οποία οδηγεί σε μια αύξηση της τιμής και σε μια μείωση της ζήτησης.

Να επισημάνουμε ότι η παραπάνω σχέση, μεταξύ του ύψους των αποθεμάτων και του επιπέδου εξυπηρέτησης διαμορφώνεται από την ελαστικότητα της ζήτησης. Όσο περισσότερο ελαστική είναι η ζήτηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη είναι η σημασία του επιπέδου εξυπηρέτησης. Για τα προϊόντα των οποίων, η ζήτηση είναι ανελαστική, η σημασία του επιπέδου εξυπηρέτησης μειώνεται.

Διάγραμμα 13 : Καμπύλη αύξησης αποθεμάτων/επιπέδου εξυπηρέτησης



Όμως το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών δεν έχει την ίδια σημασία σε όλες τις επιχειρήσεις. Μπορεί ο πελάτης να χρειάζεται ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ταυτόχρονα το προϊόν να παράγεται από ελάχιστους ή από ένα μόνο παραγωγό, τότε ο πελάτης θα αγοράσει το προϊόν ανεξάρτητα από το επίπεδο της εξυπηρέτησης που παρέχει ο παραγωγός. Ένα παράδειγμα είναι η περίπτωση του ΟΤΕ στην Ελλάδα που όσο και χαμηλό είναι το επίπεδο της εξυπηρέτησης του δεν σημαίνει ότι οι πελάτες του δε θα αγοράσουν τις υπηρεσίες του ή θα χάσει τους πελάτες του και θα στραφούν σε υποκατάστατα προϊόντα ή ότι θα μειωθεί η ζήτηση.

Αν όμως το προϊόν παράγεται από πολλούς παραγωγούς, αν τα προϊόντα που καλύπτουν την ίδια ανάγκη παρουσιάζουν ελάχιστες διαφορές μεταξύ τους τότε η σημασία του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα.

Ο καθορισμός του επιπέδου εξυπηρέτησης πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή. Όταν καθορίζουμε το ποσό, μια αξία ως ελαχίστου μεγέθους παραγγελίας που μπορεί να γίνει αποδεκτή για να αποσταλεί η παραγγελία στο σπίτι ή στην αποθήκη του πελάτη και αν το ελάχιστο ποσό είναι πολύ μικρό, το επίπεδο εξυπηρέτησης θα είναι πολύ μεγάλο και οι πελάτες οι οποίοι επηρεάζονται από τις σύγχρονες φιλοσοφίες του just in time, θα επιδιώκουν να κάνουν συχνές παραγγελίες μικρών ποσοτήτων για να εκμεταλλευτούν τις υπηρεσίες αυτές.

Αν αντίθετα όμως η επιχείρηση βάλει ένα μεγάλο ποσό ως ελάχιστο μέγεθος παραγγελίας τότε είναι πιθανό να δημιουργήσει μια δυσαρέσκεια στους πελάτες της, οι οποίοι θα πρέπει να διατηρούν μεγαλύτερα αποθέματα. Το υψηλό ποσό της ελάχιστης παραγγελίας μπορεί να προκαλέσει μια στροφή των πελατών σε άλλα προϊόντα, σε ανταγωνιστές, οι οποίοι προσφέρουν μικρότερα ελάχιστα παραγγελίας.

Το πιο σημαντικό στοιχείο καλής εξυπηρέτησης είναι η διαθεσιμότητα αποθεμάτων αφού σε πολλές περιπτώσεις το συγκεκριμένο στοιχείο αποτελεί το 50% της σημασίας του καθορισμού επιπέδου εξυπηρέτησης. Το επόμενο στοιχείο είναι η ταχύτητα εκτέλεσης παραγγελίας, η οποία πρέπει να εκτελείται γρήγορα και σωστά και ειδικά με τις μεθόδους του just in time και με την εφαρμογή του MRP I και II. Επίσης ο χρόνος ανταπόκρισης (lead time) είναι ένα σημαντικό στοιχείο για την επιλογή συνεργατών.

Τα επόμενα στοιχεία που θεωρούνται και αυτά σημαντικά στον καθορισμό του επιπέδου εξυπηρέτησης είναι η ευελιξία του συστήματος των διανομών και το άλλο στην παροχή πληροφοριών, ως προς τα θέματα πληροφόρησης για την κατάσταση της παραγγελίας, σε ποιο ακριβώς σημείο βρίσκεται η παραγγελία. Η αντιμετώπιση των σφαλμάτων είναι ακόμα ένα σημαντικό στοιχείο καθορισμού επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών διότι όταν γίνονται σφάλματα, τα σφάλματα κοστίζουν και στον προμηθευτή και στον πελάτη. Στις περιπτώσεις αυτές η επιχείρηση πρέπει να δράσει άμεσα και γρήγορα ώστε να διορθωθεί το σφάλμα ώστε να μην έχει άλλες συνέπειες και κόστος ο πελάτης.

Οι υπηρεσίες μετά την πώληση αποκτούν ιδιαίτερη αξία σε προϊόντα τα οποία διαρκούν πολύ και θα χρειάζονται στο μέλλον κατά τη διάρκεια της ζωής τους κάποια επιδιόρθωση ή ανταλλακτικά. Είναι ιδιαίτερα σημαντική η φήμη που έχει η επιχείρηση για το επίπεδο της εξυπηρέτησης μετά την πώληση και αυτό το γνωρίζουν καλά οι αυτοκινητοβιομηχανίες.

Με τα σημερινά εξελιγμένα συστήματα πληροφορικής και τα πακέτα λογισμικού που υπάρχουν στην αγορά οι επιχειρήσεις μπορούν να συλλέγουν ότι είδους πληροφορία θέλουν σχετικά με τα στοιχεία που αναφέραμε, όπως τα αποθέματα και την ικανοποίηση των παραγγελιών των πελατών.

Στρατηγικός σχεδιασμός του Customer Service

Η εικόνα της επιχείρησης στην αγορά συνδέεται άμεσα με το customer service που αποτελεί βασικό στοιχείο ανταγωνισμού. Θα πρέπει η επιχείρηση να προβεί σε ένα στρατηγικό σχεδιασμό για την πολιτική customer service που θα ακολουθήσει.

Το πρώτο στάδιο για να αναπτύξουμε μια τέτοια στρατηγική είναι να μάθουμε ποιες είναι οι πραγματικές ανάγκες των πελατών και να τις κατανοήσουμε. Υπάρχουν όμως κάποιοι παράγοντες που κινούν την καταναλωτική συμπεριφορά των πελατών και είναι πολύ σημαντικοί για αυτούς. Παρακάτω υπάρχει μια λίστα με 23 διαφορετικούς παράγοντες που πρέπει να δοθούν σε πελάτες με μορφή ερωτηματολογίου :

- Συχνότητα παραδόσεων
- Χρόνος εκτέλεσης παραγγελίας
- Συνέπεια παραδόσεων
- Έκτακτες παραδόσεις όταν ζητείται
- Διαθέσιμα αποθέματα και συνεχής τροφοδοσία
- Πληρότητα παραγγελιών
- Πληροφόρηση για ελλείψεις
- Ευκολία τοποθέτησης παραγγελίας
- Αποδοχή παραγγελίας

- Ακρίβεια τιμολογίων
- Ποιότητα πωλητών / αντιπροσώπων
- Υποστήριξη τοποθέτησης εμπορευμάτων στο κατάστημα (merchandising)
- Τακτικές επισκέψεις πωλητών / αντιπροσώπων
- Παρακολούθηση των αποθεμάτων των λιανοπωλητών από προμηθευτές
- Όροι πληρωμής
- Ανταπόκριση στις ερωτήσεις, απορίες, παράπονα
- Ποιότητα εξωτερικής συσκευασίας
- Σωστή παλετοποίηση προϊόντων
- Ευανάγνωστες ημερομηνίες λήξης στην εξωτερική συσκευασία
- Ποιότητα συσκευασίας τεμαχίου για διακίνηση στο κατάστημα
- Συνεργασία στην εισαγωγή νέου προϊόντος / συσκευασίας
- Τακτικές αναφορές για την γκάμα προϊόντων
- Συντονισμός μεταξύ παραγωγής, marketing και διανομής

Φυσικά οι πελάτες δεν θεωρούν εξίσου όλους αυτούς τους παράγοντες εξίσου σημαντικοί. Σε κάποιους παράγοντες οι πελάτες δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα ανάλογα με την στρατηγική που θέλει να ακολουθήσει η επιχείρηση του. Ο κάθε πελάτης έχει διαφορετικές ανάγκες και είναι μοναδικός. Να σημειωθεί όμως ότι το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο πρέπει να συμπληρωθεί από τον αρμόδιο κάθε επιχείρησης, δηλαδή από τον υπεύθυνο για την προμήθεια των προϊόντων.

Η στρατηγική που θα ακολουθήσει θα καθοριστεί από τις απαντήσεις σε αυτά τα 23 σημεία. Πριν προβεί όμως η επιχείρηση στον καθορισμό στρατηγικής θα πρέπει να γνωρίζει για κάθε στοιχείο την ποσοτική αλλά και την ποιοτική του σημασία. Σε αυτό το στάδιο μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε μια ενδιαφέρον τεχνική ανάλυση που θα αντιστοιχεί σε κάθε στοιχείο κάποιος βαθμός βαρύτητας και λέγεται trade off analysis.

Το επόμενο στάδιο μετά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι η βαθμολόγηση των στοιχείων αυτών και η σύγκριση τους με των άλλων

ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στον κλάδο της επιχείρησης (benchmarking). Επίσης, θα πρέπει να ζητηθεί από τους ίδιους τους πελάτες να βαθμολογήσουν τους πελάτες-προμηθευτές. Με αυτό τον τρόπο εάν η επιχείρηση βασιστεί πάνω στην βαρύτητα των στοιχείων αυτών και στο ερωτηματολόγιο, θα δημιουργήσει μια ισχυρή και αντικειμενική εικόνα βάση που θα βγάξει έξω μια σωστή εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω.

Το τελευταίο στάδιο είναι η τμηματοποίηση της αγοράς σε υποομάδες. Αυτό γίνεται γιατί πολλές επιχειρήσεις κάνουν το λάθος να αντιμετωπίζουν τις αγορές σαν ένα ομογενές σύνολο. Η τμηματοποίηση της αγοράς αποφέρει πολλά πλεονεκτήματα γιατί οι ανάγκες από πελάτη σε πελάτη διαφέρουν και όπως με το marketing που χωρίζει την αγορά σε ομάδες ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις υποομάδες στην αγορά, αντιστοίχως συμβαίνει το ίδιο και με το customer service. Αν μια επιχείρηση καταλήξει να προσφέρει το ίδιο επίπεδο customer service σε όλους τους πελάτες ανεξάρτητα, τότε είναι σίγουρο ότι αυτό θα αποδειχθεί ότι είναι πολύ χαμηλό για να επιτευχθεί μια πώληση σε ένα πελάτη ή πολύ υψηλό σε κάποιον πολύ, με αποτέλεσμα στην πρώτη περίπτωση να χαθεί ο πελάτης και στην δεύτερη να εξυπηρετηθεί με υψηλότερο κόστος. Γι' αυτό και θα πρέπει να γίνει μια ομαδοποίηση των πελατών ανάλογα με τις ανάγκες που έχουν μεγαλύτερη σημασία για αυτούς.

Μεθοδολογία Διαμόρφωσης Πολιτικής Customer Service

Εάν μια επιχείρηση θέλει να πρωταγωνιστεί στον κλάδο της θα πρέπει να διαφοροποιείται προσφέροντας κάποια πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της, όπως η μείωση των τιμών των προϊόντων τους ή η διαφοροποίησή τους. Όμως δεν μπορούν να γίνουν αυτές οι διαφοροποιήσεις σε όλες τις αγορές λόγω του ανταγωνισμού με τις άλλες επιχειρήσεις και μπορεί να αποβεί μοιραίο για αυτήν η μείωση τιμών.

Γι' αυτό η επιχείρηση πρέπει να περάσει στο επόμενο στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού, αφού πρώτα ομαδοποιήσει τους πελάτες της και είναι η δημιουργία διαφόρων πολιτικών του customer service. Πρέπει όμως να είναι σχεδιασμένες έτσι ώστε να έχουν το μικρότερο δυνατό κόστος και να μπορούν να ανταποκριθούν επαρκώς στις απαιτήσεις των πελατών.

Τα βήματα που ακολουθούνται για να πραγματοποιηθεί κάτι τέτοιο, από εμπειρία πολλών εταιρειών είναι τα εξής :

Βήμα 1	Αποσαφήνιση της πολιτικής και ορισμός των στοιχείων του customer service των ανταγωνιστών για κάθε προϊόν και κάθε υποαγορά
Βήμα 2	Αναγνώριση και μέτρηση των στοιχείων κλειδιά τα οποία θα οδηγήσουν την επιχείρηση στο να προτιμηθεί ως προμηθευτής αρχικά και αργότερα να εξασφαλιστεί η πίστη των πελατών.
Βήμα 3	Μέτρηση της αντίδρασης του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης στην κάθε υποαγορά, αλλά και στην κερδοφορία για κάθε στοιχείο του customer service.
Βήμα 4	Εξέταση της επίδοσης της επιχείρησης σε κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία
Βήμα 5	Ανασχεδιασμός των υφιστάμενων πολιτικών customer service με έμφαση και προώθηση αυτών που κρίνονται ότι θα είναι πιο επικερδή και περιορισμού αυτών που εκτιμώνται ως λιγότερο επικερδή ή ακόμα και ζημιογόνα.

Βελτίωση της απόδοσης του Customer Service

Η επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει το customer service της ακολουθώντας τις παρακάτω ενέργειες :

- Λεπτομερής έρευνα αγοράς για τις ανάγκες της αγοράς
- Ο καθορισμός επιπέδων εξυπηρέτησης που να κάνει ρεαλιστικές τις ανταλλαγές μεταξύ των εισοδημάτων και των δαπανών
- Χρησιμοποίηση της τελευταίας τεχνολογίας στα συστήματα
- Μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης των μεμονωμένων δραστηριοτήτων του τμήματος logistics

Μια αποτελεσματική στρατηγική customer service πρέπει να βασιστεί στο πως αντιλαμβάνονται την έννοια εξυπηρέτησης οι πελάτες. Ο έλεγχος και οι έρευνες πάνω στην εξυπηρέτηση πελατών είναι πολύ σημαντικές.

Πολλές έρευνες πάνω στην εξυπηρέτηση αγοράς δείχνουν ότι οι πελάτες καθορίζουν αλλιώς τη λέξη εξυπηρέτηση από τους προμηθευτές και προτιμούν ένα

φθηνότερο αλλά περισσότερο αξιόπιστο επίπεδο εξυπηρέτησης από αυτό που προσφέρεται στις σημερινή εποχή. Κάτω από αυτές τις καταστάσεις δεν υπάρχει λόγος γιατί οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να βελτιώσουν την εξυπηρέτηση όπως οι πελάτες της την αντιλαμβάνονται.

Αφού αποφασιστεί πρώτα η εικόνα της εξυπηρέτησης που θα ακολουθηθεί, η διοίκηση πρέπει να διαλέξει μία στρατηγική εξυπηρέτησης πελατών που θα την ωφελήσει ώστε να κάνει μακροχρόνια κέρδος και να επενδύει από τα κέρδη της. Το βέλτιστο επίπεδο της εξυπηρέτησης πελατών πρέπει να διατηρεί τους σωστούς ή τους επιθυμητούς πελάτες. Όπως είπε και ο Sabbath : « Πρέπει να γίνει ξεκάθαρο ότι το βέλτιστο επίπεδο εξυπηρέτησης δεν είναι πάντα με το πιο χαμηλό επίπεδο κόστους. Το βέλτιστο επίπεδο είναι αυτό που διατηρεί τους πελάτες στα πιο χαμηλά πιθανά κόστη και συμβαδίζει με τις αυξανόμενες ανάγκες της επιχείρησης. Ένα βέλτιστο επίπεδο εξυπηρέτησης μπορεί να επιτευχθεί από την εξοικονόμηση κόστους από τις δραστηριότητες logistics ώστε να χρησιμοποιηθούν για τα τμήματα marketing ή για πατέντες».

Πολλές επιχειρήσεις έχουν απαρχαιωμένα συστήματα επεξεργασίας. Για αυτούς, η αυτοματοποίηση των συστημάτων επεξεργασίας είναι μια σημαντική ευκαιρία για να βελτιώσουν την εξυπηρέτηση πελατών. Το πρώτο όφελος είναι η μείωση στον χρόνο του κύκλου παραγγελίας. Οι περισσότεροι πελάτες προτιμούν έναν κύκλο συνεχής παράδοσης παρά ένα απλά σύντομο. Με το να εξοικονομήσουμε χρόνο, μπορούμε να τον χρησιμοποιήσουμε εσωτερικά για σχεδιασμό πάνω σε στην μεταφορά, αποθήκευση, κόστος αποθεμάτων, σχεδιασμός παραγωγής και αγορές. Η αυτοματοποίηση βελτιώνει την εξυπηρέτηση πελατών με το να παρέχει τα ακόλουθα οφέλη : καλύτερη διαθεσιμότητα αποθεμάτων, πιο ακριβής τιμολόγηση, η δυνατότητα να κρατάει η επιχείρηση χαμηλό επίπεδο αποθεμάτων ασφαλείας και βελτιωμένη είσοδος στις πληροφορίες για την κατάσταση παραγγελιών. Με συντομία, τα αυτοματοποιημένα συστήματα επεξεργασίας βελτιώνουν την δυνατότητα της επιχείρησης στα στοιχεία κατά την διάρκεια των συναλλαγών και στα μετά των συναλλαγών.

Τελικά, η ανάπτυξη ενός έξυπνου προγράμματος εξυπηρέτησης πελατών χρειάζεται τον ορισμό κάποιων standards πάνω στην εξυπηρέτηση πελατών που θα :

- Αντανακλά την άποψη των πελατών

- Παρέχει μια αντικειμενική και λειτουργική μέτρηση στην απόδοση της εξυπηρέτησης
- Παρέχει διοίκηση με στοιχεία για επιδιόρθωση

Η διαχείριση θα πρέπει να μετρήσει και να αξιολογήσει την επίδραση κάθε μιας ξεχωριστής δραστηριότητας logistics, μεταφορά, αποθήκευση, διαχείριση αποθεμάτων, σχεδιασμός παραγωγής ή αγορών και εξυπηρέτηση πελατών. Υπάλληλοι, οι οποίοι έχουν οριστεί στις θέσεις αυτές πρέπει να δίνουν τακτικά αναφορές για τις επιδόσεις στα επίπεδα της διαχείρισης. Η διαχείριση πρέπει να συγκρίνει τις πραγματικές επιδόσεις με τα standards και να αναλαμβάνει μετά επιδιορθωτικά μέτρα όταν οι επιδόσεις δεν είναι ικανοποιητικές. Για να είναι μια διοίκηση επιτυχής και αποδοτική, πρέπει η επιχείρηση να έχει τις σωστές πληροφορίες στο σωστό χρόνο. Είναι επίσης αναγκαίο η διοίκηση να στελεχώνεται από άτομα υπεύθυνα για την απόδοσή τους, επειδή οι πληροφορίες από μόνες τους δεν εγγυούνται βελτιωμένη λήψη αποφάσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

CUSTOMER SUPPORT LOGISTICS

Εισαγωγή στο Customer Support Logistics

Τα τελευταία χρόνια η προτεραιότητα που έχει επισημανθεί για τον πελάτη είναι πολύ υψηλή στον τομέα των επιχειρήσεων. Εάν θέλουν οι επιχειρήσεις να επιτύχουν πρέπει όχι μόνο να προσέχουν τα προϊόντα που πωλούν αλλά και το επίπεδο της υποστήριξης που παρέχεται πριν και μετά την πώληση του προϊόντος. Με αυτό τον τρόπο ενισχύουμε την ικανοποίηση και κτίζουμε την συνεχόμενη πίστη των πελατών. Η εστίαση στον πελάτη πρέπει να του παρέχει αξία με την παράδοση χρονικά έγκαιρων, φιλικών προς τον χρήστη και αυξανόμενης αξίας πληροφοριών αλλά και υπηρεσιών που μεγιστοποιούν την διαθεσιμότητα και την παραγωγικότητα του προϊόντος αλλά και παράλληλα ελαχιστοποιούν τις δαπάνες ενέργειας, χρόνου και κόστους του πελάτη.

Το Customer Support Logistics αναφέρεται στον ρόλο των logistics για την βελτίωση της απόδοσης των υπηρεσιών της εξυπηρέτησης πελατών. Ο όρος «πελάτη» αναφέρεται ως άτομο που πραγματικά χρησιμοποιεί το προϊόν ή την υπηρεσία, παρά ένα άτομο μέσα στην εφοδιαστικά αλυσίδα.

Πολλές φορές η υποστήριξη πελατών θεωρείται ως σύνολο δραστηριοτήτων «μετά την πώληση» αλλά σήμερα υπάρχει μια αυξανόμενη τάση να θεωρούνται και οι δραστηριότητες «πριν την πώληση» πολύ σημαντικό κομμάτι στην υποστήριξη πελατών.

Οι κατασκευαστές προϊόντων παρέχουν υποστηρικτικές υπηρεσίες μαζί με το προϊόν ώστε με αυτόν τον τρόπο οι πελάτες να μην αγοράζουν μόνο το προϊόν αλλά και την παροχή των ανταλλακτικών και των υπηρεσιών μαζί του συγκεκριμένου προϊόντος.

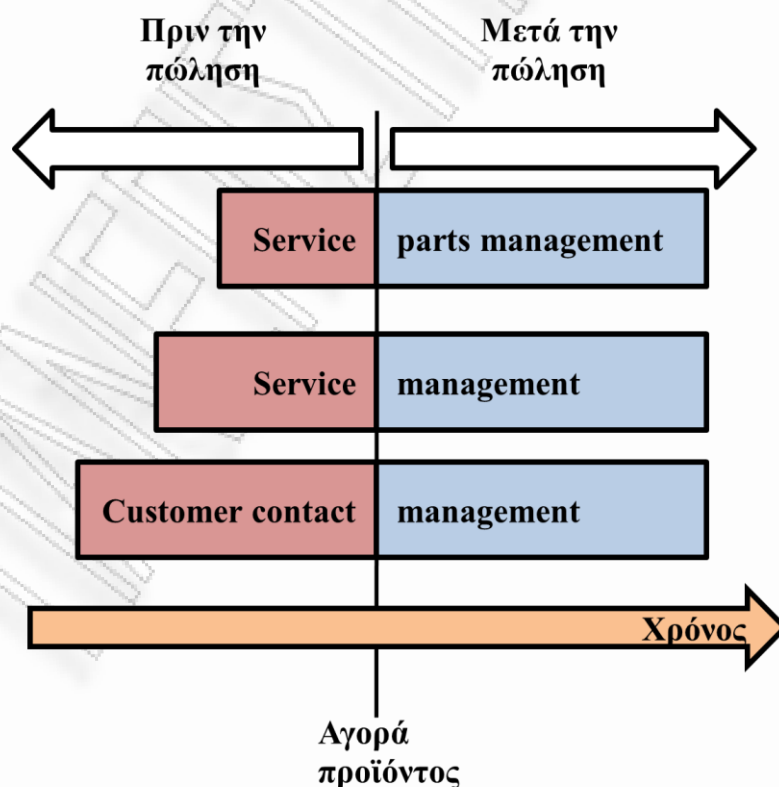
Οι παροχείς των υποστηρικτικών προϊόντων μπορούν να συμμετέχουν στην σχεδίαση και κατασκευή των προϊόντων ώστε να διασφαλίσουν την αποτελεσματική

παροχή των υπηρεσιών αργότερα. Επίσης, διάφορες εταιρείες μπορούν να δώσουν έμφαση στην υποστήριξη πελατών ως ένα μέρος της προώθησης του προϊόντος.

Η εξυπηρέτηση πελατών αποτελείται από 3 κύρια στοιχεία όπως φαίνεται στο διάγραμμα 14 :

- I. **Service parts management** Περιλαμβάνει την διοίκηση των αποθεμάτων, πηγές προμήθειας, μεταφορά και σχεδιασμός κέντρου διανομής που απαιτούνται για την παροχή εξυπηρέτησης ανταλλακτικών
- II. **Service management** Ανάμειξη της τεχνολογίας, εξοπλισμού, προγραμματισμού, πληροφορίας και σχεδιασμού στις επισκευές και στο service
- III. **Customer contact management** Αφορά την στρατολόγηση, εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού που παρέχει τις υπηρεσίες, έρευνα πελατών, λύσεις προβλημάτων, marketing service και ανταλλακτικών

Διάγραμμα 14 : Τα τρία κύρια στοιχεία της υποστήριξης πελατών



Σπουδαιότητα της υποστήριξης πελατών

Οι επιχειρήσεις συνεχώς ανακαλύπτουν ότι υπάρχουν τρία κύρια οφέλη από την παροχή αποτελεσματικής υποστήριξης πελατών.

Κατ' αρχήν, οι ικανοποιημένοι πελάτες συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο που μπορεί να ωφελήσει την εταιρεία μακροπρόθεσμα. Οι συγκεκριμένοι πελάτες μπορούν να βοηθήσουν την εταιρεία να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η αγοραστική αφοσίωση που δείχνουν οι συνεχείς πελάτες συμβάλλουν ώστε να μειωθούν τα κόστη πωλήσεων και μάρκετινγκ που σχετίζονται με την προσέλκυση νέων πελατών. Επίσης, οι συστάσεις νέων πελατών μπορεί να ωφελήσουν την αγοραστική συμπεριφορά και άλλων πελατών.

Ένα δεύτερο πλεονέκτημα της υποστήριξης πελατών είναι τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν από τις υποστηρικτικές λειτουργίες. Σε κάποιες βιομηχανίες τα κέρδη από την εξυπηρέτηση ανταλλακτικών, την παροχή υπηρεσιών και την επαφή πελατών θεωρούνται πολύ σημαντικά. Στην αυτοκινητοβιομηχανία η υποστήριξη πελατών παρέχει ένα δυσανάλογο επίπεδο κερδών στους κατασκευαστές και στους αντιπροσώπους, όπως δείχνει και ο πίνακας 2.

Πίνακας 2 : Τα κέρδη της υποστήριξης πελατών στην αυτοκινητοβιομηχανία

	Αναλογία των πωλήσεων	Αναλογία του κέρδους
Service parts(Κατασκευαστής)	10%	25%
Service parts/Service Mgmt(Αντιπρόσωπος)	25%	75%

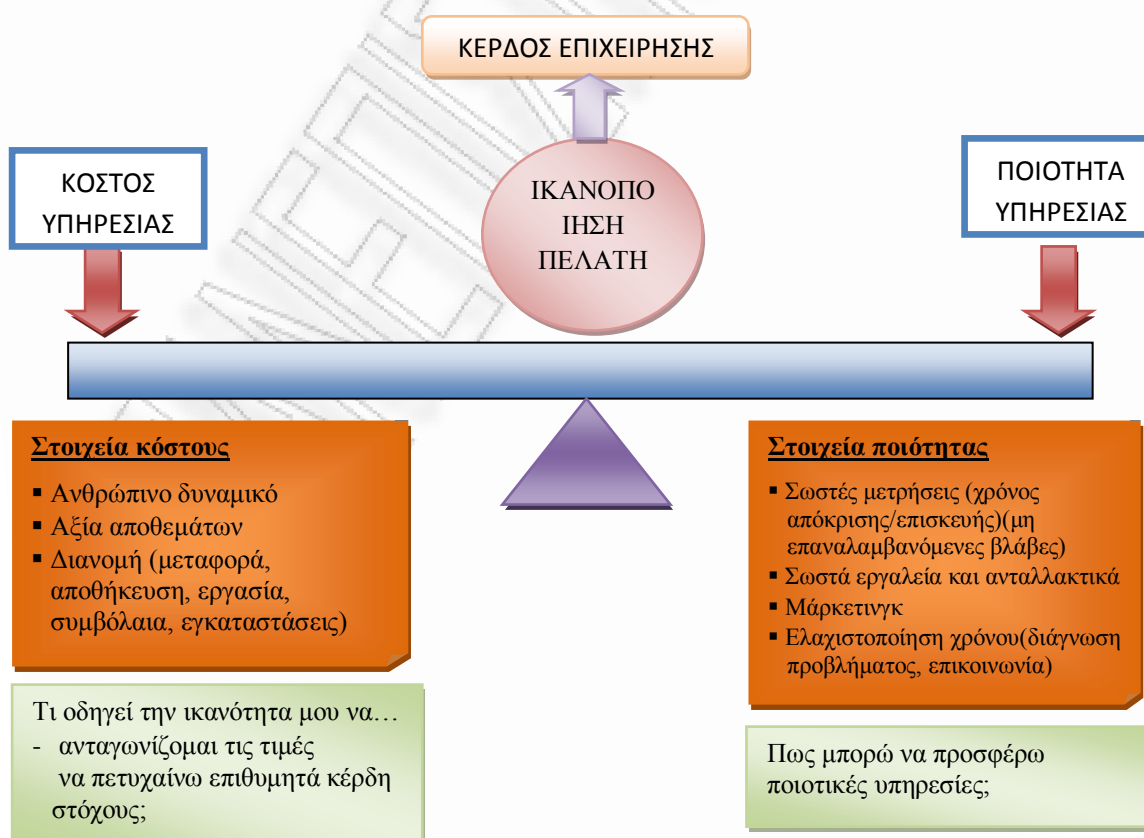
Πηγή : Andersen Consulting industry analysis

Το τελευταίο όφελος είναι ότι οι υποστηρικτικές λειτουργίες που χρησιμοποιούνται για να υποστηρίξουν τα πάγια μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα, η ικανότητα λειτουργιών και τα οικονομικά τους. Για παράδειγμα, όταν μια επιχείρηση έχει έλλειψη ενός ανταλλακτικού και η παραγωγική διαδικασία δεν μπορεί να συνεχιστεί αυτό επιφέρει επιπρόσθετα κόστη σχετιζόμενα με την χαμένη παραγωγή και χρόνο.

Το μοντέλο υποστήριξης εξυπηρέτησης πελατών «trade-off»

Εκτός από τα πλεονεκτήματα της υποστήριξης πελατών, οι επιχειρήσεις παίρνουν σοβαρά υπ' όψιν τους το κόστος της παροχής των διαφόρων επιπέδων εξυπηρέτησης των πελατών. Μια μελλοντική αποτελεσματική οργάνωση υποστήριξης πελάτη θα πρέπει να αναπτύξει στρατηγικές που θα ενισχύσουν την συνολική κερδοφορία όχι μόνο της επιχείρησης που την παρέχει αλλά και αυτού που την απολαμβάνει. Για να ανταπεξέλθουμε σε αυτές τις προκλήσεις θα πρέπει να ισορροπήσουμε το κόστος των υπηρεσιών με την ποιότητα της υπηρεσίας που παρέχεται. Το διάγραμμα 15 είναι ένα παράδειγμα για το πώς πολλοί παροχείς υπηρεσιών ισορροπούν συνεχώς το κόστος με την ποιότητα.

Διάγραμμα 15 : Υποστήριξη υπηρεσιών πελάτη trade-off



Μοντέλα για το customer support service

Τα logistics παίζουν κεντρικό ρόλο στην παροχή υποστήριξης του πελάτη και υπό αυτήν τη μορφή είναι ένας κρίσιμος και καθοριστικός παράγοντας του επιπέδου μιας εταιρίας για την απόδοση υποστήριξης των πελατών. Τελικά, υποστήριξη πελάτη είναι να παρέχεις τα σωστά ανταλλακτικά, τους σωστούς τεχνικούς, τα εργαλεία και τις πληροφορίες στο σωστό τόπο, στο σωστό χρόνο με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Η διάκριση των δραστηριοτήτων των logistics στις βασικές υποστηρικτικές λειτουργίες αναφέρονται στον πίνακα 3.

Πίνακας 3 : Βασικές υποστηρικτικές δραστηριότητες των logistics για πελάτες

Key Customer Support Logistics Area	Primary Logistics Challenge
Διαχείριση Αποθεμάτων Ανταλλακτικών	Μεγιστοποίηση διαθεσιμότητας ανταλλακτικών με το μικρότερο απόθεμα και κόστος
Αποθήκευση Ανταλλακτικών	Μεγιστοποίηση αποτελεσματικότητας πληρότητας με το μικρότερο κόστος
Μεταφορά Ανταλλακτικών	Παροχή γρήγορης παράδοσης ανταλλακτικών με το μικρότερο κόστος
Διαδικασία παραγγελίας ανταλλακτικών και εκπλήρωση τους	Μεγιστοποίηση απόδοσης κύκλου διαχείρισης παραγγελιοληψίας με ελαχιστοποίηση κόστους
Πηγές Προμήθειας Ανταλλακτικών	Εύρεση και ανάπτυξη χαμηλού κόστους και υψηλής ποιότητας πηγών προμήθειας
Αγορές ανταλλακτικών	Διασφάλιση έγκαιρης παράδοσης υψηλής ποιότητας ανταλλακτικών με το μικρότερο κόστος
Σχεδιασμός διαθεσιμότητας τεχνικού προσωπικού	Διατήρηση του απαραίτητου αριθμού τεχνικών για την εξυπηρέτηση πελατών
Προγραμματισμός τεχνικών	Διασφάλιση ότι οι διαθέσιμοι τεχνικοί αξιοποιούνται αποτελεσματικά
Αποστολή τεχνικών	Διαχείριση απασχόλησης των τεχνικών σε ωριαία βάση
Προσδιορισμός απαιτήσεων τελικού χρήστη	Ακριβής προσδιορισμός προσδοκιών, αναγκών και ικανοποίησης του πελάτη
Διαχείριση εξυπηρέτησης τελικού χρήστη	Διαχείριση της κατάλληλης απόκρισης σε θέματα εξυπηρέτησης του πελάτη

Οι δραστηριότητες που είναι βασισμένες στα logistics μπορεί να αποτελούν μέχρι και το 90% του συνολικού κόστους παροχής υποστήριξης στον πελάτη, σύμφωνα με την βιομηχανική ανάλυση από την Andersen Consulting. Έτσι είναι κρίσιμο να αναπτύξει μια στρατηγική προσέγγισης των logistics που θα παρέχουν δραστηριότητες logistics σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη και τις απαιτήσεις του οργανισμού.

Υπάρχουν τέσσερα logistics μοντέλα υποστήριξης πελατών και παρουσιάζονται παρακάτω. Αυτά διαφέρουν ανάλογα με τη διαφοροποίηση του ανταγωνισμού και του περιβάλλοντος της εφοδιαστικής αλυσίδας που αντιμετωπίζει η κάθε επιχείρηση.

Μοντέλο «dealer channel»

Το «dealer channel» είναι ίσως το πιο κοινό μοντέλο logistics υποστήριξης πελατών. Το συγκεκριμένο μοντέλο χαρακτηρίζεται από κατασκευαστές που πωλούν τα προϊόντα που παράγουν μέσα από ένα αριθμό αντιπροσώπων, με τυπικά ανεξάρτητη ιδιοκτησία. Παρόλο που είναι ευθύνη των αντιπροσώπων να παρέχουν υποστήριξη στους πελάτες, ο κατασκευαστής συχνά παίζει σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη της προσπάθειας των αντιπροσώπων. Επιχειρήσεις στην αυτοκινητοβιομηχανία, στον αγροτικό εξοπλισμό, στον βιομηχανικό και μεταφορικό εξοπλισμό τείνουν να παρέχουν υποστήριξη στους τελικούς καταναλωτές μέσω του μοντέλου dealer channel.

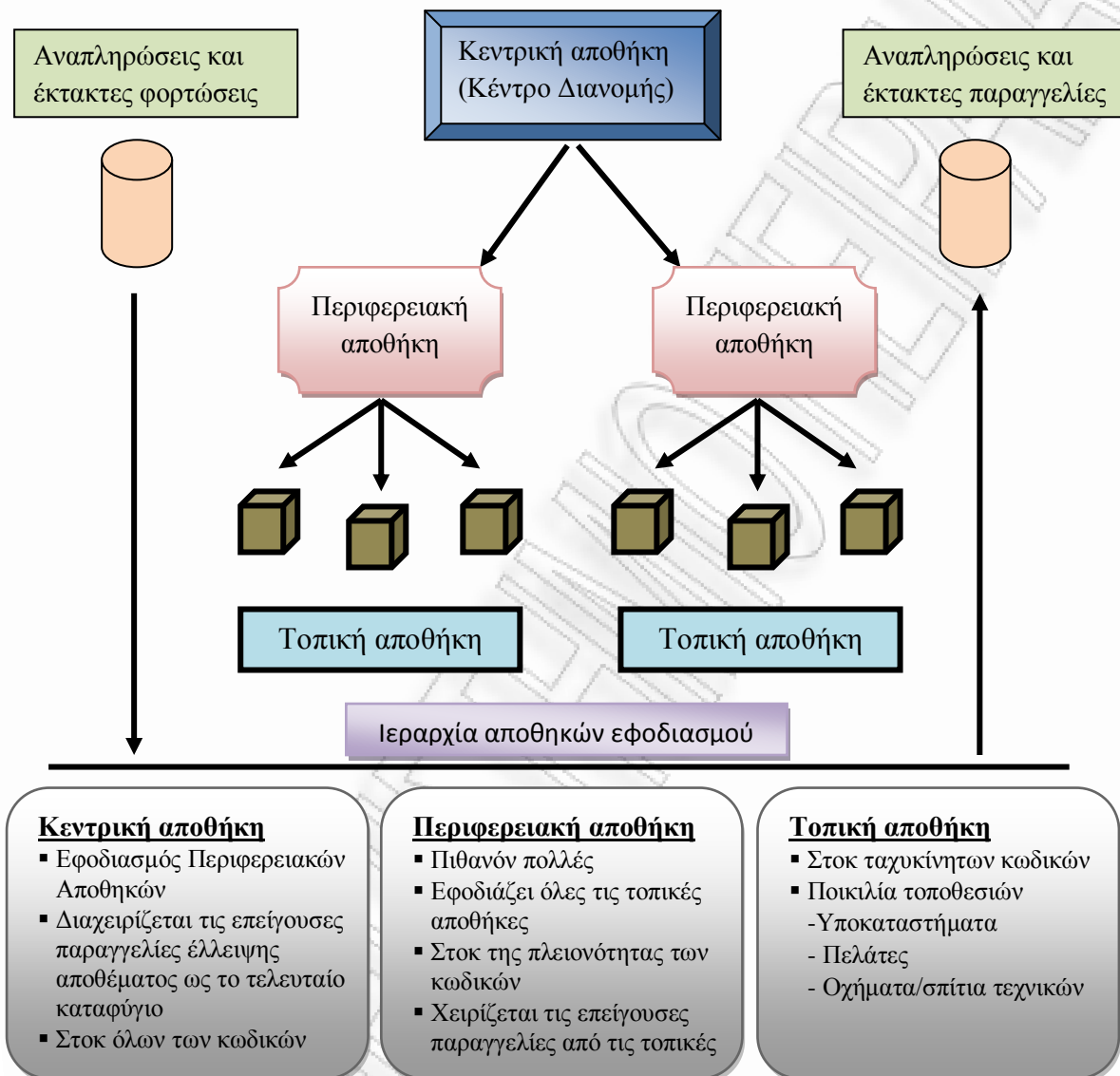
Μοντέλο «field service»

Το «field service» συναντάται επίσης συχνά και χαρακτηρίζεται από τον κατασκευαστή που πουλά τα προϊόντα του απ' ευθείας στους τελικούς χρήστες. Ο κατασκευαστής επίσης παρέχει τυπικά υποστήριξη στους τελικούς πελάτες μέσω της εσωτερικής οργανωσιακής δομής service ή μέσω εξωτερικών συνεργατών (3rd party logistics) που συνδέονται με σύμβαση εργασίας.

Επιχειρήσεις με είδη ηλεκτρονικών υπολογιστών, εξοπλισμού γραφείου, νοσοκομείων υιοθετούν το μοντέλο «field service» για να παρέχει υποστήριξη στους

πελάτες. Το διάγραμμα 16 απεικονίζει ένα τυπικό δίκτυο διανομής και υποστήριξης σε πελάτες ενός κατασκευαστή ιατρικού εξοπλισμού.

Διάγραμμα 16 : Δίκτυο μοντέλου «field service»



Από μια θεώρηση της πλευράς των logistics, υπάρχουν πολλές προκλήσεις που ωθούν την ικανότητα να παρέχουν οικονομικά υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης στο μοντέλο «field service».

Οι βασικές ευκαιρίες περιλαμβάνουν :

- I. Ανάπτυξη αποθέματος, κίνηση αποθέματος μεταξύ πολλών αποθηκευτικών τοποθεσιών περιλαμβάνοντας κεντρικές, περιφερειακές και τοπικές αποθήκες

- II. Σχεδιασμός ανταλλακτικών και συνεργασία τεχνικού
- III. Αναφορές χρησιμοποίησης ανταλλακτικών
- IV. Επιμερισμός ευθύνης αποθέματος, συμπεριλαμβάνοντας το κεντρικό και το εναπομείναν δίκτυο και τις ανάγκες του τοπικού τεχνικού
- V. Χρησιμοποίηση της υπερτιμημένης μεταφοράς για υψηλής αξίας και χαμηλής χρήσης ανταλλακτικών που συμπεριλαμβάνουν αερομεταφορές
- VI. Σχεδιασμός κύκλου ζωής που περιλαμβάνει νέα προϊόντα, ανάπτυξη, ωριμότητα (ήδη σε χρήση) και απόσυρση προϊόντων
- VII. Χαρακτηριστικά προϊόντων, όπως μη ανάλογης αξίας, μικρός αριθμός κωδικών που είναι ταχυκίνητοι και μεγάλος αριθμός κωδικών που δεν είναι
- VIII. Αντίστροφη ροή όπως η πολιτική επιστροφής χρημάτων και επισκευής ελαττωματικών ανταλλακτικών

Για να επιτύχει το συγκεκριμένο μοντέλο οι επιχειρήσεις πρέπει να διατηρούν μεγάλα επίπεδα αποθεμάτων.

Μοντέλο «network asset»

Το συγκεκριμένο μοντέλο χαρακτηρίζεται από ένα παροχέα υπηρεσιών ή από μια κατασκευαστική εταιρεία που έχει ένα σοβαρό δίκτυο παγίων, τυπικών εγκαταστάσεων και εξοπλισμού που είναι αναγκαίο να συντηρηθούν αποτελεσματικά για να λειτουργεί σωστά η επιχείρηση. Η υποστήριξη πελατών παρέχεται με τέσσερις μεθόδους και είναι οι εξής :

- I. Απασχόληση του προσωπικού της για την παροχή υποστήριξης σε πελάτες
- II. Σύναψη συμβολαίου με εξωτερικό συνεργάτη (3rd party logistics) για την συντήρηση
- III. Δεσμεύοντας τα πάγια των προμηθευτών να παρέχουν υποστήριξη πελατών για τα προϊόντα τους
- IV. Χρησιμοποίηση συνδυασμού των τριών παραπάνω μεθόδων

Το μοντέλο αυτό συχνά αναφέρεται ως λειτουργίες και συντήρηση ή O&M. Εικονικά κάθε κατασκευαστής και πάροχος υπηρεσιών, όπως τηλεπικοινωνίες, εταιρείες μεταφορών υιοθετούν το μοντέλο «network asset» για να ενισχύσουν τις δραστηριότητες τους.

Μοντέλο «retail»

Το μοντέλο «retail» εφαρμόζεται από επιχειρήσεις που είναι ανταγωνιστές σε οργανώσεις εξυπηρέτησης πελατών από κατασκευαστές προϊόντων. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το συγκεκριμένο μοντέλο, δεν παράγουν ή πωλούν προϊόντα για τα οποία παρέχουν υποστήριξη πελατών. Το μοντέλο χαρακτηρίζεται από εταιρείες που διατηρούν ένα δίκτυο από δικούς τους ανεξάρτητους αντιπροσώπους που αυτοί αναλαμβάνουν να παρέχουν την υποστήριξη πελατών για τις εταιρείες.

Για παράδειγμα, αντιπρόσωποι στην αυτοκινητοβιομηχανία με λιπαντικά και ανταλλακτικά, αντιπρόσωποι διανομής ανταλλακτικών με αγροτικούς και κατασκευαστικούς εξοπλισμούς, που συχνά προσφέρουν υπηρεσίες είναι από εταιρείες που χρησιμοποιούν το μοντέλο «retail» για την υποστήριξη πελατών.

Συνδυασμοί μοντέλων υποστήριξης πελατών

Πολλές φορές υπάρχει δυνατότητα μια εταιρεία να συνδυάζει μοντέλα. Ένας κατασκευαστής αυτοκινήτων, για παράδειγμα, μπορεί να εφαρμόσει το μοντέλο «dealer channel» για να υποστηρίξει τα προϊόντα που πουλά, ενώ ταυτόχρονα να κάνει χρήση του μοντέλου «retail» για να παρέχει υποστήριξη στους πελάτες από άλλους κατασκευαστές αυτοκινήτων. Η σημασία των βασικών περιοχών των logistics διαφέρει ανάλογα με το μοντέλο που επιλέγεται, όπως δείχνει ο πίνακας 4.

Πέντε είναι οι δυνάμεις αλλαγής που μπορεί να επηρεάσουν τον σχεδιασμό και την διανομή της υποστήριξης πελατών μέσα στην επόμενη δεκαετία και είναι οι εξής :

- I. Αλλαγή προσδοκιών των πελατών πάνω στην εξυπηρέτησή τους

- II. Αλλαγή των καναλιών διανομής της εξυπηρέτησης πελατών
- III. Πολλαπλασιασμός προϊόντων
- IV. Χρήση της τεχνολογίας
- V. Παγκοσμιοποίηση

Πίνακας 4 : Σπουδαιότητα των βασικών περιοχών των logistics σε κάθε μοντέλο

Βασικές περιοχές Logistics	Μοντέλο «Dealer channel»	Μοντέλο «Field service»	Μοντέλο «Field asset»	Μοντέλο «Retail»
Διαχείριση αποθεμάτων ανταλλακτικών	Κρίσιμο	Κρίσιμο	Κρίσιμο	Κρίσιμο
Αποθήκευση ανταλλακτικών	Υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Υψηλό
Μεταφορά ανταλλακτικών	Υψηλό	Υψηλό	Μέτριο	Μέτριο
Διαδικασία παραγγελίας ανταλλακτικών και εκπλήρωση	Υψηλό	Υψηλό	Μέτριο	Υψηλό
Πηγές Προμήθειας Ανταλλακτικών	Υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Κρίσιμο
Αγορές ανταλλακτικών	Υψηλό	Υψηλό	Υψηλό	Υψηλό
Σχεδιασμός διαθεσιμότητας τεχνικού προσωπικού	Μέτριο	Κρίσιμο	Υψηλό	Μέτριο
Προγραμματισμός τεχνικών	Μέτριο	Κρίσιμο	Κρίσιμο	Μέτριο
Αποστολή τεχνικών	Χαμηλό	Κρίσιμο	Μέτριο	Χαμηλό
Προσδιορισμός απαιτήσεων τελικού χρήστη	Κρίσιμο	Κρίσιμο	Υψηλό	Υψηλό
Διαχείριση εξυπηρέτησης τελικού χρήστη	Κρίσιμο	Κρίσιμο	Υψηλό	Υψηλό

Δείκτες σημαντικότητας

Κρίσιμο : Μεγαλύτερη σημασία στην ανταγωνιστική επιτυχία. Απαιτείται εξαιρετική λειτουργία των logistics

Υψηλό : Σημαντικής σπουδαιότητας στην ανταγωνιστική επιτυχία. Απαιτείται υψηλό επίπεδο απόδοσης των λειτουργιών των logistics

Μέτριο : Μικρής σημασίας στην ανταγωνιστική επιτυχία. Απαιτείται ισοτιμία των λειτουργιών των logistics

Χαμηλό : Δεν αποτελεί ανταγωνιστική διάκριση. Δεν απαιτείται ιδιαίτερα αποτελεσματική λειτουργία των logistics

I. Αλλαγή προσδοκιών των πελατών πάνω στην εξυπηρέτησή τους

Οι πράξεις των καταναλωτών μιλούν δυνατότερα από τα λόγια τους. Στοιχεία από πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι εταιρείες που πωλούν προϊόντα όπως ηλεκτρονικοί υπολογιστές και αυτοκίνητα συντηρούν την αφοσίωση των καταναλωτών τους πετυχαίνοντας πολύ υψηλά επίπεδα ικανοποίησης πελατών, οτιδήποτε λιγότερο από το 100% δεν είναι καθόλου καλό. Υπάρχει μια ολοένα αυξανόμενη πίεση σε οργανώσεις υποστήριξης πελατών ώστε να εφαρμόσουν πρακτικές και μέτρα, η οποία οδήγησε σε πιο υψηλές προσδοκίες.

Πολλές εταιρείες προσπαθούν να καλυτερεύσουν το προφίλ τους πάνω στην εξυπηρέτηση πελατών με το να βελτιώσουν κάποια βασικά στοιχεία όπως η διαθεσιμότητα των ανταλλακτικών. Λίγες εταιρείες σήμερα μπορούν να το προβλέψουν με ακρίβεια αυτό. Στην αυτοκινητοβιομηχανία πολλές εταιρείες προσφέρουν δωρεάν παραλαβή του αυτοκινήτου για service και επιστροφή, αντικατάσταση με άλλο αυτοκίνητο και χαμηλότερες τιμές.

II. Αλλαγή των καναλιών διανομής της εξυπηρέτησης πελατών

Στην Αμερική έχει παρατηρηθεί μια μετατόπιση δύναμης προς τους λιανοπωλητές σε πολλές αγορές αυτοκινητοβιομηχανίας, όπως είχε συμβεί στις αγορές εξοπλισμού γραφείου και ηλεκτρονικών. Τα superstores και οι «δολοφόνοι» κατηγορίας είναι οι σαφείς νικητές στα προϊόντα καταναλωτών και εξοπλισμού γραφείου αλλά τα επίπεδα και η πολυπλοκότητα στην αυτοκινητοβιομηχανία οδηγούν

σε μια διαφορετική λύση ,όπου τα πολλαπλά κανάλια διανομής είναι αναγκαίο να συνυπάρχουν.

Τα παραδείγματα των αναδυόμενων καναλιών, που απειλούν να πάρουν τον κερδοφόρο όγκο μακριά από το υπάρχον κανάλι εμπόρων, περιλαμβάνουν τις αλυσίδες ανταλλακτικών αυτοκινήτων, που αρχίζουν να κάνουν την εμφάνιση τους στις αγορές υπηρεσιών, καταστήματα με μεταχειρισμένα αυτοκινήτων που παρέχουν περισσότερες εγγυήσεις, όπως την επιτόπια υπηρεσία, και τις άμεσες πρωτοβουλίες προμηθευτών όπου οι κατασκευαστές ανταλλακτικών πωλούν άμεσα στο λιανοπωλητή, παρακάμπτοντας τους κατασκευαστές οχημάτων και τους εμπόρους.

III. Πολλαπλασιασμός προϊόντων

Ο χρόνος για ανάπτυξη προϊόντων έχει μειωθεί αρκετά και για αυτό το λόγο δημιουργούνται πολλά νέα προϊόντα των οποίων όμως ο κύκλος ζωής έχει μειωθεί αρκετά. Ο κύκλος ζωής ενός προϊόντος έχει περιπλέξει την υποστήριξη πελατών αισθητά με το να δημιουργήσει παραπάνω πολυπλοκότητα ,ειδικά σε θέματα ανταλλακτικών, υπηρεσιών και πιο εξειδικευμένου εξοπλισμού υπηρεσιών.

Ο πολλαπλασιασμός προϊόντων σήμερα έχει πολλά εμπόδια σχετικά με παγκόσμια περιβαλλοντολογικά προβλήματα, όπως η εκπομπή και διαχείριση χαμηλών ρύπων, η εξοικονόμηση ενέργειας αλλά και άλλα θέματα όπως το χαμηλό κόστος. Όμως από την πλευρά του μάρκετινγκ το προϊόν πρέπει να έχει καλύτερη απόδοση, νέα χαρακτηριστικά και gadgets. Για να παραχθεί ένα τέτοιο προϊόν πρέπει οι σχεδιαστές και τεχνικοί να έχουν στην διάθεση τους νέες τεχνικές υπηρεσιών, εργαλείων και ικανοτήτων.

IV. Χρήση τεχνολογίας

Με το πέρασμα του χρόνου οι κατασκευαστές έχουν αναπτύξει στρατηγικές βασισμένες πάνω στην τεχνολογία για να διαχειριστούν καλύτερα τις αρνητικές επιδράσεις στην υποστήριξη πελατών. Οι εταιρείες που ηγούνται στην αγορά εφαρμόζουν συγκεκριμένα μέτρα για να μειώσουν τον υπέρογκο αριθμό ανταλλακτικών. Οι πληροφορίες ενός προϊόντος διανέμονται συχνά ηλεκτρονικά, αποφεύγοντας με αυτόν τον τρόπο το κόστος έκδοσης εγχειριδίων. Τα πιο πολυσύνθετα προϊόντα , όπως τα αεροσκάφη, αυτοκίνητα και μεγάλα φορτηγά γίνονται πιο «έξυπνα», χρησιμοποιώντας μηχανισμούς αυτό-διάγνωσης,

αξιολόγησης και συστήματα αναφοράς στο ίδιο το προϊόν ή στον εξοπλισμό του service.

V. Παγκοσμιοποίηση

Οι επιχειρήσεις παρατηρούν ότι πρέπει ολοένα να παρέχουν και να έχουν τις σωστές πηγές για πληροφορίες εξυπηρέτησης πελατών, ανταλλακτικά και service σε μια παγκόσμια βάση. Όπως τα προϊόντα συνέχεια σχεδιάζονται και πωλούνται σε όλες τις κύριες αγορές, έτσι η εξυπηρέτηση πελατών παρέχεται οικονομικά με συνεπή τρόπο παγκοσμίως. Γι' αυτό πολλές επιχειρήσεις ανταποκρίνονται στην παγκόσμια πρόκληση με την βοήθεια των εξωτερικών συνεργατών (3rd party logistics).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Τι είναι το CRM και ο ρόλος του στις επιχειρήσεις

Το Customer Relationship Management ή Marketing (CRM) αποτελεί μια μεθοδολογία που σκοπό έχει να βοηθήσει στη επισήμανση και την προσέλκυση των καταναλωτών μέσα από τη διαδικασία ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη στην εφοδιαστική αλυσίδα.

Το CRM δημιουργήθηκε από την Siebel Systems και έκανε την εμφάνιση του στην διάρκεια της δεκαετίας του '70, μετά εξελίχθηκε στην δεκαετία του '80 και τέλος στην δεκαετία του '90 γνώρισε την πιο σημαντική ώθηση λόγω της μεγάλης ανάπτυξης και εξέλιξης των πληροφοριακών συστημάτων και των εφαρμογών τους. Η Siebel Systems από τις αρχές του 2000 αντιμετωπίζει σκληρό ανταγωνισμό λόγω και των άλλων εταιρειών που κατασκευάζουν παρόμοια προγράμματα από την SAP και την Oracle. Προβλέπεται ότι η επιρροή της Siebel Systems θα συρρικνωθεί μελλοντικά λόγω των ERP συστημάτων.

Ο στόχος του CRM είναι να δημιουργήσει ανάγκες στον πελάτη, ώστε να αγοράζει συνέχεια και να εξυπηρετείται από την επιχείρηση μέσα από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Ο πελάτης είναι πάντα στο κέντρο της επιχειρηματικής διαδικασίας, γι' αυτό έχει και πελατοκεντρικό χαρακτήρα το CRM και όλα διενεργούνται μέσα από ένα συγκεκριμένο σύστημα διαχείρισης. Το CRM μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση για περισσότερο κερδοφορία και φέρνει αλλαγή στην επιχειρηματική σκέψη και δομή. Χρησιμοποιείται κυρίως για να περιγράψει τις πρακτικές, το λογισμικό και τις εφαρμογές του Internet μέσω των οποίων μπορεί μια επιχείρηση να κατανοήσει και να εξυπηρετήσει καλύτερα τις ανάγκες ενός παλαιού ή μελλοντικού πελάτη.

Ο ορισμός του Customer Relationship Management (CRM) θα μπορούσε να είναι ο παρακάτω : *«Το CRM είναι το μέσο που δημιουργεί πιστότητα του πελάτη, με στόχο την αύξηση της κερδοφορίας και του επιχειρηματικού οφέλους,*

εστιάζοντας στην παροχή υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών της επιχείρησης από όλα τα μέλη του οργανισμού».

Το CRM είναι ουσιαστικά μια μεθοδολογία η οποία στηρίζεται στην εκτεταμένη χρήση βάσεων δεδομένων. Σε αυτές η εταιρεία τηρεί ένα πλήθος από πληροφορίες οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε για να αυξήσουν τις πωλήσεις της είτε για να εξυπηρετηθεί καλύτερα η ήδη υπάρχουσα πελατεία της (γεγονός που θα αυξήσει τις πωλήσεις μακροπρόθεσμα).

Μία λύση CRM συλλέγει στοιχεία για τον πελάτη από όλες τις δραστηριότητες της εταιρίας και την επικοινωνία της με τον πελάτη, με όποιον τρόπο και αν αυτή πραγματοποιείται (τηλέφωνο, fax, e-mail, Internet, WAP, απευθείας επαφή με εμπορικά στελέχη), τα οργανώνει σε πληροφορία και γνώση σύμφωνα με την πολιτική και στρατηγική της εταιρίας και τα διαθέτει με ενιαίο τρόπο στα στελέχη της εταιρίας που διαχειρίζονται τη σχέση με το πελάτη (marketing, πωλήσεις, εξυπηρέτηση).

Παραδείγματα χρήσης μεθόδων CRM:

- **Lifecycle programs** - Μια εταιρεία πώλησης αυτοκινήτων παρακολουθεί πότε λήγει η εγγύηση όσων αυτοκινήτων πούλησε και επικοινωνεί με τους πελάτες της για να τους υπενθυμίσει λίγο πριν τη λήξη της ότι αν αντιμετωπίζουν οποιοδήποτε πρόβλημα μπορούν ακόμη να το επιδιορθώσουν δωρεάν.
- **Cross-sell programs** - Μια εταιρεία πώλησης ηλεκτρικών ειδών επικοινωνεί με όσους πελάτες έχουν αγοράσει ηλεκτρικές κουζίνες από εκείνη, για να τους ενημερώσει ότι πλέον πουλάει και σκεύη κουζίνας.
- **Up-sell programs** - Μια εταιρεία Internet επικοινωνεί με όσους πελάτες της "ενοχλούν" συχνά το τμήμα τεχνικής υποστήριξης, για να τους ενημερώσει ότι η εταιρεία X οργανώνει σεμινάρια χρήσης του Internet.
- **Reactivation programs** - Η επικοινωνία με πελάτες που έχουν πολύ καιρό να αγοράσουν και η ενθάρρυνσή τους με ειδικές προσφορές.

Τα «κλειδιά» του CRM

Στη μεθοδολογία που εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις υπάρχουν κάποια κλειδιά στις λειτουργίες που εφαρμόζονται από το CRM.

Marketing : οι λειτουργίες του marketing περιέχουν αποφάσεις βασισμένες πάνω σε ποιους πελάτες στοχεύουμε, πώς να τους ξεχωρίσεις, ποια προϊόντα να τους προσφέρεις, πώς να κοστολογήσεις τα προϊόντα και πώς να διαχειριστούμε τις πραγματικές καμπάνιες για προσελκύσουμε πελάτες-στόχους. Τα επιτυχημένα λογισμικά στον τομέα του marketing, συμπεριλαμβανόμενου του CRM, παρέχουν αναλύσεις που βελτιώνουν τις αποφάσεις του marketing πάνω στην κοστολόγηση, στην κερδοφορία προϊόντων αλλά και στην κερδοφορία πελατών.

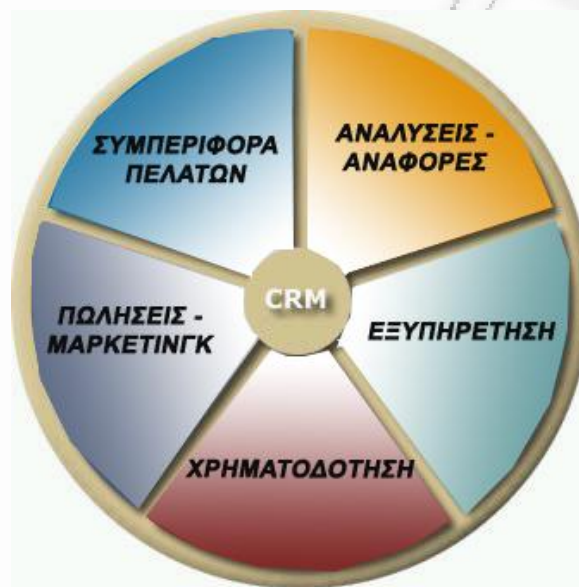
Πωλήσεις : ο τομέας των πωλήσεων εστιάζει στο πώς πραγματοποιείται μια σωστή πώληση σε πελάτη(σε αντίθεση με το marketing που εστιάζουν πιο πολύ στον σχεδιασμό τι να πουλήσω και σε ποιον). Ο τομέας των πωλήσεων περιλαμβάνει επίσης και τις αναγκαίες πληροφορίες που χρειάζονται για να γίνει μια πώληση αλλά και πώς να χρησιμοποιηθούν σωστά. Η εκτέλεση της πώλησης μπορεί να χρειαστεί τον υπεύθυνο πωλήσεων (ή και τον πελάτη) για να δημιουργήσει και να ρυθμίσει τις επιλογές και τα χαρακτηριστικά που υπάρχουν στα λογισμικά. Επίσης υπάρχουν λειτουργίες, όπως η ικανότητα να αποσπάσουμε ημερομηνίες και πληροφορίες σχετικά σε κάθε παραγγελία του πελάτη.

Διαχείριση παραγγελιών : Η διαδικασία της διαχείρισης των παραγγελιών των πελατών είναι πολύ σημαντική για τον πελάτη για να εντοπίσουν ανά πάσα στιγμή που βρίσκεται η παραγγελία τους αλλά και για την επιχείρηση για να μπορεί να σχεδιάσει και να εκτελέσει την εκπλήρωση της παραγγελίας. Αυτή η διαδικασία δίνει την ζήτηση από τους πελάτες με την εφοδιαστική αλυσίδα της επιχείρησης. Τα προγράμματα διαχείρισης παραγγελιών πάντα διαχειριζόντουσαν παραδοσιακά από συστήματα κληρονομιών ή ήταν ένα κομμάτι του συστήματος ERP. Πρόσφατα, νέα προγράμματα διαχείρισης παραγγελιών περιέχουν με επιπρόσθετες λειτουργίες που ενεργοποιεί την διαφάνεια των παραγγελιών ανάμεσα σε όλα τα συστήματα διαχείρισης παραγγελιών που έχει η επιχείρηση.

Κέντρο εξυπηρέτησης ή τηλεφωνικό : Το κέντρο εξυπηρέτησης ή τηλεφωνικό κέντρο είναι συχνά το κύριο σημείο επαφής ανάμεσα σε μια επιχείρηση και τους

πελάτες της. Βοηθά τους πελάτες να παραγγείλουν, να προτείνουν προϊόντα, να λύσουν προβλήματα και να παρέχουν πληροφορίες σε τι κατάσταση βρίσκεται η παραγγελία. Οι παροχείς επιτυχημένων λογισμικών έχουν βοηθήσει σημαντικά τις λειτουργίες του κέντρου εξυπηρέτησης ή τηλεφωνικού με το να οργανώσουν και να μειώσουν τη δουλειά από τους αντιπροσώπους της εξυπηρέτησης πελατών και να τη μεταφέρουν στους ίδιους τους πελάτες της.

Διάγραμμα 17 : Ανάλυση του CRM



Πηγή : <http://blog.taragana.com>

Στάδια για την υλοποίηση ενός συστήματος CRM

Μια επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει μια στρατηγική αλλά και κάποιες βασικές προδιαγραφές για την επιλογή ενός συστήματος CRM, συνοψίζονται παρακάτω:

- Εφαρμογή του CRM σταδιακά, ξεκινώντας από τις δραστηριότητες που έχουν τη μεγαλύτερη ανάγκη / βαρύτητα, όπως για παράδειγμα η εξυπηρέτηση.
- Επιλογή στρατηγικού συνεργάτη στην ελληνική αγορά, που να διαθέτει χαρακτηριστικά, όπως τεχνογνωσία και εμπειρία στην υλοποίηση λύσεων CRM, αλλά και εκτενή γνώση των επιχειρησιακών αναγκών και λειτουργιών, ώστε να λειτουργήσει εκτός από υλοποιητής και ως σύμβουλος και καθοδηγητής της επιχείρησης στην εφαρμογή του CRM.

- Επιλογή πλατφόρμας CRM με επιχειρηματικά κριτήρια, βάσει υπαρχόντων και μελλοντικών αναγκών, καθώς και του ευρύτερου πλαισίου στο οποίο δραστηριοποιείται αλλά και με τεχνολογικά κριτήρια, όπως η ευελιξία προσαρμογών και το μικρό κόστος μελλοντικών αλλαγών.
- Καταγραφή όλων των υπάρχουσων επιχειρησιακών διαδικασιών που σχετίζονται με τη διαχείριση πληροφορίας πελάτη, όπως εξυπηρέτηση, πωλήσεις, marketing, υποστήριξη.
- Συμμετοχή σε ένα εμπειριστατωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης των χειριστών του συστήματος, ώστε να συνειδητοποιήσουν ότι το CRM όχι μόνο δε θα επιβαρύνει αλλά θα οργανώσει και καλύτερα την καθημερινή τους ενασχόληση. Η επιτυχία ενός συστήματος CRM βασίζεται πρωτίστως στον ανθρώπινο παράγοντα και η αποδοχή του από όλη την κλίμακα ανθρώπινου δυναμικού είναι ίσως ο κρίσιμότερος παράγοντας επιτυχίας. Όλη η ανθρώπινη αλυσίδα της επιχείρησης διοίκηση, υπάλληλοι, πελάτες, προμηθευτές θα πρέπει να μάθουν το CRM και να το συμπεριλάβουν στις καθημερινές τους διαδικασίες συμβάλλοντας στην επιτυχία του. Είναι αναγκαίο βέβαια ο εκσυγχρονισμός των μηχανογραφικών συστημάτων της επιχείρησης που θα επιτρέπει την αποτελεσματικότερη αναζήτηση και διαχείριση της επιχειρησιακής πληροφορίας. Ταυτόχρονα κρίσιμος παράγοντας αποτελεί η ολοκλήρωση της συνολικής επιχειρησιακής πληροφορίας σε σχέση με την κερδοφορία, τη συμπεριφορά του πελάτη και τις επιχειρησιακές λειτουργίες

Ποια χαρακτηριστικά πρέπει να διαθέτει ένα σύστημα CRM

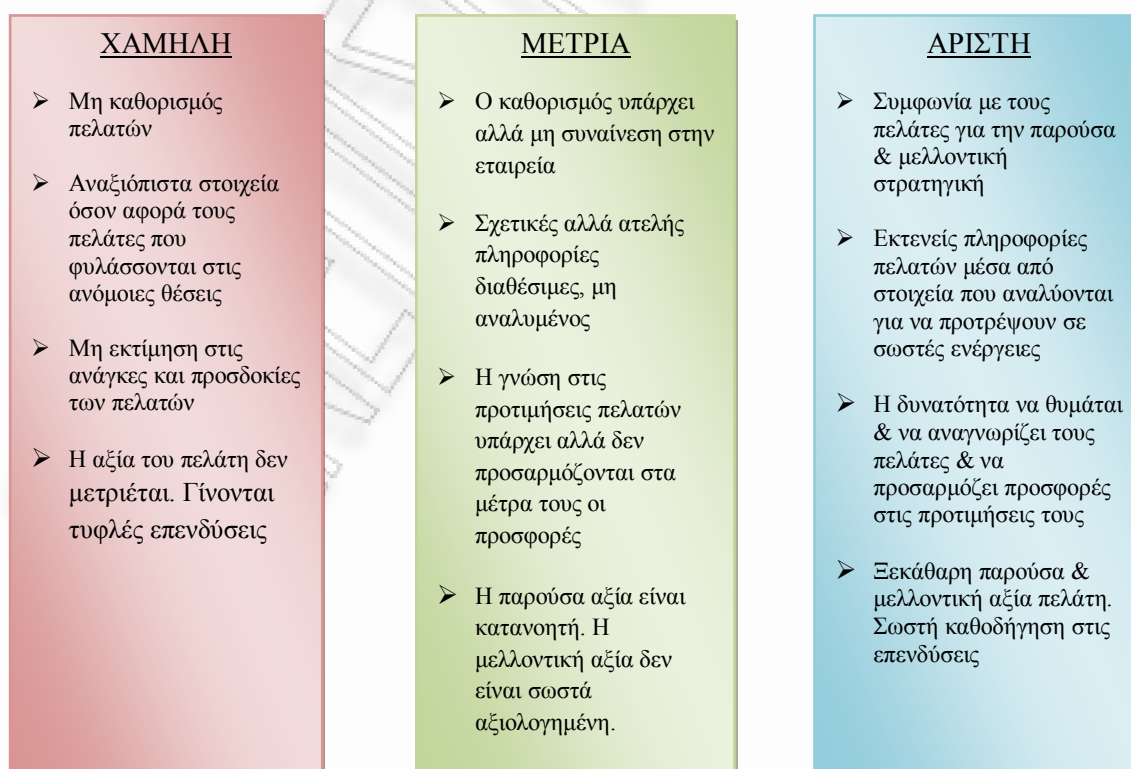
Η επεκτασιμότητα και η συνδεσιμότητα είναι δυο σημαντικά στοιχεία και στις προδιαγραφές που θα πρέπει να πληροί ένα σύστημα CRM. Σε διεθνείς μελέτες για το CRM έχει επισημανθεί ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να αναζητούν ανοιχτής αρχιτεκτονικής λογισμικό, το οποίο να μπορεί να βοηθά στην εύκολη ολοκλήρωση με τρίτα συστήματα, όπως το ERP και data warehousing, κ.λ.π.. Το CRM σύστημα θα πρέπει κανονικά να διαθέτει έτοιμους μηχανισμούς επικοινωνίας με τέτοια συστήματα.

Επιπλέον, ο οργανισμός θα πρέπει να λάβει υπόψη του τις μελλοντικές ανάγκες που ενδεχομένως μπορεί να προκύψουν από την ανάπτυξη των μεγεθών του. Έτσι το CRM θα πρέπει να διαθέτει την απαραίτητη επεκτασιμότητα που θα του επιτρέπει να υποστηρίζει συνεχώς τους αυξανόμενους αριθμούς (απομακρυσμένων) χρηστών.

Σήμερα, τα εξελιγμένα CRM συστήματα είναι eCRM, λειτουργούν δηλαδή σε περιβάλλον Διαδικτύου και ενοποιεί πλήθος web-based εφαρμογών, όπως e-Government applications, κ.λ.π.. Τα βασικά πλεονεκτήματα τέτοιων web-based συστημάτων είναι ότι:

- Επιτρέπουν την πρόσβαση από οποιοδήποτε γεωγραφικό σημείο, απλώς και μόνο μέσω ενός web browser, και
- Είναι thin-client (ή zero-client), πράγμα που επιτρέπει την εύκολη συντήρηση και αναβάθμιση σε επόμενες εκδόσεις, περιορίζοντας σημαντικά τα αντίστοιχα κόστη.

Διάγραμμα 18 : Χαρακτηρισμός της εμπειρίας των CRM



Πηγή : <http://www.crm-strategy.net>

Τα οφέλη από τη στρατηγική CRM -Τα πλεονεκτήματα

Όταν υιοθετείται μια αποδοτική στρατηγική CRM τότε έχει εξαιρετικά θετική επίδραση σε μια επιχείρηση. Κατ' αρχήν, βελτιώνονται βραχυπρόθεσμα οι σχέσεις με τους υφιστάμενους πελάτες, μέσω όλων των καναλιών επικοινωνίας. Σε περίπτωση μάλιστα που η εταιρία έχει επιλέξει το κατάλληλο σύστημα για την υποστήριξη της στρατηγικής CRM, τότε τα οφέλη είναι από μακροχρόνια έως και στατικά.

Το CRM μπορεί να αφήσει μεγάλες υποσχέσεις, όπως είναι η δυνατότητα ανταπόκρισης στις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών με μία συστηματοποιημένη μεθοδολογία. Η νέα τεχνολογία και η εξέλιξη του λογισμικού των ηλεκτρονικών υπολογιστών επιτρέπουν τον προγραμματισμό και την ενεργοποίηση επαφών με τους πελάτες, με βάση την ίδια την αγοραστική συμπεριφορά και τις συνήθειες τους, τις οποίες μπορούμε να γνωρίζουμε σε αρκετά μεγάλο βάθος. Με τη χρήση του CRM επιτυγχάνεται:

- Εντοπισμός των σημαντικότερων πελατών.
- Στόχευση της εμπορικής επικοινωνίας
- Δημιουργία πιστού αγοραστικού κοινού.
- Αύξηση των ποσών που μπορούν να διαθέτουν για καταναλωτικές δαπάνες.
- Περιορισμός των απωλειών στην καταναλωτική βάση.

Ειδικότερα, οι ευεργετικές επιδράσεις της στρατηγικής CRM εντοπίζονται σε τέσσερις τομείς:

I. Αύξηση εσόδων

Η αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων πελατείας δημιουργεί σπουδαία ευκαιρία για:

- Την προσέλκυση καινούργιων πελατών.
- Την αύξηση των πωλήσεων σε πελάτες που αγοράζουν προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλού περιθωρίου κέρδους.

- Τη μακροχρόνια διατήρηση των πελατών.
- Την αύξηση των πωλήσεων στρατηγικών προϊόντων σε υπάρχοντες πελάτες (up-selling).
- Την πώληση περισσότερων προϊόντων και υπηρεσιών σε υφιστάμενους πελάτες (cross-selling).

II. *Μείωση κόστους*

Η υλοποίηση μιας στρατηγικής CRM επιδρά άμεσα στα κόστη μιας επιχείρησης, ιδιαίτερα στις παρακάτω περιοχές:

- Βελτίωση εργασιακού περιβάλλοντος και άρα αύξηση παραγωγικότητας προσωπικού και μείωση ποσοστού μετακινήσεων.
- Αυτοματοποίηση διαχείρισης ερωτήσεων και παραπόνων πελατών, προετοιμασίας προσφορών και διαμόρφωσης ειδικών τιμών.
- Περισσότερο ακριβείς προβλέψεις πωλήσεων λόγω της βελτίωσης της ποιότητας πληροφόρησης.
- Χαμηλότερα λειτουργικά κόστη, όπως δαπάνες ταξιδιών και τηλεφώνων.
- Συντομότεροι κύκλοι πώλησης.

III. *Απόκτηση ευελιξίας*

- Ταχύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς.
- Διευκόλυνση υιοθέτησης αλλαγών, αναφορικά προς το προϊόν, την τιμολογιακή πολιτική και την πληροφόρηση σε επίπεδο marketing data.
- Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

IV. *Απλοποίηση εσωτερικής οργάνωσης*

- Οργάνωση επιχειρησιακών διαδικασιών, συνδέοντας μεταξύ τους διαφορετικές λειτουργίες, στα πλαίσια μιας πελατοκεντρικής στρατηγικής.
- Επιτάχυνση ροής εργασιών (workflow).
- Εξάλειψη μη παραγωγικής ροής πληροφόρησης.

Συνοπτικά, το CRM βοηθάει την επιχείρηση να πετύχει:

- Δημιουργία αφοσιωμένου πελατολογίου μέσω γρήγορης και αποτελεσματικής εξυπηρέτησης πελατών.
- Ειδική μεταχείριση & αξιοποίηση των πελατών 'υψηλής αξίας'.
- Διεύρυνση της γκάμας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και του πελατολογίου.
- Διασφάλιση της ποιότητας των outsourced υπηρεσιών προς τους πελάτες.
- Οικονομικά κίνητρα σε συνεργάτιδες εταιρείες: ενίσχυση της αφοσίωσης των συνεργατών.
- Αύξηση των εσόδων και του μεριδίου αγοράς.
- Αύξηση της παραγωγικότητας.
- Μείωση του λειτουργικού κόστους.
- Ευελιξία και εύκολη πρόσβαση στην πληροφορία.

Πρόσφατες μελέτες έχουν δείξει ότι οι πιο κρίσιμοι παράγοντες για ανταγωνιστικότητα σε διεθνή επίπεδο βρίσκονται στις περιοχές της ποιότητας (Quality) και της εξυπηρέτησης των πελατών (Just In Time). Στην περιοχή της εξυπηρέτησης των πελατών, οι πιο σημαντικοί παράγοντες είναι: η αξιοπιστία στους χρόνους παράδοσης, οι βελτιωμένες σχέσεις με τους πελάτες, και η γρήγορη επιβεβαίωση του χρόνου παράδοσης.

Αποδοτικότερη λειτουργία της επιχείρησης

Με την εφαρμογή του συστήματος CRM επιτυγχάνεται ο εκσυγχρονισμός της βιομηχανίας με βάση τους παραπάνω κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και δίνεται η δυνατότητα με τη χρήση του Η/Υ να παρακολουθούνται και να ελέγχονται όλα τα τμήματα και οι δραστηριότητες της εταιρίας, όπως:

Χρηματοοικονομική διαχείριση

Το CRM δημιουργεί μία βάση δεδομένων πληροφοριών η οποία αξιολογεί τη χρηματοοικονομική απόδοση σε κάθε σημαντικό επιχειρηματικό τομέα,

βελτιώνοντας την ποιότητα των πληροφοριών που λαμβάνει ο πελάτης και που αφορούν τον οργανισμό.

Παρακολούθηση παραγγελιών

- Καταγραφή και έλεγχος των παραγγελιών (ποσότητα, κωδικός, πελάτης, ημερομηνία παράδοσης κ.λπ.).
- Εκτύπωση δελτίων παραγωγής και εκτύπωση-χρήση bar code.
- On-line έλεγχος της διαθεσιμότητας των προϊόντων (στρωμάτων) στην αποθήκη.
- Παρακολούθηση του βαθμού ολοκλήρωσης των εργασιών της παραγγελίας στην παραγωγή (δελτίο παραγωγής).
- Επιβεβαίωση της αποστολής τους.
- Δυνατότητα αναφοράς με συγκεντρωτικά στην καρτέλα του πελάτη για τις παραγγελίες, τις αποστολές, και τις εκκρεμότητες προς παράδοση.
- Σύνδεση με το internet για δυνατότητα λειτουργιών e-management και e-business και δυνατότητα σύνδεσης με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους αντιπροσώπους και τα υποκαταστήματα.

Προγραμματισμός παραγωγής

- Καταγραφή των τεχνικών προδιαγραφών των προϊόντων. Εφαρμογή εναλλακτικών συνταγολογιών και φασεολογιών των προϊόντων.
- Ενημέρωση για τις ανεκτέλεστες παραγγελίες ανά προϊόν, το ύψος αποθεμάτων και τις προτεραιότητές τους στην παραγωγή (Just In Time).
- Δημιουργία εντολών παραγωγής και έλεγχος της διαθεσιμότητας των αναγκαίων α' υλών
- Προγραμματισμός των επιμέρους εργασιών με βάση τη δυναμικότητα των μηχανών και τη διαθεσιμότητα των εργαζομένων.
- Δημιουργία αναφοράς για την εξέλιξη των εργασιών και αναπροσαρμογή του σχεδιασμού όπου χρειάζεται.

Προμήθειες υλικών

- Ενημέρωση για τις ανάγκες των α' υλών και τις ελλείψεις σύμφωνα με το πλάνο παραγωγής.
- Εκτύπωση των αναγκαίων προμηθειών ανά προμηθευτή.
- Έλεγχος των παραλαβών και του ποιοτικού ελέγχου των α' υλών. Αξιολόγηση των προμηθευτών.

Αποθήκη

- Έλεγχος των αποθεμάτων σε τελικά προϊόντα, α' ύλες και την παρακαταθήκη ημιετοίμων (ελατήρια, τελάρα κ.λπ.) στην παραγωγή. Ορισμός του ορίου ασφαλείας και αναπαραγγελίας.
- Προγραμματισμός των απαιτήσεων σε α' ύλες ανάλογα με το σχεδιασμό της παραγωγής και το χρόνο παράδοσης.

Έλεγχος παραγωγής

- Έλεγχος της παραγωγής με βάση το καθορισμένο πλάνο παραγωγής.
- Καταγραφή των ολοκληρωμένων εργασιών (ποσότητες, αναλώσεις, χρόνοι, ποιοτικά στοιχεία).
- Παρακολούθηση της παραγωγής με βιομηχανικά τερματικά. Χρησιμοποίηση bar code αναγνωστών στα έντυπα παραγωγής για γρήγορη και ακριβή καταχώριση των εργασιών.
- Καταγραφή της μη-διαθεσιμότητας των μηχανών και των σφαλμάτων της παραγωγής.

Παραγωγικότητα

- Έλεγχος της παραγωγικότητας των μηχανών και των εργαζομένων.
- Συνοπτικές ή αναλυτικές εκτυπώσεις για τα προϊόντα που έχουν παραχθεί, τις αποδεκτές και σκάρτες ποσότητες, τους παραγωγικούς και νεκρούς χρόνους, τις αναλώσεις των α' υλών κ.λπ.

Κοστολόγηση

- Προϋπολογιστικός υπολογισμός του κόστους των προϊόντων με βάση την πρότυπη τεχνική προδιαγραφή (πρότυποι χρόνοι, συνταγολόγιο, φασεολόγιο κ.λπ.).
- Απολογιστικός υπολογισμός του κόστους με βάση τις πραγματικές αναλώσεις υλικών και τους χρόνους παραγωγής μηχανών και εργαζομένων.
- Εκτύπωση του βιβλίου παραγωγής και κοστολογίου.

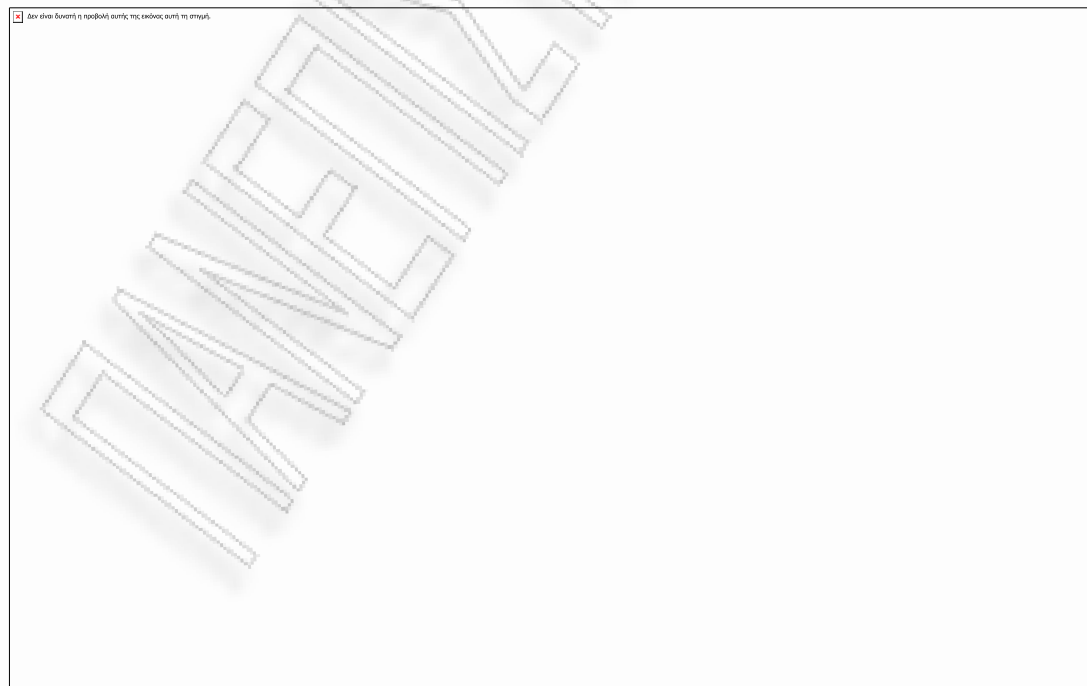
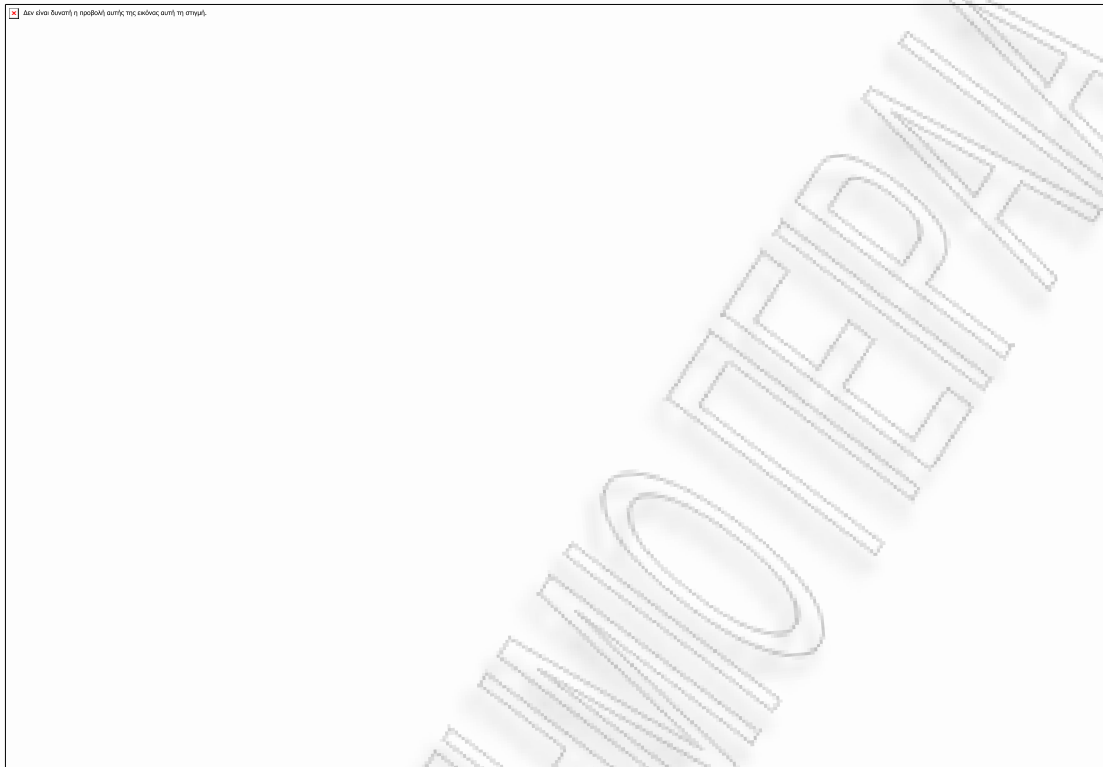
Ποιοτικός έλεγχος

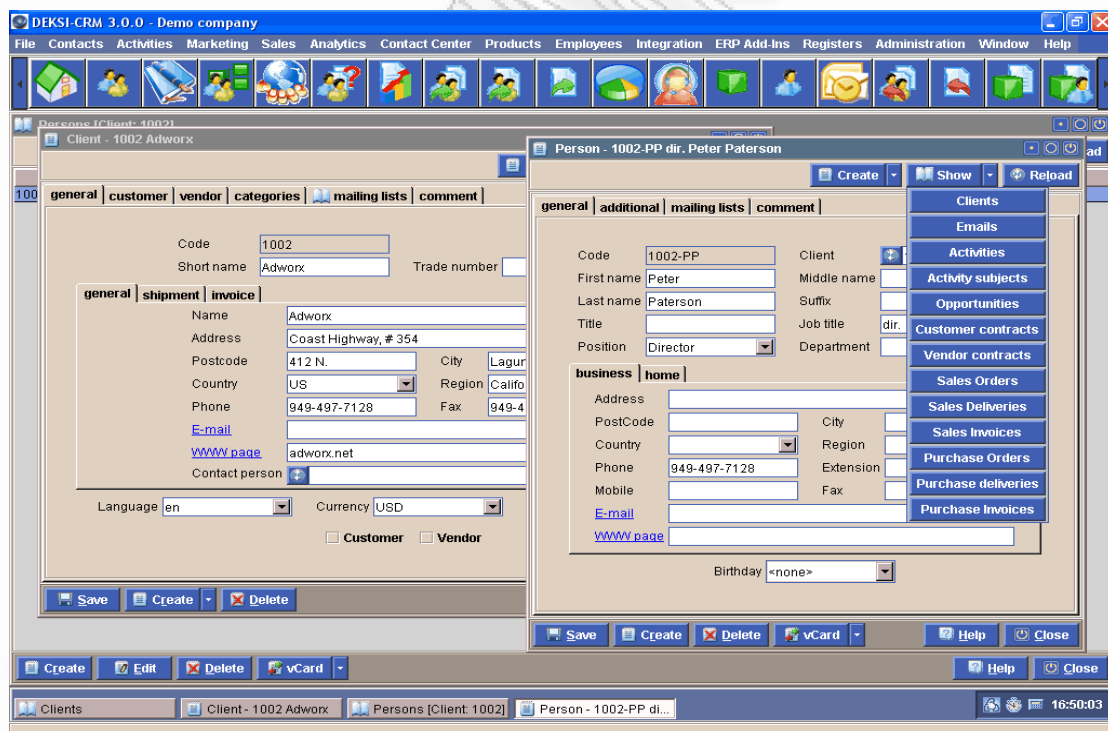
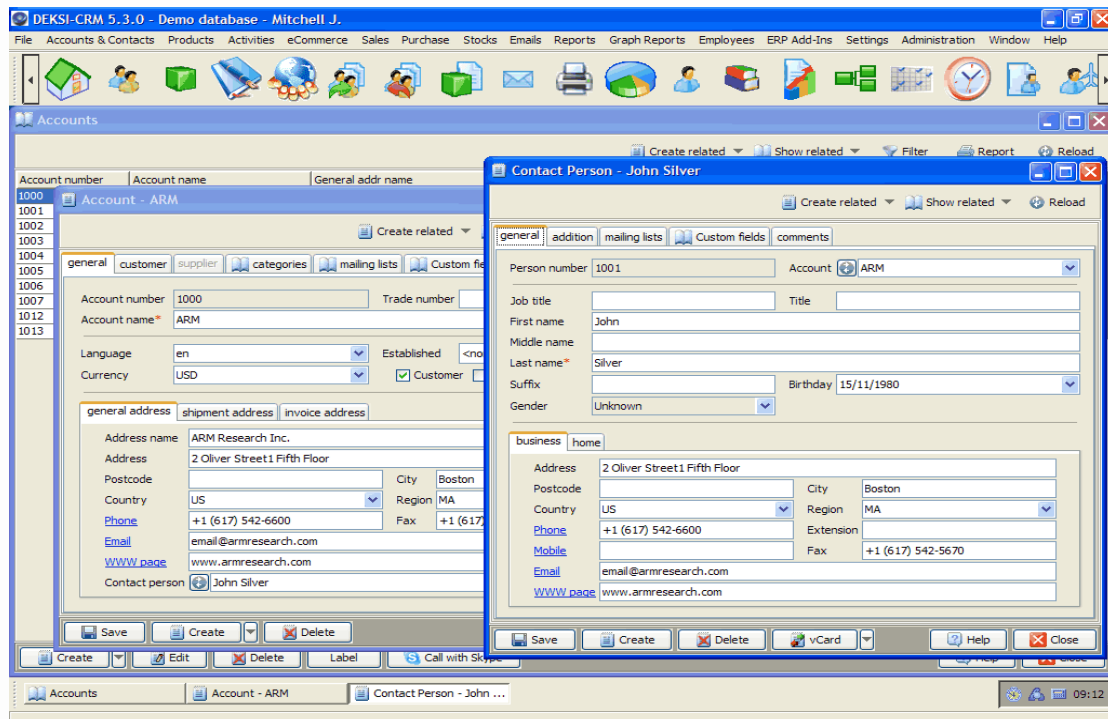
- Καθορισμός των ελέγχων, των μετρήσεων και των επιθεωρήσεων για τα παραγόμενα προϊόντα και την παραλαβή των α' υλών.
- Στατιστική επεξεργασία και ανάλυση όλων των στοιχείων της παραγωγής με ειδικές αναφορές (δείκτες παραγωγικότητας - ποιότητας) σε τακτά χρονικά διαστήματα (βάρδια - ημέρα - εβδομάδα κ.λπ.) και πρόσβαση στις μετρήσεις για παρελθόντα χρονικά διαστήματα. Καταγραφή των προβλημάτων/λαθών της παραγωγικής διαδικασίας και αυτοματοποιημένη δημιουργία ειδικών αναφορών (Εντολές Παραγωγής, Φύλλα Ελέγχου Ποιότητας κ.λπ.).
- Στατιστική ανάλυση των σφαλμάτων στην παραγωγή (Pareto).
- Διαχείριση των διορθωτικών ενεργειών στην παραγωγή.
- Παρακολούθηση του ίχνους του προϊόντος (Traceability) και υποστήριξη των διαδικασιών του ISO 9000:2000.

Παρακολούθηση των αποστολών και των δρομολογίων

- Σχεδιασμός των δρομολογίων ανά ημέρα.
- Παρακολούθηση των δρομολογίων και των παραδόσεων ανά πελάτη. Παρακολούθηση των επιστροφών.

Πίνακας 5 : Εικόνες από προγράμματα CRM





Λόγοι αποτυχίας CRM

Σε κάποιες περιπτώσεις τα CRM αποτυγχάνουν και γίνεται μεγάλος λόγος για αυτό. Ποιες είναι όμως οι αιτίες που οδηγούν ένα CRM στην μη αποτελεσματική λειτουργία του; Υπάρχουν 3 κύριες αιτίες και είναι οι εξής :

- I. Πολλές φορές οι εταιρείες πιστεύουν ότι τα προγράμματα λογισμικού CRM καθορίζουν τη στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία. Έχει επισημανθεί επανειλημμένως ότι είναι λάθος η συγκεκριμένη αντίληψη διότι οδηγεί την εταιρεία σε λάθος συμπεράσματα και έχει αρνητικές συνέπειες.
- II. Για να υλοποιηθεί ένα πρόγραμμα CRM θα πρέπει αρχικά να έχουν γίνει οι απαραίτητες αλλαγές στο οργανωτικό περιβάλλον ώστε να μπορεί να υποστηρίξει την στρατηγική CRM που έχει επιλεγεί, όπως περιγραφή καθηκόντων, καθορισμός δεικτών αξιολόγησης απόδοσης, κίνητρα – χρηματικά και μη, εκπαίδευση κλπ. Με αυτόν τον τρόπο μπορούμε να χτίσουμε ένα σωστό και «υγιές» πρόγραμμα CRM.
- III. Για να οδηγηθεί μια εταιρεία σε μια νέα και ισχυρή στρατηγική θέση θα πρέπει να υπάρχει ισχυρή υποστήριξη από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και τα ανώτατα Διευθυντικά Στελέχη όλων των τμημάτων. Για να πραγματοποιηθεί όμως αυτό θα πρέπει να υπάρχουν η απαραίτητη δέσμευση, ο ενθουσιασμός και το πάθος που θα οδηγήσουν σε αυτές τις αλλαγές.

Από αυτές τις αιτίες πρέπει να καταλάβουμε ότι όταν αγοράζουμε και χρησιμοποιούμε προγράμματα CRM δεν θα περιμένουμε ότι θα εξασφαλίσει την αφοσίωση των πελατών της με κάποιον μαγικό τρόπο. Το CRM είναι μια πελατοκεντρική στρατηγική η οποία θα χρειαστεί αλλαγή της μέχρι σήμερα δεδομένης επιχειρηματικής σκέψης και δράσης που βοηθά την εταιρεία να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η αναγκαιότητα των CRM

Ανακεφαλαιώνοντας, σύμφωνα με όσα προείπαμε εύκολα συμπεραίνουμε πως σε γενικές γραμμές οι σημερινές επιχειρήσεις έχουν 4 βασικές προτεραιότητες:

- Την αποτελεσματικότερη διαχείριση των εισπράξεων.
- Την εντατικοποίηση των πωλήσεων.
- Τη μείωση του λειτουργικού κόστους.
- Τη διακράτηση των πελατών.

Αν παρατηρήσουμε τα οφέλη που παρέχουν τα CRM συστήματα για κάθε μια από τις παραπάνω προτεραιότητες θα διαπιστώσουμε και πόσο αναγκαία είναι η ύπαρξη τους. Ας εξετάσουμε λοιπόν ποιες είναι οι λύσεις που προσφέρει η τεχνολογία σε κάθε περίπτωση:

Σχετικά με την αποτελεσματικότερη διαχείριση των εισπράξεων, τα CRM συστήματα προγραμματίζουν τις κλήσεις και τις υπενθυμίσεις στα στελέχη που διενεργούν εισπράξεις, εμφανίζουν συγκεντρωτικά την πληροφορία που απαιτείται ώστε να γίνεται η συμφωνία υπολοίπου ευκολότερη, κρατούν ιστορικό λαμβάνουν υπόψη τις διαφορετικές συμφωνίες πληρωμής με τον εκάστοτε πελάτη και τέλος παράγουν πληθώρα στατιστικών στοιχείων - χρήσιμα σε κάθε είδους διαπραγμάτευση.

Για την εντατικοποίηση των πωλήσεων τα CRM συστήματα αξιοποιούν το Internet αλλά και άλλα κανάλια επικοινωνίας για την μαζική ενημέρωση πελατών ή πιθανών νέων πελατών, δίνουν τα εργαλεία που χρειάζονται για την εύκολη δημιουργία, αποστολή, παρακολούθηση και ανάθεση στους πωλητές marketing campaigns. Επίσης συνδυάζουν διασύνδεση με τηλεφωνικό κέντρο για την καταγραφή του follow up στους πελάτες. Ακόμη μπορούν να χρησιμοποιήσουν πολλαπλές λίστες (π.χ. λίστα πελατών ή λίστα από emails τα οποία προέρχονται από διάφορες πηγές όπως το newsletter list του web site σας) καθώς και να προσωποποιούν τα μηνύματα προς τους πελάτες σας πετυχαίνοντας έτσι καλύτερη απόδοση και ανταπόκριση. Τέλος παράγουν πληθώρα στατιστικών στοιχείων - χρήσιμα σε κάθε είδους διαπραγμάτευση.

Επιπρόσθετα, εξαλείφουν την ανάγκη για πολλαπλές εκτυπώσεις και διακίνηση χαρτιού. Για παράδειγμα εσωτερικά σημειώματα, αποστολή/λήψη fax, τήρηση αρχείου σε κλασέρ, αλληλογραφία και λοιπά, βοηθώντας έτσι στην δραστική μείωση των απαιτούμενων χρόνων για εσωτερικές διαδικασίες και αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητα των ανθρώπων οι οποίοι με τη σειρά τους πετυχαίνουν περισσότερη και ποιοτικότερη δουλειά. Ακόμη μειώνονται οι πιθανότητες λαθών. Για παράδειγμα, λάθη από παραγγελίες οι οποίες λαμβάνονται με τον παραδοσιακό τρόπο και οι οποίες προκαλούν αυξημένα κόστη διαχείρισης (επιστροφές, καθυστερήσεις κ.α.). Λάθη σε συμβάσεις ή στην διαχείριση έργων και λοιπά. Τέλος μειώνουν τα κόστη στο marketing με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών για προωθητικές ενέργειες

καθώς και παράγουν πληθώρα στατιστικών στοιχείων - χρήσιμα σε κάθε είδους διαπραγμάτευση. Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα την μείωση του λειτουργικού κόστους.

Τέλος σε έναν πολύ σημαντικό τομέα, αυτόν της διακράτησης των πελατών, Τηρούν ένα πλήρες προφίλ του πελάτη με όλες τις πιθανές ιδιαιτερότητες του, κρατούν ένα ιστορικό με στόχο την αποφυγή παραλείψεων σε βάρος του πελάτη, μπορούν να εξασφαλίζουν την τακτική επικοινωνία (επισκέψεις ή τηλεφωνικές επικοινωνίες) εδραιώνοντας έτσι ένα ισχυρό δεσμό της εταιρίας μας στον πελάτη.

Συνοψίζοντας λοιπόν διαπιστώνουμε πως καθημερινές και απόλυτα αναγκαίες, για την επιχείρηση, διεργασίες αυτοματοποιούνται και απλοποιούνται με τη χρήση CRM συστημάτων (εφόσον όμως πληρούνται συγκεκριμένες προϋποθέσεις). Έτσι, τα CRM συστήματα κρίνονται αναγκαία σχεδόν για κάθε σύγχρονη επιχείρηση καθώς διευκολύνουν το προσωπικό και τα στελέχη της και βοηθούν στην αμεσότερη και αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων της.

Το CRM ως επικοινωνιακό εργαλείο

Η κατάδειξη και τελική επιλογή πελατών μέσω αξιολογικών μεθόδων προκειμένου να γίνει σωστή διαχείριση της ανταπόκρισης και του διαλόγου, αποτελούν σημαντικό όπλο στα χέρια των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ). Αν λάβουμε υπόψη το μεγάλο σε όγκο πλήθος των καταναλωτών, οι δυνατότητες που παρέχει το Internet είναι μεγάλες. Σκεφθείτε μόνο πόσες συναλλαγές λαμβάνουν χώρα καθημερινά και θα κατανοήσετε την εξυπηρέτηση που παρέχει το νέο αυτό μέσο. Βασική επίσης πρόκληση είναι οι μεγάλες αλλαγές που επιφέρει το CRM στον τρόπο με τον οποίο οριοθετούνται και υλοποιούνται τα πλάνα επικοινωνίας των εταιρειών.

Το CRM ήλθε να αντικαταστήσει παραδοσιακές επικοινωνιακές τακτικές και να δημιουργήσει νέους όρους και δεδομένα στην αγορά. Αντί πρώτα οι πελάτες να ζητούν κάτι το οποίο ενδεχομένως να μην μπορεί με άμεσο τρόπο να παράσχει μία επιχείρηση, ο καινούριος σχεδιασμός μέσα από τον προσδιορισμό των αναγκών του πελατολογίου, προχωρά σε προβλέψεις.

Μία επιχείρηση μπορεί εκ των προτέρων να γνωρίζει τις ανάγκες του πελάτη και να ανταποκρίνεται με ταχύτητα και χαμηλότερο κόστος. Παράλληλα, μειώνει το κοινό που φεύγει από το κατάστημα δίχως να προχωρά σε αγορές λόγω του προεντοπισμού των αγοραστικών διαθέσεων.

Μία επιχείρηση επίσης με αυτό τον τρόπο έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει σε δρόμους ανάπτυξης τα προϊόντα της, καθώς μέσα από ασφαλή και συγκεντρωμένα στοιχεία, θα μπορέσει να αξιολογήσει την προοπτική τους και τα τυχόν προβλήματα που θα παρουσιαστούν. Εκτός των άλλων θα μειώσει και το κόστος καθώς οι πελατοκεντρική διάθεση του συστήματος θα οδηγεί τη γραμμή παραγωγής.

Το CRM ουσιαστικά φέρνει μία συνολική αλλαγή της φιλοσοφίας και της δομής μίας επιχείρησης. Η λέξη κλειδί είναι ο ΠΕΛΑΤΗΣ. Η αξιοποίηση της επαφής με τον πελάτη και τις προσωπικές του εμπειρίες, δίνει προστιθέμενη αξία σε ένα προϊόν, το οποίο πλέον λαμβάνει διαφορετικές διαστάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Ο ΟΜΙΛΟΣ ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΟ CUSTOMER SERVICE

Εισαγωγή στον όμιλο Σφακιανάκη Α.Ε.Β.Ε.

Η κυριότερη δραστηριότητα του Ομίλου είναι η εισαγωγή και εμπορία αυτοκινήτων, μοτοσικλετών και ανταλλακτικών Suzuki και Cadillac καθώς και φορτηγών Daf, λεωφορείων TEMSA και αγροτικών μηχανημάτων Landini και Valpadana. Στον τομέα της λιανικής η δραστηριοποίηση του Ομίλου περιλαμβάνει την εμπορία αυτοκινήτων Opel, Ford, Volvo, Cadillac, Corvette, Hummer, Fiat, Alfa Romeo, Lancia καθώς και των αυτοκινήτων και μοτοσικλετών Suzuki και BMW. Επιπλέον, ο Όμιλος ασχολείται με τη μίσθωση οχημάτων, την εμπορία ηλεκτρονικού-τηλεπικοινωνιακού υλικού και υπηρεσιών τηλεπικοινωνίας καθώς και με τις μεσιτείες ασφαλειών, τη διανομή προϊόντων πληροφορικής και επικοινωνιών καθώς και την παροχή υπηρεσιών ταχυμεταφορών. Επιπρόσθετα, ο Όμιλος δραστηριοποιείται στον τομέα των οικιστικών ακινήτων και του real estate.

Μετά την εξαγορά της Mirkat Ltd, που είναι ο αποκλειστικός εισαγωγέας των προϊόντων Suzuki για τη Βουλγαρία, η ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ Α.Ε.Β.Ε. ανέλαβε ως αποκλειστικός εισαγωγέας των προϊόντων Suzuki και για τη FYROM και την Αλβανία.

Η ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ Α.Ε.Β.Ε. εξαγόρασε την εταιρεία Ergotrak A.E., αποκλειστικό αντιπρόσωπο και διανομέα στην Ελλάδα και τα Βαλκάνια των εμπορικών σημάτων Cummins, Case, AUSA, Linde, Compair και Hitachi, εισερχόμενη δυναμικά στην αγορά των μηχανημάτων έργων και των βιομηχανικών προϊόντων. Επίσης συμμετέχει στην Αθωνική Τεχνική Α.Ε. στα πλαίσια της επέκτασης των δραστηριοτήτων της στον τομέα των οικιστικών ακινήτων και του real estate, όπου υπάρχουν σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης.

Τέλος, ο Όμιλος δραστηριοποιείται και στην Κύπρο μέσω της Alpan Electroline Ltd που είναι αποκλειστικός εισαγωγέας λευκών και μαύρων ηλεκτρικών ειδών Samsung, Indesit, Kuppersbusch, Korting. Ακόμη είναι αποκλειστικός εισαγωγέας Samsung για προϊόντα κινητής τηλεφωνίας και πληροφορικής.

Πίνακας 6 : Η δομή του Ομίλου Σφακιανάκη Α.Ε.Β.Ε.



Πηγή : www.sfakianakis.gr

Ιστορικό του Ομίλου Σφακιανάκη Α.Ε.Β.Ε.

Η ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ Α.Ε.Β.Ε. αποτελεί συνέχεια της BUSSING ΕΛΛΑΣ Α.Ε. η οποία με την σειρά της προέκυψε από την εξαγορά της ΤΕΛΚΟ Α.Ε. Η αρχική εταιρεία ΤΕΛΚΟ Α.Ε. δεν είχε καμία σχέση με τα επόμενα επιχειρηματικά σχήματα και δραστηριότητες αλλά απλώς χρησιμοποιήθηκε για την ίδρυση της BUSSING ΕΛΛΑΣ Α.Ε.

1961

Η εταιρεία ΤΕΛΚΟ Α.Ε. αναδιοργανώνεται και μετονομάζεται σε BUSSING HELLAS Α.Ε., εισάγοντας και πουλώντας μεγάλη γκάμα φορτηγών και λεωφορείων.

1968

Η BUSSING HELLAS Α.Ε. διορίζεται από την Ιαπωνική SUZUKI MOTOR CORPORATION, ως ο διανομέας της στην Ελλάδα, για επιβατικά αυτοκίνητα, δίκυκλα, μηχανές γενικής χρήσεως, γεννήτριες και αντλίες νερού.

1974

Η Εταιρεία γίνεται ο αποκλειστικός διανομέας της Ιαπωνικής HINO MOTORS, της δεύτερης μεγαλύτερης εταιρείας παραγωγής φορτηγών και λεωφορείων στον κόσμο.

1975

Ολοκληρώνεται συμφωνία με την γερμανική M.A.N. για την παραγωγή λεωφορείων και φορτηγών, χρησιμοποιώντας μηχανικά μέρη της M.A.N. και ανταλλακτικά της.

1978

Η BUSSING HELLAS Α.Ε. λειτουργεί ένα νέο εργοστάσιο 20 χιλιόμετρα δυτικά από την Αθήνα, στην περιοχή Μαγούλας Αττικής και το οποίο παράγει λεωφορεία, φορτηγά, καθώς και εξαρτήματα φορτηγών.

1989

Η Εταιρεία γίνεται ο αποκλειστικός διανομέας της Βελγικής Εταιρείας VAN HOOL για φορτηγά και λεωφορεία και τον ίδιο χρόνο ορίζεται από την Ιαπωνική εταιρεία HINO MOTORS να είναι ο αποκλειστικός διανομέας της για μηχανές θαλάσσης και για βιομηχανικές μηχανές.

1993

Η Εταιρεία μετονομάζεται σε ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ Α.Ε.Β.Ε. και την ίδια χρονιά γίνεται ο αποκλειστικός διανομέας των προϊόντων της SUZUKI στη Βουλγαρία.

1997

Το σύνολο των μετοχών της Εταιρείας εισάγεται στην Κύρια Αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών, μέσω δημόσιας εγγραφής.

1998

Η AUTOTEAM Α.Ε. γίνεται επίσημος αντιπρόσωπος της OPEL HELLAS Α.Ε. για την προώθηση των αυτοκινήτων OPEL στην Θεσσαλία και την Ανατολική Αττική, καθώς και για την προώθηση των αμερικανικών αυτοκινήτων CHEVROLET και CADILLAC της GENERAL MOTORS (GM) στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής.

1999

Η PANERGON Α.Ε. γίνεται ο αποκλειστικός αντιπρόσωπος των φορτηγών και ανταλλακτικών του ολλανδικού οίκου DAF Trucks N.V. στην Ελλάδα καθώς και των γεωργικών μηχανημάτων του ιταλικού εργοστασίου LANDINI.

2000

Η AUTOLINK Α.Ε. αναλαμβάνει την αντιπροσώπευση των αυτοκινήτων FORD στην βορειοδυτική Αττική.

2002

Η AUTOFORUM Α.Ε., γίνεται ένας από τους δύο επίσημους εμπόρους VOLVO στην Αττική και αποκτά συμμετοχή στην εταιρεία SPEEDEX Α.Ε.

2004

Η CADILLAC HELLAS Α.Ε., γίνεται ο αποκλειστικός αντιπρόσωπος των αυτοκινήτων CADILLAC, CHEVROLET και HUMMER στην Ελλάδα.

2005

Η ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ Α.Ε.Β.Ε. αποκτά το 25% της εταιρείας ALPAN, ELECTROLINE Ltd, το 40% της εταιρείας WINLINK Α.Ε. συμμετέχοντας σε αύξηση του μετοχικού τους κεφαλαίων και γίνεται επίσημος διανομέας και γίνεται ο επισκευαστής των αυτοκινήτων και μοτοσυκλετών BMW.

2006

Η ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ Α.Ε.Β.Ε. αυξάνει το ποσοστό συμμετοχής στην εταιρεία ALPAN ELECTROLINE Ltd σε 40%, συμμετέχοντας σε αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου, αποκτά το 99,9% της εταιρείας MIRKAT Ltd, αποκτά το 49,9% του μετοχικού κεφαλαίου της ΑΘΩΝΙΚΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ Α.Ε. και γίνεται αποκλειστικός εισαγωγέας των προϊόντων SUZUKI για τη FYROM και την Αλβανία. Επίσης γίνεται συγχώνευση δια απορροφήσεως των θυγατρικών εταιρειών AUTOTEAM Α.Ε., AUTOLINK Α.Ε., AUTOFORUM Α.Ε. και CADILLAC HELLAS Α.Ε.

2007

Η ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ Α.Ε.Β.Ε. εξαγοράζει τις μονάδες λιανικής πώλησης του Ομίλου Κοντέλλη (Ford, Volvo, Fiat, Alfa Romeo & Lancia) και γίνεται συγχώνευση δια απορροφήσεως της θυγατρικής εταιρείας ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ Α.Ε.

2008

Η ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ Α.Ε.Β.Ε. εξαγοράζει την εταιρεία Ergotrak Α.Ε.(αντιπρόσωπο και διανομέα στην Ελλάδα και τα Βαλκάνια διεθνώς αναγνωρισμένων κατασκευαστών μηχανημάτων έργων και των βιομηχανικών προϊόντων) και τις μονάδες λιανικής πώλησης της εταιρείας Κουλούρης Α.Ε. (BMW).



Το τμήμα logistics στον Όμιλο Σφακιανάκη Α.Ε.Β.Ε.

Ο όμιλος εταιριών Σφακιανάκη αποτελείται από δεκατέσσερις εταιρείες, καλύπτοντας ένα ευρύτατο φάσμα δραστηριοτήτων στον τομέα του αυτοκινήτου με κύρια αυτής της εισαγωγής αυτοκινήτων, μοτοσικλετών και ανταλλακτικών Suzuki, Cadillac, καθώς και φορτηγών DAF, λεωφορείων Berkhof και αγροτικών μηχανημάτων Landini.

Στον τομέα της λιανικής δραστηριότητας του ομίλου περιλαμβάνει την εμπορία αυτοκινήτων Suzuki, Opel, Ford, Volvo, Cadillac καθώς και των αυτοκινήτων και μοτοσικλετών BMW.

Η ραγδαία αναπτυξιακή πολιτική δημιούργησε αντίστοιχα σοβαρό αίσθημα ευθύνης απέναντι στους εργαζομένους, στους μετόχους και στους τελικούς καταναλωτές. Οι πιο πάνω λόγοι οδήγησαν τον όμιλο να επενδύσει σημαντικά ποσά σε εγκαταστάσεις, εξοπλισμό και ανθρώπινο δυναμικό.

Σε 200 στρέμματα δημιούργησε :

- Σύγχρονο κέντρο αποθήκευσης και διανομής ανταλλακτικών (8.000 τ.μ.)
- Τελωνειακούς χώρους
- PDI για αυτοκίνητα – μοτοσικλέτες
- Συνεργείο DAF – MAN
- Συναρμολόγηση – αμαξοποιία πλαισίων



Ο στόχος της εφοδιαστικής αλυσίδας του Ομίλου Σφακιανάκης είναι η μεγιστοποίηση της προσφερόμενης ποιότητας υπηρεσιών προς τους πελάτες και τη συμμετοχή στην οικονομική αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, τη διεκπεραίωση σε ημερήσια βάση όλων των λαμβανόμενων παραγγελιών πελατών, την ελαχιστοποίηση λαθών και προβλημάτων που αφορούν την διαδικασία παράδοσης – παραλαβής (ζημιές – έλλειμμα – πλεόνασμα) καθώς και τη διατήρηση των αποθεμάτων σε άριστα επίπεδα.

Η διεύθυνση logistics περιλαμβάνει δύο βασικές λειτουργίες :

- **Τα logistics** : Παραλαβή – αποθήκευση ανταλλακτικών, προϊόντα προβολής και προώθησης των πωλήσεων (προσπέκτους, διαφημιστικά φυλλάδια, κτλ), βιβλιογραφίες, ειδικά εργαλεία
- **Τις πωλήσεις** : Αποτελεσματικές και ευέλικτες εμπορικές πολιτικές που αφορούν ανταλλακτικά ή και αξεσουάρ (στόχοι πωλήσεων), marketing, έρευνες αγοράς, καμπάνιες after sales, διαχείριση των εμπορικών προωθητικών ενεργειών αναβάθμισης μοντέλων με αξεσουάρ (συνέργειες με τη διεύθυνση marketing).

Οι δυο παραπάνω λειτουργίες είναι αναπόσπαστες και με παράλληλη πορεία. Με λίγα λόγια, το μήνυμα ανάγκης για οποιοδήποτε προϊόν από οποιαδήποτε εταιρεία – συνεργάτη – πελάτη, μετατρέπεται αυτόματα σε παραγγελία, η οποία μεταφέρεται αυτόματα σε παραγγελία, η οποία μεταφέρεται on line στο κέντρο διανομής. Ακολούθως ολοκληρώνεται το picking – racking και οι αυθημερόν αποστολές στους πελάτες.



Η διαχείριση των αποθεμάτων ακολουθείται από μια διαδικασία η οποία αποτελείται από μια πλειάδα προληπτικών ενεργειών, ώστε να επιτυγχάνεται η μεγαλύτερη δυνατή επάρκεια – διαθεσιμότητα, και μάλιστα με το μικρότερο κόστος.

Σε ότι αφορά τις παραγγελίες σε προμηθευτές, η διαδικασία βασίζεται στην δομή κάθε προμηθευτή (π.χ. οργάνωση, ανθρώπινο δυναμικό, εγκαταστάσεις κτλ.), ώστε να διαφυλαχτεί η ποιότητα ανταπόκρισης των παραγγελιών (B/O, lead time).

Αυτό που κάνει τον όμιλο Σφακιανάκης να διαφοροποιείται από τις άλλες εταιρείες του χώρου σε ότι αφορά τα logistics είναι το κέντρο διανομής, που αποτελεί έναν κεντρικό φορέα παραλαβής – αποθήκευσης – αποστολής ανταλλακτικών και άλλων συναφών με το αυτοκίνητο προϊόντων, καθώς και η δημιουργία περιφερειακών αποθηκών ανά μάρκα με ελάχιστα αποθέματα.

Κύριο χαρακτηριστικό είναι η «πολυμορφία» αποθεμάτων διαφόρων εταιρειών (π.χ. Suzuki, Cadillac, Ford κ.α.) και η χωροταξική τους κατανομή ανά μάρκα, καθώς και η πλειάδα προμηθευτών από χώρες της Ευρώπης, της Αμερικής και της Ασίας. Με λίγα λόγια, ένας logistics 3PL μέσα στον ίδιο τον οργανισμό της εταιρείας.

Το αποτέλεσμα είναι να δημιουργούνται και σημαντικές οικονομίες κλίμακας και πολλαπλά οικονομικά οφέλη για τις εταιρείες, τους συνεργάτες και τους πελάτες του ομίλου.

Στοιχεία εξυπηρέτησης πελατών στον Όμιλο Σφακιανάκη Α.Ε.Β.Ε.

Σχέδιο διερεύνησης απαιτήσεων πελάτη πριν την αγορά

Υπάρχουν 7 βήματα που ακολουθούμε για να διερευνήσουμε τις απαιτήσεις του πελάτη όταν επισκέπτεται μια αντιπροσωπεία αυτοκινήτων. Με τη βοήθεια του σχεδίου αυτού οι σύμβουλοι πωλήσεων καθώς και τα υπόλοιπα μέλη του προσωπικού που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες θα μπορούν να ελέγξουν κατά πόσο λαμβάνουν υπόψη τους όλα αυτά τα σημαντικά στάδια κατά τη διάρκεια των συζητήσεων πώλησης. Θα μπορέσουν να βελτιώσουν κατ' αναλογία τον τρόπο που διεξάγουν τις συζητήσεις τους.

Αρχικά πρέπει να καθορίσουμε τις πραγματικές ανάγκες του πελάτη. Αυτό θα γίνει μέσω συζήτησης με τον σύμβουλο πωλήσεων, οποίος πρέπει να καθορίσει τις συγκεκριμένες ανάγκες του πελάτη. Πρέπει να τον ρωτήσει ένα σύντομο ιστορικό για τα προηγούμενα αυτοκίνητα που είχε στην κατοχή του, το προσωπικό υπόβαθρο του, ποια είναι τα κίνητρα αγοράς, εάν θέλει κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο και γιατί αλλά και με ποιο τρόπο πρόκειται ο πελάτης να χρησιμοποιήσει το αυτοκίνητο.

Το δεύτερο βήμα είναι να γίνει μια αναφορά για δυνατότητα εξαγοράς του παρόντος αυτοκινήτου του πελάτη. Ο σύμβουλος στο αρχικό στάδιο της συζήτησης ρωτά τους πελάτες τι σκοπεύουν να πράξουν με το παρόν αυτοκίνητο τους. Συνήθως υπάρχουν δύο επιλογές : είτε να γίνει μια πρόωρη προώληση του παλαιού αυτοκινήτου για να μπορεί να υποστηριχθεί η αγορά του καινούριου αυτοκινήτου είτε να γίνει εξαγορά μέσω του Επίσημου εμπόρου ή πώληση από τον πελάτη.

Το τρίτο βήμα είναι να συνοψίσει ο σύμβουλος τις επιθυμίες του πελάτη. Με την ολοκλήρωση της διερεύνησης των απαιτήσεων, των επιθυμιών και των ιδεών έχουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για ποιο μοντέλο ενδιαφέρεται ο πελάτης, τις απόψεις των πελατών σχετικά με τον τρόπο και τα πλεονεκτήματα του αυτοκινήτου αλλά και με την μεταχείριση του μεταχειρισμένου αυτοκινήτου τους.

Το τέταρτο βήμα είναι η διαρκής ενημέρωση του πελάτη με την παροχή λεπτομερών πληροφοριών σχετικά με το μοντέλο που ενδιαφέρεται να αποκτήσουν, όπως πληροφορίες για το μοντέλο και τα αντίστοιχα αξεσουάρ του, τιμές και λοιπές δαπάνες, δυνατότητες χρηματοδότησης ένα δεν μπορούν να το πληρώσουν μετρητοίς και ποιος είναι ο προβλεπόμενος χρόνος παράδοσης.



Το πέμπτο βήμα είναι αν ενδιαφέρεται ο πελάτης να προβεί σε αγορά κατά την παρούσα φάση για να ρυθμίσουμε κάποιες επακόλουθες δραστηριότητες με τον

πελάτη, όπως η αποστολή πρόσθετου ενημερωτικού υλικού, να προγραμματίσουμε κάποιο ραντεβού για συνάντηση ή κάποιο τηλεφωνικό ραντεβού.

Το προτελευταίο βήμα είναι να τεκμηριώσουμε την επαφή με τον πελάτη. Σε αυτό το σημείο ο σύμβουλος καταχωρεί τις λεπτομέρειες της επαφής στο φάκελο του πελάτη, όπως οι απαιτήσεις του πελάτη, το μοντέλο που επιθυμεί, ημερομηνία για την επακόλουθη συνάντηση ή τηλεφωνική επικοινωνία και τα περαιτέρω προβλεπόμενα βήματα. Σε αυτό το βήμα καταλήγουμε ακόμα και αν ο πελάτης δεν προβεί σε αγορά του αυτοκινήτου.

Το τελευταίο βήμα είναι να ενημερώνουμε το φάκελο του πελάτη ή του υποψήφιου αγοραστή με νεότερα στοιχεία.

Στοιχεία εξυπηρέτησης μετά την παράδοση του αυτοκινήτου

Οι πελάτες κρίνουν ότι βάσει της ποιότητας των υπηρεσιών που τους παρέχουμε μετά την πώληση και θεωρούν «πολύ θετική ή θετική» την τηλεφωνική επικοινωνία με πρωτοβουλία της αντιπροσωπείας μετά την παράδοση του αυτοκινήτου. Η διαρκής επαγρύπνηση είναι ότι σημαντικότερο σε αυτή την περίπτωση. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος για την άμεση αντιμετώπιση των μικρών προβλημάτων και την ανακοπή της εξέλιξης των μεγαλύτερων προβλημάτων.

Μετά την παράδοση του αυτοκινήτου ο σύμβουλος πωλήσεων θα πρέπει να επικοινωνήσει με τον πελάτη εντός τεσσάρων ημερών το πολύ. Ο στόχος της επαφής είναι η διασφάλιση ότι ο πελάτης είναι ικανοποιημένος από τις υπηρεσίες παροχής φροντίδας προς τον πελάτη μέχρι τώρα. Μετά απ' αυτό και εφόσον οι συνθήκες το επιτρέπουν, μπορούμε να αναζητήσουμε πιθανούς υποψήφιους αγοραστές από τους κύκλους πελατών, φίλων και γνωστών.

Μετά από τέσσερις εβδομάδες περίπου, ο σύμβουλος πωλήσεων επικοινωνεί τηλεφωνικά με τον πελάτη και τον ρωτά εάν είναι ικανοποιημένος. Οι στόχοι της επαφής είναι να διαπιστώσουμε εάν το προϊόν είναι σε άριστη κατάσταση λειτουργίας και ένα αντιμετωπίζει ο πελάτης κανένα πρόβλημα στο χειρισμό του προϊόντος. Επίσης μπορεί να «εκμεταλλευτεί» τον ενθουσιασμό του πελάτη με σκοπό την πώληση αξεσουάρ. Κατά τη διαδικασία προσδιορισμού των απαιτήσεων του πελάτη

ή στις επακόλουθες επαφές μαζί του, σίγουρα θα έχει συλλέξει πληροφορίες με την προτίμηση του για ορισμένα πρόσθετα είδη για τον εξοπλισμό του αυτοκινήτου. Μπορεί τότε να είχε αποφασίσει να αναβάλει για λίγο καιρό αυτή την επένδυση.

Σε περίπτωση που ο πελάτης έχει πρόβλημα ή παράπονο θα πρέπει να το ακούσει με μεγάλη προσοχή ο σύμβουλος και θα το αναπτύξουμε στο επόμενο υποκεφάλαιο.

Επίσης οι πελάτες πρέπει να προσκαλούνται στις ειδικές εκδηλώσεις που γίνονται στην επίσημη εμπορία ανάλογα με την περίπτωση, όπως παρουσίαση νέων μοντέλων και εκθέσεις. Ακόμα μπορεί να σταλθεί στο σπίτι του πελάτη ειδικές εκδόσεις και πληροφορίες σχετικά με τη συντήρηση και τη φροντίδα του αυτοκινήτου.

Όλες οι επαφές με τους πελάτες πρέπει να καταγράφονται στο αρχείο πελατών, όπως είδος και αιτία επαφής, αποτέλεσμα επαφής (ικανοποίηση πελάτη), ταχυδρομική αποστολή ενημερωτικού υλικού και συστάσεις.

Εξυπηρέτηση πελάτη μετά από παράπονο

Όταν ένας πελάτης έχει παράπονο δεν πρέπει να συζητούνται ενώπιον άλλων πελατών, εφόσον είναι αυτό δυνατόν. Πρέπει να συζητούνται στην αίθουσα συσκέψεων, σε ένα άδειο γραφείο ή τουλάχιστον σε έναν ξεχωριστό και ειδικά διαμορφωμένο χώρο. Πρέπει να ο σύμβουλος να κατανοήσει το παράπονο του πελάτη και να βοηθήσει όσο το δυνατόν συντομότερα.

Υπάρχουν κάποια βήματα τα οποία είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τις συζητήσεις σας με τους πελάτες.

Το πρώτο βήμα είναι να ακούσει ο σύμβουλος την περιγραφή του προβλήματος με προσοχή από τον πελάτη και σημαντικό είναι να στέλνουμε και τα κατάλληλα μηνύματα όπως το κοίταγμα στα μάτια και κούνημα του κεφαλιού. Με αυτή την πράξη δίνουμε την εντύπωση στους πελάτες ότι λαμβάνουμε σοβαρά υπόψη τα προβλήματα τους. Αυτό με τη σειρά του καθιστά ευκολότερο για τους πελάτες να περιγράψουν τα προβλήματα τους και εξασφαλίζει σχεδόν πάντα ότι θα συμφωνήσουν με τις λύσεις που θα του προτείνουν. Το δεύτερο βήμα είναι να δείξει

ο σύμβουλος κατανόηση στον πελάτη για την κατάσταση του. Εάν ο πελάτης θέλει, αφήστε τον να εκτονωθεί για να νιώσει καλύτερα. Το τρίτο βήμα είναι η ανάλυση του προβλήματος και η ζήτηση λεπτομερειών και αυτό θα γίνει με συγκεκριμένες ερωτήσεις, ώστε να βρούμε μια λύση. Το τέταρτο βήμα είναι να εξηγήσει στον πελάτη πως έγινε αυτό το λάθος από την πλευρά της εταιρείας. Το πέμπτο βήμα είναι να καταγράψουμε το πρόβλημα στο αρχείο παραπόνων. Το τελευταίο βήμα είναι να λάβει άμεση δράση ο υπεύθυνος για τη λύση του προβλήματος.

Ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια aftersales

Συνήθως τα κριτήρια βασίζονται σε βασικές διαδικασίες στα ανταλλακτικά και στο service.

Ποιοτικές υπηρεσίες aftersales

Για καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες υπάρχουν ποιοτικά κριτήρια στους αντιπροσώπους. Εδώ θα λάβουμε υπόψη το παράδειγμα που ακολουθεί μια γνωστή μάρκα αυτοκινήτων. Χωρίζει τις υπηρεσίες σε δύο επίπεδα : το ασημένιο και το χρυσό.

Στο ασημένιο επίπεδο πρέπει ο ρουχισμός των υπαλλήλων που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες να είναι ο κατάλληλος ώστε ο πελάτης να αισθάνεται τη σιγουριά ότι διαθέτουν την απαραίτητη εκπαίδευση και εξειδίκευση στη τεχνολογία της μάρκας αυτοκινήτων. Επίσης τα έντυπα που απευθύνονται στους πελάτες της να μεταφέρουν με σαφήνεια την αντίληψη ότι βρίσκεται σε έναν χώρο που ανταποκρίνεται στα ποιοτικά στάνταρ της μάρκας αυτοκινήτων, όπως τα τιμολόγια ή οι εντολές εργασίας, τα επιστολόχαρτα, τα σημειωματάρια που πρέπει να φέρουν την κατάλληλη σήμανση και τα κατάλληλα χρώματα σύμφωνα με την εταιρική ταυτότητα της μάρκας αυτοκινήτων. Επίσης οι συσκευασίες των και οι ταμπέλες προϊόντων πρέπει να φέρουν τα κατάλληλα αναγνωριστικά της μάρκας.

Για τις υπηρεσίες «εναλλακτικής μετακίνησης με αυτοκίνητο μάρκας» θα πρέπει ο εξουσιοδοτημένος επισκευαστής να διαθέτει αυτοκίνητα εναλλακτικής μετακίνησης ίσα σε αριθμό με το 10% των μέσων ημερησίων εντολών επισκευής για την υπό εξέταση περίοδο. Τα οχήματα που θα χρησιμοποιούνται για αυτό τον σκοπό

θα πρέπει να είναι το πολύ 2 ετών ένα έχει προκύψει ανανέωση μοντέλου και σε καμιά περίπτωση να υπερβαίνουν τα 60.000 χλμ ή τα 4 χρόνια. Επίσης πριν παραδοθούν στους πελάτες τα οχήματα πρέπει να είναι καθαρά και πλυμένα.

Οι εξουσιοδοτημένοι επισκευαστές θα πρέπει να συμπληρώνουν το έντυπο οπτικού ελέγχου οχήματος για κάθε όχημα που εισέρχεται στις εγκαταστάσεις τους και ανοίγεται εντολή εργασίας. Επίσης μετά το τέλος της κάθε επίσκεψης θα πρέπει στον καθρέπτη των οχημάτων να τοποθετείται το κρεμαστό καθρέπτη service. Από την παραπάνω διαδικασία εξαιρούνται οχήματα που έρχονται στο συνεργείο για πραγματοποίηση δωρεάν εποχιακών ελέγχων. Αυτή η ενέργεια στοχεύει κυρίως στην ικανοποίηση και διασφάλιση των πελατών μας μέσω της δημιουργίας σχέσης εμπιστοσύνης μαζί τους.



Επίσης γίνεται χρήση της διαδικτυακής εφαρμογής CIS (Campaign Information System) σε κάθε διέλευση. Η χρήση της εφαρμογής αυτής αποτελεί βασική υποχρέωση του επισκευαστή και τον προφυλάσσει από τυχόν νομικές κυρώσεις. Στοχεύει στην σωστή διαχείριση των τεχνικών διορθωτικών ενεργειών

καθώς και των προγραμμάτων ικανοποίησης πελατών. Η συγκεκριμένη ενέργεια βοηθά στην ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών.

Στο ασημένιο επίπεδο περιλαμβάνεται επίσης η χρήση της λίστας Ελέγχου Service του TIS για κάθε όχημα που εισέρχεται στις εγκαταστάσεις για προγραμματισμένη συντήρηση. Τα αντίγραφα της συμπληρωμένης λίστας πηγαίνουν στον κάθε υπεύθυνο αλλά και στον πελάτη. Η χρήση της εφαρμογής αυτής αποτελεί βασική υποχρέωση του επισκευαστή και επιδοτείται με σκοπό να τονωθεί η ικανοποίηση του πελάτη.

Μια άλλη προϋπόθεση είναι η πραγματοποίηση μικροεπισκευών χωρίς ραντεβού. Οι εργασίες που περιλαμβάνονται είναι οι εξής :

- Αλλαγές λαδιού και φίλτρου και λοιπές εργασίες λίπανσης
- Λοιποί έλεγχοι στάθμης λαδιού και υγρών
- Έλεγχος και αντικατάσταση μπαταρίας
- Έλεγχος και πλήρωση συστήματος κλιματισμού
- Αντικατάσταση μάκτρων υαλοκαθαριστήρων
- Έλεγχος φρένων και αντικατάσταση τακακιών
- Αλλαγή χειμερινών ελαστικών, έλεγχος πέλματος και πίεση ελαστικών
- Αντικατάσταση μίζας και δυναμό
- Αντικατάσταση στο τελικό καζανάκι της εξάτμισης
- Έλεγχος αντιψυκτικού

Για να γίνουν αυτές οι μικροεπισκευές είναι απαραίτητο στο καθημερινό πρόγραμμα κάθε τεχνίτη να υπάρχουν κάποια μισάωρα ελεύθερα έτσι ώστε να ασχοληθεί με αυτές τις περιπτώσεις. Αλλιώς μπορεί να υπάρχει μια ξεκάθαρα μαρκαρισμένη ανεξάρτητη ράμπα με ένα τεχνίτη που θα είναι πάντα ελεύθερη για αυτές τις εργασίες.

Τέλος ο δείκτης που χρησιμοποιεί ο εξουσιοδοτημένος επισκευαστής θα πρέπει να είναι πάνω από τον εθνικό μέσο όρο. Η πιστοποίηση θα γίνεται από τα αρχεία της εισαγωγικής.

Γίνονται επισκέψεις από μυστικούς πελάτες στους εξουσιοδοτημένους επισκευαστές. Μετά οι μυστικοί πελάτες τους βαθμολογούν με βάση όλα αυτά τα ποιοτικά κριτήρια που αναφέραμε. Συνήθως γίνονται 3-4 τέτοιες επισκέψεις το χρόνο. Εάν πληρεί τις προϋποθέσεις αυτές στο τέλος του χρόνου παίρνει και ένα bonus σαν επιβράβευση.

Για να συμπεριληφθεί κάποιος εξουσιοδοτημένος επισκευαστής στο χρυσό επίπεδο προστίθενται τα παρακάτω κριτήρια. Παροχή δωρεάν πλυσίματος και σκουπίσματος για οποιαδήποτε επισκευή άνω των 150 ευρώ. Το πλύσιμο μπορεί να γίνει στις εγκαταστάσεις του συνεργείου ή να το στέλνει σε κάποιο συνεργαζόμενο κοντινό πλυντήριο. Επίσης οι επισκευαστές μπορούν να προσφέρουν έστω και μια από τις προτεινόμενες υπηρεσίες για δωρεάν μεταφορά πελάτη, όπως ταξί, πούλμαν, εισιτήρια λεωφορείου).

Το επόμενο κριτήριο είναι η άμεση υποδοχή, το οποίο θεωρείται σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γιατί αφορά την ικανοποίηση των πελατών. Η «άμεση υποδοχή» επιτρέπει στον επισκευαστή να προβάλλει με αποτελεσματικότερο τρόπο όλα τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών της μάρκας αυτοκινήτων. Για να εφαρμοστεί αυτό θα πρέπει να γίνει εφαρμογή των εξής στοιχείων :

- Δυνατότητα προγραμματισμού ραντεβού «άμεσης υποδοχής» από το τηλέφωνο
- Ξεκάθαρη σήμανση και οριοθέτηση του συγκεκριμένου ανυψωτικού και της λειτουργίας που επιτελεί. Χρησιμοποιείται μόνο για το σκοπό της άμεσης υποδοχής και όχι για εργασίες.

Ο δείκτης του SSS του εξουσιοδοτημένου επισκευαστή θα πρέπει να είναι 3 μονάδες πάνω από τον εθνικό μέσο όρο. Η πιστοποίηση θα γίνεται από τα αρχεία της εισαγωγικής όπως και στο ασημένιο επίπεδο που αναφέραμε προηγουμένως. Αν δεν είναι δυνατή η χρήση ερωτηματολογίου για αντικειμενικούς λόγους τότε χρησιμοποιείται το κριτήριο της έγκαιρης και πλήρους επικοινωνίας από τον επισκευαστή στους περιφερειακούς διευθυντές υποστήριξης πελατών.

Να αναφέρουμε επίσης ότι το bonus για το χρυσό επίπεδο είναι μεγαλύτερο από το bonus του ασημένιου επιπέδου για να προτρέψουν τους εξουσιοδοτημένους επισκευαστές να εφαρμόσουν αυτό.

Σε άλλες εταιρείες τα επίπεδα ονομάζονται ως premium και core. Χωρίζονται σε κριτήρια με διαφορετική βαρύτητα το κάθε ένα. Σε περίπτωση μη εκπλήρωσης κάποιου κριτηρίου, το αντίστοιχο ποσοστό της βαρύτητας αφαιρείται από τον υπολογισμό του bonus. Σε περίπτωση μη εκπλήρωσης ενός αριθμού κριτηρίων και πάνω, τότε δεν αποδίδεται καθόλου bonus για το πρόγραμμα.

Ποσοτικά κριτήρια aftersales

Τα ποσοτικά κριτήρια χωρίζονται συνήθως σε δύο ομάδες : 1) ανταλλακτικά (μηχανικά ανταλλακτικά και ανταλλακτικά φανοποιίας) και 2) αξεσουάρ και προϊόντα lifestyle. Κάθε κατηγορία είναι ανεξάρτητη από την άλλη.

Στην πρώτη κατηγορία κάθε έμπορος ή εξουσιοδοτημένος επισκευαστής λαμβάνει ένα στόχο συνήθως τρίμηνο, τετράμηνο ή και εξάμηνο ανάλογα την μάρκα αυτοκινήτου και την πολιτική που ακολουθεί. Επίσης τα ανταλλακτικά χωρίζονται σε ανταγωνιστικά και μη ανταγωνιστικά. Το bonus συνήθως δίνεται μόνο στις αγορές των ανταγωνιστικών ανταλλακτικών. Σημασία έχει και η εποχικότητα των ανταλλακτικών και λαμβάνονται υπόψη. Ανάλογα το ποσοστό επίτευξης του στόχου για το χρονικό διάστημα, υπάρχει και το ανάλογο ποσοστό bonus που δίνεται στον έμπορο ή στον εξουσιοδοτημένο επισκευαστή. Παρακάτω παραθέτω ένα ενδεικτικό πίνακα bonus (πίνακας 7).

Στην δεύτερη κατηγορία που είναι για τα αξεσουάρ και τα προϊόντα lifestyle ισχύουν τα ίδια που είναι και για την πρώτη κατηγορία, αλλά με διαφορετικά ποσοστά bonus.

Πίνακας 7 : Πίνακας ποσοστών bonus σε ανταγωνιστικά ανταλλακτικά

Ποσοστό επίτευξης τετράμηνου στόχου(%)	Ποσοστό bonus (υπολογιζόμενο στις τετραμηνίες αγορές ανταγωνιστικών ανταλλακτικών
95 – 99 %	0,75 %
100 – 104 %	1,50 %
105% - 109 %	2,25%
110 – 114 %	2,75 %
>115%	3,25 %

Κάποιες μάρκες αυτοκινήτων παρέχουν παραπάνω ποσοστά bonus εάν εκπληρώνουν και κάποιες άλλες προϋποθέσεις όπως :

- Εάν έχουν ενεργή συμμετοχή σε όλες τις καμπάνιες προώθησης της μάρκας τους
- Εάν έχουν εκθεσιακό αυτοκίνητο εξοπλισμένο με αξεσουάρ της μάρκα τους
- Όλα τα υλικά προώθησης ανταλλακτικών και αξεσουάρ που διανέμονται από την μάρκα πρέπει να είναι τοποθετημένα όπως προβλέπεται στην έκθεση ή στο συνεργείο.
- Όλοι οι τρέχοντες κατάλογοι αξεσουάρ και προϊόντων lifestyle πρέπει να είναι διαθέσιμοι στο χώρο της έκθεσης και αναμονής πελατών συνεργείου.

Η διαδικασία του service

Κάθε επίσκεψη για εργασία στο service μπορεί να περιγραφεί από 8 κύριες διαδικασίες service. Αυτές οι κύριες διαδικασίες εκτελούνται με την ίδια συνοχή κάθε φορά. Οι 8 κύριες διαδικασίες service είναι οι εξής :

1. Επαφή με τον πελάτη
2. Προγραμματισμός / κλείσιμο ραντεβού*
3. Προετοιμασία επίσκεψης

4. Παραλαβή οχήματος και συμβουλές service*
5. Εκτέλεση εργασιών / ποιοτικός έλεγχος
6. Τιμολόγηση
7. Παράδοση αυτοκινήτου και επεξήγηση τιμολογίου*
8. Follow up / φροντίδα after sales*

Οι 8 αυτές κύριες διαδικασίες μπορούν να υποδιαιρεθούν σε αυτές της άμεσης επαφής με τον πελάτη (όπως υποδεικνύεται από ένα αστερίσκο *) και αυτές που εκτελούνται εσωτερικά.

Επαφή με τον πελάτη

Το συνεργείο καθημερινά δέχεται τηλεφωνήματα πελατών για κλείσιμο ραντεβού συντήρησης και επισκευής. Ο σύμβουλος service ή ο υπεύθυνος ραντεβού:

- Απαντά γρήγορα στην τηλεφωνική κλήση
- Χαιρετά με πολύ ευγενικό τρόπο τον πελάτη
- Ανοίγει την βάση δεδομένων, ανακαλεί το ιστορικό του πελάτη και του αυτοκινήτου του και στη συνέχεια αξιολογεί τις ανάγκες του πελάτη
- Ακούει, σημειώνει και καταγράφει τις επιθυμίες και τους προβληματισμούς του πελάτη
- Τέλος, ελέγχει αν πρόκειται για περίπτωση ακινητοποιημένου οχήματος

Προγραμματισμός / Κλείσιμο ραντεβού

Σε κάθε περίπτωση ο σύμβουλος ραντεβού ή ο υπεύθυνος ραντεβού :

- Συμβουλευεται το μηχανογραφημένο έγγραφο ραντεβού και ανάλογα ζητά να μάθει ή να επιβεβαιώσει τα σημαντικότερα στοιχεία του πελάτη και του αυτοκινήτου και τα σημειώνει
- Συμβουλευεται το χρονοδιάγραμμα των ραντεβού
- Προτείνει λύσεις για τις οποίες δεσμεύεται :
 - Ημερομηνία / ώρα ραντεβού, τρόπος παραλαβής
 - Διάθεση αυτοκινήτου εναλλακτικής μετακίνησης
 - Πιθανή ημερομηνία / ώρα παράδοσης

- Ενδεικτική τιμή κόστους
- Καταγράφει όλες τις πληροφορίες, τις επιθυμίες, προβλήματα και τις συμφωνίες με τον πελάτη στο μηχανογραφημένο έγγραφο ραντεβού

Προετοιμασία επίσκεψης

Ο σύμβουλος service και ο υπάλληλος των ανταλλακτικών πρέπει ,με βάση το μηχανογραφημένο έγγραφο ραντεβού και καθώς συμπληρώνονται νέα ραντεβού, να προετοιμάζουν την συνάντηση με τον πελάτη και να προγραμματίζουν προβλέποντας τα απαραίτητα :

- Παραγγελία και δέσμευση στο ειδικό ράφι ανταλλακτικών που θα απαιτηθούν, εφόσον είναι γνωστό εκ των προτέρων
- Διαθεσιμότητα αυτοκινήτου εναλλακτικής μετακίνησης, αν έχει συμφωνηθεί
- Διαθεσιμότητα ειδικών εργαλείων και τεχνιτών
- Έλεγχος αν το αυτοκίνητο εμπίπτει σε τεχνική καμπάνια

Σε περίπτωση που κάτι δεν πάει καλά σύμφωνα με αυτά που είχαν συμφωνηθεί, πρέπει ο σύμβουλος service να ενημερώσει έγκαιρα τον πελάτη.

Παραλαβή οχήματος και συμβουλές service

Ο πελάτης, κατά την άφιξη του στο χώρο του συνεργείου μετά από καθορισμένο ραντεβού, έρχεται σε επαφή με τον σύμβουλο service, ο οποίος καταχωρεί στην «Εντολή Εργασίας» τα προβλήματα του αυτοκινήτου και τα συμφωνηθέντα. Εκτυπώνεται η συγκεκριμένη εντολή και συμπληρώνει την λίστα ελέγχου για τις εργασίες συντήρησης.

Στη συνέχεια η παραλαβή γίνεται κοντά στο αυτοκίνητο μαζί με τον πελάτη και εφόσον το απαιτεί η κατάσταση στο ανυψωτικό παραλαβής παρουσία του πελάτη. Το αυτοκίνητο εξετάζεται επίσης για εξωτερικές φθορές αλλά και για πιθανές βλάβες ή προβλήματα και συμπληρώνεται στο σχήμα «φθορές αμαξώματος». Ο σύμβουλος service προτείνει τις εργασίες που τεχνικά απαιτείται να γίνουν και ενημερώνει τον πελάτη για το κόστος. Εφ' όσον ο πελάτης συμφωνεί, τις καταγράφει στην «Εντολή

Εργασίας». Εάν ο πελάτης δεν συμφωνεί να γίνουν κάποιες εργασίες, τότε ο σύμβουλος service σημειώνει τις εκκρεμότητες στο πεδίο «παρατηρήσεις για τον πελάτη – σημεία που χρειάζονται προσοχή».

Πριν την οικονομική συμφωνία της επισκευής ελέγχεται από τον σύμβουλο service η δυνατότητα κάλυψης της στα πλαίσια της εγγύησης σύμφωνα με τους όρους που προδιαγράφονται. Ανακοινώνεται στον πελάτη η απόφαση και ζητείται η έγκριση του και η υπογραφή του για τα περαιτέρω. Η υποβολή της εγγύησης γίνεται με το πέρας των εργασιών στο αυτοκίνητο και αφού υπάρχουν συγκεντρωμένα όλα τα έγγραφα και τα ανταλλακτικά που στοιχειοθετούν απόδειξη της εγγύησης που έγινε. Η συμπλήρωση και η υποβολή των εργασιών και ανταλλακτικών γίνεται ηλεκτρονικά.

Γίνεται συμφωνία για τον τρόπο και την ημερομηνία / ώρα παράδοσης, το οικονομικό περιθώριο για επέκταση εντολής, τον τρόπο πληρωμής και δυνατότητα επικοινωνίας. Σε περίπτωση συμφωνίας για διάθεση αυτοκινήτου εναλλακτικής μετακίνησης συμπληρώνονται τα αντίστοιχα έντυπα, κατάλογος διάθεσης οχήματος εναλλακτικής μετακίνησης και έντυπο διάθεσης οχήματος εναλλακτικής μετακίνησης.

Μετά την συμφωνία πελάτη και υπεύθυνου υποδοχής, υπογράφουν και οι δύο για την «Εντολή Εργασίας» και κρατά ο καθένας από ένα αντίτυπο. Κατόπιν ελέγχεται ότι έχει καταγραφεί η εισαγωγή του αυτοκινήτου στο «Βιβλίο Εισερχομένων Αυτοκινήτων».

Μόλις γίνει εισαγωγή του αυτοκινήτου τοποθετείται στην οροφή του ειδικός μαγνητικός αριθμός προκειμένου να αναγνωρίζεται και να αναφέρεται εύκολα και γρήγορα.

Σε περίπτωση πελατών που φθάνουν στο συνεργείο χωρίς ραντεβού, τους υποδέχεται ο σύμβουλος service, οποίος αξιολογεί την κατάσταση του αυτοκινήτου, πραγματοποιεί αρχική διάγνωση και εκτίμηση της απαιτούμενης εργασίας, σε κόστος χρόνου και χρήματος. Λαμβάνοντας υπόψη την ανάγκη άμεσης επισκευής και τις τρέχουσες υποχρεώσεις του συνεργείου αποφασίζει είτε την άμεση επισκευή του αυτοκινήτου, είτε μέσω ραντεβού, όπου και ενημερώνει και την γραμματεία για την συμπλήρωση του μηχανογραφικού εντύπου.

Εκτέλεση εργασιών / Ποιοτικός έλεγχος

Ο υπεύθυνος service ή ο σύμβουλος service λαμβάνοντας υπ' όψιν :

- 1) Το μηχανογραφικό έντυπο ραντεβού
- 2) Τις πληροφορίες που αναγράφονται στις «Εντολές Εργασίας», οι οποίες αναφέρονται στα αυτοκίνητα που έχουν εισαχθεί στο συνεργείο και
- 3) Το επίπεδο εξειδίκευσης κάθε τεχνίτη

κατανέμει ανάλογα τα εισερχόμενα αυτοκίνητα, τοποθετώντας το αντίγραφο της εντολής εργασίας στον ειδικό πίνακα χρονοπρογραμματισμού του συνεργείου, όπου απεικονίζεται ο προγραμματισμένος χρόνος έναρξης και λήξης των εργασιών για κάθε αυτοκίνητο και τεχνίτη.

Ο σύμβουλος service αναθέτει την «εντολή εργασίας» στον τεχνίτη και του δίνει τυχόν πληροφορίες για να τον καθοδηγήσει στις εργασίες που απαιτούνται. Επί πλέον το συνεργείο διαθέτει σύστημα παρακολούθησης με τεχνολογία bar code βάσει της οποίας παρακολουθείται η παραγωγικότητα και οι χρόνοι έναρξης και λήξης των εργασιών.

Όταν κάθε τεχνίτης ολοκληρώσει την συντήρηση ή την επισκευή του αυτοκινήτου καταχωρεί αντίστοιχα την λήξη και παραδίδει στον υπεύθυνο service ή στον σύμβουλο service τη σχετική «Εντολή Εργασίας», ο οποίος συμπληρώνει τις χρονομονάδες και κωδικούς εργασιών. Επίσης έχει την ευθύνη να λαμβάνει όλα τα απαραίτητα μέτρα πρόληψης ζημιών του αυτοκινήτου από τις συνθήκες εργασίας του συνεργείου. Γίνεται τοποθέτηση προστατευτικών καλυμμάτων στα εσωτερικά μέρη του αυτοκινήτου, όπως και προστατευτικών καλυμμάτων στα φτερά.

Ανάλογα με το είδος της συντήρησης που ζητάει ο πελάτης εκτελεί όλες τις εργασίες που αναγράφονται. Στην περίπτωση όπου κατά την συντήρηση διαπιστωθούν περαιτέρω βλάβες, τις οποίες δεν έχει αναφέρει ο πελάτης, ο τεχνικός ενημερώνει το σύμβουλο service, ο οποίος εκτιμά στο συνολικό κόστος και ενημερώνει τον πελάτη για τις επιπλέον εργασίες. Εφόσον ο πελάτης δεχτεί και μετά από έγκριση του γίνονται οι επιπλέον εργασίες. Σε περίπτωση που δεν δεχθεί ο πελάτης, οι επιπλέον εργασίες δεν πραγματοποιούνται αλλά σημειώνονται στις παρατηρήσεις. Τα παλιά ανταλλακτικά τοποθετούνται σε πλαστική σακούλα και μπαίνουν στο αυτοκίνητο ή φυλάσσονται για να τα δει ο πελάτης.

Αφού ο τεχνίτης ολοκληρώσει όλες τις απαιτούμενες εργασίες είτε για συντήρηση είτε για αποκατάσταση τυχόν βλαβών παραδίδει το αυτοκίνητο για τελικό έλεγχο ή και δοκιμή στον σύμβουλο service, ο οποίος είτε το ελέγχει ο ίδιος είτε το αναθέτει στον service technician. Ο σύμβουλο service αποφασίζει για τη δοκιμή του στο δρόμο ή όχι. Εάν διαπιστωθεί πρόβλημα ή μη αποκατάσταση βλάβης τότε ο σύμβουλο service παραδίδει το αυτοκίνητο στον ίδιο ή σε άλλο τεχνίτη για συνέχιση των εργασιών.

Τέλος ελέγχει την καθαριότητα και φροντίζει να παρκάρει το αυτοκίνητο σε ασφαλές σημείο.

Τιμολόγηση

Η «Εντολή Εργασίας» επιστρέφει στον τεχνικό σύμβουλο, ο οποίος υπολογίζει τις χρονομονάδες για κάθε εργασία, ελέγχει αν τα ανταλλακτικά που έβαλαν να αντιστοιχούν σε αυτά που αναφέρονται στο δελτίο. Ολοκληρώνοντας την κοστολόγηση, ο τεχνικός σύμβουλος επιμερίζει τις χρεώσεις. Στη συνέχεια παραδίδει το τιμολόγιο στη γραμματεία ή στο ταμείο για να εκδοθεί προτιμολόγιο ή τελικό. Το προτιμολόγιο χρησιμοποιείται για την επεξήγηση των εργασιών και των χρεώσεων του πελάτη.

Παράδοση αυτοκινήτου και επεξήγηση τιμολογίου

Ο τεχνικός σύμβουλος με τη βοήθεια του προτιμολογίου και της εντολής εργασίας επεξηγεί στον πελάτη τόσο τις πραγματοποιηθείσες εργασίες όσο και τις αντίστοιχες χρεώσεις, εκπτώσεις, εργασίες, κατά προτίμηση κοντά στο αυτοκίνητο. Αναφέρει το τελικό ποσό με τους φόρους και εφόσον του ζητηθεί περαιτέρω εξηγήσεις.

Ο πελάτης συνοδεύεται από τον τεχνικό σύμβουλο στο ταμείο, όπου και του παραδίδονται τα σχετικά τιμολόγια. Το αυτοκίνητο παραδίδεται στον πελάτη από τον τεχνικό σύμβουλο, αφού του αφαιρεθεί το καπελάκι και τα προστατευτικά καλύμματα.

Τηλεφωνικό Follow up

Μετά από μια εβδομάδα γίνεται το λεγόμενο follow-up, που μια κοπέλα από το τμήμα εξυπηρέτησης τηλεφωνεί στον πελάτη για να τον ρωτήσει γενικά για το service και εάν έμεινε ικανοποιημένος. Συνήθως δίνεται έμφαση στους παρακάτω πελάτες :

- Σε κάθε δύσκολο πελάτη
- Σε κάθε επαναλαμβανόμενη επισκευή
- Σε κάθε επισκευή μεγάλου κόστους

Παρακάτω περιγράφεται πιο αναλυτικά το follow up.

Ενέργεια Follow up

Σε αυτό το κομμάτι θα αναλύσουμε την διαδικασία του follow up. Μετά από μια εβδομάδα από το service του αυτοκινήτου, η εξυπηρέτηση πελατών θα επικοινωνήσει με τον πελάτη για να διαπιστώσει εάν έμεινε ευχαριστημένος.

Αρχικά ο τεχνικός σύμβουλος που παίρνει τηλέφωνο συστήνεται στον πελάτη και τον ρωτά για την επίσκεψη του στο συνεργείο. Πιο συγκεκριμένα τον ρωτά αν του συμπεριφέρθηκαν σωστά οι τεχνικοί, εάν του άρεσε το περιβάλλον του συνεργείου, εάν ήταν καθαρό, εάν βρήκε εύκολα παρκινγκ. Μετά τον ρωτά εάν έμεινε ευχαριστημένος από το service που έκανε την προηγούμενη εβδομάδα.

Εάν μας απαντήσει θετικά τότε του απαντά ο τεχνικός σύμβουλος ότι χαίρεται πάρα πολύ που έμεινε ευχαριστημένος και ότι με μεγάλη χαρά να τον εξυπηρετήσουν την επόμενη φορά και εάν προκύψει κάποιο άλλο πρόβλημα να επικοινωνήσει άμεσα με τον ίδιο.

Εάν απαντήσει αρνητικά τότε εκφράζει ο σύμβουλος την στεναχώρια του για αυτό το γεγονός και την πρόθεση του να δώσει μια άμεση βοήθεια το ταχύτερων δυνατών εάν η κατάσταση είναι σοβαρή και χρήζει επείγουσας ανάγκης. Ο τεχνικός σύμβουλος θα επικοινωνήσει με την ανώτατη διεύθυνση ώστε να επιληφθεί άμεσα το συγκεκριμένο γεγονός. Εφόσον είναι τέτοια η κατάσταση τότε πρέπει να :

- Ενεργήσει η ανώτατη διεύθυνση μαζί με τον διευθυντή του σέρβις

- Προσφέρει δωρεάν αυτοκίνητο εξυπηρέτησης
- Προσφέρει υπηρεσία μεταφοράς
- Και να γίνει επανάληψη ενέργειας follow up, αφού αντιμετωπιστεί επιτυχώς το θέμα
- Να επαναλάβουμε στον πελάτη πόσο λυπόμαστε για το γεγονός αυτό

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. A. Rushton, J. Oxley, P. Croucher, “The handbook of logistics and distribution management”, Kogan Page Ed. 2002
2. B. Bergman, B. Klefsjo “Quality from customer needs to customer satisfaction”, McGraw-Hill Ed. 1994
3. S. Chopra, P. Meindl, “Supply chain management – Strategy, planning and operation”, Prentice Hall Ed. 2007
4. R. Ballou, “Business Logistics/Supply chain management”, Prentice Hall Ed. 2004
5. J. Tompkins, J. Smith, “The warehouse management handbook”, Tompkins Press Ed. 1998
6. J. Robeson, W. Copacino, “The logistics handbook”, The Free Press ed. 1994
7. J. Gattorna, D. Walters, “Managing the supply chain : a strategic perspective”, Macmillan Business, 1996
8. B. Goldenberg, “CRM Automation”, Pearson Professional Education Ed. 2002
9. Δ. Κοσμάτος, “CRM και διαχείριση πελατειακών σχέσεων”, εκδ. Κλειδάριθμος 2004
10. M. Christopher, N. Σταματάκης, X. Λίτος, “Logistics και διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας”, εκδ. Κριτική 2007
11. Κ. Σιφινιώτης, “Logistics management, Θεωρία και πράξη”, εκδ. Παπαζήση, 1997
12. Β. Γιαννάκινας, “Ανατομία των Business Logistics”, εκδ. Συκάρης

Ιστοσελίδες

<http://customerservicezone.com>

<http://www.customer-service.com>

<http://managementhelp.org/customer/satisfy.htm>

<http://www.customerservicemanager.com>

http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_service

<http://www.customerservicepoint.com>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ