

«ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ»

Η εργασία υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την
απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος

Οργάνωση και Διοίκηση Βιομηχανικών Συστημάτων
Ειδίκευση Logistics

από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ



00140681

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡ. ΕΙΣ.	40681
ΣΟΜΠ.	24953
ΤΑΞΗΝ.	658.5 ΘΕ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

Θεοδωράς Θ. Δημήτριος

Σεπτέμβριος 2002

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η εισαγωγή μεθοδολογίας για την ανάπτυξη και εφαρμογή δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης πελάτη, όπως οι πελάτες θέλουν να γίνεται η μέτρηση της εξυπηρέτησης - σύμφωνα με τις προσδοκίες τους - και όπως κάθε επιχείρηση θέλει να γίνεται η μέτρηση του παρεχόμενου επιπέδου εξυπηρέτησης - σύμφωνα με εσωτερικές πολιτικές, διαδικασίες και σύγκριση με τον ανταγωνισμό.

Όπως παράλληλα με την εξαγωγή των κατάλληλων δεικτών που θα μετρήσουν την αποτελεσματικότητα της εξυπηρέτησης πελάτη, προσπαθούμε να γεφυρώσουμε ένα θεμελιώδες χάσμα που βρίσκεται στη διαφορά μεταξύ των αντιλήψεων των πελατών και των αντιλήψεων της διοίκησης για το ποια στοιχεία της εξυπηρέτησης είναι πιο σημαντικό να παρέχονται αποτελεσματικά.

Η παρούσα εργασία είναι δομημένη σε έξι κεφάλαια. Τα τρία πρώτα κεφάλαια αποτελούν το θεωρητικό τμήμα της εργασίας και τα τρία επόμενα το κυρίως τμήμα όπου γίνεται και πρακτική εφαρμογή της προτεινόμενης μεθοδολογίας στην εταιρία ΘΡΑΚΗ ΑΕ.

Στο πρώτο κεφάλαιο δίνεται ο ορισμός της εξυπηρέτησης πελάτη, ενισχύεται η σημασία της αποτελεσματικής εξυπηρέτησης και αναφέρονται δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά σε βασικές παραμέτρους της εξυπηρέτησης όπως διάφορες προσεγγίσεις για τα στοιχεία εξυπηρέτησης και το χρονικό κύκλο παραγγελίας (order cycle time). Οι ενότητες που περιλαμβάνονται στο δεύτερο κεφάλαιο έχουν υποστηρικτικό ρόλο στην εφαρμογή της μεθοδολογίας για την ανάπτυξη των δεικτών μέτρησης. Στο τρίτο κεφάλαιο

παρουσιάζονται οι στόχοι και τα εμπόδια για αποτελεσματική διοίκηση της εξυπηρέτησης πελάτη. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται συνοπτικά η εικόνα της εξεταζόμενης εταιρίας ΘΡΑΚΗ ΑΕ. Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά και σχολιασμός σε μεθοδολογίες σχετικά με την μέτρηση αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης, αναλύεται η προτεινόμενη μεθοδολογία και εφαρμόζεται στην εταιρία ΘΡΑΚΗ ΑΕ. Το πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας κατά την διαδικασία εφαρμογής της μεθοδολογίας. Η έρευνα συνίσταται στην συμπλήρωση ερωτηματολογίου από τους πελάτες και στην χρησιμοποίηση κατάλληλων πινάκων για τη τοποθέτηση των στοιχείων εξυπηρέτησης και την εξαγωγή των δεικτών μέτρησης. Στο έκτο κεφάλαιο αναφέρονται γενικά συμπεράσματα που προέκυψαν από την εφαρμογή της μεθοδολογίας και προτάσεις για περαιτέρω μελέτη.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	σελ.
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	1
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	3
ΠΙΝΑΚΕΣ.....	5
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ.....	6
ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΙΚΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ.....	7
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	8
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	9
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
1.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ.....	11
1.3 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ.....	15
1.4 ΠΟΙΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ.....	18
2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ.....	29
2.1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΙ ΕΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	29
2.2 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ.....	34
2.3 ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΚΥΚΛΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ – ΣΤΑΔΙΑ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	41
3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ.....	45
3.1 ΈΛΕΓΧΟΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ.....	45
3.2 ΕΜΠΟΔΙΑ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ.....	48
4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΘΡΑΚΗ ΑΕ.....	54
5. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ.....	61

5.1	ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΔΕΙΚΤΩΝ – ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΕΙΚΤΩΝ.....	61
5.2	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ	63
5.3	ΑΝΑΛΥΣΗ – ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ ΘΡΑΚΗ ΑΕ	71
6.	ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	88
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	93
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	98

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1 – Δείκτες μέτρησης για διάφορα στοιχεία της εξυπηρέτησης

Πίνακας 2 – Πωλήσεις (σε τόνους) ΘΡΑΚΗ ΑΕ ανά προϊόν για τα έτη 1995 – 2000

Πίνακας 3 – Βαθμολόγηση σημαντικότητας των στοιχείων εξυπηρέτησης και μέτρηση επίδοσης της ΘΡΑΚΗ ΑΕ και του κύριου ανταγωνιστή σε κάθε στοιχείο

Πίνακας 4 – Πίνακας Ανταγωνιστικής θέσης

Πίνακας 5 – Πίνακας Συγκριτικής Αξιολόγησης

Πίνακας 6 – Πίνακας προτύπων αποτελεσματικότητας- πραγματικής επίδοσης δεικτών εξυπηρέτησης πελάτη

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Διάγραμμα 1 – Επιπτώσεις από αναποτελεσματική εξυπηρέτηση πελάτη

Διάγραμμα 2 – Μετατόπιση του επιπέδου εξυπηρέτησης

Διάγραμμα 3 – Προσδιορισμός βέλτιστου επιπέδου εξυπηρέτησης

Διάγραμμα 4 – Βασικά οικονομικά μεγέθη της ΘΡΑΚΗ ΑΕ

Διάγραμμα 5 – Πωλήσεις (σε τόνους) ΘΡΑΚΗ ΑΕ ανά προϊόν για τα έτη 1995 – 2000

Διάγραμμα 6 – Σύθεση πωλήσεων ΘΡΑΚΗ ΑΕ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΙΚΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ

Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του μη πρωτότυπου υλικού της διπλωματικής εργασίας - τα κεφάλαια 1,2,3 - ανήκουν στον Θεοδωρά Δημήτρη και τον καθηγητή Λ.Λαΐο εις ολόκληρον, δηλαδή εκάτερος μπορεί να κάνει χρήση αυτών χωρίς τη συναίνεση του άλλου. Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του πρωτότυπου μέρους της εργασίας - τα κεφάλαια 4,5,6 ανήκουν στον Θεοδωρά Δημήτρη και τον επιβλέποντα από κοινού, δηλαδή δε μπορεί ο ένας από τους δύο να κάνει χρήση αυτού χωρίς τη συναίνεση του άλλου. Κατ' εξαίρεση, επιτρέπεται η δημοσίευση του πρωτότυπου μέρους της διπλωματικής εργασίας σε επιστημονικό περιοδικό ή πρακτικά συνεδρίου από τον ένα εκ των δύο, με την προϋπόθεση ότι αναφέρονται τα ονόματα και των δύο. Στην περίπτωση αυτή, προηγείται γραπτή ενημέρωση του μη συμμετέχοντα στη συγγραφή του επιστημονικού άρθρου.

Ο καθηγητής

Ο μεταπτυχιακός φοιτητής

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές μου στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς Λ. Λάιο και Σ. Μοσχούρη για τη διαρκή υποστήριξή τους κατά τη συγγραφή της παρούσας εργασίας. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Δ. Ρεβύνθη, Διευθυντή Logistics στην εταιρία ΘΡΑΚΗ ΑΕ, για την ουσιαστική του συμβολή στην ολοκλήρωση της έρευνάς μου.

Θα ήθελα να εκφράσω ευγνωμοσύνη στην οικογένειά μου για την ηθική υποστήριξη καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου και στον καθηγητή Μπατζιά Φραγκίσκο για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

1.1 Εισαγωγή

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από την παγκοσμιοποίηση των αγορών και την ένταση του ανταγωνισμού, δημιουργείται η ανάγκη για διαφοροποίηση και απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της αποτελεσματικής εξυπηρέτησης του πελάτη (customer service). Οι καινοτομίες στα προϊόντα, οι αλλαγές στην τιμολόγηση και οι στρατηγικές προώθησης είναι στοιχεία που μπορούν σχετικά εύκολα και γρήγορα να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Αυτό που δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί είναι το άριστο επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη, το οποίο αντιπροσωπεύεται από την αποτελεσματικότητα σε όρους, χρονικού κύκλου παραγγελίας, πληρότητας παραγγελίας, χρόνου παράδοσης, επικοινωνίας με τον πελάτη κ.α.

Οι πελάτες αντιλαμβάνονται την προσφορά προϊόντων κάθε εταιρίας σε όρους τιμής, ποιότητας και υπηρεσιών εξυπηρέτησης και ανάλογα εκδηλώνουν την προτίμησή τους για τα προϊόντα κάποιας εταιρίας. Η εξυπηρέτηση πελάτη είναι ευρύς όρος που περιλαμβάνει πολλά στοιχεία από τη διαθεσιμότητα προϊόντος μέχρι την εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Η αποτελεσματική εξυπηρέτηση πελάτη είναι σημαντική μεταβλητή που μπορεί να έχει επίδραση στη δημιουργία ζήτησης για τα προϊόντα της εταιρίας και τη διατήρηση πιστών πελατών¹.

Σε περίπτωση που η επιχείρηση επιθυμεί να ελέγξει την επίδοση της εξυπηρέτησης, θα πρέπει να οριοθετήσει κάποια πρότυπα βάσει των οποίων θα στηρίξει την έρευνα και τα αποτελέσματά της. Για να επιτευχθεί αυτό απαιτείται ξεκάθαρη και αντικειμενική κατανόηση των αναγκών του πελάτη ενώ την ίδια στιγμή προσδίδει στην επιχείρηση

¹ για περισσότερα βλ. p. 81 «Business Logistics Management»

την ανάγκη να διαμορφώσει και αυτή την πολιτική της. Διαφορετικά, τα πρότυπα εξυπηρέτησης που επιθυμεί να οριοθετήσει η επιχείρηση προέρχονται τόσο από το εσωτερικό περιβάλλον όσο και από το εξωτερικό. Τα εσωτερικά πρότυπα προσδιορίζει η επιχείρηση ανάλογα με τις πολιτικές και τις διαδικασίες της. Από την άλλη πλευρά τα εξωτερικά πρότυπα ορίζονται από τους ίδιους τους πελάτες².

Μπορεί να ακούγεται εύκολο, αλλά είναι δύσκολο να αποφασισθεί σε μια επιχείρηση τι θα μετρηθεί όσον αφορά την εξυπηρέτηση του πελάτη και πώς. Συχνά σε συναντήσεις στελεχών διοίκησης ακούγονται οι εξής φράσεις, «δεν μπορείς να διαχειρισθείς ότι δεν μπορείς να μετρήσεις» και «αν δεν μπορείς να διαχειρισθείς κάτι δεν μπορείς και να το βελτιώσεις». Τα διάφορα στοιχεία του customer service είναι ικανά να συμβάλλουν στην ποσοτικοποίηση και μέτρηση της εξυπηρέτησης που παρέχουν οι διάφορες επιχειρήσεις στους πελάτες τους³. Κατά τον ίδιο τρόπο μπορούν να χρησιμοποιηθούν για συγκρίσεις μεταξύ ανταγωνιστικών εταιριών.

Κάποιες επιχειρήσεις επιλέγουν να μετρήσουν τα στοιχεία της εξυπηρέτησης που είναι πιο εύκολο να μετρηθούν και όχι εκείνα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών τους και στους στρατηγικούς στόχους. Σε κάθε διαφορετικό προϊόν, αγορά, πελάτη κάποια στοιχεία κρίνονται πιο σημαντικά από άλλα. Τα στοιχεία που θα μπορούσε κάθε επιχείρηση να επικεντρώσει το ενδιαφέρον της, ποικίλλουν ανάλογα με τις πολιτικές που ακολουθεί, την οργάνωσή της και τον κλάδο δραστηριοποίησης.

Η αποσπασματική αναφορά στη βιβλιογραφία για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης πελάτη και η απουσία ολοκληρωμένης μεθοδολογίας αποτέλεσε το κίνητρο για τη συγγραφή της παρούσας μελέτης.

² Λ. Λαΐος σημειώσεις «customer service»

³ Λ. Λαΐος σημειώσεις «customer service»

1.2 Ορισμοί της εξυπηρέτησης πελάτη

Ο ορισμός του customer service διαφοροποιείται μεταξύ επιχειρήσεων καθώς αυτές αντιλαμβάνονται διαφορετικά την έννοιά του. Στις περισσότερες επιχειρήσεις λαμβάνει μια από τις ακόλουθες μορφές / ορισμούς : το customer service αποτελεί⁴ :

- Μια δραστηριότητα ή λειτουργία όπως είναι η επεξεργασία της παραγγελίας ή η διαχείριση των παραπόνων
- Την τρέχουσα πραγματική απόδοση συγκεκριμένων παραμέτρων όπως η ικανότητα αποστολής ολοκληρωμένων παραγγελιών για το 98% των παραγγελιών που λαμβάνονται σε ένα εικοσιτετράωρο ή
- Μέρος μιας συνολικής φιλοσοφίας που συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους και όχι απλά μια δραστηριότητα

Ένας άλλος γενικός ορισμός της εξυπηρέτησης του πελάτη είναι : «η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι ο δείκτης του πόσο καλά η αλυσίδα εφοδιασμού συναντά τις προσδοκίες της αγοράς σε όρους ποιότητας προϊόντος, τιμής, διαθεσιμότητας προϊόντος και υποστήριξης του πελάτη»⁵.

Ο ορισμός της εξυπηρέτησης του πελάτη δεν διαφοροποιείται όμως μόνο μεταξύ επιχειρήσεων αλλά και μεταξύ διαφόρων λειτουργιών της ίδιας επιχείρησης. Είναι εφικτό να ορίσουμε την εξυπηρέτηση από την πλευρά του τμήματος Logistics και του τμήματος Marketing.

⁴ p. 41 «Fundamentals of Logistics Management»

⁵ p. 266 «Competing Through Supply Chain Management»

Σύμφωνα με τους LaLonde, Cooper και Noordewier (1988) η εξυπηρέτηση του πελάτη ορίζεται σαν μια διαδικασία συναλλαγής μεταξύ του αγοραστή, του πωλητή και ενός ενδιάμεσου (third party). Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι η παροχή προστιθέμενης αξίας στο προϊόν / υπηρεσία. Η προστιθέμενη αξία είτε είναι βραχυπρόθεσμη, όταν γίνεται αναφορά σε μεμονωμένη συναλλαγή μεταξύ των εμπλεκομένων, είτε είναι μακροπρόθεσμη όταν πρόκειται για μακροχρόνια συνεργασία⁶.

Εξυπηρέτηση πελάτη είναι μια διαδικασία για την παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας στην αλυσίδα εφοδιασμού με αποτελεσματικό από πλευρά κόστους τρόπο⁷.

Η έννοια μάρκετινγκ (marketing concept) αναφέρεται στην απόκτηση και διατήρηση πελατών για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Αναγνωρίζει μεταξύ άλλων ότι το επίπεδο εξυπηρέτησης έχει σημαντική επίδραση στα κέρδη της επιχείρησης. Η έννοια μάρκετινγκ (marketing concept) : α) στηρίζεται στον προσανατολισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων προς τον αγοραστή β) αναγνωρίζει ότι ο αγοραστής είναι ο μόνος που έχοντας ανάγκες ξέρει με τι θα τις ικανοποιήσει και γ) υπενθυμίζει ότι μοναδικός σκοπός κάθε επιχείρησης είναι η ικανοποίηση των αναγκών του αγοραστή, από την οποία θα προκύψει συναρτησιακά το κέρδος.

Συνεπώς μπορούμε να εξάγουμε τον ακόλουθο ορισμό της εξυπηρέτησης του πελάτη από την πλευρά του marketing : «ως εξυπηρέτηση πελάτη ορίζεται ένα σύνολο δραστηριοτήτων που διενεργούν οι τομείς της επιχείρησης, οι οποίοι συνδυάζουν την διάθεση και τιμολόγηση των προϊόντων με τρόπο ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών και οι στόχοι της επιχείρησης».

⁶ για περισσότερα βλ. p. 188 «The Warehouse Management Handbook»

⁷ όπου παραπάνω

Στη συνέχεια γίνεται μια σύντομη αναφορά για το ποιο τμήμα μέσα στην επιχείρηση είναι υπεύθυνο για το customer service.

Το στοιχείο τοποθεσία / χώρος (place) του μίγματος μάρκετινγκ (marketing mix) αντιπροσωπεύει το κόστος για το customer service που διασυνδέει τα logistics με το marketing. Ενώ το customer service είναι το αποτέλεσμα του συστήματος logistics, η ικανοποίηση του πελάτη είναι το αποτέλεσμα της σωστής λειτουργίας όλων των συστατικών του marketing mix: προϊόν, τιμή, προώθηση, τοποθεσία / χώρος. Συνεπώς η εξυπηρέτηση του πελάτη δεν εγγυάται την ικανοποίηση του πελάτη ή διαφορετικά για να μείνει ικανοποιημένος ο πελάτης απαιτείται ταυτόχρονα αποτελεσματικό σύστημα logistics και άριστο marketing mix.

Η εξυπηρέτηση του πελάτη επηρεάζεται από τον τρόπο λειτουργίας και το βαθμό συνεργασίας διαφόρων τμημάτων μιας επιχείρησης. Από ορισμένους θεωρείται ότι το τμήμα marketing είναι υπεύθυνο για το customer service. Το έργο του marketing είναι πολυδιάστατο και καλύπτει πολλούς τομείς επιδιώκοντας περισσότερο την ικανοποίηση του πελάτη⁸ παρά την εξυπηρέτηση του πελάτη. Κύρια επιδίωξή του είναι η δημιουργία, διατήρηση και αύξηση της ζήτησης για τα προϊόντα της εταιρίας.

Από την άλλη μεριά, η ανταπόκριση στη παραπάνω ζήτηση που δημιουργεί το marketing είναι ευθύνη του τμήματος logistics. Η εξυπηρέτηση του πελάτη αντιπροσωπεύει το αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων Logistics και την έννοια «place» του marketing mix. Με άλλα λόγια η έννοια του customer service περιλαμβάνει την παράδοση του σωστού προϊόντος, στο σωστό πελάτη, στο σωστό χρόνο και χώρο, στις κατάλληλες συνθήκες με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Το επίπεδο customer

⁸ Η ικανοποίηση του πελάτη από μια αγορά βασίζεται στη σχέση μεταξύ προσδοκιών του πελάτη και απόδοσης του προϊόντος. Αν το προϊόν δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες ο πελάτης δεν μένει ικανοποιημένος. Αν το προϊόν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες ο πελάτης είναι ικανοποιημένος. Για περισσότερα βλ. σελ 552-553 «Principles of Marketing»

service προσδιορίζει όχι μόνο αν οι υφιστάμενοι πελάτες παραμείνουν πιστοί στην εταιρία, αλλά και τον αριθμό των νέων πελατών που θα προσελκύσει η εταιρία. Για αυτό το λόγο το επίπεδο υπηρεσιών προς τους πελάτες έχει άμεση επίδραση στο μερίδιο αγοράς της εταιρίας, στο συνολικό κόστος Logistics και κατ' επέκταση στην κερδοφορία. Κατά συνέπεια το επίπεδο εξυπηρέτησης είναι αναπόσπαστο κομμάτι του σχεδιασμού και της λειτουργίας κάθε συστήματος Logistics.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στις κερδοφόρες επιχειρήσεις τα τμήματα marketing, πωλήσεων και Logistics είναι συνεργάτες στις δραστηριότητες που σχετίζονται με τους πελάτες. Τα παραπάνω τμήματα χρησιμοποιούν διαφορετικούς πόρους και τεχνικές διοίκησης στην προσπάθειά τους για τη δημιουργία αξίας στους πελάτες και για την αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Είναι λογικό ότι το καλύτερο τμήμα marketing και πωλήσεων δεν μπορεί να προωθήσει και να πωλήσει προϊόντα που δεν ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις των πελατών για σωστή παράδοση και υψηλό επίπεδο customer service.

1.3 Σημασία της εξυπηρέτησης πελάτη

Υπάρχουν τουλάχιστον τέσσερις λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση πρέπει να εστιάζει στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Ο πρώτος λόγος είναι ότι, το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης δημιουργεί πιστούς πελάτες που κάνουν επαναλαμβανόμενες αγορές. Ο δεύτερος λόγος αναφέρεται στην εμπειρική έρευνα ότι, είναι σχεδόν πέντε φορές πιο δαπανηρό να προσελκύσει μια επιχείρηση νέους πελάτες από το να διατηρήσει τους παρόντες. Ο τρίτος λόγος είναι ότι, οι πελάτες μοιράζονται εύκολα τη δυσαρέσκεια τους για το επίπεδο εξυπηρέτησης με άλλους, γεγονός που έχει αρνητικό αντίκτυπο στη φήμη της επιχείρησης στην αγορά. Ο τέταρτος λόγος σχετίζεται με την άποψη ότι, είναι πιο κερδοφόρο να προσφέρει μια επιχείρηση περισσότερα στους υπάρχοντες πελάτες παρά να αναζητήσει νέους πελάτες για το ίδιο επίπεδο αύξησης των πωλήσεων⁹.

Επίσης η σημασία του customer service μπορεί να αποτυπωθεί α) με την επίδραση της εξυπηρέτησης στις πωλήσεις και β) με την επίδραση της εξυπηρέτησης στην επένδυση της επιχείρησης για τους πελάτες της.

A) Επίδραση της εξυπηρέτησης στις πωλήσεις

Μεταξύ εξυπηρέτησης πελάτη και πωλήσεων υπάρχει θετική σχέση. Μια αποτελεσματική διαδικασία customer service, με την παροχή του απαιτούμενου επιπέδου εξυπηρέτησης σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών, μπορεί να αυξήσει την πιθανότητα οι πελάτες να παραμείνουν «πιστοί» στους προμηθευτές τους. Οι πελάτες συνήθως τοποθετούν μεγαλύτερο ποσοστό των παραγγελιών τους σε εκείνους τους προμηθευτές που παρέχουν υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης¹⁰.

⁹ p 2 – 3 «Measuring and Selling the Value of Logistics» International Journal of Logistics Management volume 11 No 1 2000

¹⁰ p. 90 «Business Logistics Management»

Επίδραση της εξυπηρέτησης στην επένδυση της επιχείρησης για τους πελάτες

Ένας εναλλακτικός τρόπος για να εκτιμήσουμε τη σημασία της εξυπηρέτησης του πελάτη είναι μέσω του κόστους που σχετίζεται με τα κεφάλαια που ξοδεύονται για τους πελάτες. Η εξυπηρέτηση του πελάτη διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στη διατήρηση / εξοικονόμηση κεφαλαίων για την επιχείρηση. Άλλωστε είναι πιο δαπανηρή η αναζήτηση νέων πελατών από την διατήρηση των παρόντων πελατών. Διαφορετικά, οι πόροι που επενδύονται στις δραστηριότητες που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση του πελάτη παρέχουν υψηλότερη απόδοση από ότι οι πόροι που επενδύονται στην προώθηση και στις άλλες δραστηριότητες για την απόκτηση νέων πελατών¹¹.

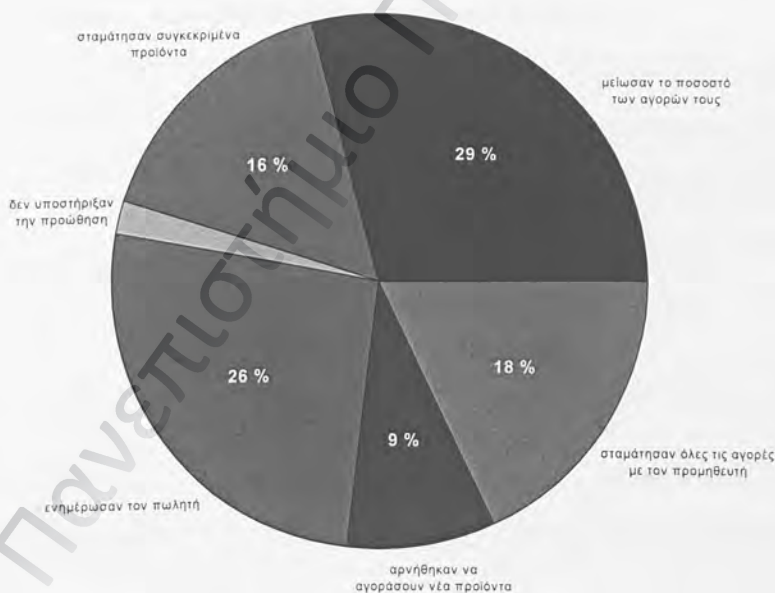
Η σπουδαιότητα της εξυπηρέτησης του πελάτη εμφανίζεται και στο μοντέλο της αλυσίδας αξίας. Το μοντέλο της αλυσίδας αξίας ορίζει ποιες διαδικασίες είναι αναγκαίες για τη δημιουργία αξίας στους πελάτες και οδηγούν στην ικανοποίηση των προσδοκιών των μετόχων. Το μοντέλο περιλαμβάνει την περιγραφή όλων των διαδικασιών της επιχείρησης, από τη σκοπιά της ανάλυσης των αναγκών του πελάτη, για την παράδοση προϊόντων / υπηρεσιών. Στη συνέχεια αυτές οι διαδικασίες αναλύονται λεπτομερώς με σκοπό να εξαλειφθούν οι διαδικασίες που δεν προσθέτουν άμεσα ή έμμεσα αξία στους πελάτες. Οι υπόλοιπες διαδικασίες εξετάζονται σε όρους κόστους, ποιότητας, χρόνου υλοποίησης και τα αποτελέσματα παρέχουν μια βάση για την επιλογή τρόπων μέτρησης των διαδικασιών που προσθέτουν αξία. Το μοντέλο της αλυσίδας αξίας (value chain model) δημιουργήθηκε από τον Porter και περιλαμβάνει εννέα δραστηριότητες από τις οποίες οι πέντε χαρακτηρίζονται σαν κύριες και οι υπόλοιπες σαν υποστηρικτικές. Η εξυπηρέτηση του πελάτη αναφέρεται σαν κύρια δραστηριότητα.¹²

¹¹ p. 91 «Business Logistics Management»

¹² για περισσότερα βλ. p. 62-65 «Performance Drivers»

Για να ενισχύσουμε τα επιχειρήματά μας σχετικά με την σημασία της εξυπηρέτησης, παραθέτουμε τα στοιχεία μιας έρευνας που έγινε σε μεγάλο δείγμα επιχειρήσεων με θέμα «τι συμβαίνει με τους προμηθευτές που παρέχουν χαμηλά επίπεδα εξυπηρέτησης του πελάτη»¹³. Η πιο συνηθισμένη αντίδραση των πελατών είναι η μείωση του ποσοστού των αγορών τους σε αυτούς τους προμηθευτές. Σχεδόν το 20% των ερωτηθέντων, σημείωσε ότι σταμάτησε όλες τις αγορές από τους προμηθευτές που παρείχαν μη ικανοποιητικά επίπεδα customer service. Στο **διάγραμμα 1** παρουσιάζονται οι επιπτώσεις από την αποτυχία της εξυπηρέτησης πελατών.

Διάγραμμα 1 : Επιπτώσεις από αναποτελεσματική εξυπηρέτηση πελάτη



¹³ p. 119 «Contemporary Logistics»

1.4 Ποιοι δείκτες μέτρησης της εξυπηρέτησης πελάτη χρησιμοποιούνται

Σε αυτή την ενότητα παραθέτουμε τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, σε ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία, για την αναζήτηση των δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας εξυπηρέτησης πελατών.

Αμέσως παρακάτω αναλύονται οι εξής δείκτες μέτρησης¹⁴ : 1. παραδόσεις χωρίς καθυστέρηση 2. παραδόσεις χωρίς ελλείψεις 3. ποσοστό επειγουσών παραγγελιών 4. ποσοστό επιστροφών 5. ποσοστό εκπλήρωσης παραγγελίας 6. άκυρες παραγγελίες 7. ποσοστό διορθωμένων τιμολογίων 8. ποσοστό τέλειων παραγγελιών και 9. δείκτης ελλείψεις – ανάλυση κατά αιτία.

1. Παραδόσεις Χωρίς Καθυστέρηση (on time deliveries)

Περιγραφή	Το ποσοστό των παραγγελιών που παραδόθηκαν στους πελάτες τη συμφωνημένη ημερομηνία / πρότυπο χρόνο
Σκοπός	Μέτρηση της αποτελεσματικότητας του customer service Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της αποθήκης (συλλογή παραγγελιών) και της διανομής (προγραμματισμός δρομολογίων)
Συχνότητα	Μηνιαία ή / και εβδομαδιαία
Τρόπος υπολογισμού	Αριθμός παραγγελιών που παραδόθηκαν χωρίς καθυστέρηση / σύνολο παραγγελιών που τιμολογήθηκαν

2. Παραδόσεις Χωρίς Ελλείψεις (order completeness – πληρότητα παραγγελιών)

¹⁴ Δημακόπουλος Ιωάννης, Σημειώσεις «Logistics Management», IEKEM TEE

Περιγραφή	Το ποσοστό των παραγγελιών που παραδόθηκαν χωρίς ελλείψεις (πλήρεις) τόσο ως προς τους κωδικούς όσο και ως προς τις επιμέρους ποσότητες
Σκοπός	Μέτρηση της αποτελεσματικότητας του customer service Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της πολιτικής διαχείρισης των αποθεμάτων
Συχνότητα	Μηνιαία ή / και εβδομαδιαία
Τρόπος υπολογισμού	Αριθμός παραγγελιών που παραδόθηκαν χωρίς καμία έλλειψη / σύνολο παραγγελιών που τιμολογήθηκαν

3. **Ποσοστό Επειγουσών Παραγγελιών.** Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται από το ποσοστό των παραγγελιών με επιθυμητή ημερομηνία παράδοσης μικρότερη από την κανονική της εταιρίας

4. **Ποσοστό Επιστροφών (λόγω ελαττωμάτων που οφείλονται στην παραγωγή).** Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται με τη σχέση :

Ποσότητες που επιστράφηκαν / συνολικές ποσότητες που παραδόθηκαν για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα

5. **Ποσοστό Εκπλήρωσης Παραγγελίας (order fill rate).** Ο δείκτης υπολογίζεται
α) σε αξία πωλήσεων με τη σχέση :

συνολική αξία προϊόντων που διανεμήθηκαν / συνολική αξία προϊόντων που παραγγέλθηκαν

β) σε αριθμό με τη σχέση :

αριθμός παραγγελιών που διανεμήθηκαν / αριθμός παραγγελιών που ελήφθησαν

Στον αριθμητή των δύο κλασμάτων δεν πρέπει να συμπεριληφθούν τα υποκατάστατα προϊόντα και οι ελλείψεις.¹⁵

6. Άκυρες Παραγγελίες

Περιγραφή	Οι ποσότητες που για οποιαδήποτε αιτία δεν παραλήφθηκαν από τους πελάτες (αρνήσεις παραλαβής)
Σκοπός	Μέτρηση της αποτελεσματικότητας του customer service Παρακολούθηση της ποιότητας των διαδικασιών συλλογής των παραγγελιών, φόρτωσης και διανομής και αποκάλυψη των αιτιών που οδηγούν σε αρνήσεις παραλαβής / διορθωτικές παρεμβάσεις
Συχνότητα	Μηνιαία ή / και εβδομαδιαία
Τρόπος υπολογισμού	Ποσότητες προϊόντων που τιμολογήθηκαν και τελικά δεν παραδόθηκαν στους πελάτες Με βάση τα πιστωτικά σημειώματα που εκδίδονται. Το σύστημα διαχείρισης των επιστροφών πρέπει να εξασφαλίζει τη δυνατότητα καταχώρησης της αιτίας άρνησης της παραλαβής

7. Ποσοστό Διορθωμένων Τιμολογίων. Ο δείκτης υπολογίζεται με τη σχέση :

αριθμός πιστωτικών τιμολογίων που εκδόθηκαν λόγω λαθών (ανακρίβεια τιμολόγησης) / συνολικό αριθμό τιμολογίων

¹⁵ p. 58 «Supply Chain Strategy»

8. Ποσοστό Τέλειων (χωρίς καθυστέρηση, χωρίς ελλείψεις, χωρίς επιστροφές, χωρίς λάθη, χωρίς έκπτωση) Παραγγελιών . Ο δείκτης υπολογίζεται με τη σχέση :

αριθμός τέλειων παραγγελιών / συνολικό αριθμό παραγγελιών.

Ο δείκτης «τέλεια παραγγελία» (perfect order) έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τους μελετητές και αναφέρεται στη βιβλιογραφία σαν τους σημαντικότερους δείκτες για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης του πελάτη.

Ο δείκτης «τέλεια παραγγελία»¹⁶, μετράει το ποσοστό των παραγγελιών οι οποίες εκτελούνται από κάθε βήμα της διαδικασίας «διαχείριση παραγγελιών» χωρίς κάποιο πρόβλημα και αποτελεί σημαντικό δείκτη μέτρησης της αποτελεσματικής εξυπηρέτησης πελατών και γενικότερα του συστήματος Logistics. Ενδεικτική λίστα με προβλήματα που αποτρέπουν την εκτέλεση τέλειας παραγγελίας είναι : 1. λάθος καταχώρηση παραγγελίας 2. λάθος στη συλλογή της παραγγελίας 3. καθυστέρηση στον πιστωτικό έλεγχο 4. λάθος τιμολόγηση 5. το προϊόν που παραγγέλθηκε δεν είναι διαθέσιμο 6. λάθος στην πληρωμή 7. αδυναμία παράδοσης στο σωστό χρόνο 8. κακή ποιότητα προϊόντος / συσκευασίας τη στιγμή της παράδοσης στον πελάτη 9. ελλιπής σήμανση προϊόντος

Μια εναλλακτική διατύπωση αναφέρει ότι ο δείκτης «τέλεια παραγγελία» μετράει το ποσοστό των παραγγελιών που έχουν παράδοση στο σωστό χρόνο, είναι πλήρεις και δεν έχουν λάθη¹⁷. Η «παράδοση στο σωστό χρόνο» αναφέρεται στην παράδοση των παραγγελιών στους πελάτες τη συμφωνημένη ημερομηνία, «η πληρότητα των

¹⁶ για περισσότερα βλ. p. 84 – 85 «Supply Chain Management: The basics and beyond»

¹⁷ βλ. p. 40 – 43 Martin Christopher «Marketing Logistics»

παραγγελιών» υπολογίζεται με την εκπλήρωση των παραγγελιών και «η παράδοση χωρίς λάθη» αναφέρεται στην παράδοση των παραγγελιών χωρίς λάθη στα τιμολόγια.

Ο δείκτης «τέλεια παραγγελία» αποτελεί συνδυασμό τριών επιμέρους δεικτών και υπολογίζεται από τη σχέση :

Ποσοστό τέλειων παραγγελιών = % παραγγελιών που παραδόθηκαν τη συμφωνημένη ημερομηνία X % παραγγελιών που ήταν πλήρεις X % παραγγελιών χωρίς λάθη στα τιμολόγια

Αν σε μια δεδομένη χρονική στιγμή η επιχείρηση παρείχε :

το 90% των παραγγελιών της στο σωστό χρόνο

το 80% των παραγγελιών της χωρίς ελλείψεις

το 70% των παραγγελιών της χωρίς λάθη

τότε η επιχείρηση είναι αποτελεσματική στην εξυπηρέτηση του πελάτη σε ποσοστό περίπου 50%

9. **Δείκτης Ελλείψεις – ανάλυση κατά αιτία** . Ο δείκτης αυτός είναι διαφορετικός από την πληρότητα της παραγγελίας (δείκτης 2). Ουσιαστικά με τη βοήθεια του “δείκτη ελλείψεις” θέλουμε να ελέγξουμε την διαθεσιμότητα η οποία σχετίζεται με το επίπεδο αποθέματος που η επιχείρηση διατηρεί για κάθε προϊόν. Το επίπεδο αυτό συνήθως διαφοροποιείται ανά προϊόν και πελάτη. Για παράδειγμα για τα προϊόντα με υψηλή κερδοφορία το επίπεδο εξυπηρέτησης ορίζεται υψηλό οπότε η επιχείρηση διατηρεί και το ανάλογο απόθεμα.

Περιγραφή	Τα προϊόντα για τα οποία δεν υπάρχει διαθέσιμο απόθεμα ή το διαθέσιμο απόθεμα δεν αρκεί για να καλύψει όλες τις παραγγελίες ομαδοποιημένα με βάση τις αιτίες που δημιούργησαν την έλλειψη
Σκοπός	Να μετρήσει την αποτελεσματικότητα του customer service Να καταγράψει σε καθημερινή βάση τα προϊόντα στα οποία παρουσιάζονται ελλείψεις και τις αντίστοιχες ποσότητες Να καταγράψει τις αιτίες στις οποίες οφείλονται οι ελλείψεις (πχ κακή πρόβλεψη πωλήσεων, κακός προγραμματισμός παραγωγής, έλλειψη δυναμικότητας)
Συχνότητα	Ημερήσια ή / και εβδομαδιαία
Τρόπος υπολογισμού	Μηχανογραφικά, με την σύγκριση του διαθέσιμου αποθέματος σε κάθε κωδικό με τις συνολικές ποσότητες παραγγελίας για κάθε κωδικό

Στον πίνακα 1 που ακολουθεί παρουσιάζονται δείκτες μέτρησης που χρησιμοποιούνται για την ποσοτικοποίηση εκείνων των στοιχείων του customer service που βρίσκονται ψηλά στις προτιμήσεις των πελατών. Επίσης παρουσιάζονται κρίσιμοι παράγοντες που επιδρούν σε αυτούς τους δείκτες¹⁸.

¹⁸ p. 726-728 «The warehouse management handbook»

Πίνακας 1 : Δείκτες μέτρησης για διάφορα στοιχεία της εξυπηρέτησης

Στοιχεία εξυπηρέτησης πελάτη	Παράγοντες	Μέτρηση
Σωστό προϊόν	Συλλογή παραγγελίας	Επιστροφές
	Αναγνώριση SKU	Ελλείψεις
	Λάθος χειριστή	
Σωστή ποσότητα	Επίπεδα αποθεμάτων	Ολοκλήρωση
	Διαδικασίες – εκπαίδευση	Ακρίβεια
	Ευθύνη χειριστή	Εκκρεμείς παραγγελίες
Σωστή κατάσταση	Συσκευασία	Παράπονα
	Συνθήκες Αποθήκευσης	Χωρίς ζημιές
	Κατάσταση εξοπλισμού	
Σωστό χρόνο	Προγραμματισμός παραγγελιών	Παραγγελίες στο σωστό χρόνο
	Διαδικασία συλλογής	

Ένας δείκτης για το πόσο συχνά φορτώνεται το **σωστό προϊόν** στον πελάτη είναι οι επιστροφές. Για να είναι έγκυρος ο δείκτης πρέπει να σχετίζεται με επιστροφές που οφείλονται σε θέματα της αποθήκης (πχ λάθος συλλογή). Αυτό γιατί οι επιστροφές ενδέχεται να οφείλονται και σε άλλους λόγους όπως για παράδειγμα καταστροφή προϊόντος κατά τη μεταφορά, διόρθωση παραγγελίας, λάθος παραγγελιοληψία από τον πωλητή. Ο δείκτης επιστροφών υπολογίζεται με τη σχέση : γραμμές που επιστράφηκαν / γραμμές που φορτώθηκαν.

Επίσης ένας δείκτης για την παράδοση του προϊόντος που ζητήθηκε από τους πελάτες είναι ο δείκτης ελλείψεις και αναφέρεται στην ύπαρξη διαθέσιμου αποθέματος.

Οι δείκτες για το πόσο συχνά φορτώνεται η **σωστή ποσότητα** είναι :

- Εκπλήρωση παραγγελιών (order fill rate) τι ποσοστό των παραγγελιών εκπληρώσαμε / ολοκληρώσαμε
- Ακρίβεια παραγγελίας = αριθμός παραγγελιών που φορτώθηκαν χωρίς λάθη / συνολικός αριθμός παραγγελιών που φορτώθηκαν
- Εκκρεμείς παραγγελίες = ημιτελείς γραμμές που φορτώθηκαν από τις παραγγελίες / συνολικές γραμμές που φορτώθηκαν από τις παραγγελίες

Οι δείκτες για το πόσο συχνά τα προϊόντα παραδίδονται στη **σωστή κατάσταση** είναι :

- Παράπτονα σε απόλυτο αριθμό σε εβδομαδιαία βάση
- Παραγγελίες χωρίς ζημιές (σε όρους οικονομικούς) = κόστος καταστροφών / συνολική αξία φορτώσεων

Ο δείκτης για το πόσο συχνά γίνονται φορτώσεις **στο σωστό χρόνο** είναι :

- Παραγγελίες στο σωστό χρόνο = αριθμός φορτώσεων στο σωστό χρόνο / συνολικός αριθμός φορτώσεων

Μια διαφορετική προσέγγιση αναφορικά με την χρησιμοποίηση δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης πελατών, εισάγει την κατηγοριοποίηση των στοιχείων του customer service ως εξής¹⁹ :

1. Δυνατότητα της επιχείρησης να παραδώσει στον πελάτη τη συμφωνημένη ημερομηνία ή στον πρότυπο χρόνο
2. Συνέπεια / ακρίβεια παραδόσεων
3. Συνέπεια στη διάρκεια του χρονικού κύκλου παραγγελίας
4. Μεταβλητότητα του χρονικού κύκλου παραγγελίας (εύρος)

¹⁹ p. 231 – 240 «The logistics handbook»

5. Εκπλήρωση παραγγελιών (order fill rate)

Τα παραπάνω στοιχεία εμπεριέχουν τρεις βασικούς υπολογισμούς : α) χρονικός κύκλος παραγγελίας β) ποσοστό εκπληρωμένων παραγγελιών και γ) χρόνος παράδοσης παραγγελιών.

Κατηγορία μέτρησης / δείκτης	Περιγραφή / Υπολογισμός
A) Χρονικός Κύκλος Παραγγελίας	<p>Ο χρόνος που μεσολαβεί από τη στιγμή που ο πελάτης τοποθετεί την παραγγελία μέχρι τη στιγμή που γίνεται η παράδοση των προϊόντων. Για τον υπολογισμό : α) Μέση διάρκεια χρονικού κύκλου παραγγελίας και β) Υπολογισμός χρόνου για την εκτέλεση κάθε σταδίου</p>
B) Ποσοστό Εκπληρωμένων Παραγγελιών Εκπληρωμένες παραγγελίες σε αξία πωλήσεων Εκπληρωμένες παραγγελίες σε αριθμό	<p>Μετράει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών για παράδοση των προϊόντων που παραγγέλθηκαν</p> <p>Αξία παραγγελιών που διανεμήθηκαν / αξία παραγγελιών που ελήφθησαν</p> <p>Αριθμός παραγγελιών που διανεμήθηκαν / αριθμός παραγγελιών που ελήφθησαν</p> <p>Με την πρώτη παράδοση</p> <p>Με την δεύτερη</p> <p>Με την τρίτη</p> <p>Οριστική παράδοση</p>

<p>Γ) Χρόνος Παράδοσης Παραγγελιών</p> <p>Παράδοση στην ώρα τους</p> <p>Παράδοση αργότερα</p> <p>Παράδοση νωρίτερα</p>	<p>Σύγκριση πραγματικών στοιχείων με πρότυπα επιχείρησης ή σύμφωνα με αιτήματα πελατών</p> <p>Ποσοστό παραγγελιών που παραδόθηκαν ακριβώς την ημερομηνία που ζητήθηκε από τον πελάτη</p> <p>Ποσοστό παραγγελιών που παραδόθηκαν μετά την ημερομηνία που ζητήθηκε από τον πελάτη</p> <p>Ποσοστό παραγγελιών που παραδόθηκαν πριν την ημερομηνία που ζητήθηκε από τον πελάτη</p>
---	--

Τα στοιχεία για τους υπολογισμούς των δεικτών προέρχονται από το πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης. Όλοι οι δείκτες πρέπει να βασίζονται στη ποσότητα (μονάδα) παραγγελίας για κάθε γραμμή παραγγελίας. Είναι σημαντικό να γίνεται διαχωρισμός των παραγγελιών (τύπος παραγγελίας – μικρές -μεσαίες -μεγάλες / στην ώρα τους - αργότερα -νωρίτερα) και οι υπολογισμοί των μέσων όρων να γίνονται με συντελεστές στάθμισης (σταθμικοί μέσοι όροι) ανάλογα με την ποσότητα που παραγγέλθηκε έτσι ώστε η αποτελεσματική διαχείριση σε μικρές παραγγελίες να μην λαμβάνει την ίδια βαρύτητα με την αποτελεσματική διαχείριση σε παραγγελίες μεγάλης ποσότητας.

Οι τρεις προηγούμενες προσεγγίσεις, σχετικά με τους δείκτες μέτρησης, είναι εξίσου αξιόλογες και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ανεξάρτητα για την ποσοτικοποίηση της αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης πελατών. Ωστόσο, δεδομένου ότι παρουσιάζονται σημαντικές ομοιότητες τόσο στην περιγραφή όσο και στον υπολογισμό

των δεικτών, μία σύνθεση κρίνεται απαραίτητη για να εξαχθούν οι σημαντικότεροι από τους προαναφερθέντες δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να σημειωθεί ότι για τους προαναφερόμενους δείκτες δεν υπάρχει συγκεκριμένη μεθοδολογία που να οδηγεί στην χρησιμοποίηση εκείνων των δεικτών που είναι πιο κρίσιμοι (και από την πλευρά του πελάτη) για αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πελάτη. Με άλλα λόγια η σημαντικότητα αυτών των δεικτών προσδιορίζεται μόνο από την επιχείρηση και δεν λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις των πελατών.

Οι παραπάνω προσεγγίσεις στηρίζονται σε εμπειρικά δεδομένα και δεν εξετάζουν τις ιδιαιτερότητες μεταξύ επιχειρήσεων και διαφορετικών κλάδων δραστηριοποίησης. Με τη βοήθεια αυτών των προσεγγίσεων γνωρίζουμε ότι υπάρχουν κάποιοι κύριοι δείκτες για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης του πελάτη πλην όμως οι δείκτες αυτοί δεν ενσωματώνουν στοιχεία για την ένταση του ανταγωνισμού και τη φύση των προϊόντων που παράγει και διανέμει κάθε επιχείρηση.

Επιπρόσθετα, οι δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης πελατών που εξετάστηκαν σε αυτή την ενότητα, αναφέρονται στα βασικά στοιχεία της εξυπηρέτησης που οπωσδήποτε πρέπει να παρέχει αποτελεσματικά μια επιχείρηση, για να διατηρήσει το μερίδιο αγοράς της, και δεν προσφέρουν την ευκαιρία για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ

2.1 Λειτουργικό κόστος και έσοδα πωλήσεων

Η αποστολή των Logistics μπορεί να είναι «η παροχή του καλύτερου επιπέδου εξυπηρέτησης στον κλάδο με το χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τον ανταγωνισμό». Στην πράξη όμως είναι ιδιαίτερα δύσκολο να επιτευχθεί λόγω των αναπόφευκτων αλληλεπιδράσεων μεταξύ του κόστους και της εξυπηρέτησης. Πολλές φορές ασκούνται πιέσεις από τη διοίκηση για τη βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης και καλό είναι να γνωρίζει ο υπεύθυνος των Logistics ποια στοιχεία του customer service χρειάζονται βελτίωση και πόσο.

Προκειμένου να μειωθεί το κόστος Logistics, η διοίκηση θα πρέπει να ελαχιστοποιήσει το συνολικό κόστος Logistics με τον περιορισμό ενός δεδομένου επιπέδου customer service. Σύμφωνα με έρευνα²⁰ το 1997, τα στοιχεία του κόστους Logistics ως ποσοστό των πωλήσεων ήταν, μεταφορά τελικών προϊόντων 4,08% , αποθήκευση 2,4% , εξυπηρέτηση πελάτη 0,55% , διαχειριστικά διανομής 0,36% και διατήρηση αποθεμάτων 1,81% και εκφρασμένα σε δολάρια για κάθε 100 μονάδες προϊόντος, ήταν αντίστοιχα 13,24 , 10,79 , 4,07 , 4,53 και 18,13.

Στη συνέχεια επιχειρούμε να συνδέσουμε το επίπεδο εξυπηρέτησης με το κόστος της επιχείρησης.

Το άθροισμα των εξόδων για τις δραστηριότητες Logistics όπως μεταφορά, αποθήκευση, διαχείριση παραγγελιοληψίας, προετοιμασία παραγωγής και προμήθειες,

²⁰ Herbert W. Davis and William H. Drumm «Physical Distribution cost and service», Council of Logistics Management, Annual Conference Proceedings, 1997 (Oak Brook, IL : CLM,1997)

διαχείριση αποθεμάτων μπορεί να θεωρηθεί σαν κόστος για την εξυπηρέτηση του πελάτη²¹.

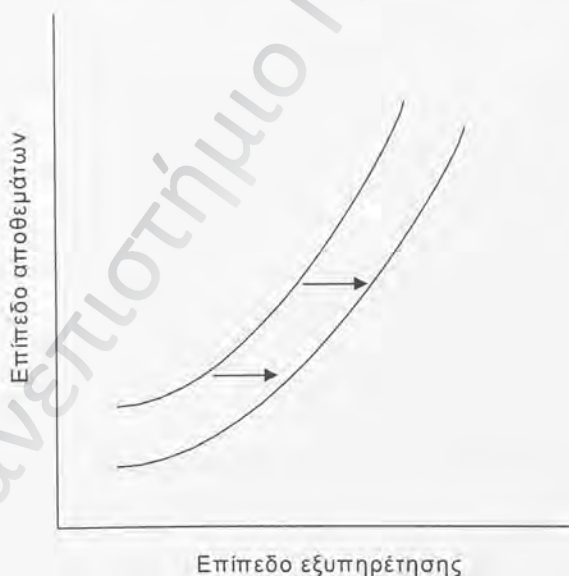
Μία διάσταση της σύνδεσης του επιπέδου εξυπηρέτησης με το κόστος των Logistics δίνεται από τη σχέση επιπέδου εξυπηρέτησης και διατήρησης αποθηκών. Ο βαθμός εξυπηρέτησης των πελατών επηρεάζεται από το χρόνο παράδοσης και την αξιοπιστία των παραδόσεων τα οποία με τη σειρά τους εξαρτώνται από την γεωγραφική θέση και τον αριθμό των αποθηκευτικών χώρων. Μπορεί να ειπωθεί ότι ο αριθμός των αποθηκών αυξάνει την εξυπηρέτηση του πελάτη αλλά ταυτόχρονα αυξάνει και το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης. Με την χρήση σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων επιτυγχάνεται η δημιουργία εναλλακτικών σεναρίων (what if analysis) για την επίδραση της μεταβολής του αριθμού των αποθηκών στο λειτουργικό κόστος της επιχείρησης και στο παρεχόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών.

Η σύνδεση του επιπέδου εξυπηρέτησης με το κόστος της επιχείρησης μπορεί να ειπωθεί και από τη σκοπιά του επιπέδου διατήρησης αποθεμάτων. Η επιλογή του επιπέδου εξυπηρέτησης που θα παρέχεται στους πελάτες και κατ' επέκταση η πολιτική διατήρησης αποθεμάτων ασφαλείας ανάγεται σε στρατηγικό επίπεδο. Σε πολλές εταιρίες η διοίκηση βελτιώνει την εξυπηρέτηση απλά με την αύξηση των αποθεμάτων ασφαλείας. Αυτό γιατί το κόστος διατήρησης αποθεμάτων, είτε δεν έχει αναγνωρισθεί επακριβώς είτε έχει δοθεί αυθαίρετα σε αυτό μικρή σημασία. Καθώς το ποσοστό του επιπέδου εξυπηρέτησης πλησιάζει το 100% το ύψος των αποθεμάτων αυξάνει δυσανάλογα. Με άλλα λόγια μετά από κάποιο σημείο, μία μικρή βελτίωση στο επίπεδο εξυπηρέτησης συνοδεύεται από μία μεγάλη επένδυση σε αποθέματα.

Ένας τρόπος για να λυθεί το παραπάνω πρόβλημα είναι η υποκατάσταση του κόστους διατήρησης αποθεμάτων με μια αύξηση στο κόστος μεταφοράς από την

²¹ p. 105 «Strategic Logistics Management»

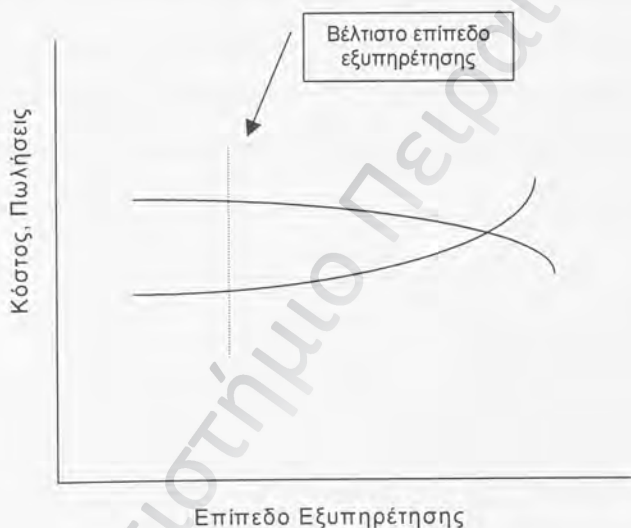
χρησιμοποίηση υψηλού επιπέδου μεταφοράς των προϊόντων για βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης. Ένας εναλλακτικός τρόπος είναι η αναγνώριση της διαφοροποίησης των αναγκών των πελατών για τα προϊόντα της εταιρίας και κατά συνέπεια τη διατήρηση διαφορετικού ύψους αποθεμάτων και σε διαφορετικά σημεία για κάθε κατηγορία προϊόντων. Για να επιτευχθεί αυτό απαιτείται η κατάταξη των προϊόντων σε κατηγορίες με τη βοήθεια της ABC ανάλυσης²² η οποία επεκτείνεται και στην εφαρμογή διαφορετικής πολιτικής αποθεμάτων για διαφορετικά προϊόντα. Δηλαδή τα προϊόντα της κατηγορίας A να διατηρούνται σε αποθήκες κοντά στους πελάτες, τα προϊόντα της κατηγορίας B σε περιφεριακές αποθήκες και τα προϊόντα της κατηγορίας C σε κάποια κεντρική αποθήκη. Με βάση τις παραπάνω στρατηγικές έχουμε μετατόπιση ολόκληρης της καμπύλης όπως φαίνεται και στο **διάγραμμα 2**.



Διάγραμμα 2 : Μετατόπιση του επιπέδου εξυπηρέτησης

²² Αποτελεί εργαλείο για την κατηγοριοποίηση των προϊόντων / πελατών με βάση τη σχετική σημαντικότητά τους δηλαδή τα προϊόντα / πελάτες της κατηγορίας A είναι σημαντικότερα από εκείνα της B και αντίστοιχα της κατηγορίας B σε σχέση με εκείνα της C. Η λογική της ABC ανάλυσης στηρίζεται στο νόμο του 80/20 δηλαδή το 20% των προϊόντων / πελατών συνεισφέρει το 80% των πωλήσεων / κερδών της εταιρίας

Αξίζει να σημειωθεί ότι, για αποτελεσματική διοίκηση της εξυπηρέτησης πελατών καλό είναι να υπολογίζεται, όχι μόνο το τρέχον πραγματικό κόστος της εξυπηρέτησης αλλά και το επιπλέον κόστος για την επίτευξη ενός υψηλότερου επιπέδου εξυπηρέτησης. Όπως δείχνει το **διάγραμμα 3**, οι εταιρίες προσπαθούν να εκφράσουν τα αναμενόμενα έσοδα πωλήσεων και τα κόστη της εξυπηρέτησης και να εκτιμήσουν το βέλτιστο επίπεδο εξυπηρέτησης²³.



Διάγραμμα 3 : Προσδιορισμός βέλτιστου επιπέδου εξυπηρέτησης

Από τη στιγμή που η επιχείρηση εκτιμήσει το επιπλέον κόστος για τη βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης, θα πρέπει να προβεί σε ανάλυση trade off του κόστους – επιπέδου εξυπηρέτησης. Η ανάλυση trade off γίνεται σε διάφορες λειτουργίες κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού : αποθήκευση, μεταφορά, διαχείριση αποθεμάτων, προμήθειες. Το ακόλουθο απλουστευμένο παράδειγμα εξηγεί την παραπάνω πρόταση.

Έστω ότι η στρατηγική μιας επιχείρησης οδηγεί σε ενοποίηση των αποθηκευτικών χώρων σε μία κεντρική αποθήκη. Σε αυτό το σενάριο αναμένεται μείωση του αποθέματος έστω από X_1 αξία σε X_2 αξία και βελτίωση του χρονικού κύκλου παραγγελίας. Ωστόσο υπάρχει μια αρνητική επίπτωση στην εξυπηρέτηση του πελάτη με την έννοια ότι θα μειωθεί η διαθεσιμότητα των προϊόντων (λόγω έλλειψης κάποιων κωδικών). Η διατήρηση μικρότερου ύψους αποθεμάτων είναι καταλυτική για την επιτυχία της παραπάνω στρατηγικής απόφασης. Μία πιθανή λύση, για την αντιστάθμιση της αρνητικής επίπτωσης στο επίπεδο εξυπηρέτησης, είναι η αύξηση της συχνότητας και της αξιοπιστίας των παραδόσεων στους πελάτες. Αυτό μπορεί να στοιχίσει στην επιχείρηση ένα ποσό $X_3 < X_1 - X_2$ και συνεπώς συμφέρει την επιχείρηση να προχωρήσει σε αυτή τη λύση ή ένα ποσό $X_3 > X_1 - X_2$ οπότε πρέπει να απορριφθεί η προτεινόμενη λύση.

2.2 Στοιχεία της εξυπηρέτησης

Τα στοιχεία εξυπηρέτησης πελατών μπορεί να ομαδοποιηθούν βάσει των σταδίων συναλλαγής μεταξύ του πελάτη και της επιχείρησης σε τρεις κατηγορίες²⁴:

Στοιχεία πριν τη συναλλαγή,

Στοιχεία κατά τη συναλλαγή

Στοιχεία μετά τη συναλλαγή

A) Στοιχεία πριν τη συναλλαγή

Τα στοιχεία πριν τη συναλλαγή της εξυπηρέτησης πελατών σχετίζονται με την πολιτική της επιχείρησης, απαιτούν συμμετοχή της διοίκησης και δεν είναι άμεσα συνδεδεμένα με τα Logistics. Όλα τα στοιχεία της εξυπηρέτησης πελατών πριν τη συναλλαγή είναι βασικά συστατικά μέρη μιας επιτυχημένης στρατηγικής marketing.

Τα στοιχεία αυτά περιλαμβάνουν τα ακόλουθα :

1. **Γραπτή έκθεση της πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών.** Η έκθεση αυτή θα πρέπει να βασιστεί στις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών. Με άλλα λόγια η επιχείρηση πρέπει να εστιάσει την προσοχή της στα στοιχεία εκείνα της εξυπηρέτησης που ο πελάτης θεωρεί σημαντικά. Η διαδικασία ανάπτυξης μιας πολιτικής εξυπηρέτησης μπορεί να περιλαμβάνει τα εξής βήματα : 1. αναγνώριση των βασικών στοιχείων της εξυπηρέτησης 2. καθορισμός σχετικής σημασίας για κάθε στοιχείο 3. σύγκριση του προσφερόμενου επιπέδου εξυπηρέτησης με τον ανταγωνισμό 4. αναγνώριση των διαφορετικών επιπέδων εξυπηρέτησης για διαφορετικές κατηγορίες πελατών 5. σχεδιασμός των

²⁴ π. 98 –102 «Strategic Logistics Management»

επίπεδων εξυπηρέτησης για διαφορετικά τμήματα της αγοράς και 6. μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης του πελάτη²⁵

2. **Γραπτό κείμενο της εξυπηρέτησης για ενημέρωση πελατών.** Το επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών καλό είναι να γίνεται γνωστό στους πελάτες. Μια γραπτή έκθεση μειώνει την πιθανότητα να έχει ο πελάτης μη ρεαλιστικές απαιτήσεις απόδοσης από την επιχείρηση. Επίσης παρέχει στον πελάτη πληροφορίες για το πως θα επικοινωνήσει με την επιχείρηση, αν δεν του παρασχεθούν υπηρεσίες σύμφωνα με τα προκαθορισμένα επίπεδα.
3. **Οργανωτική δομή.** Αν και δεν υπάρχει οργανωτική δομή η οποία να είναι η άριστη για την επιτυχή εφαρμογή μιας πολιτικής παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες, η δομή που θα επιλεγεί θα πρέπει να διευκολύνει την επικοινωνία και τη συνεργασία ανάμεσα στις λειτουργίες που σχετίζονται με την καθιέρωση της πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών.
4. **Ευελιξία του συστήματος.** Το σύστημα χρειάζεται να έχει σχεδιασθεί ευέλικτο για να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά σε έκτακτες και επείγουσες καταστάσεις όπως για παράδειγμα ελλείψεις προϊόντων, απρογραμμάτιστες μεγάλες παραγγελίες κ.α. Επίσης χρειάζεται να ανταποκρίνεται άμεσα στις αλλαγές των απαιτήσεων των πελατών.

B) Στοιχεία κατά τη συναλλαγή

Τα στοιχεία κατά τη συναλλαγή είναι οι μεταβλητές που φυσιολογικά συνδέονται με την εξυπηρέτηση πελατών και συνίστανται από :

1. **Επίπεδο αποθεμάτων.** Το επίπεδο των αποθεμάτων είναι ένας τρόπος μέτρησης της διαθεσιμότητας των προϊόντων. Τα αποθέματα καλό είναι να καταγράφονται ανά προϊόν και ανά πελάτη και όταν υπάρχει έλλειψη οι πελάτες

²⁵ για περισσότερα βλ. Λ. Λάιος «Customer Service»

να εξυπηρετούνται είτε από υποκατάστατα προϊόντα αν υπάρχουν είτε με μικρή καθυστέρηση μέχρι να είναι διαθέσιμο το προϊόν που ζητήθηκε.

- 2. Πληροφόρηση για την παραγγελία.** Η ενημέρωση για την κατάσταση της παραγγελίας αναφέρεται στη δυνατότητα παροχής στους πελάτες άμεσης πληροφόρησης για παράγοντες όπως, κατάσταση αποθεμάτων, αναμενόμενες φορτώσεις, ημερομηνίες παράδοσης και εκτέλεσης εκκρεμών παραγγελιών. Ο αριθμός των εκκρεμών παραγγελιών και ο χρονικός κύκλος παραγγελίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να μετρήσουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος. Ο αριθμός των εκκρεμών παραγγελιών πρέπει να καταγραφεί ανά πελάτη και ανα κατηγορία προϊόντος για να αναγνωρισθεί και να διορθωθεί μια ενδεχόμενη αναποτελεσματικότητα του συστήματος εξυπηρέτησης.
- 3. Στοιχεία του κύκλου παραγγελίας.** Ο κύκλος παραγγελίας είναι ο συνολικός χρόνος από την εισαγωγή της παραγγελίας μέχρι την παράδοσή της στον πελάτη. Επειδή οι πελάτες ενδιαφέρονται κυρίως για το συνολικό χρόνο του κύκλου παραγγελίας είναι σημαντικό να επιδιωχθεί από την πλευρά της επιχείρησης η μείωση του συνολικού χρόνου του κύκλου παραγγελίας.
- 4. Επιτάχυνση αποστολών.** Οι επείγουσες αποστολές είναι αυτές που απαιτούν ειδική μεταχείριση με σκοπό να μειωθεί ο συνήθης χρόνος του κύκλου παραγγελίας. Επειδή το κόστος μπορεί να είναι σημαντικά μεγαλύτερο από εκείνο των κανονικών αποστολών, είναι απαραίτητο η επιχείρηση να καθορίσει σε ποιους πελάτες θα εκτελεσθούν επείγουσες παραγγελίες ανάλογα με την συνεισφορά τους στην κερδοφορία της επιχείρησης.
- 5. Η ακρίβεια του συστήματος.** Λάθη στην ακρίβεια του συστήματος όπως στην ποσότητα παραγγελίας, στα είδη που ζητήθηκαν, στα συνοδευτικά έγγραφα έχουν σημαντικό κόστος τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον πελάτη. Είναι σημαντικό να εφαρμόζονται δείκτες για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και ακρίβειας του συστήματος.

6. **Η ευκολία τοποθέτησης παραγγελίας.** Αναφέρεται στο βαθμό ευκολίας που αντιμετωπίζει ο πελάτης όταν δίνει μια παραγγελία. Η ευκολία τοποθέτησης παραγγελίας μπορεί να μεταφράζεται σε γρήγορη ανταπόκριση των πωλητών, σε χρησιμοποίηση σταθερών κωδικών προϊόντων, σε εύχρηστα και απλά έντυπα κα.

Γ) Στοιχεία μετά τη συναλλαγή

Τα στοιχεία εξυπηρέτησης μετά τη συναλλαγή αναφέρονται στην υποστήριξη του προϊόντος μετά την πώληση δηλαδή σχετίζονται με την υποστήριξη του προϊόντος κατά την χρήση του από τον πελάτη. Τα πιο σημαντικά από αυτά είναι :

1. **Ερωτήσεις, παράπονα και απαιτήσεις πελατών.** Προτείνεται να υπάρχει συγκεκριμένη πολιτική που να προσδιορίζει με σαφήνεια τον τρόπο με τον οποίο θα διαχειρίζονται οι απαιτήσεις και τα παράπονα των πελατών. Ο χρόνος ανταπόκρισης της εταιρίας στα αιτήματα των πελατών πρέπει να διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα.
2. **Επιστροφές προϊόντων.** Μία σημαντική παράμετρος της εξυπηρέτησης είναι ο χειρισμός της επιστροφής προϊόντων. Οι επιστροφές προϊόντων μπορεί να οφείλονται σε λάθη κατά την τοποθέτηση της παραγγελίας, σε καταστροφές κατά τη μεταφορά, σε λανθασμένη συσκευασία, σε παράδοση σε λάθος παραλήπτη, σε αποστολή ελαττωματικών προϊόντων. Η σοβαρότερη από τις παραπάνω αιτίες είναι εκείνη των ελαττωματικών. Καλό είναι να υπάρχουν τυποποιημένες διαδικασίες για τη διαχείριση των επιστροφών προκειμένου να επιτυγχάνεται αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος Logistics.

Η έννοια της αποτελεσματικής εξυπηρέτησης του πελάτη μεταβάλλεται και οι επιχειρήσεις αγωνίζονται προκειμένου να συναντήσουν υψηλότερα επίπεδα

εξυπηρέτησης στην προσπάθειά τους για αύξηση ή / και διατήρηση του μεριδίου αγοράς σε ένα ολοένα αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Μια εναλλακτική και πιο πρόσφατη κατηγοριοποίηση των στοιχείων της εξυπηρέτησης του πελάτη προτείνεται με τον διαχωρισμό των στοιχείων αυτών σε τρία επίπεδα²⁶.

Στο πρώτο επίπεδο βρίσκεται η «αξιοπιστία». Η αξιοπιστία περιλαμβάνει διατήρηση συνέπειας στο χρονικό κύκλο παραγγελίας, παραδόσεις χωρίς καθυστέρηση, πληρότητα παραγγελιών, συνέπεια των υπαλλήλων της επιχείρησης που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες, ευκολία εισαγωγής παραγγελίας και άριστη κατάσταση των προϊόντων κατά την παράδοσή τους στον πελάτη.

Στο παρελθόν η αποτελεσματικότητα στο πρώτο επίπεδο αποτελούσε εγγύηση για άριστο επίπεδο εξυπηρέτησης. Στη σημερινή εποχή η παραπάνω διαπίστωση χάνει συνεχώς έδαφος. Αν μια επιχείρηση προσφέρει μόνο τα βασικά στοιχεία εξυπηρέτησης είναι δύσκολο να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η εξέταση και ανάλυση των δύο επόμενων επιπέδων κρίνεται καθοριστικής σημασίας για τη διατήρηση του μεριδίου αγοράς και την αύξηση της κερδοφορίας.

Το δεύτερο επίπεδο είναι η «ευελιξία» ή η ικανότητα της ανταπόκρισης στις αδυναμίες / αποτυχίες των συστημάτων εξυπηρέτησης του πελάτη. Για την απόκτηση ευελιξίας / ελαστικότητας μια επιχείρηση πρέπει να παρέχει ενημέρωση στους πελάτες για την κατάσταση της παραγγελίας τους, να ανταποκρίνεται στις ερωτήσεις / παράπονα των πελατών, να διαχειρίζεται αποτελεσματικά επείγουσες παραγγελίες (επείγουσα κάλυψη) και να διαθέτει ευέλικτο σύστημα ανάκλησης / επιστροφής προϊόντων.

²⁶ p. 74-75 «Supply Chain Management: The basics and beyond»

Το τρίτο επίπεδο αναφέρεται στη «δημιουργικότητα» ή «καινοτομία». Δημιουργικότητα σημαίνει ανάπτυξη υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας για τους πελάτες όπως καινοτομίες στη συσκευασία, παράδοση στο σημείο που επιθυμεί ο πελάτης, καινοτομίες στην παράδοση των προϊόντων και ανταλλαγή πληροφοριών με στρατηγικούς πελάτες.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύσσουν υπηρεσίες εξυπηρέτησης λαμβάνοντας υπόψη και τα τρία επίπεδα. Αναμφισβήτητα πρέπει να αρχίζουν από την βάση - την παροχή αξιοπιστίας - και ανάλογα με τον κλάδο, τις απαιτήσεις των πελατών και τις εσωτερικές εταιρικές πολιτικές να αναπτύσσουν ικανότητες για καινοτομία και ευελιξία.

Μια τρίτη κατηγοριοποίηση των στοιχείων της εξυπηρέτησης, η οποία αναφέρεται σε μεμονωμένες επιχειρήσεις αλλά και σε αλυσίδες εφοδιασμού, προτείνεται ως εξής²⁷ :

- **Αξιοπιστία (Reliability).** Σημαίνει παροχή της προκαθορισμένης υπηρεσίας ολοκληρωμένα και κάθε στιγμή. Η αξιοπιστία ωθεί τους πελάτες να πληρώσουν ένα «premium» στην τιμή λόγω παράδοσης των προϊόντων τη συμφωνημένη ημερομηνία.
- **Ανταπόκριση (Responsiveness).** Η δυνατότητα του προμηθευτή να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του πελάτη γρήγορα και με συνέπεια και να προωθή την αντίληψη ότι η εταιρία θεωρεί σημαντικούς τους παράγοντες κόστος και χρόνος. Η ανταπόκριση μπορεί να αναφέρεται στην προθυμία της επιχείρησης να βοηθήσει σε θέματα τεχνικής φύσεως, σε παροχή υπηρεσιών στο χρόνο και στο σημείο που επιθυμεί ο πελάτης.

²⁷ p. 267-269 «Competing through Supply Chain Management»

- **Ανταγωνιστικότητα (Competence).** Όταν οι πελάτες αγοράζουν προϊόντα επιθυμούν να αισθάνονται ότι ο προμηθευτής θα ενεργοποιήσει την υποστήριξη του προϊόντος και θα προσφέρει ανταγωνιστικές υπηρεσίες.
- **Ειλικρίνεια (Credibility).** Οι καλύτερες εταιρίες βασίζουν την επιτυχία τους σε υψηλά πρότυπα ειλικρίνειας και συνεργασίας. Οι πελάτες αγοράζουν προϊόντα από εκείνους τους προμηθευτές που διατηρούν τον ίδιο βαθμό ειλικρίνειας πριν και μετά την συναλλαγή.
- **Ασφάλεια (Security).** Η παράδοση του φυσικού προϊόντος πρέπει να συνοδεύεται από αίσθημα ασφάλειας σε όρους οικονομικής συναλλαγής, συσκευασίας και σωστής χρήσης του προϊόντος.
- **Προσβασιμότητα (Access).** Αυτό το στοιχείο της εξυπηρέτησης πελατών έχει διάφορες ερμηνείες. Πρώτο μπορεί να σημαίνει τον βαθμό ευκολίας με τον οποίο οι πελάτες αγοράζουν προϊόντα, επικοινωνούν με τους πωλητές και τα υπόλοιπα τμήματα του προμηθευτή όπως λογιστήριο, αποθήκη. Δεύτερο μπορεί να αναφέρεται στη διαθεσιμότητα αγαθών. Τρίτο μπορεί να σχετίζεται με την ταχύτητα εξυπηρέτησης μετά την πώληση για την αντικατάσταση και επιστροφή προϊόντων.
- **Επικοινωνία (Communication).** Αποτελεί εξίσου σημαντικό στοιχείο της εξυπηρέτησης και αναφέρεται στην ύπαρξη εκπαιδευμένου προσωπικού για το χειρισμό παραπόνων πελατών, ενημέρωση πελατών για εκκρεμείς παραγγελίες, για οικονομικά θέματα. Άλλη μορφή επικοινωνίας μπορεί να είναι ειδικές εκδόσεις της εταιρίας, εγχειρίδια, το διαδίκτυο, κατάλογοι με τα προϊόντα και τις τιμές της εταιρίας.
- **Κατανόηση του πελάτη (Understanding the customer).** Σημαίνει ανταπόκριση στις ανάγκες, απαιτήσεις, προσδοκίες του πελάτη. Οι εταιρίες που είναι εστιασμένες στον πελάτη (customer oriented) αποκτούν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους.

2.3 Χρονικός κύκλος παραγγελίας – στάδια και εννοιολογική προσέγγιση

Τα κύρια στοιχεία του customer service, τα οποία άπτονται της διοίκησης των Logistics, εντοπίζονται στην έννοια του χρονικού κύκλου παραγγελίας (order cycle time). Ο χρονικός κύκλος παραγγελίας έχει διάφορες ερμηνείες ανάλογα με τη σκοπιά με την οποία εξετάζεται. Για παράδειγμα από την πλευρά του πωλητή, είναι ο χρόνος από τη στιγμή που λαμβάνεται η παραγγελία από τον πελάτη μέχρι τη στιγμή που τα προϊόντα φθάνουν στην αποθήκη του πελάτη. Από την πλευρά του αγοραστή, είναι ο χρόνος από τη στιγμή που τοποθετείται η παραγγελία μέχρι τη στιγμή που τα προϊόντα παραλαμβάνονται από την αποθήκη²⁸.

Πολλές επιχειρήσεις εξετάζουν την εξυπηρέτηση του πελάτη με βάση τα στάδια του χρονικού κύκλου παραγγελίας. Τα στάδια αυτά διακρίνονται σε : σχεδιασμός παραγγελίας, μετάδοση παραγγελίας, διαχείριση παραγγελίας, συλλογή παραγγελίας και παράδοση παραγγελίας²⁹.

- **Σχεδιασμός παραγγελίας.** Μερικές εταιρίες αναπτύσσουν σχέδια για την αποτελεσματική παραγγελιοληψία. Για παράδειγμα προσφέρουν εκπτώσεις στους πελάτες που τοποθετούν τις παραγγελίες τους συγκεκριμένες ημερομηνίες. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να γίνεται καλύτερος χειρισμός των παραγγελιών επειδή δεν υπάρχει «υπερφόρτωση» της αποθήκης που προκαλείται συνήθως όταν οι πελάτες τοποθετούν τις παραγγελίες τους την ίδια στιγμή. Δηλαδή στόχος της παραπάνω ενέργειας είναι η εξομάλυνση της «κίνησης» στο σύστημα χειρισμού των παραγγελιών. Τελικά η μείωση του χρόνου χειρισμού των παραγγελιών οδηγεί σε μείωση του συνολικού χρονικού κύκλου παραγγελίας.
- **Μετάδοση παραγγελίας.** Είναι μια σειρά ενεργειών που λαμβάνουν χώρα από τη στιγμή που ο πελάτης τοποθετεί την παραγγελία του μέχρι τη στιγμή που ο

²⁸ p. 101 «Contemporary Logistics»

προμηθευτής λαμβάνει την παραγγελία. Σε αυτή την παράμετρο του χρονικού κύκλου παραγγελίας έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση προκειμένου οι πελάτες να τοποθετούν απευθείας τις παραγγελίες τους με την ανάπτυξη δικτύων για ηλεκτρονική μετάδοση των δεδομένων μέσω Internet.

- **Διαχείριση παραγγελίας.** Η διαχείριση παραγγελίας περιλαμβάνει τον πιστωτικό έλεγχο του πελάτη, την εισαγωγή της παραγγελίας στο πληροφοριακό σύστημα, την έκδοση τιμολογίων, τον έλεγχο αποθεμάτων για ικανοποίηση των παραγγελιών και τον καθορισμό της ημερομηνίας φόρτωσης των παραγγελιών.
- **Συλλογή παραγγελίας.** Η συλλογή παραγγελίας αναφέρεται στην επιλογή των σωστών κωδικών και σωστών ποσοτήτων από κάθε κωδικό που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της παραγγελίας κάθε πελάτη.
- **Παράδοση παραγγελίας.** Η τελευταία φάση του χρονικού κύκλου παραγγελίας είναι η παράδοση της παραγγελίας και αποτελεί το χρόνο που μεσολαβεί από τη φόρτωση της παραγγελίας στα μεταφορικά μέσα μέχρι την παράδοση της παραγγελίας στην αποθήκη του πελάτη.

Στην πράξη οι πολιτικές customer service έχουν επίδραση στην ομαλή διεξαγωγή του χρονικού κύκλου παραγγελίας. Οι πολιτικές αυτές σχετίζονται με τις προτεραιότητες στη διαχείριση παραγγελιών, τα πρότυπα για την κατάσταση της παραγγελίας και τους περιορισμούς στο μέγεθος της παραγγελίας³⁰.

Προτεραιότητες στη διαχείριση παραγγελιών

Ο χρονικός κύκλος παραγγελίας για μεμονωμένους πελάτες μπορεί να διαφέρει σημαντικά από το πρότυπο της εταιρίας. Συνήθως όταν υπάρχουν καθυστερήσεις στην

²⁹ p. 102-108 «Contemporary Logistics»

³⁰ p. 88-89 «Business Logistics Management»

παράδοση θα πρέπει να γίνεται διάκριση μεταξύ των πελατών ανάλογα με τους κανόνες που έχει θέσει η εταιρία. Για παράδειγμα όταν υπάρχουν καθυστερήσεις μπορεί να δοθεί προτεραιότητα στις παραγγελίες των πελατών που η συνεισφορά τους στα κέρδη της επιχείρησης είναι μεγαλύτερη.

Πρότυπα κατάστασης παραγγελίας

Τα πρότυπα που τίθενται για τη συσκευασία, για τις διαδικασίες επιστροφών, αντικαταστάσεων λανθασμένων ή / και ελαττωματικών προϊόντων και τα πρότυπα για την παρακολούθηση της παραγγελίας επηρεάζουν αυξητικά το μέσο χρονικό κύκλο παραγγελίας.

Περιορισμοί στις παραγγελίες

Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να είναι ελκυστικό για τον Logistics manager να επιβάλλει ελάχιστο επιτρεπτό όριο παραγγελίας, να θέτει συγκεκριμένο χρονικό διάστημα για την τοποθέτηση παραγγελιών, να έχει συγκεκριμένες φόρμες παραγγελιών από τους πελάτες που αφορούν προκαθορισμένες προδιαγραφές από την εταιρία. Οι παραπάνω περιορισμοί επιφέρουν εξοικονομήσεις κόστους στη διανομή των προϊόντων και αύξηση στη ταχύτητα παράδοσης. Ωστόσο για ορισμένους πελάτες ο χρονικός κύκλος παραγγελίας μπορεί να αυξηθεί από τη χρησιμοποίηση τέτοιων πρακτικών. Η δημιουργία περιορισμών θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από την αγορά, τις απαιτήσεις των πελατών και τις δυνατότητες της επιχείρησης.

Μια έννοια συνδεδεμένη / συγγενική με το χρονικό κύκλο παραγγελίας είναι η «διοίκηση της παραγγελίας»³¹. Είναι σημαντικό η «διοίκηση της παραγγελίας» (Order

³¹ σύμφωνα με p. 101 «Contemporary Logistics»

Management)³² να ειδωθεί σαν μια διαδικασία, ενός συνόλου επιμέρους δραστηριοτήτων, που μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα της αλυσίδας εφοδιασμού. Για παράδειγμα είναι πιο εύκολο και λιγότερο δαπανηρό μια επιχείρηση να μειώσει το χρόνο επεξεργασίας της παραγγελίας για τη συντόμευση του χρόνου παράδοσης παρά να προσθέσει κέντρα διανομής κοντά στις κύριες αγορές.

Ο ανασχεδιασμός της διαδικασίας «διοίκηση της παραγγελίας» μπορεί να συντομεύσει το χρονικό κύκλο παραγγελίας, να μειώσει τα διαχειριστικά κόστη και να ενισχύσει την ικανοποίηση του πελάτη. Στη συνέχεια αναφέρονται ενέργειες για τη βελτίωση της διαδικασίας³³ :

1. Αναγνώριση όλων των επιμέρους δραστηριοτήτων που συνθέτουν «τη διοίκηση της παραγγελίας» και όχι μόνο την καταχώρηση και την επεξεργασία της παραγγελίας
2. Ανάπτυξη αυστηρών στόχων σε κάθε δραστηριότητα για βαθμιαία βελτίωση
3. Εξάλειψη δραστηριοτήτων που δεν προσθέτουν αξία στον πελάτη
4. Αναζήτηση παραγόντων (από τμήματα μάρκετινγκ, πωλήσεων, Logistics) που αυξάνουν το χρονικό κύκλο παραγγελίας
5. Χρησιμοποίηση της τεχνολογίας για παροχή ολοκληρωμένης πληροφόρησης και για αύξηση της ταχύτητας διαχείρισης της πληροφορίας

Οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να ολοκληρώσουν τα Logistics με τη «διοίκηση παραγγελίας» σε μια ευθυγραμμισμένη στρατηγική διοίκησης της αλυσίδας εφοδιασμού συναντούν τις απαιτήσεις των πελατών τους και ταυτόχρονα μειώνουν το κόστος τους³⁴.

³² σε γενικές γραμμές σημαίνει τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση χειρίζεται τις εισερχόμενες παραγγελίες βλ. p.101 «Contemporary Logistics»

³³ p. 88-90 «Supply Chain Management: The basics and beyond»

³⁴ p. 90 «Supply Chain Management: The basics and beyond»

3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ

3.1 Έλεγχος για αποτελεσματική εξυπηρέτηση πελάτη

Το παρεχόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης δεν πρέπει να βασίζεται μόνο στη κρίση και τις αντιλήψεις της διοίκησης αλλά και στα στοιχεία που βρίσκονται ψηλά στις προτιμήσεις των πελατών. Είναι σημαντικό μια επιχείρηση να υιοθετήσει πολιτική εξυπηρέτησης του πελάτη η οποία να βασίζεται στις πραγματικές απαιτήσεις των πελατών, να βρίσκεται σε ευθυγράμμιση με τη συνολική στρατηγική μάρκετινγκ και να ικανοποιεί τους στόχους της επιχείρησης για αύξηση των κερδών.

Ο έλεγχος του customer service διενεργείται για να αναγνωρισθούν τα σημαντικά στοιχεία της εξυπηρέτησης, ο τρόπος με τον οποίο ελέγχεται η αποτελεσματικότητα και το εσωτερικό σύστημα επικοινωνίας. Οι διαδικασίες ελέγχου πρέπει να έχουν τέσσερα ευδιάκριτα επίπεδα : εξωτερικός έλεγχος της εξυπηρέτησης του πελάτη, εσωτερικός έλεγχος της εξυπηρέτησης του πελάτη, αναγνώριση πιθανών λύσεων και δημιουργία των επιπέδων εξυπηρέτησης του πελάτη³⁵.

Εξωτερικός έλεγχος της εξυπηρέτησης του πελάτη

Το αρχικό σημείο σε κάθε μελέτη της εξυπηρέτησης του πελάτη είναι ο εξωτερικός έλεγχος. Οι κύριοι στόχοι του εξωτερικού ελέγχου είναι : 1. Η αναγνώριση εκείνων των στοιχείων της εξυπηρέτησης που οι πελάτες θεωρούν σημαντικά και 2. Ο προσδιορισμός της αντίληψης των πελατών για το παρεχόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης.

³⁵ p. 193 «The Warehouse Management Handbook»

Το πρώτο στάδιο του εξωτερικού ελέγχου είναι η αναγνώριση των στοιχείων της εξυπηρέτησης που σχετίζονται με τους πελάτες της εταιρίας και η υιοθέτηση της λογικής ότι το ίδιο επίπεδο εξυπηρέτησης έχει διαφορετική αξία σε διαφορετικούς πελάτες συνεπώς η επιχείρηση πρέπει να προσφέρει διαφορετικά επίπεδα εξυπηρέτησης αναφορικά με τα ίδια στοιχεία εξυπηρέτησης του πελάτη. Με άλλα λόγια απαιτείται τμηματοποίηση πελατών για να διαπιστωθεί ότι τα ίδια στοιχεία εξυπηρέτησης βαθμολογούνται διαφορετικά από διάφορες κατηγορίες πελατών. Μια χρήσιμη προσέγγιση (πέρα από την παραδοσιακή όπου η διάκριση μεταξύ πελατών βασίζεται σε κριτήρια όπως τομέας / κλάδος δραστηριοποίησης) είναι η τμηματοποίηση που οργανώνει τους πελάτες σε ομάδες που βασίζονται σε κοινά χαρακτηριστικά-ιδιότητες (account segmentation)³⁶.

Από τη στιγμή που προσδιορισθούν τα κατάλληλα στοιχεία της εξυπηρέτησης, το δεύτερο βήμα της διαδικασίας εξωτερικού ελέγχου είναι η δημιουργία ερωματολογίου που θα απευθύνεται σε ένα στατιστικά σημαντικό δείγμα πελατών για την βαθμολόγηση των στοιχείων εξυπηρέτησης δεδομένου ότι η επιχείρηση επιθυμεί να έχει υψηλή επίδοση σε εκείνα τα στοιχεία που είναι σημαντικά για τους πελάτες³⁷.

Εσωτερικός έλεγχος της εξυπηρέτησης του πελάτη

Ο εσωτερικός έλεγχος της εξυπηρέτησης του πελάτη πρέπει να παρέχει απαντήσεις σε ερωτήματα όπως : πως γίνεται η μέτρηση της εξυπηρέτησης του πελάτη, ποιοι δείκτες χρησιμοποιούνται, ποιοι είναι οι στόχοι-πρότυπα αναφορικά με την εξυπηρέτηση του πελάτη, ποιο το επίπεδο της πραγματικής κατάστασης.

³⁶ για περισσότερα βλ. p. 79 – 80 «Supply Chain Management: The basics and beyond»

³⁷ p. 194 «The Warehouse Management Handbook»

Ένας τρόπος για τη συλλογή στοιχείων είναι η διενέργεια συνεντεύξεων με στελέχη της επιχείρησης. Οι συνεντεύξεις αυτές παρέχουν πληροφόρηση σχετικά με την αντίληψη της επιχείρησης για την εξυπηρέτηση του πελάτη, τον τρόπο επικοινωνίας με τους πελάτες, τους δείκτες μέτρησης, τα σχέδια βελτίωσης του επιπέδου εξυπηρέτησης.

Ο γενικός σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι να εντοπίζει ασυνέπειες μεταξύ των πρακτικών της επιχείρησης και των προσδοκιών των πελατών. Στις κύριες αρμοδιότητες της διοίκησης εμπεριέχονται η μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης του πελάτη, οι αναφορές των αποτελεσμάτων της μέτρησης, η δημιουργία προτύπων αποτελεσματικότητας.

Αναγνώριση πιθανών λύσεων

Ο εξωτερικός έλεγχος ενεργοποιεί τη διοίκηση για την αναγνώριση προβλημάτων που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση του πελάτη και τις στρατηγικές μάρκετινγκ. Σε συνδυασμό με τον εσωτερικό έλεγχο βοηθάει τη διοίκηση να προσαρμόζει τις στρατηγικές σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών και να εντοπίζει λύσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων, με απώτερο στόχο την αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Σε περίπτωση που η επιχείρηση έχει σαν στόχο την βέλτιστη κερδοφορία, θα πρέπει επιπλέον να συγκρίνει την αποτελεσματικότητά της με εκείνη των κύριων ανταγωνιστών³⁸.

Δημιουργία των επιπέδων εξυπηρέτησης του πελάτη

Τα τελευταία βήματα στη διαδικασία ελέγχου είναι η οριστική καθιέρωση προτύπων και η διαρκής μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης του πελάτη. Είναι αναγκαίες οι αναφορές από την πλευρά της επιχείρησης που καταγράφουν την αποτελεσματικότητα και η συλλογή των πληροφοριών από τους πελάτες αναφορικά με το επίπεδο εξυπηρέτησης που επιθυμούν.

3.2 Εμπόδια για αποτελεσματική εξυπηρέτηση πελάτη και ενέργειες βελτίωσης

Τα εμπόδια για την αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πελάτη μπορεί να αναφέρονται στις ακόλουθες περιπτώσεις :

1. **Ασαφής ορισμός της εξυπηρέτησης πελατών.** Αναφέρεται στην αντίληψη της επιχείρησης για τη σημασία της εξυπηρέτησης του πελάτη και στην αδυναμία προσδιορισμού συγκεκριμένης πολιτικής για την εξυπηρέτηση πελατών.
2. **Αδυναμία υπολογισμού της κερδοφορίας των πελατών.** Αναφέρεται στην ελλιπή πληροφόρηση για την συνεισφορά κάθε πελάτη στα κέρδη της επιχείρησης και συνεπώς είναι δύσκολο να ορισθούν διαφορετικά επίπεδα εξυπηρέτησης για διαφορετικούς πελάτες.
3. **Απουσία ρεαλιστικών πολιτικών εξυπηρέτησης πελατών.** Μια μη ρεαλιστική πολιτική εξυπηρέτησης είναι εκείνη που δεν λαμβάνει υπόψη της στοιχεία για τον ανταγωνισμό, τις απαιτήσεις των πελατών και τις δυνατότητες της επιχείρησης.
4. **Αποτυχία στην έρευνα.** Αρκετές επιχειρήσεις είτε δεν ασχολούνται με την κατάρτιση έρευνας εξυπηρέτησης πελατών είτε εντάσσουν ορισμένες ερωτήσεις για την εξυπηρέτηση σε μια ευρύτερη έρευνα μάρκετινγκ. Βασικός στόχος της έρευνας πρέπει να είναι η αποτύπωση των απαιτήσεων των πελατών. Για την επιτυχημένη διενέργεια της έρευνας είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη τα μέσα και οι στόχοι της έρευνας, η σχεδίαση του ερωτηματολογίου, η συνεργασία των εμπλεκόμενων τμημάτων, ο τρόπος ανάλυσης και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

³⁸ για περισσότερα βλ. p. 200 –207 «The Warehouse Management Handbook»

5. **Έλλειψη συνεργασίας μεταξύ τμημάτων αναφορικά με το παρεχόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης.** Τις περισσότερες φορές δεν υπάρχει συνεργασία μεταξύ των τμημάτων marketing και Logistics για το προσφερόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης. Τα τμήματα marketing και Logistics είναι συνεργάτες στις δραστηριότητες που σχετίζονται με τους πελάτες. Τα παραπάνω τμήματα χρησιμοποιούν διαφορετικούς πόρους και τεχνικές διοίκησης στην προσπάθειά τους για τη δημιουργία αξίας στους πελάτες και για την αύξηση των κερδών της επιχείρησης.
6. **Έμφαση στον αριθμό των αποθηκών για την εξυπηρέτηση των πελατών.** Ο αριθμός των αποθηκών σχετίζεται με την διαθεσιμότητα αποθέματος που αποτελεί σημαντικό στοιχείο της εξυπηρέτησης του πελάτη. Ωστόσο δεν πρέπει να δίνεται έμφαση μόνο στον αριθμό των αποθηκών αλλά και στην σωστή οργάνωση, στην επιλογή του κατάλληλου προσωπικού και στην εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής.
7. **Πρόσληψη ακατάλληλου προσωπικού / έλλειψη εκπαίδευσης προσωπικού.** Η επιλογή ακατάλληλου προσωπικού στα τμήματα αποθήκης, διανομής και πωλήσεων επηρεάζει αρνητικά το προσφερόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης. Απαιτείται συνεχής εκπαίδευση και υιοθέτηση από την επιχείρηση μιας πελατοκεντρικής φιλοσοφίας.
8. **Έλλειψη σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων.** Για την παροχή της απαιτούμενης πληροφόρησης στη διοίκηση απαιτούνται πληροφοριακά συστήματα με αυξημένες δυνατότητες όπως δημιουργία εναλλακτικών σεναρίων για διάφορα επίπεδα εξυπηρέτησης και υπολογισμός δεικτών μέτρησης της εξυπηρέτησης πελατών.

Μια επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει την εξυπηρέτηση του πελάτη :

1. Με την κατανόηση των αναγκών εξυπηρέτησης του πελάτη
2. Με τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών και πληροφοριακών συστημάτων για την παραγγελιοληψία, διαχείριση παραγγελιών, δρομολόγηση παραγγελιών
3. Με την προώθηση της εικόνας ότι «η εταιρία είναι εύκολη για συνεργασία»
4. Με τη μέτρηση και εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των επιμέρους δραστηριοτήτων των Logistics

Μια αποτελεσματική εξυπηρέτηση πελατών πρέπει να βασίζεται στην έννοια παροχής υπηρεσιών όπως την αντιλαμβάνονται οι πελάτες. Η έρευνα πελατών κρίνεται αναγκαία για τον προσδιορισμό των σημαντικών στοιχείων εξυπηρέτησης που με τη σειρά τους θα αποκαλύψουν τους δείκτες μέτρησης του customer service. Τα ερωτηματολόγια είναι ένας τρόπος για τη διεξαγωγή της παραπάνω έρευνας. Το ερωτηματολόγιο πρέπει να δώσει απαντήσεις σε ερωτήματα όπως : ποια στοιχεία της εξυπηρέτησης είναι σημαντικά για τους πελάτες, είναι το ίδιο σημαντικά για διαφορετικούς πελάτες; πώς η επιχείρηση λειτουργεί κάθε στοιχείο της εξυπηρέτησης από την πλευρά των πελατών και πως η εταιρία συγκρίνεται με τους κύριους ανταγωνιστές;

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι, αρκετές επιχειρήσεις είτε δεν ασχολούνται με την κατάρτιση έρευνας εξυπηρέτησης πελατών είτε εντάσσουν ορισμένες ερωτήσεις για την εξυπηρέτηση σε μια ευρύτερη έρευνα marketing. Τα οφέλη τόσο για τα logistics όσο και για ολόκληρη την εταιρία από την δημιουργία έρευνας για την εξυπηρέτηση είναι σημαντικά. Η έρευνα δύναται : α) να αναγνωρίσει την στρατηγική εστίαση του συστήματος logistics β) να αναγνωρίσει τις συγκεκριμένες

απαιτήσεις και κριτήρια σχεδίασης αυτού του συστήματος και γ) να παρέχει επικοινωνία και συνεργασία με τους πελάτες.

Επιπρόσθετα, ίσως το πιο σημαντικό, η έρευνα για τα στοιχεία του customer service μπορεί να παρέχει σημαντική κατεύθυνση για τις λειτουργίες logistics, για την ανάπτυξη και διαχείριση ενός συστήματος που επιτυγχάνει να συναντήσει τους στόχους εξυπηρέτησης του πελάτη σύμφωνα με τις απαιτήσεις του.

Πολλές έρευνες πελατών δείχνουν ότι οι πελάτες ορίζουν διαφορετικά την εξυπηρέτηση από ότι οι επιχειρήσεις και συνήθως προτιμούν πιο χαμηλά επίπεδα εξυπηρέτησης αλλά πιο αξιόπιστα. Η βελτίωση της εξυπηρέτησης όπως αυτή μετράται με βάση τις αντιλήψεις των πελατών είναι λιγότερο δαπανηρή από εκείνη που μετράται με βάση την αντίληψη της επιχείρησης.

Η ανάπτυξη αποτελεσματικής εξυπηρέτησης απαιτεί την ανάπτυξη προτύπων τα οποία :

1. Ενσωματώνουν τις αντιλήψεις των πελατών
2. Παρέχουν τη δυνατότητα μέτρησης της αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης και
3. Παρέχουν στη διοίκηση τη δυνατότητα για διορθωτικές ενέργειες

Η εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων είναι κρίσιμη για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη. Τα συστήματα αυτά πρέπει να έχουν βασικά τρεις δυνατότητες :

1. να παρέχουν γρήγορη και αξιόπιστη πληροφόρηση
2. να είναι λειτουργικά και να συνδέονται με άλλες εφαρμογές και
3. να παρέχουν στους διευθυντές των Logistics υποστήριξη αποφάσεων. Να παρέχουν δηλαδή εναλλακτικά σενάρια για την αλληλεπίδραση κόστους Logistics και επιπέδου εξυπηρέτησης από τη χρησιμοποίηση διαφορετικών συστημάτων Logistics.

Επίσης η αυτοματοποίηση της διαδικασίας παραγγελιοληψίας βελτιώνει το επίπεδο εξυπηρέτησης όχι μόνο με την παροχή μικρότερων χρονικών κύκλων παραγγελίας αλλά επιπλέον : α) προσφέρει καλύτερη εικόνα διαθέσιμου αποθέματος β) πιο ακριβή τιμολόγια γ) δυνατότητα για πληροφόρηση σχετικά με την κατάσταση της παραγγελίας και δ) δυνατότητα για μείωση των αποθεμάτων ασφαλείας. Η αυτοματοποίηση διευκολύνει την επιχείρηση να λειτουργήσει όλα τα στοιχεία της εξυπηρέτησης του πελάτη κατά τη διάρκεια της συναλλαγής και μετά την συναλλαγή.

Η πρόταση «εταιρία εύκολη για συνεργασία» συμπεριλαμβάνει όλες τις υπάρχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης αλλά εστιάζεται κυρίως στα Logistics. Για τη δημιουργία μιας εταιρίας «εύκολη για συνεργασία» πρέπει :

- ✓ Να δοθεί προτεραιότητα στην παροχή εξαιρετικής ποιότητας εξυπηρέτηση του πελάτη. Για παράδειγμα οι εκκρεμείς παραγγελίες να μειωθούν στο ελάχιστο αν όχι να εξαλειφθούν
- ✓ Να υπάρχει ευελιξία της επιχείρησης να εξυπηρετεί τους πελάτες σύμφωνα με τις προσδοκίες τους. Για παράδειγμα η επιχείρηση μπορεί να παραδίδει στην αποθήκη του πελάτη, στο κατάστημά του ή ακόμα στο ράφι λιανικής. Παράλληλα η επιχείρηση μπορεί να ανταποκρίνεται στην επιθυμία του πελάτη για παράδοση ολόκληρης της παραγγελίας σε μια φόρτωση για διαφορετικά προϊόντα
- ✓ Να αναπτύσσονται διαφορετικές προωθητικές ενέργειες για διαφορετικούς πελάτες
- ✓ Να υπάρχει ευκολία κατά τη διαχείριση των παραπόνων και κατά την τοποθέτηση των παραγγελιών των πελατών
- ✓ Να αναπτύσσονται τρόποι για μείωση του κόστους των πελατών όπως εισαγωγή καινοτομιών στη συσκευασία, στη μεταφορά και χρήση σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής

Η βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης μπορεί να προέλθει από τον έλεγχο και μέτρηση των επιμέρους δραστηριοτήτων Logistics όπως αποθήκευση, διανομή, διαχείριση αποθεμάτων, παραγγελιοληψία που επηρεάζουν την ποιότητα του παρεχόμενου επιπέδου εξυπηρέτησης. Ο έλεγχος των επιμέρους δραστηριοτήτων μπορεί να αποκαλύψει τις αδυναμίες του συστήματος που χρειάζονται αναδιοργάνωση, να οδηγήσει σε μείωση κόστους από την εξάλειψη δραστηριοτήτων που δεν προσθέτουν αξία και γενικά να βοηθήσει στον επαναπροσδιορισμό των στόχων ολόκληρου του συστήματος Logistics.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΘΡΑΚΗ ΑΕ

ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η ΘΡΑΚΗ ΑΕ ιδρύθηκε το 1972, στις Φέρες του νομού Έβρου από την οικογένεια Ποταμιάνου, με στόχο τη δραστηριοποίηση στην παραγωγή και επεξεργασία κρέατος. Ο έλεγχος της ΘΡΑΚΗ ΑΕ μεταβιβάστηκε το 1982 στην ΕΤΒΑ, η οποία υλοποίησε την διαδικασία μεταβίβασης της Εταιρίας στον ιδιωτικό τομέα και το 1992 η μητρική εταιρία MEAT PRODUCTS ΑΕ κατείχε το σύνολο των μετοχών της ΘΡΑΚΗ ΑΕ. Το 1993 οι συνολικές μετοχές της MEAT PRODUCTS ΑΕ εξαγοράστηκαν από τον όμιλο εταιριών Σπέντζος. Σήμερα η ΘΡΑΚΗ ΑΕ ανήκει στην SPENTZOS K.G. S.A και αποτελεί μία από τις πλέον σύγχρονες και με ηγετικό ρόλο Βιομηχανίες του κλάδου παραγωγής, επεξεργασίας, εμπορίας χονδρικής και λιανικής, διανομής κρέατος, προϊόντων κρέατος και αλλαντικών στην Ελλάδα. Η SPENTZOS K.G. S.A αποτελεί μία μητρική εταιρία, που κατέχει εξ ολοκλήρου η οικογένεια Σπέντζου, ενώ ο Κων/νος Σπέντζος είναι ο ιδιοκτήτης του 98% των μετοχών της εταιρίας.

ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Η ΘΡΑΚΗ ΑΕ κυριαρχεί στον ελληνικό κλάδο παραγωγής και επεξεργασίας κρέατος και πρωταγωνιστεί στο τομέα αλλαντικών, ενώ κατατάσσεται στην 8^η θέση μεταξύ των μεγαλύτερων ελληνικών εταιριών του κλάδου τροφίμων σύμφωνα με τις πωλήσεις του έτους 2000.

Οι κύριες δραστηριότητες της ΘΡΑΚΗ ΑΕ είναι :

- Παραγωγή και σφαγή κρέατος
- Επεξεργασία, συσκευασία και διανομή νωπού κρέατος

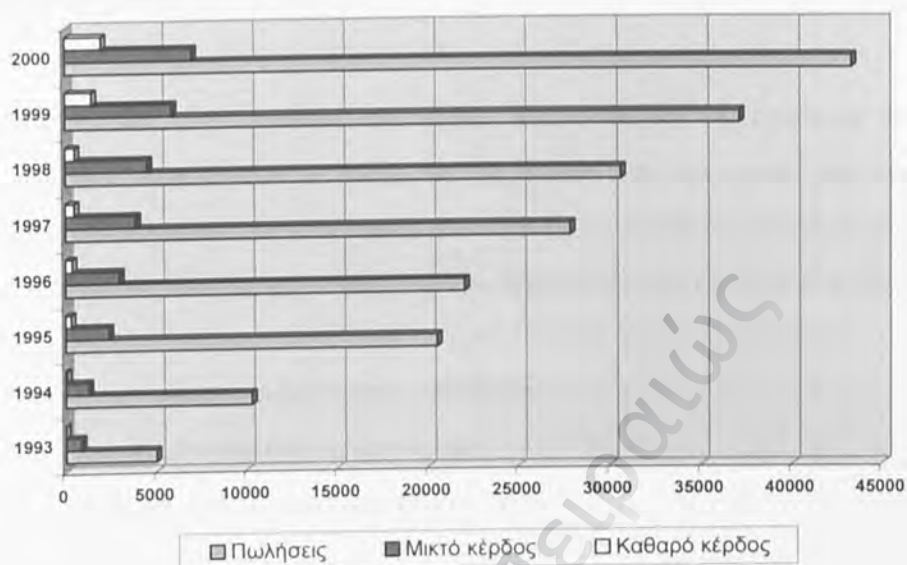
- Παραγωγή αλλαντικών και άλλων προϊόντων κρέατος
- Παραγωγή ζωοτροφών
- Εμπορία κατεψυγμένου κρέατος, τυριών και άλλων προϊόντων διατροφής

Επίσης, η Εταιρία έχει επιτύχει στην εδραίωση ενός μοναδικού επιπέδου καθετοποιημένης ανάπτυξης για τα ελληνικά δεδομένα. Η εταιρία διαθέτει μονάδες παραγωγής στις Φέρες Αλεξανδρούπολης, στην Κομοτηνή, στην Γραβιά Φωκίδας, στο Κρουονέρι Αττικής και στην Αρτάκη Εύβοιας καθώς και μονάδες επεξεργασίας κρέατος στο Περιστέρι Αττικής, στη Λάρισα, στη Θεσσαλονίκη και στο Ηράκλειο Κρήτης.

ΒΑΣΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ

Με βάση το 1993, χρονιά που η εταιρία αποκτήθηκε από τον όμιλο εταιριών Σπέντζος, ο μέσος ρυθμός ανάπτυξης του κύκλου εργασιών, μέχρι το έτος 2000, είναι 45% ανά έτος. Επιπλέον, το 2000 η αύξηση του κύκλου εργασιών σε σχέση με το 1999 είναι 17% και αναμένεται να φθάσει στο 11% για το έτος 2001, που μεταφράζεται σε μικτές πωλήσεις 48 δις δραχμών. Η κερδοφορία της ΘΡΑΚΗ ΑΕ, για το χρονικό διάστημα μεταξύ 1993 και 2000, αυξήθηκε με μέσο ρυθμό αύξησης 135%. Παρόλο που η υποτίμηση της δραχμής, τον Μάρτιο του 1998, κατέληξε σε μια περιορισμένη αύξηση των κερδών προ φόρων της τάξης του 6% για το 1998, το 1999 πραγματοποιήθηκε μια εντυπωσιακή αύξηση της τάξης του 176% και 37% για το έτος 2000, ενώ αναμένεται ο ίδιος ρυθμός ανάπτυξης να συνεχισθεί και στα επόμενα χρόνια.

Στο **διάγραμμα 4** που ακολουθεί παρουσιάζονται, για τα έτη 1993 – 2000, οι μικτές πωλήσεις, το μικτό κέρδος και το καθαρό κέρδος σε εκατ. δραχμές.



Διάγραμμα 4 : Βασικά οικονομικά μεγέθη της ΘΡΑΚΗ ΑΕ

ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Η ΘΡΑΚΗ ΑΕ έχει αναπτύξει το μεγαλύτερο και πιο εκτεταμένο δίκτυο διανομής, σε σύγκριση με εκείνο οποιασδήποτε άλλης εταιρίας, που δραστηριοποιείται στην αγορά κόκκινου κρέατος στην Ελλάδα. Έχει πρόσβαση σε περισσότερα από 13.000 σημεία πώλησης και καλύπτει την ενδοχώρα και τα μεγαλύτερα νησιά. Η εταιρία έχει ιδρύσει 15 κέντρα διανομής εγκατεστημένα σε στρατηγικής σημασίας περιοχές, με σκοπό να εξυπηρετούνται οι πελάτες της Εταιρίας σε όλη την Ελληνική Επικράτεια. Ένας ιδιόκτητος στόλος οχημάτων, που περιλαμβάνει 150 φορτηγά – ψυγεία, μεταφέρει όλα τα προϊόντα κρέατος και αλλαντικών σε κάθε κέντρο διανομής. Η εταιρία απασχολεί κτηνιάτρους, οι οποίοι επιβλέπουν την τήρηση των κατάλληλων συνθηκών για την αποθήκευση και την διακίνηση όλων των προϊόντων. Το δίκτυο διανομής της Εταιρίας έχει σχεδιασθεί να καλύπτει, σε 24ωρη βάση, κάθε μία παραγγελία σε ακτίνα 100 χλμ.

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ

Η ΘΡΑΚΗ ΑΕ έχει υλοποιήσει ένα σχέδιο αναδιάρθρωσης της υποδομής του IT (Information Technology), με στόχο την δημιουργία ενός σύγχρονου τεχνολογικά περιβάλλοντος, ικανού να υποστηρίξει δυναμικά και να ελέγξει τις λειτουργίες και τις πληροφοριακές ανάγκες της εταιρίας. Αυτό το σχέδιο αναπτύχθηκε στους εξής τομείς :

1. Επικοινωνιακό Δίκτυο Φωνής / Δεδομένων
2. Συστήματα Υποστήριξης Λειτουργιών
3. Διαχειριστικό Σύστημα Πληροφοριών (MIS)

Σήμερα, το ιδιωτικό επικοινωνιακό δίκτυο, το οποίο αριθμεί 18 κομβικά σημεία, λειτουργεί πλήρως και έχει σαν αποτέλεσμα την on line επικοινωνία όλων των sites της ΘΡΑΚΗ ΑΕ σε όλη την Ελλάδα. Επιπλέον, το λογισμικό σύστημα της εταιρίας αναβαθμίστηκε για να αντιμετωπίσει τις τρέχουσες ανάγκες ενώ παράλληλα, διάφορες εργασίες στους τομείς της υποστήριξης πελατών, Logistics, πρόβλεψης πωλήσεων και λογαριασμών εισπρακτέων, είναι σε εξέλιξη.

Επιπρόσθετα, στο τομέα του Διαχειριστικού Συστήματος Πληροφοριών έχει ήδη εγκατασταθεί μία βάση δεδομένων, η οποία συλλέγει, σε καθημερινή βάση, τα πρωτογενή δεδομένα που παράγονται από κάθε site μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα υποστήριξης λειτουργιών – ERP (Enterprise Resources Planning). Αυτά τα δεδομένα επεξεργάζονται και παράγουν εγκαίρως πολύτιμες πληροφορίες, παρέχοντας τη δυνατότητα στη διοικητική ομάδα να παρέμβει και να αντιμετωπίσει καιρία, τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο τους στόχους της Εταιρίας.

ΠΩΛΗΣΕΙΣ

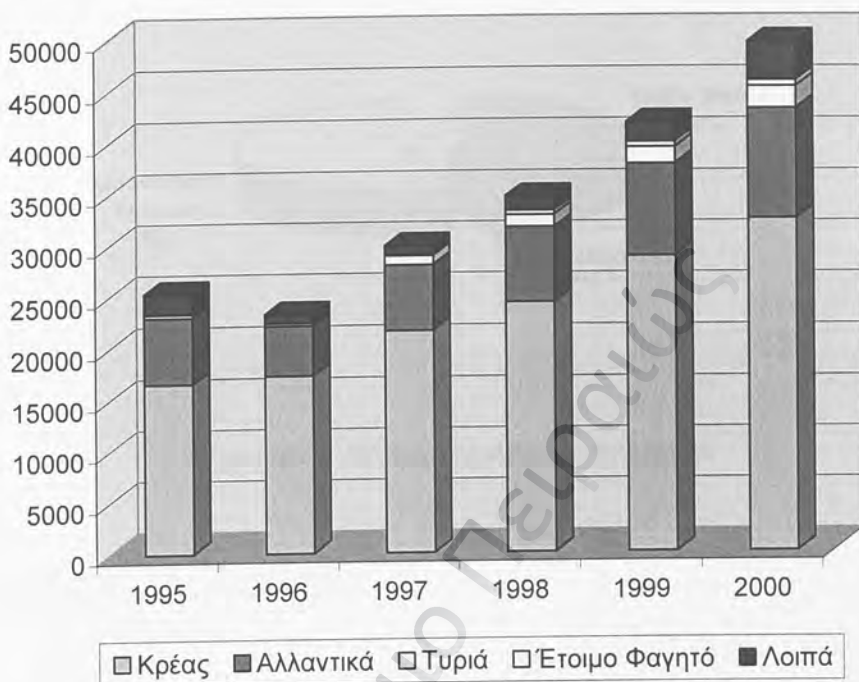
Η ΘΡΑΚΗ ΑΕ καταλαμβάνει την πρώτη θέση στο βιομηχανικό κλάδο παραγωγής και επεξεργασίας κρέατος και είναι η δεύτερη μεγαλύτερη εταιρία αλλαντικών στην Ελλάδα. Το 2000 η Εταιρία πραγματοποίησε πωλήσεις 43.263 εκ. δρχ. , δύο φορές υψηλότερες συγκρινόμενες με αυτές του αμέσως επόμενου ανταγωνιστή και κατατάχθηκε στην 8^η θέση μεταξύ των μεγαλύτερων εταιρών του κλάδου Τροφίμων στην Ελλάδα.

Ο μέσος όρος του ρυθμού αύξησης του κύκλου εργασιών είναι 21,3 % ανά έτος, με μία ουσιαστική αύξηση του μεγέθους των εξαγωγών το τελευταίο έτος. Στον **πίνακα 2** και στο **διάγραμμα 5** παρουσιάζεται η πορεία πωλήσεων (σε τόνους), για την περίοδο 1995 – 2000, των προϊόντων της Εταιρίας.

Πίνακας 2 : Πωλήσεις (σε τόνους) ΘΡΑΚΗ ΑΕ ανά προϊόν για τα έτη 1995-2000

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Κρέας	16.600	17.297	21.573	24.244	28.722	32.335
Αλλαντικά	6.400	4.809	6.357	7.331	9.002	10.654
Τυριά	302	280	870	1.144	1.586	2.115
Έτοιμο Φαγητό	174	59	83	414	487	592
Λοιπά	1.852	755	911	1.411	1.899	3.733
Συνολικό Προϊόν	25.328	23.200	29.794	34.544	41.696	49.429

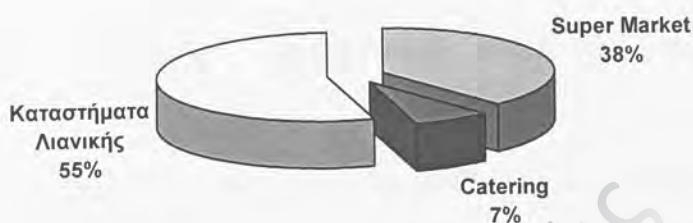
Διάγραμμα 5 : Πωλήσεις (σε τόνους) ΘΡΑΚΗ ΑΕ ανα προϊόν για τα έτη 1995-2000



Η ΘΡΑΚΗ ΑΕ επικεντρώνει τις προσπάθειές της στην αύξηση του κύκλου εργασιών της στα αλλαντικά και στο χοιρινό κρέας, εκτιμώντας ότι οι δύο κατηγορίες αναμένεται να έχουν την μεγαλύτερη ανάπτυξη σε σύγκριση με αυτή του βοδινού και του πρόβειου κρέατος.

Επιπλέον, η ΘΡΑΚΗ ΑΕ σήμερα, έχει επιτύχει στην ανάπτυξη μιας ιδιαίτερα διαφοροποιημένης βάσης πελατών που αριθμεί περισσότερους από 13.000 πελάτες, και συνεπώς εξαλείφει την εξάρτηση της Εταιρίας από μεμονωμένους πελάτες. Η εξάρτησή της από τους αντιπροσώπους ελαχιστοποιήθηκε λόγω της ανάπτυξης του ιδιόκτητου δικτύου διανομής.

Στο **διάγραμμα 6** απεικονίζεται η σύνθεση των Πωλήσεων της Εταιρίας.



Διάγραμμα 6 : Σύνθεση πωλήσεων ΘΡΑΚΗ ΑΕ

ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Η ΘΡΑΚΗ ΑΕ παράλληλα με τη δική της, αυτόνομη κτηνοτροφική παραγωγή, προμηθεύεται ζώα από τους κτηνοτρόφους κυρίως της Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης. Εξαιτίας των ολοένα αυξανόμενων αναγκών της, η ΘΡΑΚΗ ΑΕ απορροφά την συνολική σχεδόν παραγωγή των κτηνοτρόφων της περιοχής. Επιπλέον, η συνεργασία αυτή είναι ιδιαίτερα εκτεταμένη επειδή η πλειοψηφία αυτών των κτηνοτρόφων χρησιμοποιούν τις εγκαταστάσεις της Εταιρίας στις Φέρες και στην Κομοτηνή για την σφαγή των ζώων τους. Είναι προφανές ότι η εταιρία είναι σε θέση να επιβλέπει πολύ στενά και να ελέγχει την ποιότητα των ζώων που προμηθεύεται. Η ΘΡΑΚΗ ΑΕ διατηρεί άριστες και σταθερές σχέσεις τόσο με τους εγχώριους όσο και με τους Ευρωπαίους προμηθευτές της.

5. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ

5.1 Γενικά περί δεικτών – αντικειμενικοί στόχοι και χαρακτηριστικά δεικτών

Κατά την εφαρμογή των δεικτών που θα μετρήσουν το παρεχόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης, καλό είναι να προσδιορίζονται σαφώς οι στόχοι που θα ικανοποιηθούν από την χρησιμοποίηση των δεικτών και να λαμβάνονται υπόψη ορισμένες αρχές σχεδιασμού των δεικτών.

Οι αντικειμενικοί στόχοι από την χρησιμοποίηση δεικτών αναφέρονται αμέσως παρακάτω:

1. Αντιστοίχιση των δεικτών μέτρησης με συγκεκριμένα στοιχεία του customer service
2. Σύγκριση με δείκτες ανταγωνιστικών εταιριών σε τακτά χρονικά διαστήματα
3. Θέσπιση προτύπων για κάθε δείκτη και σύγκριση με πραγματική επίδοση
4. Καθορισμός των επιπέδων που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων
5. Αποκάλυψη του βαθμού ευελιξίας της επιχείρησης καθώς και της μεταβλητότητας του κόστους. Το σύνολο των δεικτών είναι ένα δυναμικό εργαλείο αποτύπωσης της συμπεριφοράς της επιχείρησης

Οι σχεδιαστικές αρχές που πρέπει να τηρούνται κατά τον σχεδιασμό αποτελεσματικών δεικτών είναι οι ακόλουθες :

Σύνδεση με άλλους δείκτες : Πολλές φορές για την αποτελεσματική μέτρηση απαιτείται ο συνδυασμός δεικτών. Σε αυτή την περίπτωση κρίνεται απαραίτητη η εννοποίηση διαφόρων δεικτών σε ένα και μόνο δείκτη μέτρησης της εξυπηρέτησης του πελάτη (customer service index)³⁹.

Ευελιξία / Ελαστικότητα : Κατά τη διαδικασία αναζήτησης συνεχούς βελτίωσης της αποδοτικότητας οι προτεραιότητες συνήθως αλλάζουν με αποτέλεσμα την εισαγωγή νέων δεικτών ή / και την επαναξιολόγηση των υφιστάμενων. Συνεπώς οι δείκτες δεν πρέπει να είναι στατικοί αλλά δυναμικοί και να ενσωματώνουν τυχόν αλλαγές.

Καταλληλότητα : Οι δείκτες πρέπει να είναι αντιπροσωπευτικοί του φαινομένου που καλούνται να μετρήσουν.

Αντικειμενικότητα : Οι κρίσιμοι δείκτες δεν κρίνουν αλλά καθορίζουν ποσοτικά το εύρος και την κατεύθυνση του προβλήματος.

Μοναδικότητα : Ο ορισμός των δεικτών δεν πρέπει να διαφέρει. Αντίθετα πρέπει να είναι πάντα ο ίδιος σε χώρο και σε χρόνο. Οι παράμετροι πρέπει να είναι όσο το δυνατόν ανεξάρτητες από οποιονδήποτε παράγοντα εσωτερικό ή εξωτερικό προκειμένου να αποφευχθούν αποκλίσεις στον ορισμό των δεικτών.

Απλότητα : Οι πολύπλοκοι δείκτες δυσχεραίνουν την χρηστικότητα. Οι βέλτιστοι δείκτες επιτρέπουν στις κρίσιμες μετρήσεις να γίνονται αντιληπτές άμεσα και γρήγορα.

³⁹ για παράδειγμα ο δείκτης της τέλει παραγγελίας (perfect order)

5.2 Μεθοδολογία για την ανάπτυξη και εφαρμογή δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης πελάτη

Η προτεινόμενη μεθοδολογία για την ανάπτυξη και εφαρμογή των δεικτών που θα μετρήσουν την αποτελεσματικότητα της εξυπηρέτησης πελάτη περιλαμβάνει τέσσερα βήματα:

Βήμα 1 - Αποτύπωση υφιστάμενης κατάστασης και αναγνώριση κύριων στοιχείων εξυπηρέτησης του πελάτη

Σε αυτό το στάδιο γίνεται η επιλογή του τμήματος αγοράς που θα εξετασθεί, η αποτύπωση της θέσης της επιχείρησης σε θέματα εξυπηρέτησης πελάτη και η αναγνώριση των κύριων στοιχείων εξυπηρέτησης που βασίζονται στις αντιλήψεις των στρατηγικών πελατών και στελεχών της επιχείρησης. Είναι απαραίτητη η δημιουργία λίστας με διάφορα στοιχεία του customer service και η επιλογή, από τους πέντε μεγαλύτερους πελάτες και τον διευθυντή Logistics ή / και τον αρμόδιο διευθυντή για θέματα εξυπηρέτησης πελάτη, των πιο σημαντικών από αυτά.

Για τη δημιουργία λίστας με τα στοιχεία της εξυπηρέτησης μπορεί να γίνει σύνθεση των προσεγγίσεων που αναλύονται στην ενότητα 2.2 λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες ανταγωνισμού και τον κλάδο δραστηριοποίησης.

Για την επιλογή των κύριων στοιχείων εξυπηρέτησης καλό είναι να γίνει συνέντευξη με στελέχη της επιχείρησης και ανοικτή ομαδική συζήτηση (discussion group) με τους στρατηγικούς πελάτες. Άλλη τεχνική που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επιλογή των στοιχείων εξυπηρέτησης είναι η δελφική μέθοδος και η πολυκριτηριακή αξιολόγηση.

Βήμα 2 - Ποσοτικοποίηση της σημαντικότητας κάθε στοιχείου της εξυπηρέτησης και βαθμολόγηση της επίδοσης της εταιρίας και του κύριου ανταγωνιστή σε κάθε στοιχείο της εξυπηρέτησης (ή κύριους ανταγωνιστές)

Σε αυτό το στάδιο, οι πελάτες μέσω ερωτηματολογίου βαθμολογούν σε μια κλίμακα την σημαντικότητα των επιλεγόμενων στοιχείων εξυπηρέτησης και την επίδοση της εταιρίας και του κύριου ανταγωνιστή σε κάθε στοιχείο. Ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα πελατών είναι βασική προϋπόθεση για την απάντηση του ερωτηματολογίου. Οι μέθοδοι που ενδείκνυνται για επιλογή δείγματος η από Πληθυσμό N είναι⁴⁰ :

- **Τυχαίο δείγμα.** Κάθε στοιχείο έχει την ίδια πιθανότητα να επιλεγεί και τα στοιχεία επιλέγονται ανεξάρτητα χωρίς να υπάρχει κάποια συγκεκριμένη σχέση μεταξύ τους. Η μέθοδος αυτή είναι δίκαιη και αμερόληπτη.
- **Συστηματικό δείγμα.** Η επιλογή στοιχείων από τον πληθυσμό γίνεται με συστηματικό τρόπο. Για παράδειγμα επιλέγεται από μια σειρά κάθε φορά το 5^ο στοιχείο. Δεν προτείνεται γιατί ενέχει κινδύνους, όπως ενδέχεται να επιλεγούν μόνο στοιχεία που έχουν μοναδικά χαρακτηριστικά.
- **Τυχαίο δείγμα από τμητοποιημένο Πληθυσμό.** Για παράδειγμα από κάθε ευδιάκριτη κατηγορία ενός Πληθυσμού N γίνεται επιλογή ενός δείγματος η όχι απαραίτητα του ίδιου μεγέθους.

Μετά την επεξεργασία των ερωτηματολογίων, με τη χρήση κάποιου στατιστικού πακέτου, τα αποτελέσματα παρουσιάζονται σε πίνακα όπου σε μια στήλη τοποθετούνται τα στοιχεία εξυπηρέτησης ταξινομημένα με βάση τον μέσο όρο κατά φθίνουσα σειρά και σε επόμενες στήλες η μέση επίδοση της εταιρίας, η μέση επίδοση του κύριου ανταγωνιστή και η σχετική επίδοση δηλαδή η μέση επίδοση της εταιρίας μείον την μέση επίδοση του κύριου ανταγωνιστή σε κάθε στοιχείο της εξυπηρέτησης.

Βήμα 3 - Επιλογή των στοιχείων εξυπηρέτησης στρατηγικής σημασίας που θα μετρηθούν από την εταιρία

Με τη χρησιμοποίηση κατάλληλων πινάκων και τη βοήθεια του βήματος 2 γίνεται η τοποθέτηση των στοιχείων εξυπηρέτησης και στη συνέχεια η επιλογή αυτών που έχουν στρατηγική σημασία για την εταιρία. Οι πίνακες που χρησιμοποιούνται σε αυτό το βήμα είναι :

- **Ο πίνακας ανταγωνιστικής θέσης (competitive position matrix)⁴¹**. Ο πίνακας είναι 3 X 3 και έχει δύο μεταβλητές, τη σημαντικότητα των στοιχείων εξυπηρέτησης και την σχετική επίδοση. Τα 9 κελιά του πίνακα μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες :
 - α) πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό (competitive advantage) . Στο κελί της πρώτης γραμμής - τρίτη στήλη η εξεταζόμενη επιχείρηση παρουσιάζει κύριο πλεονέκτημα οπότε υπάρχει ανάγκη για διατήρηση της επίδοσης επειδή τα στοιχεία εξυπηρέτησης είναι στρατηγικής σημασίας. Στο κελί της τρίτης γραμμής – τρίτη στήλη έχει μικρό πλεονέκτημα (minor strength) οπότε πρέπει να μειωθεί το κόστος για την παροχή αυτών των στοιχείων εξυπηρέτησης.
 - β) ισότητα σε σχέση με τον ανταγωνισμό (competitive parity)
 - γ) μειονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό (competitive disadvantage) . Στο κελί της πρώτης γραμμής - πρώτη στήλη η εξεταζόμενη επιχείρηση έχει κύρια αδυναμία οπότε υπάρχει ανάγκη για βελτίωση της επίδοσής της. Στο κελί της τρίτης γραμμής – πρώτη στήλη η εξεταζόμενη επιχείρηση παρουσιάζει μικρή αδυναμία (minor weakness) και υπάρχει ανάγκη για κατάργηση των στοιχείων εξυπηρέτησης.

⁴⁰ p. 261- 285 Andrew F. Siegel «Practical Business Statistics» Irwin Mc Graw Hill 2000

⁴¹ p. 121 «Strategic Logistics Management»

- **Ο πίνακας συγκριτικής αξιολόγησης.** Ο πίνακας αυτός είναι 3 X 3 και έχει δύο διαστάσεις : α) τη σημαντικότητα κάθε στοιχείου εξυπηρέτησης και β) την επίδοση της εταιρίας και του κύριου ανταγωνιστή για κάθε ένα στοιχείο της εξυπηρέτησης. Στον πίνακα τοποθετούνται οι επιδόσεις της εταιρίας και του κύριου ανταγωνιστή με βάση τη σημαντικότητα που έχει κάθε στοιχείο εξυπηρέτησης. Ο πίνακας αυτός είναι βοηθητικός του πίνακα ανταγωνιστικής θέσης και χρησιμοποιείται όταν οι επιδόσεις παρουσιάζουν πολύ μικρή απόκλιση (περίπτωση β του πίνακα ανταγωνιστικής θέσης).

Τελικά τα στοιχεία που θα επιλεγούν για να μετρήσουν την αποτελεσματικότητα της εξυπηρέτησης είναι εκείνα που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή του πίνακα ανταγωνιστικής θέσης. Η επίδοση της εξεταζόμενης επιχείρησης χρειάζεται βελτίωση στα στοιχεία της πρώτης στήλης, διατήρηση / βελτίωση στα στοιχεία της δεύτερης στήλης και διατήρηση στα στοιχεία της τρίτης στήλης. Για να εξετασθεί σε ποια στοιχεία της δεύτερης στήλης – πρώτη γραμμή οι επιδόσεις της επιχείρησης χρειάζονται βελτίωση και σε ποια διατήρηση χρησιμοποιείται ο πίνακας συγκριτικής αξιολόγησης. Σημειώνεται ότι, κατά την επιλογή των στοιχείων, καλό είναι να εξετάζεται και η τυπική απόκλιση στις απαντήσεις των πελατών. Για μεγάλη τυπική απόκλιση καλό είναι να γίνεται περαιτέρω ανάλυση των στοιχείων εξυπηρέτησης με τμηματοποιημένους πελάτες.

Βήμα 4 - Αντιστοίχιση στοιχείων εξυπηρέτησης με δείκτες μέτρησης και σύνδεση των δεικτών με ποσοτικούς στόχους

Για τα επιλεγόμενα στοιχεία εξυπηρέτησης του βήματος 3 θα αναζητηθούν οι κατάλληλοι δείκτες μέτρησης και η επιχείρηση θα θέσει πρότυπα για κάθε δείκτη. Η

επιχείρηση είναι σημαντικό να συγκρίνει κατά τακτά χρονικά διαστήματα την πραγματική επίδοση με τα πρότυπα.

Συμπερασματικά τα βήματα 1,2,3 αναφέρονται στην ανάπτυξη και το βήμα 4 στην εφαρμογή των δεικτών μέτρησης. Από τα βήματα 2 και 3 θα γίνει η αξιολόγηση και τελική επιλογή των στοιχείων εξυπηρέτησης και από το βήμα 4 η σύνδεση των στοιχείων εξυπηρέτησης με τους δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης πελάτη.

Στη συνέχεια παραθέτουμε συνοπτικά τις πιο αξιόλογες μεθοδολογίες που συναντήσαμε στη βιβλιογραφία για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας εξυπηρέτησης πελάτη και κάνουμε σύντομο σχολιασμό.

Η πρώτη μεθοδολογία⁴² προτείνει την επιλογή από τα διάφορα στοιχεία εξυπηρέτησης εκείνων που ταιριάζουν σε κάθε επιχείρηση ανάλογα με τον κλάδο δραστηριοποίησης και τις αντιλήψεις των πελατών της. Στη συνέχεια εισάγει την δημιουργία πίνακα με τα επιλεγόμενα στοιχεία εξυπηρέτησης όπου σε μία στήλη τοποθετείται το ποσοστό σημαντικότητας (σχετική βαρύτητα) κάθε στοιχείου και σε άλλη στήλη το επίπεδο της πραγματικής απόδοσης. Σε μια τρίτη στήλη τοποθετούνται τα γινόμενα των αποτελεσμάτων της πρώτης στήλης με τη δεύτερη. Το άθροισμα των γινομένων δίνει το δείκτη μέτρησης της αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης του πελάτη. Ο ορισμός των συντελεστών βαρύτητας για κάθε στοιχείο της εξυπηρέτησης γίνεται από τους πελάτες μέσω ερωτηματολογίου και η πραγματική επίδοση υπολογίζεται με συγκεκριμένους δείκτες μέτρησης.

Η μεθοδολογία αυτή αν και αρκετά αξιόλογη έχει ορισμένα βασικά μειονεκτήματα.

⁴² p. 35-68 «Logistics and Supply Chain Management: Strategies for reducing cost and improving service»

Η επιχείρηση θα μετρήσει όλους τους δείκτες που θα υποδείξουν οι πελάτες με βάση τα στοιχεία εξυπηρέτησης. Με άλλα λόγια δεν γίνεται επιλογή δεικτών στρατηγικής σημασίας και δεν λαμβάνεται υπόψη κατά την επιλογή των δεικτών η σχετική επίδοση της εταιρίας σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό. Σε κάποιο σημείο αναφέρεται ότι είναι σημαντικό να γίνει από τους πελάτες η μέτρηση της θέσης της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό αλλά όχι ο τρόπος που θα ενσωματωθεί στον πίνακα εξαγωγής του δείκτη μέτρησης.

Ένα άλλο μειονέκτημα είναι ότι ο δείκτης εξυπηρέτησης δεν παρουσιάζει την πραγματική επίδοση της εταιρίας γιατί ο τελικός υπολογισμός του εμπεριέχει συντελεστές βαρύτητας που ορίζονται από τους πελάτες.

Επίσης είναι δύσκολο να χρησιμοποιηθεί ο σταθμισμένος δείκτης για συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) με τον κύριο ανταγωνιστή. Είναι ενδεχόμενο να χρησιμοποιούνται ανεξάρτητοι δείκτες που υπολογίζονται με τον ίδιο τρόπο από τους ανταγωνιστές.

Αναφορές για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης συναντάμε και σε μεθοδολογίες που σχετίζονται με την μέτρηση της επίδοσης των logistics, όπου αναφέρονται κάποιοι τυποποιημένοι δείκτες για την εξυπηρέτηση πελάτη όπως η τέλεια παραγγελία ή κατηγορίες δεικτών.

Ο δείκτης «τέλεια παραγγελία» μετράει το ποσοστό των παραγγελιών που έχουν παράδοση στο σωστό χρόνο, είναι πλήρεις και δεν έχουν λάθη⁴³. Η «παράδοση στο σωστό χρόνο» αναφέρεται στην παράδοση των παραγγελιών στους πελάτες τη συμφωνημένη ημερομηνία, «η πληρότητα των παραγγελιών» υπολογίζεται με την εκπλήρωση των παραγγελιών και «η παράδοση χωρίς λάθη» αναφέρεται στην

παράδοση των παραγγελιών χωρίς λάθη στα τιμολόγια. Ο δείκτης «τέλεια παραγγελία» αποτελεί συνδυασμό τριών επιμέρους δεικτών και υπολογίζεται από τη σχέση :

Ποσοστό τέλειων παραγγελιών = % παραγγελιών που παραδόθηκαν τη συμφωνημένη ημερομηνία X % παραγγελιών που ήταν πλήρεις X % παραγγελιών χωρίς λάθη στα τιμολόγια

Αν σε μια δεδομένη χρονική στιγμή η επιχείρηση παρείχε :

το 90% των παραγγελιών της στο σωστό χρόνο

το 80% των παραγγελιών της χωρίς ελλείψεις

το 70% των παραγγελιών της χωρίς λάθη

τότε η επιχείρηση είναι αποτελεσματική στην εξυπηρέτηση του πελάτη σε ποσοστό περίπου 50%

Οι κατηγορίες δεικτών⁴⁴ που αναφέρονται για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης διακρίνονται σε :

Χρόνου όπως παράδοση παραγγελιών στην ώρα τους, χρονικός κύκλος παραγγελίας, μεταβλητότητα χρονικού κύκλου, χρόνος απόκρισης

Κόστους όπως κόστος εξυπηρέτησης, γύρισμα αποθεμάτων ετοιμών προϊόντων, κόστος πωληθέντων, κόστος διαχείρισης υλικών, κόστος διατήρησης αποθεμάτων, μεταφορικό κόστος, διοικητικά έξοδα

⁴³ βλ. p. 40 – 43 Martin Christopher «Marketing Logistics»

⁴⁴ p. 490 – 491 Coyle, Bardi, Cangley «The Management of Business Logistics» 7th Edition

Ποιότητας όπως ικανοποίηση πελάτη, τέλεια παραγγελία (ενέχει και την έννοια του χρόνου)

Υποστηρικτικές όπως διαθεσιμότητα πληροφόρησης

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να λεχθεί ότι για τους προαναφερόμενους δείκτες – τέλεια παραγγελία, δείκτες χρόνου, κόστους, ποιότητας, υποστηρικτικοί - δεν υπάρχει συγκεκριμένη μεθοδολογία που να οδηγεί στην χρησιμοποίηση εκείνων των δεικτών που είναι πιο κρίσιμοι (και από την πλευρά του πελάτη) για αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πελάτη. Με άλλα λόγια η σημαντικότητα αυτών των δεικτών προσδιορίζεται μόνο από την επιχείρηση και δεν λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις των πελατών.

Οι παραπάνω δείκτες στηρίζονται σε εμπειρικά δεδομένα και δεν εξετάζουν τις ιδιαιτερότητες μεταξύ επιχειρήσεων και διαφορετικών κλάδων δραστηριοποίησης. Με τη βοήθεια αυτών των προσεγγίσεων γνωρίζουμε ότι υπάρχουν κάποιοι κύριοι δείκτες για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης του πελάτη πλην όμως οι δείκτες αυτοί δεν ενσωματώνουν στοιχεία για την ένταση του ανταγωνισμού και τη φύση των προϊόντων που παράγει και διανέμει κάθε επιχείρηση. Επιπρόσθετα, αναφέρονται στα βασικά στοιχεία της εξυπηρέτησης που οπωσδήποτε πρέπει να παρέχει αποτελεσματικά μια επιχείρηση για να διατηρήσει το μερίδιο αγοράς της και δεν προσφέρουν την ευκαιρία για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

5.3 Ανάλυση – Επεξεργασία δεδομένων και ερμηνεία αποτελεσμάτων από την εφαρμογή της μεθοδολογίας στην εταιρία ΘΡΑΚΗ ΑΕ

Για την αποτύπωση της θέσης της επιχείρησης αναφορικά με την εξυπηρέτηση πελάτη διενεργήθηκε συνέντευξη με τον διευθυντή Logistics που είναι υπεύθυνος και για θέματα εξυπηρέτησης πελάτη. Τα κύρια σημεία της συνέντευξης αναφέρονται αμέσως παρακάτω.

Η εξυπηρέτηση πελατών έχει στρατηγική σημασία για την εταιρία ΘΡΑΚΗ ΑΕ. Δεδομένου ότι ο κλάδος τροφίμων είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός σε όρους τιμολογιακής πολιτικής, η εταιρία αναγνωρίζει ότι ένα υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πολιτική της εταιρίας είναι να παραδίδει σε 24 ώρες σε όλα τα σημεία της Ελλάδας όλα τα προϊόντα της σε όλους τους πελάτες. Πρέπει να σημειωθεί ότι σε στρατηγικούς πελάτες υπάρχουν ειδικά Lead times λόγω ειδικών συνθηκών παραγωγής για αυτούς τους πελάτες. Δηλαδή για τους στρατηγικούς πελάτες η εταιρία ακολουθεί την πολιτική "make to order" και για τους υπόλοιπους την πολιτική "make to stock". Η εξυπηρέτηση των πελατών γίνεται από ένα σημείο μέσα στην επιχείρηση και πιο συγκεκριμένα από το τμήμα παραγγελιοληψίας.

Η εταιρία ΘΡΑΚΗ ΑΕ δεν έχει προσπαθήσει να διαφοροποιήσει το επίπεδο εξυπηρέτησης με βάση συγκεκριμένους τομείς αγοράς. Η εταιρία διαφοροποιεί το προσφερόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης μόνο ύστερα από σχετικό αίτημα του πελάτη. Για παράδειγμα σε στρατηγικούς πελάτες το Lead time μπορεί να είναι 5 – 6 ημέρες σε αντιδιαστολή με το τυπικό χρονικό κύκλο παραγγελίας που είναι 1 ημέρα.

Επειδή η εταιρία παραδίδει σε 24 ώρες για το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών της δεν παρακολουθείται η μέση διάρκεια του χρονικού κύκλου παραγγελίας. Από τους διάφορους δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης πελάτη

υπολογίζεται σε καθημερινή βάση ο δείκτης επιστροφών ανά αυτοκίνητο και ανά πελάτη. Ο υπολογισμός αυτού του δείκτη δεν γίνεται από το πληροφοριακό σύστημα.

Στο τομέα των αλλαντικών τα τελευταία χρόνια παρατηρείται συγκέντρωση του κλάδου γεγονός που αυξάνει την ένταση του ανταγωνισμού. Κύριος ανταγωνιστής της εταιρίας στο κλάδο των αλλαντικών είναι η "ΝΙΚΑΣ Π.Γ. ΑΕΒΕ" η οποία διαθέτει πλήρως αυτοματοποιημένες αποθήκες και σύγχρονο σύστημα διανομής. Σαν συνέπεια, σύμφωνα με εκτίμηση του Διευθυντή Logistics, η "ΝΙΚΑΣ Π.Γ. ΑΕΒΕ" προσφέρει υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών και χρησιμοποιεί δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας του customer service.

Στους βραχυπρόθεσμους στόχους της εταιρίας είναι η καταγραφή πολιτικής για την εξυπηρέτηση πελατών ενώ παράλληλα έχει προχωρήσει η αναβάθμιση του πληροφοριακού της συστήματος.

Απόρροια της συνέντευξης με τον διευθυντή Logistics είναι ότι :

- Η εταιρία είναι ευαισθητοποιημένη σε θέματα εξυπηρέτησης πελάτη.
- Η εταιρία έχει καλή γνώση των συνθηκών ανταγωνισμού και αναβαθμίζει την πληροφοριακή υποδομή για να συναντήσει τις αυξανόμενες ανάγκες της αγοράς.
- Η εταιρία αναγνωρίζει ότι ένα υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης προσφέρει ανταγωνιστικό προβάδισμα και για αυτό το λόγο είναι πολύ σημαντικό να γίνει η μέτρηση της αποτελεσματικότητας του παρεχόμενου επιπέδου εξυπηρέτησης.

Η κατάρτιση του ερωτηματολογίου έγινε με τα στοιχεία εξυπηρέτησης που επέλεξαν οι στρατηγικοί πελάτες και ο διευθυντής των Logistics. Για την επεξεργασία των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS.

Για την απάντηση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν πελάτες - super markets - που αντιπροσωπεύουν περίπου το 40% των πωλήσεων της εταιρίας. Οι πελάτες της εταιρίας (super markets) στην Αττική είναι περίπου 550. Κατά την επιλογή του δείγματος χρησιμοποιήθηκαν δύο κριτήρια : α) Εξαιρέθηκαν οι πελάτες χονδρικής δηλαδή super markets cash and carry και β) Εξαιρέθηκαν οι πελάτες στους οποίους γίνονται παραδόσεις μόνο σε κεντρικές αποθήκες (super markets Dia) .

Τελικά οι πελάτες που ικανοποίησαν τα παραπάνω κριτήρια είναι περίπου 480 και επιλέχθηκε από αυτούς δείγμα 35 πελατών. Με το ερωτηματολόγιο ζητήθηκε από το δείγμα πελατών να βαθμολογήσουν, σε μια κλίμακα από 1 – 7, τη σημαντικότητα κάθε στοιχείου της εξυπηρέτησης και σε μια ίδια κλίμακα της επίδοσης της εταιρίας και του ανταγωνιστή σε κάθε στοιχείο.

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από Υπευθύνους Ψυγείων / Υπευθύνους Αλλοιωσίμων και Υπευθύνους Καταστημάτων / Διευθυντές οι οποίοι κατά μέσο όρο εργάζονται 7 έτη. Το ερωτηματολόγιο αφορά τον κλάδο αλλαντικών. Η επιλογή του κλάδου αλλαντικών δεν έγινε τυχαία, δεδομένου ότι ο κλάδος αυτός είναι ο πιο δυναμικά αναπτυσσόμενος για την ΘΡΑΚΗ ΑΕ και συνεισφέρει περίπου το 30% των πωλήσεων της εταιρίας. Τα προϊόντα αλλαντικά αγοράζονται κυρίως από πελάτες super markets.

Η επιλογή του δείγματος των πελατών έγινε με τυχαία δειγματοληψία. Για την επιλογή του τυχαίου δείγματος ακολουθήσαμε δύο βήματα : α) τοποθετήσαμε τους πελάτες σε πλήρως τυχαία σειρά αφού προηγουμένως με τη βοήθεια του excel ανακατέψαμε τους πελάτες και β) επιλέξαμε ορισμένους από αυτούς.

Πριν την ταξινόμηση		Μετά την ταξινόμηση
ΠΕΛΑΤΕΣ	ΠΕΛΑΤΕΣ	ΠΕΛΑΤΕΣ
1		
2	Με την εντολή =RAND()	Ταξινομούμε τους αριθμούς
3	τοποθετούμε μοναδικό	της δεύτερης στήλης κατά
.	τυχαίο αριθμό σε κάθε	αύξουσα σειρά και
.	πελάτη της πρώτης στήλης	επιλέγουμε τους πρώτους
480		35 αριθμούς

Η αποσαφήνιση των στοιχείων εξυπηρέτησης έχει μεγάλη σημασία για την ποιότητα των απαντήσεων από τους πελάτες αλλά και για την επεξεργασία και ερμηνεία των αποτελεσμάτων από την επιχείρηση. Για αυτό το λόγο έγινε ανάλυση των στοιχείων εξυπηρέτησης που συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο.

Η παράδοση παραγγελίας χωρίς ελλείψεις αναφέρεται στην πληρότητα των παραγγελιών δηλαδή στην παράδοση των προϊόντων χωρίς ελλείψεις στους κωδικούς και στις ποσότητες.

Η παράδοση παραγγελίας χωρίς λάθη στα τιμολόγια αναφέρεται στη σωστή τιμολόγηση, και στην ορθή αναγραφή των στοιχείων του τιμολογίου όπως κωδικοί barcode και επωνυμία πελάτη.

Η παράδοση προϊόντων χωρίς ελαττώματα έχει να κάνει με ελαττωματικά προϊόντα που οφείλονται όμως μόνο στην παραγωγή.

Η αποτελεσματική διαχείριση επιστροφών σχετίζεται με τη δυνατότητα της εταιρίας να παραλαμβάνει το σύνολο των επιστροφών του πελάτη.

Η παράδοση παραγγελίας στον πρότυπο χρόνο / συμφωνημένη ημερομηνία αναφέρεται αφενός στην παράδοση των προϊόντων εντός 24 ωρών για το σύνολο των πελατών (πρότυπος χρόνος εταιρίας) και αφετέρου στην τήρηση της ειδικής συμφωνίας με συγκεκριμένους πελάτες (για παράδειγμα παράδοση προϊόντων σε 5 ημέρες)

Η δυνατότητα ενημέρωσης για τυχόν ελλείψεις στην παραγγελία μπορεί να γίνεται τηλεφωνικά από τον πωλητή ή με fax από την εταιρία.

Η παροχή πληροφόρησης για τεχνικά θέματα αφορά κυρίως τη συντήρηση προϊόντων αλλά και την ενημέρωση για τεχνολογική και ποιοτική υπεροχή. Η πληροφόρηση μπορεί να γίνεται προφορικά από τον πωλητή, με έντυπο από την εταιρία ή να αναγράφεται στο προϊόν. Σε μικρό αριθμό super markets η ενημέρωση για την συντήρηση των προϊόντων γίνεται από τη διεύθυνση των καταστημάτων.

Η αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων / αιτημάτων έχει σχέση με την γρήγορη ανταπόκριση σε αιτήματα πελατών όπως για παράδειγμα με την ευκολία τοποθέτησης παραγγελίας. Οι πελάτες στο σύνολό τους δεν έχουν αντιμετωπίσει πρόβλημα με τους πωλητές από άποψη εξυπηρέτησης και ευκολία επικοινωνίας.

Η διαθεσιμότητα προϊόντων έχει σχέση με το ποσοστό διατήρησης αποθέματος σε κάθε κωδικό από την εταιρία για κάλυψη της ζήτησης των πελατών.

Η αποτελεσματική διαχείριση επείγουσών παραγγελιών σχετίζεται με την ταχύτητα και την ορθότητα της εξυπηρέτησης επείγουσών παραγγελιών. Οι επείγουσες παραγγελίες αφορούν εκείνες που η τοποθέτηση και η παράδοση γίνονται την ίδια μέρα.

Για τη δυνατότητα συνεργασίας σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας «ανάπτυξη νέων προϊόντων» γίνεται αναφορά στη συμμετοχή πελατών στα στάδια που συνθέτουν την παραπάνω διαδικασία όπως στάδιο ανάπτυξης της ιδέας, στάδιο σχεδιασμού και στάδιο παραγωγής.

Η δυνατότητα συνεργασίας για την εισαγωγή καινοτομιών στη συσκευασία αναφέρεται σε καινοτομίες στο υλικό και τον τρόπο συσκευασίας. Οι καινοτομίες αυτές έχουν στόχο να βοηθήσουν τους πελάτες κατά την αποθήκευση και τοποθέτηση των προϊόντων στο ράφι αλλά και την εταιρία κατά την μεταφορά των προϊόντων.

Για τα στοιχεία της εξυπηρέτησης, διαθεσιμότητα προϊόντων και αποτελεσματική διαχείριση επείγουσών παραγγελιών σημειώνεται ότι :

- Κατά την διεξαγωγή της έρευνας προέκυψε ότι οι πελάτες σπάνια τοποθετούν επείγουσες παραγγελίες. Αυτό οφείλεται εν μέρει στη συχνότητα επίσκεψης των πωλητών που σε ορισμένες περιπτώσεις ανέρχεται σε τρεις φορές / εβδομάδα.
- Με βάση τον πίνακα 3 οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι από την επίδοση της εταιρίας και του κύριου ανταγωνιστή και στα δύο στοιχεία. Επίσης αποδεικνύεται ότι οι πελάτες τοποθέτησαν μεγαλύτερη βαθμολογία στις επιδόσεις από ότι στη σημαντικότητα αυτών των στοιχείων.
- Η αποτελεσματική διαχείριση επείγουσών παραγγελιών δεν αποτελεί πολύ σημαντικό στοιχείο τόσο από τους πελάτες όσο και από τη διοίκηση (με βάση τα στοιχεία του πίνακα 3 αλλά και τη συνέντευξη με το διευθυντή των Logistics).
- Η διαθεσιμότητα αποθέματος θεωρείται πολύ σημαντικό στοιχείο σύμφωνα με το διευθυντή Logistics. Οι πελάτες σημείωσαν ότι, πολλά προϊόντα αλλαντικών είναι υποκατάστατα με συνέπεια αν η εταιρία δεν έχει διαθέσιμο απόθεμα σε κάποιους κωδικούς θα επιλέξουν τον ανταγωνιστή. Με βάση τον πίνακα 3 η διαθεσιμότητα προϊόντων αποτελεί στοιχείο της εξυπηρέτησης με μέτρια παρά με υψηλή σημαντικότητα.

Πίνακας 3 : Βαθμολόγηση σημαντικότητας των στοιχείων της εξυπηρέτησης και μέτρηση επίδοσης της ΘΡΑΚΗ ΑΕ και του κύριου ανταγωνιστή σε κάθε στοιχείο

Κατάταξη	Αριθμός ⁴⁵	Στοιχεία Εξυπηρέτησης	Σημαντικότητα	Μέτρηση Επίδοσης		
				Εταιρία	Ανταγωνιστής	Σχετική Επίδοση
1	5	Παράδοση παραγγελίας χωρίς ελλείψεις	6,63	5,34	5,57	-0,23
2	6	Παράδοση παραγγελίας χωρίς λάθη στα τιμολόγια	6,60	5,46	5,69	-0,23
3	7	Παράδοση προϊόντων χωρίς ελαττώματα που οφείλονται στην παραγωγή	6,54	5,54	5,49	0,05
4	11	Αποτελεσματική διαχείριση επιστροφής προϊόντων	6,40	5,34	5,09	0,25
5	1	Παράδοση παραγγελίας στον πρότυπο χρόνο / συμφωνημένη ημερομηνία	6,11	5,83	6,03	-0,20
6	2	Ενημέρωση για τυχόν ελλείψεις στην παραγγελία	6,00	4,89	4,77	0,12
7	12	Παροχή πληροφόρησης για θέματα τεχνικής φύσεως	5,97	3,29	3,23	0,06
8	4	Αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων / αιτημάτων	5,89	5,80	5,51	0,29
9	3	Διαθεσιμότητα προϊόντων	4,97	5,37	5,34	0,03
10	8	Αποτελεσματική διαχείριση επειγουσών παραγγελιών	4,94	5,40	5,49	-0,09
11	9	Συνεργασία σε οποιοδήποτε στάδιο της ανάπτυξης νέων προϊόντων	N/A	N/A	N/A	N/A
12	10	Συνεργασία για την εισαγωγή καινοτομιών στη συσκευασία	N/A	N/A	N/A	N/A

⁴⁵Με βάση την αρίθμηση των στοιχείων εξυπηρέτησης στο ερωτηματολόγιο

Στον πίνακα 3 εμφανίζονται ο μέσος όρος βαθμολογίας της σημαντικότητας κάθε στοιχείου εξυπηρέτησης, οι μέσοι όροι επιδόσεων της εταιρίας και του κύριου ανταγωνιστή σε κάθε στοιχείο και η διαφορά των επιδόσεων (σχετική επίδοση). Με τη βοήθεια του πίνακα μπορούμε να εξαγάγουμε ορισμένες σημαντικές παρατηρήσεις.

Σχεδόν όλα τα στοιχεία εξυπηρέτησης βαθμολογήθηκαν υψηλά από τους πελάτες (με εξαίρεση τα στοιχεία με αριθμούς 3 και 8). Η διαπίστωση αυτή οδηγεί σε μεγάλο βαθμό σε ταύτιση των αντιλήψεων των πελατών και της αντίληψης της διοίκησης (συνέντευξη με τον διευθυντή Logistics) για το ποια στοιχεία της εξυπηρέτησης είναι σημαντικό να παρέχονται αποτελεσματικά. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι, από τα 10 στοιχεία που βαθμολογήθηκαν στο ερωτηματολόγιο σε 8 από αυτά, ο διευθυντής των Logistics και οι πελάτες συμφωνούν ότι πρέπει ωποσοδήποτε να παρέχονται (τα στοιχεία με αριθμούς 5, 6, 7, 11, 1, 2, 12, 4).

Επίσης πέντε από τα δέκα στοιχεία συγκέντρωσαν βαθμολογία πάνω από 6. Τα στοιχεία αυτά είναι : η παράδοση παραγγελίας χωρίς ελλείψεις, η παράδοση παραγγελίας χωρίς λάθη στα τιμολόγια, η παράδοση προϊόντων χωρίς ελαττώματα που οφείλονται στην παραγωγή, η αποτελεσματική διαχείριση επιστροφής προϊόντων και η παράδοση παραγγελίας στον πρότυπο χρόνο / συμφωνημένη ημερομηνία.

Οι επιδόσεις της εταιρίας και του κύριου ανταγωνιστή βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα και παρουσιάζουν πολύ μικρές αποκλίσεις μεταξύ τους. Το γεγονός αυτό εξηγεί, ως ένα βαθμό, τον μεγάλο ανταγωνισμό του κλάδου αλλαντικών και τις προσπάθειες που καταβάλλουν οι επιχειρήσεις σε όρους εξυπηρέτησης προκειμένου να διατηρήσουν τα μερίδια αγοράς τους και να διαφοροποιηθούν έναντι των ανταγωνιστών τους. Σε οκτώ από τα δέκα στοιχεία της εξυπηρέτησης, οι επιδόσεις της εταιρίας και του κύριου ανταγωνιστή βαθμολογήθηκαν από τους πελάτες πάνω από 5. Την μεγαλύτερη διαφορά, σε απόλυτο αριθμό, οι επιδόσεις της εταιρίας και του κύριου ανταγωνιστή

παρουσιάζουν στο στοιχείο αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων / αιτημάτων (0,29) και τη μικρότερη διαφορά στο στοιχείο διαθεσιμότητα προϊόντων (0,03).

Η εταιρία ΘΡΑΚΗ ΑΕ παρουσιάζει υψηλότερη επίδοση από τον κύριο ανταγωνιστή σε περισσότερα στοιχεία όπως : η παράδοση προϊόντων χωρίς ελαττώματα που οφείλονται στην παραγωγή, η αποτελεσματική διαχείριση στην επιστροφή προϊόντων, η ενημέρωση για τυχόν ελλείψεις στην παραγγελία, η παροχή πληροφόρησης για θέματα τεχνικής φύσεως, η αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων / αιτημάτων και η διαθεσιμότητα προϊόντων. Από τα στοιχεία της εξυπηρέτησης που βαθμολογήθηκαν από τους πελάτες πάνω από 6, η εταιρία ΘΡΑΚΗ ΑΕ έχει υψηλότερη επίδοση από τον κύριο ανταγωνιστή σε δύο από αυτά (τα στοιχεία με αριθμούς 7 και 11).

Την υψηλότερη επίδοση η εταιρία και ο ανταγωνιστής συγκέντρωσαν στο στοιχείο, παράδοση παραγγελίας στον πρότυπο χρόνο / συμφωνημένη ημερομηνία, με βαθμούς 5,83 και 6,03 αντίστοιχα. Έτσι αποκαλύπτεται η συνέπεια στο χρόνο παραδόσεων της εταιρίας και του κύριου ανταγωνιστή. Με την υψηλή βαθμολογία σε αυτό το στοιχείο, οι πελάτες στο σύνολό τους (μικρή τυπική απόκλιση στις απαντήσεις τους), επιβεβαίωσαν την πολιτική της ΘΡΑΚΗ ΑΕ να παραδίδει σε όλους τους πελάτες όλα τα προϊόντα της μέσα σε 24 ώρες. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι, οι προσδοκίες των πελατών και η αντίληψη της διοίκησης σχετικά με την παράδοση των προϊόντων στο σωστό χρόνο ταυτίστηκαν.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό, να γίνει σύγκριση των στοιχείων του πίνακα 3 με την υψηλότερη σημαντικότητα από τους πελάτες (τα στοιχεία με αριθμούς 5,6,7) με τα τρία στοιχεία που απαρτίζουν το δείκτη «τέλεια παραγγελία». Όπως είδαμε σε προηγούμενη ενότητα ο δείκτης «τέλεια παραγγελία» υπολογίζεται με τη σχέση : % παραγγελιών που παραδίδονται χωρίς ελλείψεις X % παραγγελιών χωρίς λάθη στα τιμολόγια X % παραγγελιών που παραδίδονται στο σωστό χρόνο.

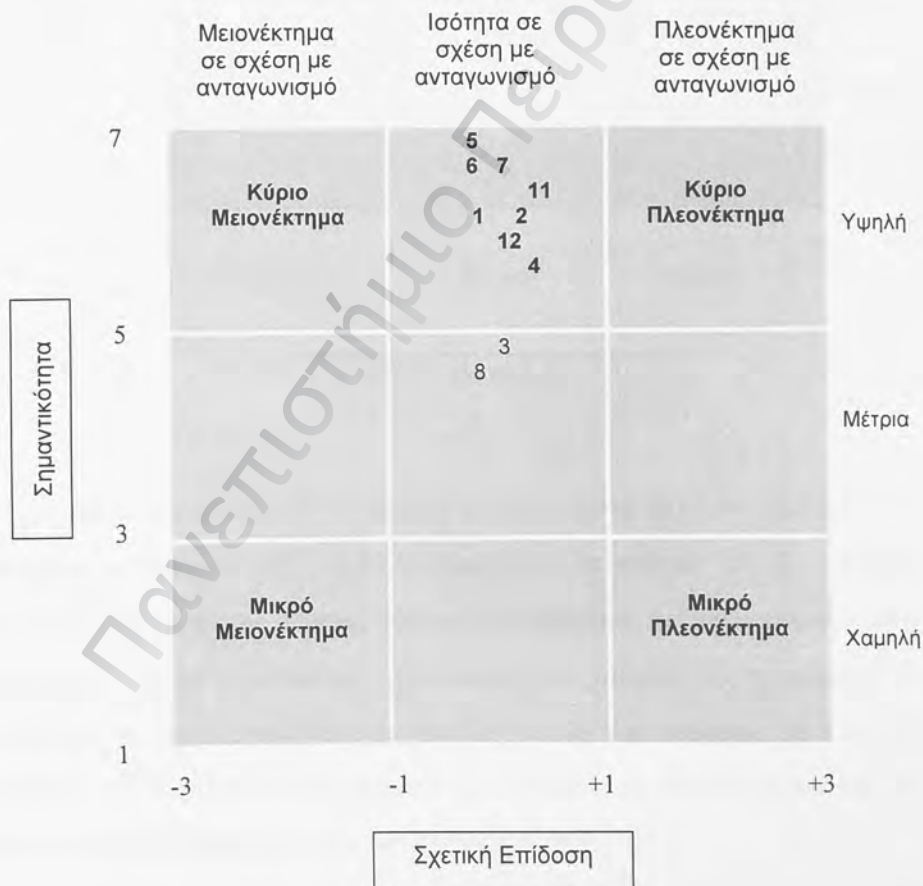
Στη συγκεκριμένη περίπτωση θα λέγαμε ότι, ο δείκτης «τέλεια παραγγελία» δεν είναι ο καταλληλότερος για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης του πελάτη. Αυτό οφείλεται στο ότι, οι πελάτες θεωρούν σημαντικότερη την παράδοση προϊόντων χωρίς ελαττώματα που οφείλονται στην παραγωγή από την παράδοση προϊόντων στο σωστό χρόνο. Η διαπίστωση αυτή δικαιολογείται από το γεγονός ότι η εταιρία ΘΡΑΚΗ ΑΕ καθώς και ο κύριος ανταγωνιστής είναι ιδιαίτερα συνεπείς αναφορικά με την παράδοση των παραγγελιών στο σωστό χρόνο. Άλλωστε τα προϊόντα είναι τρόφιμα και οι πελάτες είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοποιημένοι σε ποιοτικά θέματα. Σημειώνεται ότι η εταιρία ΘΡΑΚΗ ΑΕ έχει τη δυνατότητα να παραδίδει σε 24 ώρες σε 13.000 σημεία πώλησης μέσω των 15 κέντρων διανομής που διαθέτει σε όλη την Ελλάδα.

Μια ακόμη πολύ σημαντική παρατήρηση είναι ότι, τα στοιχεία που βρίσκονται ψηλά στις προτιμήσεις των πελατών σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τη φύση των προϊόντων και την ένταση του ανταγωνισμού. Για παράδειγμα η επιλογή των πελατών να βαθμολογήσουν πάνω από 6 την παράδοση προϊόντων χωρίς ελαττώματα στην παραγωγή και την διαδικασία επιστροφής προϊόντων σχετίζεται άμεσα με το γεγονός ότι τα στοιχεία της εξυπηρέτησης αναφέρονται σε παράδοση προϊόντων που είναι τρόφιμα. Επίσης από τον πίνακα 3 παρατηρούμε ότι, στα στοιχεία που έχουν τη μεγαλύτερη σημασία για τους πελάτες (βαθμός πάνω από 6) παρουσιάζονται και υψηλές επιδόσεις για την εταιρία ΘΡΑΚΗ ΑΕ και τον κύριο ανταγωνιστή (βαθμός πάνω από 5).

Η εταιρία θα επιλέξει να μετρήσει τα στοιχεία της πρώτης γραμμής του πίνακα 4 δηλαδή τα στοιχεία 5, 6, 7, 11, 1, 2, 12, 4⁴⁶. Για τα στοιχεία της πρώτης στήλης – πρώτη γραμμή χρειάζεται οπωσδήποτε βελτίωση στην πραγματική επίδοση της εταιρίας. Για τα στοιχεία που βρίσκονται στη δεύτερη στήλη – πρώτη γραμμή χρειάζεται

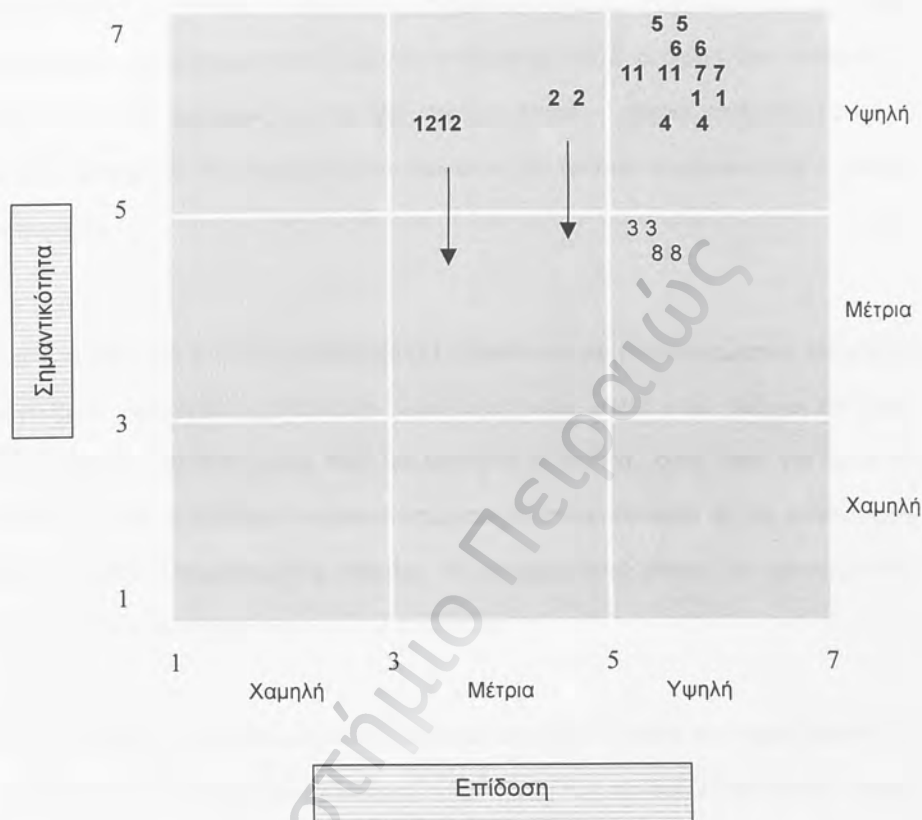
διατήρηση / βελτίωση στην πραγματική επίδοση. Στα στοιχεία της τρίτης στήλης – πρώτη γραμμή καλό είναι η επιχείρηση να διατηρήσει την πραγματική της επίδοση. Επειδή όλα τα στοιχεία εξυπηρέτησης που θα μετρήσει η εταιρία βρίσκονται στη δεύτερη στήλη – πρώτη γραμμή, ο πίνακας 4 πρέπει να συνδυαστεί με τον πίνακα 5 για να εντοπισθεί ποια στοιχεία χρειάζονται βελτίωση και σε ποια στοιχεία η εταιρία καλό είναι να διατηρήσει την πραγματική της επίδοση.

Πίνακας 4 : Πίνακας Ανταγωνιστικής θέσης



⁴⁶ Οι αριθμοί αντιπροσωπεύουν τα στοιχεία εξυπηρέτησης με βάση το ερωτηματολόγιο

Πίνακας 5 : Πίνακας Συγκριτικής Αξιολόγησης



Με τη βοήθεια του πίνακα 5⁴⁷ τα στοιχεία που χρειάζονται βελτίωση είναι 5,6,1 και διατήρηση τα στοιχεία 7,11,2,12,4. Η εταιρία για τα στοιχεία 12, 2 - παροχή πληροφόρησης για θέματα τεχνικής φύσεως και ενημέρωση για τυχόν ελλείψεις στην παραγγελία - μπορεί να επηρεάσει τις αντιλήψεις των πελατών της προκειμένου να βαθμολογήσουν χαμηλότερα την σημαντικότητα αυτών των στοιχείων. Σε αυτή την περίπτωση τα στοιχεία εξυπηρέτησης 12 και 2 παύουν να γίνονται οδηγοί για την μέτρηση αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης πελάτη.

⁴⁷ με κόκκινο χρώμα σημειώνονται οι επιδόσεις του κύριου ανταγωνιστή για κάθε στοιχείο εξυπηρέτησης

Επίσης με τη χρήση αυτού του πίνακα αποκαλύπτεται ότι σε 6 στοιχεία της εξυπηρέτησης η εταιρία συναντά τις προσδοκίες των πελατών της (η υψηλή σημαντικότητα συνοδεύεται από υψηλές επιδόσεις), σε 2 στοιχεία δεν συναντά τις προσδοκίες των πελατών της (υψηλή σημαντικότητα – μέτρια επίδοση) και σε 2 στοιχεία υπερβαίνει τις αντιλήψεις των πελατών της (μέτρια σημαντικότητα – υψηλές επιδόσεις).

Επειδή τα στοιχεία 3 και 8, διαθεσιμότητα προϊόντων και αποτελεσματική διαχείριση επείγουσών παραγγελιών αντίστοιχα, βρίσκονται πολύ κοντά στην γραμμή επιλογής των στοιχείων εξυπηρέτησης που θα μετρήσει η εταιρία, καλό είναι για αυτά τα στοιχεία να γίνει ανάλυση με τμηματοποιημένους πελάτες ανάλογα με την συνεισφορά τους στα κέρδη / πωλήσεις της εταιρίας. Τα στοιχεία αυτά μπορεί να έχουν μεγάλη σημασία για μικρό αριθμό στρατηγικών πελατών.

Για το ενδεχόμενο περαιτέρω εξέτασης κάποιων στοιχείων πρέπει να ληφθεί υπόψη και η τυπική απόκλιση που παρουσιάζουν οι απαντήσεις των πελατών. Για μεγάλη τυπική απόκλιση προτείνεται να εξετασθούν οι απαντήσεις ανά κατηγορία πελατών. Η χαμηλή αποτελεσματικότητα της εταιρίας σε αυτά τα στοιχεία μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την αγοραστική συμπεριφορά ή ακόμα να οδηγήσει σε απώλεια στρατηγικών πελατών.

Επειδή τα στοιχεία της εξυπηρέτησης, διαθεσιμότητα προϊόντων και αποτελεσματική διαχείριση επείγουσών παραγγελιών παρουσιάζουν και τη μεγαλύτερη τυπική απόκλιση (1,46 και 1,66 αντίστοιχα) έγινε ανάλυση ανά κατηγορία πελατών με βάση το τζίρο τους στην εταιρία (Α μεγάλα super markets, Β μεσαία, C μικρά). Κατά την επεξεργασία προέκυψε ότι, οι μέσοι όροι βαθμολογίας των τριών κατηγοριών πελατών,

για τα δύο στοιχεία εξυπηρέτησης, δεν διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους⁴⁸. Αυτό σημαίνει ότι, οι απαντήσεις για τη βαθμολόγηση της σημαντικότητας κάθε στοιχείου εξυπηρέτησης δεν διαφοροποιούνται μεταξύ των τριών κατηγοριών πελατών (μεγάλοι – μεσαίοι – μικροί).

Πιο συγκεκριμένα, οι μέσοι όροι για τη σημαντικότητα της διαθεσιμότητας προϊόντων ήταν 4,44 για τους μεγάλους, 5,12 για τους μεσαίους και 5,22 για τους μικρούς πελάτες. Για την αποτελεσματική διαχείριση επείγουσών παραγγελιών οι μέσοι όροι ήταν 4,44 για τους μεγάλους, 4,88 για τους μεσαίους και 5,56 για τους μικρούς πελάτες. Οι μεγάλοι πελάτες βαθμολόγησαν μέτρια τη σημαντικότητα και των δύο στοιχείων.

Έπεται λοιπόν ότι για τα στοιχεία διαθεσιμότητα προϊόντος και αποτελεσματική διαχείριση επείγουσών παραγγελιών, δεν είναι απαραίτητη η εφαρμογή δεικτών. Αυτό δεν σημαίνει ότι η εταιρία ΘΡΑΚΗ ΑΕ δεν θα παρακολουθεί την διαθεσιμότητα του αποθέματος ή δεν θα χειρίζεται γρήγορα και σωστά τις επείγουσες παραγγελίες. Απλά δεν θα πρέπει να χρησιμοποιήσει αυτά τα στοιχεία για να μετρήσει το πόσο αποτελεσματικά εξυπηρετεί τους πελάτες της.

Για τη ΘΡΑΚΗ ΑΕ προτείνεται τελικά να μετρήσει τα στοιχεία της εξυπηρέτησης :

- **Παράδοση παραγγελίας χωρίς ελλείψεις.** Η εταιρία μπορεί να χρησιμοποιήσει τους δείκτες α) Παραδόσεις Χωρίς Ελλείψεις – Πληρότητα Παραγγελιών και β) Ποσοστό Εκπλήρωσης Παραγγελίας.
- **Παράδοση παραγγελίας χωρίς λάθη στα τιμολόγια.** Η εταιρία μπορεί να χρησιμοποιήσει το δείκτη Ποσοστό Διορθωμένων Τιμολογίων.
- **Παράδοση προϊόντων χωρίς ελαττώματα στην παραγωγή.** Για την μέτρηση αυτού του στοιχείου μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο δείκτης Ποσοστό Επιστροφών.

⁴⁸ όπως προέκυψε με τρεις ελέγχους πολλαπλής σύγκρισης στην Ανονα, στατιστικώς μη σημαντική στο επίπεδο 0,05

- **Παράδοση παραγγελίας στον πρότυπο χρόνο / συμφωνημένη ημερομηνία.** Για την μέτρηση αυτού του στοιχείου μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο δείκτης Παραδόσεις Χωρίς Καθυστέρηση.
- **Αποτελεσματική διαχείριση επιστροφής προϊόντων.** Η εταιρία μπορεί να χρησιμοποιήσει τους δείκτες α) Ποσότητα προϊόντων που ζητήθηκε να επιστραφεί / Συνολική ποσότητα προϊόντων που πωλήθηκε για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο – βοηθά την εταιρία να αναγνωρίσει το ζητούμενο από τους πελάτες ποσοστό επιστροφής των προϊόντων τους και β) Ποσότητα προϊόντων που επιστράφηκε στην εταιρία / Ποσότητα προϊόντων που ζητήθηκε να επιστραφεί – εκτιμά την δυνατότητα της εταιρίας για αποτελεσματική διαχείριση της επιστροφής προϊόντων.
- **Ενημέρωση για τυχόν ελλείψεις στην παραγγελία.** Η μέτρηση του στοιχείου εξυπηρέτησης μπορεί να γίνει με το δείκτη Αριθμός παραγγελιών με ελλείψεις που ενημερώθηκε ο πελάτης / Συνολικό αριθμό παραγγελιών με ελλείψεις.
- **Παροχή πληροφόρησης για τεχνικά θέματα.** Η εταιρία μπορεί να χρησιμοποιήσει το δείκτη Αριθμός κωδικών προϊόντων με αναγραφόμενες οδηγίες συντήρησης / Συνολικό αριθμό κωδικών προϊόντων.
- **Αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων / αιτημάτων.** Η μέτρηση του στοιχείου εξυπηρέτησης μπορεί να γίνει με τους δείκτες α) Αριθμός επισκέψεων πωλητή στο κατάστημα ανά εβδομάδα και β) Μέσος χρόνος αναμονής πελατών στο τηλεφωνικό κέντρο.

Με την αναβάθμιση του πληροφοριακού της συστήματος η εταιρία ΘΡΑΚΗ ΑΕ έχει τη δυνατότητα να εισάγει την απαιτούμενη πληροφόρηση και να υπολογίζει τους παραπάνω δείκτες.

Ο πίνακας 6 μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον ορισμό προτύπων αποτελεσματικότητας σε κάθε στοιχείο εξυπηρέτησης για τρεις κατηγορίες πελατών.

Δίπλα σε κάθε πρότυπο / στόχο αντιστοιχεί η πραγματική επίδοση της εταιρίας. Ο πίνακας περιλαμβάνει οκτώ στοιχεία εξυπηρέτησης που επιλέγησαν με την εφαρμογή της προτεινόμενης μεθοδολογίας. Η κατηγοριοποίηση πελατών προκύπτει από την ABC ανάλυση με βάση το μέγεθος (σε τ.μ.) κάθε super market και το τζίρο στην εταιρία (Α μεγάλα, Β μεσαία και C μικρά super markets). Η κατηγοριοποίηση πελατών μπορεί να γίνει και με βάση την κερδοφορία τους στην εταιρία.

Πίνακας 6 : Πίνακας προτύπων αποτελεσματικότητας – πραγματικής επίδοσης δεικτών εξυπηρέτησης πελάτη

Δείκτης	5	6	7	11	1	2	12	4
Επίδοση								
Κατηγορία Α								
Πρότυπη								
Πραγματική								
Κατηγορία Β								
Πρότυπη								
Πραγματική								
Κατηγορία C								
Πρότυπη								
Πραγματική								

Στα στοιχεία 7, 11, 2, 12, 4 η πραγματική επίδοση της εταιρίας μπορεί να αποτελέσει πρότυπο / στόχο για τους αντίστοιχους δείκτες εξυπηρέτησης δεδομένου ότι η εταιρία

παρουσιάζει υψηλότερη επίδοση από τον ανταγωνιστή της. Στα στοιχεία 5, 6, 1 η επιχείρηση θα θέσει υψηλότερα πρότυπα από την πραγματική της επίδοση προκειμένου να παρέχει αυτά τα στοιχεία τουλάχιστον το ίδιο καλά με τον κύριο ανταγωνιστή της. Η επιχείρηση καλό είναι να ορίσει διαφορετικά πρότυπα σε κάθε δείκτη για κάθε κατηγορία πελάτη. Στην κατηγορία πελατών Α προτείνεται να ορισθούν υψηλότερα πρότυπα από ότι στην κατηγορία πελατών Β και αντίστοιχα για την κατηγορία Β από ότι στην κατηγορία C. Επίσης προτείνεται η εταιρία να μετρήσει πρώτα την πραγματική της επίδοση στα παραπάνω στοιχεία και στη συνέχεια να ορίσει τα πρότυπα.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

6. ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Με την παρούσα μελέτη δεν έχουμε αναφερθεί στο λειτουργικό κόστος που απαιτείται για να παρέχονται αποτελεσματικά τα στοιχεία εξυπηρέτησης που βαθμολογήθηκαν από τους πελάτες και επιλέχθηκαν για να μετρήσουν την αποτελεσματικότητα του customer service. Δεν έχουμε εξετάσει την ευαισθησία του κόστους σε διάφορες τιμές των δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας του customer service.

Ωστόσο αναγνωρίζουμε, με την εφαρμογή διαφορετικών προτύπων σε κάθε δείκτη μέτρησης, τη σημασία για την παροχή αποτελεσματικής εξυπηρέτησης του πελάτη με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Επίσης αναγνωρίζουμε ότι όσο υψηλότερα είναι τα πρότυπα για τους δείκτες μέτρησης τόσο μεγαλύτερο κόστος απαιτείται για να ικανοποιηθούν. Για αυτό το λόγο, υψηλότερα πρότυπα προτείνονται για την κατηγορία πελατών με την υψηλότερη κερδοφορία ή / και τζίρο στην εταιρία και χαμηλότερα πρότυπα για τις υπόλοιπες κατηγορίες πελατών.

Η εργασία δεν επεκτείνεται στην ανάπτυξη δεικτών για μέτρηση της αποδοτικότητας των εσωτερικών διαδικασιών που εκτελούνται κατά την εξυπηρέτηση των πελατών. Τα στοιχεία της εξυπηρέτησης πελάτη που συνθέτουν το ερωτηματολόγιο είναι κατά κύριο λόγο αποτελέσματα των διαδικασιών Logistics.

Κατά την διεξαγωγή της έρευνας έχει ληφθεί τυχαίο δείγμα από όλους τους πελάτες προκειμένου να αναπτυχθεί ενιαίο σύστημα δεικτών. Η επιλογή τυχαίου δείγματος από κάθε κατηγορία πελατών θα οδηγούσε σε ανεξάρτητα συστήματα με αποτέλεσμα να είναι ιδιαίτερη δύσκολη η επεξεργασία, ανάλυση και παρακολούθηση των αποτελεσμάτων. Παρόλα αυτά ενσωματώνονται στο τελικό στάδιο της μεθοδολογίας μας τυχόν ιδιαιτερότητες που υπάρχουν μεταξύ πελατών και γίνεται τμηματοποίηση.

Αφού δηλαδή επιλεγούν οι κατάλληλοι δείκτες μέτρησης με βάση τις αντιλήψεις του συνόλου των πελατών προτείνονται διαφορετικά πρότυπα σε κάθε δείκτη για τις διαφορετικές κατηγορίες πελατών ή / και προϊόντων.

Ένα βασικό πλεονέκτημα της προτεινόμενης μεθοδολογίας είναι ότι δεν οδηγεί στην εξαγωγή ενός σταθμισμένου δείκτη (όπου οι συντελεστές στάθμισης βασίζονται στις αντιλήψεις των πελατών) αλλά στην εφαρμογή ανεξάρτητων δεικτών που όμως μπορεί να συνδυαστούν σε ένα δείκτη πολλαπλασιάζοντας τα αποτελέσματα από κάθε δείκτη. Αυτό διευκολύνει την σύγκριση της πραγματικής επίδοσης της εταιρίας και του κύριου ανταγωνιστή στους αντίστοιχους δείκτες ή/και στον αντίστοιχο δείκτη.

Οι πελάτες με τις απαντήσεις τους, κατά την διεξαγωγή της έρευνας, επιβεβαίωσαν την ηγετική θέση που κατέχουν στον κλάδο τροφίμων και πιο συγκεκριμένα στον κλάδο δραστηριοποίησης – Αλλαντικά, η εταιρία ΘΡΑΚΗ ΑΕ και ο κύριος ανταγωνιστής. Επίσης προκύπτει ότι οι αντιλήψεις της διοίκησης στην εταιρία ΘΡΑΚΗ ΑΕ, για τα στοιχεία εξυπηρέτησης που είναι σημαντικό να παρέχονται αποτελεσματικά, σχεδόν ταυτίζονται με τις αντιλήψεις των πελατών της.

Οι βαθμολογίες των πελατών για τη σημαντικότητα κάθε στοιχείου εξυπηρέτησης, για την επίδοση της ΘΡΑΚΗ ΑΕ και την επίδοση του κύριου ανταγωνιστή, παρουσιάζουν μικρή τυπική απόκλιση και κατά συνέπεια υπάρχει μικρή μεταβλητότητα στις βαθμολογίες των πελατών γύρω από το μέσο όρο. Αυτό δίνει μεγάλη αξία και αντιπροσωπευτικότητα στο μέσο όρο. Με άλλα λόγια, επειδή η διαφορά των δεδομένων ως προς το μέσο όρο είναι μικρή, οι πληροφορίες που παρέχονται από αυτόν είναι επαρκείς για να δώσουν ικανοποιητική εικόνα του φαινομένου που ερευνάται και να επιτρέψουν τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης.

Οι βαθμολογίες των πελατών στην επίδοση της ΘΡΑΚΗ ΑΕ και στην επίδοση του κύριου ανταγωνιστή δεν διαφέρουν σημαντικά και στα δέκα στοιχεία που απαντήθηκαν στο ερωτηματολόγιο⁴⁹. Επίσης υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ των επιδόσεων της ΘΡΑΚΗ ΑΕ και του κύριου ανταγωνιστή⁵⁰, δηλαδή οι επιδόσεις μεταξύ των δύο εταιριών κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση (σε υψηλές επιδόσεις της εταιρίας εμφανίζονται υψηλές επιδόσεις του κύριου ανταγωνιστή και αντίστοιχα σε μέτριες και χαμηλές επιδόσεις).

Οι απαντήσεις για τη βαθμολόγηση της σημαντικότητας των στοιχείων εξυπηρέτησης δεν διαφοροποιούνται⁵¹, μεταξύ των τριών κατηγοριών πελατών, σε οκτώ στοιχεία. Για την παράδοση παραγγελίας χωρίς ελλείψεις και την παράδοση παραγγελίας χωρίς λάθη στα τιμολόγια παρουσιάστηκε διαφοροποίηση⁵² ως εξής : οι απαντήσεις, για τη σημασία του στοιχείου παράδοση παραγγελίας χωρίς ελλείψεις, των μικρών πελατών διαφέρουν από εκείνες των μεγάλων πελατών. Οι απαντήσεις, για τη σημασία της παράδοσης παραγγελίας χωρίς λάθη στα τιμολόγια, των μεγάλων πελατών διαφέρουν από εκείνες των μεσαίων πελατών. Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί ότι η τμηματοποίηση πελατών σε τρεις κατηγορίες έγινε με τη βοήθεια του τμήματος πωλήσεων της εταιρίας και αφότου επιλέχθηκε το τυχαίο δείγμα πελατών.

Οι απαντήσεις για τη βαθμολόγηση της επίδοσης της εταιρίας σε κάθε στοιχείο εξυπηρέτησης δεν διαφοροποιούνται⁵³, μεταξύ των τριών κατηγοριών πελατών, και στα δέκα στοιχεία που απαντήθηκαν στο ερωτηματολόγιο.

⁴⁹ όπως προέκυψε με τον έλεγχο t, στατιστικώς μη σημαντική στο επίπεδο 0,05

⁵⁰ όπως προέκυψε από τον συντελεστή συσχέτισης Pearson και τα γραφήματα διασποράς

⁵¹ όπως προέκυψε με τρεις ελέγχους πολλαπλής σύγκρισης στην Άνονα, στατιστικώς μη σημαντική στο επίπεδο 0,05

⁵² σε έναν από τους τρεις ελέγχους πολλαπλής σύγκρισης στην Άνονα

⁵³ όπως προέκυψε με τρεις ελέγχους πολλαπλής σύγκρισης στην Άνονα, στατιστικώς μη σημαντική στο επίπεδο 0,05

Οι απαντήσεις για τη βαθμολόγηση της επίδοσης του κύριου ανταγωνιστή σε κάθε στοιχείο εξυπηρέτησης δεν διαφοροποιούνται⁵⁴, μεταξύ των τριών κατηγοριών πελατών, σε εννέα στοιχεία. Για την αποτελεσματική διαχείριση επιστροφής προϊόντων παρουσιάστηκε διαφοροποίηση⁵⁵ ως εξής : οι απαντήσεις, για την επίδοση του κύριου ανταγωνιστή σε αυτό το στοιχείο, των μεγάλων πελατών διαφέρουν από εκείνες των μικρών και μεσαίων πελατών.

Είναι σημαντικό η διενέργεια ερωτηματολογίου με τα στοιχεία της εξυπηρέτησης να γίνεται σε περιοδική βάση, επειδή οι αντιλήψεις των πελατών σχετικά με την επίδοση της εταιρίας και του ανταγωνιστή μεταβάλλονται διαχρονικά όπως επίσης μεταβάλλεται και το επίπεδο ικανοποίησης που αυτοί επιθυμούν.

Σε περίπτωση που η διεξαγωγή έρευνας γίνει σε περιοδική βάση, είναι εφικτή η σύγκριση της τάσης της πραγματικής επίδοσης με την επίδοση που βαθμολογούν οι πελάτες. Για παράδειγμα σε μια δεδομένη χρονική στιγμή η πραγματική επίδοση στα στοιχεία εξυπηρέτησης μπορεί να παρουσιάζει αύξηση / μείωση ενώ η επίδοση με βάση τις αντιλήψεις των πελατών στα αντίστοιχα στοιχεία να παρουσιάζει μείωση / αύξηση. Στην ιδανική περίπτωση, οι πραγματικές επιδόσεις με τις επιδόσεις που βαθμολογούν οι πελάτες κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση. Η επεξεργασία και ερμηνεία των αποτελεσμάτων ενδέχεται να οδηγήσει σε αναθεώρηση των υφιστάμενων δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης πελάτη.

Επίσης η εταιρία μπορεί να καταρτίσει ερωτηματολόγιο μόνο με τα στοιχεία εξυπηρέτησης που πιστεύει ότι χρειάζονται βελτίωση και να ζητήσει από τους πελάτες σε τακτά χρονικά διαστήματα να βαθμολογούν την επίδοσή της. Αυτό θα την βοηθήσει

⁵⁴ όπως προέκυψε με τρεις ελέγχους πολλαπλής σύγκρισης στην Ανονα, στατιστικώς μη σημαντική στο επίπεδο 0,05

⁵⁵ σε έναν από τους τρεις ελέγχους πολλαπλής σύγκρισης στην Ανονα

να αναθεωρήσει τα πρότυπα που έχει θέσει για τους δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας της εξυπηρέτησης του πελάτη.

Οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν τα στοιχεία της εξυπηρέτησης που είναι στο ερωτηματολόγιο (ποσοτικοποιημένα σε κατάλληλους δείκτες) για να μετρήσουν την αποτελεσματικότητα των προμηθευτών τους. Με άλλα λόγια, οι πελάτες μπορεί να χρησιμοποιήσουν δείκτες μέτρησης της εξυπηρέτησης για να υπολογίσουν την αποτελεσματικότητα των προμηθευτών τους. Αυτοί οι δείκτες μπορεί να προσδιορίζονται από τους ίδιους τους πελάτες ή σε συνεργασία με την εταιρία.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΚΥΡΙΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. James F. Robeson, William C. Copacino "The Logistics Handbook", The Free Press 1994 - Chapter 10 Measuring the Performance of Logistics Operations
2. James A. Tompkins, Jerry D. Smith "The Warehouse Management Handbook", Tompkins Press 1998 - Chapter 29 Warehouse Measurement Systems & Chapter 8 Customer Service Management
3. Ronald H. Balou "Business Logistics Management", Prentice Hall 1999 - Chapter 4 Logistics Customer Service
4. Nils – Göran Olve, Jan Roy and Magnus Wetter "Performance Drivers", John Wiley & Sons 1999
5. Philip Kotler, Gary Armstrong "Principles of Marketing", Prentice Hall 1994
6. Α.Λάϊος "Customer Service", Σημειώσεις Πανεπιστήμιο Πειραιώς 2001
7. Copacino W. C, "Supply Chain Management: The basics and beyond", The St. Lucie Press 1997 (p. 74 –92)
8. Παν. Γ. Κυριαζόπουλος "Διοίκηση Logistics", Σύγχρονη εκδοτική Αθήνα 1996
9. Δημακόπουλος Ιωάννης "Logistics Management", Σημειώσεις ΙΕΚΕΜ ΤΕΕ 2000

-
10. Douglas M. Lambert Renan Burduroglou "Measuring and Selling the Value of Logistics", International Journal of Logistics Management Volume 11, No 1 2000 (p. 2-3)
 11. Dixon J.R. Nanni A.J. and Vollmann T.E. "The New Performance Challenge: Measuring Operations for World – Class Competition", Illinois, Business One Irwin, 1990
 12. Kurt C. Hoffman "Performance is only as Good as the Metrics Chosen to Measure it", April 1999
 13. Fred A. Kuglin "Customer Centered Supply Chain Management: A Link by Link Guide" 1998 – Chapter 8 Results Matter Measuring Performance after Implementation (p. 192-205)
 14. Martin Christopher "Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service", Financial Times Professional Limited 1998 (p. 35-68)
 15. James R.Stock, Douglas M. Lambert "Strategic Logistics Management", McGraw Hill International Edition 2001 – Chapter 3 Customer Service (p. 96-143)
 16. Douglas M.Lambert, James R.Stock, Lisa M.Ellram "Fundamentals of Logistics Management", McGraw Hill 1998
 17. Hescett James L., W. Earl Susser, Jr. and Leonard A. Schlesinger "The Service Profit Chain", New York, NY: The free press, 1997

-
18. Douglas M. Lambert, M. Christine Lewis "Managing customer service to build market share and increase profit", Business Quarterly, vol. 48, No 3 Autumn 1983
 19. David Frederick Ross "Competing Through Supply Chain Management", Chapman & Hall 1998 – Chapter 7 Supply Chain Quality and Performance Measurement (p. 265-279)
 20. James C. Johnson, Donald F. Wood, Daniel L. Wardlow, Paul R. Murphy "Contemporary Logistics", Prentice Hall 1999 – Chapter 4 Order Management and Customer Service (p. 99-120)
 21. Lemay, Hanna "Logistics" Bloomberg, Prentice Hall 2002 (p. 64-73)
 22. Martin Christopher "Marketing Logistics", 1997 (p. 38-40)
 23. Edward Frazelle "Supply Chain Strategy", McGraw Hill 2002 (p. 54-65)
 24. James S. Keebler, David A. Durtsche, D. Michael Ledyard "Keeping Score: Measuring the business value of logistics in the supply chain", Oak Brook, IL: Council of Logistics Management 1999 (p. 59-61, 133-137)
 25. Andrew F. Siegel "Practical Business Statistics" Irwin McGraw Hill 2000 (p. 261-285)
 26. Coyle, Bardi, Cangley "The Management of Business Logistics" 7th Edition 2002

27. Δημήτριος Αθανασόπουλος, «Περιγραφική Στατιστική», εκδόσεις Α. Σταμούλης
Πειραιάς 1989

ΠΡΟΣΘΕΤΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

28. "Managing the Demand Supply Chain: Value Innovations for Customer Satisfaction" Βιβλιοθήκη Πανεπιστήμιο Πειραιώς 658.7'2 MA

29. William A. Band "Creating Value for Customers", New York: John Wiley & Sons, 1991

30. Mark Graham Brown "Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance", 1998

31. Bernard Lalonde, Martha C. Cooper, Thomas C. Noordewier "Customer Service: A management perspective", Chicago IL: Council of Logistics Management, 1988

32. Philippe – Pierre Dornier, Ricardo Ernst, Michel Fender, Panos Kouvelis "Global Operations and Logistics, Text and Cases", 1998

33. Θεοδωράς Δημήτρης, "Στρατηγικά οφέλη από την αποτελεσματική διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού", Περιοδικό Οικονομικά Χρονικά Φεβρουάριος – Ιούλιος 2002

34. Robert S. Kaplan, David P. Norton "The Balanced Scorecard", Harvard Business School press 1996

-
35. Robert H. Herz "Reinventing Performance Measurement, Management and Reporting", 2000 PriceWaterhouseCoopers (WWW.PWCGLOBAL.COM)
36. "Achieving Measurable Performance Improvement in a Changing World" 2001 KPMG (WWW.KPMG.COM)
37. Γιώργος Γιαννάτος, Βαγγέλης Αγγελετόπουλος "Business Management", Εκδόσεις Δορυφόρος
38. Πέτρος Μάλλιарης "Εισαγωγή στο ΜΚΤ", Εκδόσεις Α. Σταμούλης Πειραιάς 1990
39. Βασίλειος Μπένος, «Μέθοδοι και Τεχνικές Δειγματοληψίας», εκδόσεις Α. Σταμούλης Πειραιάς 1991
40. Dennis Howitt, Dancan Cramer « Στατιστική με το SPSS 10 για Windows» εκδόσεις Κλειδάριθμος 2001

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Υπόδειγμα Συνέντευξης με Logistics Manager

1. Ποια η έννοια και σημασία της εξυπηρέτησης πελατών για την επιχείρηση;

Μια δραστηριότητα / λειτουργία όπως η επεξεργασία της παραγγελίας ή η διαχείριση παραπόνων.

Ένας δείκτης αποτελεσματικότητας όπως η ικανότητα αποστολής ολοκληρωμένων παραγγελιών για το 98% των παραγγελιών που λαμβάνονται σε 1 ημέρα.

Μέρος μιας συνολικής φιλοσοφίας.

2. Υπάρχει γραπτή πολιτική εξυπηρέτησης πελατών; Είναι αυτή διαθέσιμη στους πελάτες;
3. Υπάρχει συγκεκριμένο σημείο μέσα στην επιχείρηση για επαφή με τους πελάτες ή διαφορετικά τμήματα χειρίζονται διαφορετικούς τύπους ερωτημάτων / παραπόνων;
4. Παρέχονται διαφορετικά επίπεδα εξυπηρέτησης για διαφορετικά προϊόντα ή / και πελάτες;

-
5. Έχετε προσπαθήσει να διαφοροποιήσετε το επίπεδο εξυπηρέτησης για κάποιους πελάτες; (να ιεραρχήσετε). Υπάρχουν συγκεκριμένοι στόχοι σε κάθε τομέα αγοράς (market segment) αναφορικά με το επίπεδο εξυπηρέτησης;
6. Υπάρχει αυτοματοποιημένη διαδικασία παραγγελιοληψίας;
7. Παρακολουθείτε τη μέση διάρκεια του χρονικού κύκλου παραγγελίας; (ο χρόνος που μεσολαβεί από τη στιγμή που ο πελάτης τοποθετεί την παραγγελία του μέχρι τη στιγμή που γίνεται η παράδοση των προϊόντων).
8. Σημειώστε ποιους από τους ακόλουθους δείκτες χρησιμοποιείτε για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του επιπέδου εξυπηρέτησης.

Δείκτης Παραδόσεων χωρίς ελλείψεις (order completeness)

Δείκτης παραδόσεων χωρίς καθυστέρηση (on time deliveries)

Ποσοστό εκπληρωμένων παραγγελιών (order fill rate) σε αξία πωλήσεων και σε μονάδες πωλήσεων

Ποσοστό επιστροφών

Ποσοστό back orders

Παράπονα πελατών σε απόλυτο αριθμό

Ποσοστό τέλειων παραγγελιών (χωρίς καθυστέρηση, πλήρεις, χωρίς επιστροφές, χωρίς λάθη, χωρίς έκπτωση)

9. Τι γνωρίζετε για τον κύριο ανταγωνιστή σας αναφορικά με το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών; Πιστεύετε ότι χρησιμοποιεί δείκτες για τη μέτρηση της εξυπηρέτησης πελατών;

10. Ποιά από τα ακόλουθα στοιχεία του customer service είναι πιο σημαντικό να παρέχονται στους πελάτες; (Η αντίστοιχη ερώτηση για τους στρατηγικούς πελάτες είναι : Ποια από τα ακόλουθα στοιχεία της εξυπηρέτησης θα θέλατε οπωσδήποτε να είναι διαθέσιμα από την εταιρία;)

Δυνατότητα της εταιρίας να παραδώσει τη συμφωνημένη ημερομηνία / πρότυπο χρόνο

Ακρίβεια Παραγγελίας (Παραγγελίες χωρίς λάθη στα τιμολόγια)

Δυνατότητα της εταιρίας να ενημερώνει για την κατάσταση της παραγγελίας

Γρήγορη και αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων / ερωτήσεων πελατών

Διαθεσιμότητα προϊόντος

Κατάσταση προϊόντων κατά την παράδοση (χωρίς ελαττώματα που οφείλονται στην παραγωγή)

Πληρότητα παραγγελιών (παραγγελίες χωρίς ελλείψεις στους κωδικούς και τις ποσότητες των προϊόντων)

Διάρκεια χρονικού κύκλου παραγγελίας για επείγουσες παραγγελίες

Δυνατότητα συνεργασίας για την ανάπτυξη καινοτομιών

Σύστημα ανάκλησης / επιστροφής προϊόντων

Παροχή πληροφόρησης για θέματα τεχνικής φύσεως

Παράδοση προϊόντων στο σημείο που επιθυμεί ο πελάτης

Συνέπεια στο χρονικό κύκλο παραγγελίας

Ευκολία επικοινωνίας του πελάτη με την εταιρία

Συνεργασία σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας ανάπτυξη νέων προϊόντων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

**Έρευνα για βαθμολόγηση των στοιχείων του Customer Service
και μέτρηση της επίδοσης της εταιρίας σε σύγκριση με τον
κύριο ανταγωνιστή για κάθε στοιχείο**

Οδηγίες - Παρακαλούμε κυκλώστε σε μια κλίμακα από το 1 – 7 , τον αριθμό εκείνο που εκφράζει καλύτερα τη σημαντικότητα κάθε στοιχείου της εξυπηρέτησης πελάτη. Αν κάποιο στοιχείο έχει πολύ μικρή σημασία για την εξυπηρέτησή σας από την εταιρία κυκλώστε τον αριθμό 1. Η επιλογή του αριθμού 7 σημαίνει ότι κάποιο στοιχείο έχει μεγάλη σημασία για την εξυπηρέτησή σας. Επίσης βαθμολογήστε σε μία κλίμακα από 1 – 7 την επίδοση της εταιρίας "ΘΡΑΚΗ ΑΕ" και του κύριου ανταγωνιστή σε κάθε στοιχείο της εξυπηρέτησης.

	Όχι				Πολύ		Επίδοση	
	Σημαντικό				Σημαντικό		Εταιρία Ανταγωνιστής	
	1	2	3	4	5	6	7	(1-7)
1. Δυνατότητα της εταιρίας να παραδώσει στον πελάτη τον πρότυπο χρόνο / συμφωνημένη ημερομηνία								_____

	Όχι				Πολύ		Επίδοση	
	Σημαντικό				Σημαντικό		Εταιρία Ανταγωνιστής	
	1	2	3	4	5	6	7	(1-7)
2. Δυνατότητα της εταιρίας να ενημερώνει για ελλείψεις στη παραγγελία								_____

	Όχι				Πολύ		Επίδοση	
	Σημαντικό				Σημαντικό		Εταιρία Ανταγωνιστής	
	1	2	3	4	5	6	7	(1-7)
3. Διαθεσιμότητα προϊόντος (ποσοστό αποθέματος για κάλυψη της ζήτησης σε κάθε προϊόν)								_____

	Όχι					Πολύ		Επίδοση	
	Σημαντικό					Σημαντικό		Εταιρία Ανταγωνιστής	
	1	2	3	4	5	6	7	(1-7)	
4. Αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων / αιτημάτων πελατών								—	—

	Όχι					Πολύ		Επίδοση	
	Σημαντικό					Σημαντικό		Εταιρία Ανταγωνιστής	
	1	2	3	4	5	6	7	(1-7)	
5. Παράδοση παραγγελίας χωρίς ελλείψεις στους κωδικούς και στις ποσότητες								—	—

	Όχι					Πολύ		Επίδοση	
	Σημαντικό					Σημαντικό		Εταιρία Ανταγωνιστής	
	1	2	3	4	5	6	7	(1-7)	
6. Παράδοση παραγγελίας χωρίς λάθη στα τιμολόγια								—	—

	Όχι					Πολύ		Επίδοση	
	Σημαντικό					Σημαντικό		Εταιρία Ανταγωνιστής	
	1	2	3	4	5	6	7	(1-7)	
7. Παράδοση προϊόντων χωρίς ελαττώματα που οφείλονται στην παραγωγή								—	—

	Όχι					Πολύ		Επίδοση	
	Σημαντικό					Σημαντικό		Εταιρία Ανταγωνιστής	
	1	2	3	4	5	6	7	(1-7)	
8. Αποτελεσματική διαχείριση επείγουσών παραγγελιών								—	—

	Όχι					Πολύ		Επίδοση	
	Σημαντικό					Σημαντικό		Εταιρία Ανταγωνιστής	
	1	2	3	4	5	6	7	(1-7)	
9. Δυνατότητα συνεργασίας με την εταιρία σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας «ανάπτυξη νέων προϊόντων»								_____	_____

	Όχι					Πολύ		Επίδοση	
	Σημαντικό					Σημαντικό		Εταιρία Ανταγωνιστής	
	1	2	3	4	5	6	7	(1-7)	
10. Δυνατότητα συνεργασίας με την εταιρία για την εισαγωγή καινοτομιών στη συσκευασία - υλικό / τρόπος συσκευασίας								_____	_____

	Όχι					Πολύ		Επίδοση	
	Σημαντικό					Σημαντικό		Εταιρία Ανταγωνιστής	
	1	2	3	4	5	6	7	(1-7)	
11. Αποτελεσματική διαχείριση επιστροφής προϊόντων								_____	_____

	Όχι					Πολύ		Επίδοση	
	Σημαντικό					Σημαντικό		Εταιρία Ανταγωνιστής	
	1	2	3	4	5	6	7	(1-7)	
12. Παροχή πληροφόρησης για θέματα τεχνικής φύσεως όπως συντήρηση προϊόντων								_____	_____

Στοιχεία επιχείρησης

Επωνυμία

Όνομα ερωτώμενου

Θέση στην επιχείρηση

Έτη υπηρεσίας στην επιχείρηση

Σας διαβεβαιώνουμε ότι η πλήρης ανωνυμία και εμπιστευτικότητα των απαντήσεών σας καθώς και το όνομα της επιχείρησής σας είναι διασφαλισμένα.

Descriptive Statistics

	N		Minimum		Maximum		Mean		Std.		Skewness		Kurtosis	
	Statistic		Statistic		Statistic		Statistic		Statistic		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
VAR11	35	4			7		6,11		,90		-,749	,398	-,191	,778
VAR12	35	4			7		5,83		,95		-,283	,398	-,869	,778
VAR13	35	4			7		6,03		,98		-,648	,398	-,631	,778
VAR21	35	4			7		6,00		,91		-,1002	,398	,649	,778
VAR22	35	1			7		4,89		1,49		-,471	,398	-,048	,778
VAR23	35	2			7		4,77		1,19		,027	,398	-,135	,778
VAR31	35	1			7		4,97		1,46		-,1079	,398	,557	,778
VAR32	35	4			7		5,37		,94		-,165	,398	-,970	,778
VAR33	35	4			7		5,34		,76		,149	,398	-,149	,778
VAR41	35	3			7		5,89		1,16		-,731	,398	-,432	,778
VAR42	35	3			7		5,80		,83		-,893	,398	2,400	,778
VAR43	35	3			7		5,51		,98		-,438	,398	,004	,778
VAR51	35	4			7		6,63		,69		-,2205	,398	5,480	,778
VAR52	35	3			7		5,34		1,11		-,331	,398	-,513	,778
VAR53	35	2			7		5,57		1,20		-,1056	,398	1,208	,778
VAR61	35	3			7		6,60		,85		-,2795	,398	9,152	,778
VAR62	35	2			7		5,46		1,44		-,627	,398	-,539	,778
VAR63	35	3			7		5,69		1,02		-,712	,398	,149	,778
VAR71	35	5			7		6,54		,70		-,1250	,398	,266	,778
VAR72	35	3			7		5,54		1,24		-,686	,398	-,494	,778
VAR73	35	3			7		5,49		,98		-,354	,398	-,047	,778
VAR81	35	1			7		4,94		1,66		-,475	,398	-,724	,778
VAR82	35	1			7		5,40		1,29		-,1254	,398	2,690	,778
VAR83	35	1			7		5,49		1,12		-,1888	,398	6,536	,778
VAR91	0													
VAR92	0													
VAR93	0													
VAR101	0													
VAR102	0													
VAR103	0													
VAR111	35	3			7		6,40		,98		-,2,117	,398	4,561	,778

Descriptive Statistics

	N		Minimum		Maximum		Mean		Std.		Skewness		Kurtosis	
	Statistic		Statistic		Statistic		Statistic		Statistic		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
VAR112	35		1		7		5,34		1,55		-1,165	,398	1,019	,778
VAR113	35		1		7		5,09		1,44		-,532	,398	,327	,778
VAR121	35		4		7		5,97		,89		-,207	,398	-1,146	,778
VAR122	35		1		7		3,29		2,11		,298	,398	-1,470	,778
VAR123	35		1		7		3,23		1,97		,321	,398	-1,147	,778
Valid N (listwise)	0													

Σημείωση : Στον πίνακα εμφανίζεται η μεταβλητή VAR12 όπου i παίρνει τιμές από 1 - 12 και αναφέρεται στα στοιχεία εξυπηρέτησης του εργατομασλολογίου και j παίρνει τιμές από 1 - 3 και αναφέρεται στη σημαντικότητα κάθε στοιχείου της εξυπηρέτησης , στην επίδοση της εταιρίας

και στην επίδοση του κύριου ανταγωνιστή αντίστοιχα.

Για παράδειγμα η μεταβλητή VAR11 αντιπροσωπεύει τη σημαντικότητα του στοιχείου 1 . η VAR12 την επίδοση της ΘΡΑΚΗ ΑΕ και η VAR13 την επίδοση του κύριου ανταγωνιστή στο στοιχείο 1

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 VAR12	5,83	35	,95	,16
VAR13	6,03	35	,98	,17
Pair 2 VAR22	4,89	35	1,49	,25
VAR23	4,77	35	1,19	,20
Pair 3 VAR32	5,37	35	,94	,16
VAR33	5,34	35	,76	,13
Pair 4 VAR42	5,80	35	,83	,14
VAR43	5,51	35	,98	,17
Pair 5 VAR52	5,34	35	1,11	,19
VAR53	5,57	35	1,20	,20
Pair 6 VAR62	5,46	35	1,44	,24
VAR63	5,69	35	1,02	,17
Pair 7 VAR72	5,54	35	1,24	,21
VAR73	5,49	35	,98	,17
Pair 8 VAR82	5,40	35	1,29	,22
VAR83	5,49	35	1,12	,19
Pair 9 VAR112	5,34	35	1,55	,26
VAR113	5,09	35	1,44	,24
Pair 10 VAR122	3,29	35	2,11	,36
VAR123	3,23	35	1,97	,33

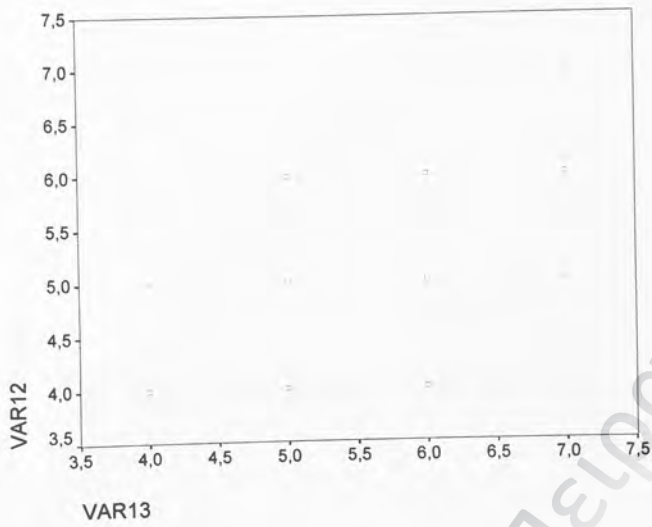
Paired Samples Correlations

Pair	N	Correlation	Sig.
Pair 1	35	,725	,000
Pair 2	35	,598	,000
Pair 3	35	,471	,004
Pair 4	35	,561	,000
Pair 5	35	,646	,000
Pair 6	35	,579	,000
Pair 7	35	,596	,000
Pair 8	35	,737	,000
Pair 9	35	,433	,009
Pair 10	35	,932	,000

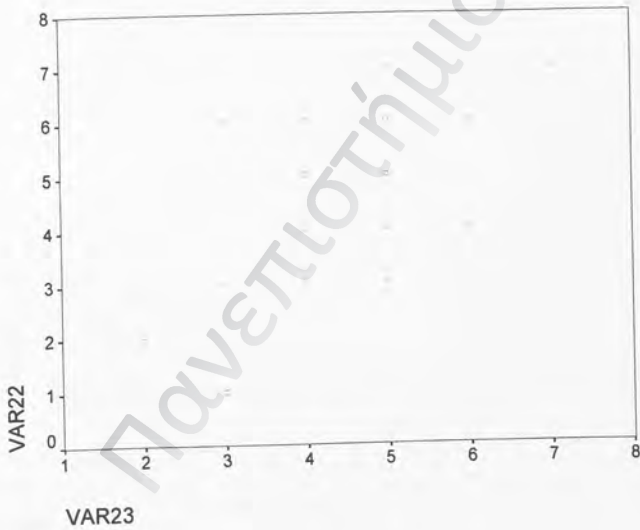
Paired Samples Test

Pair	Paired Differences				df	Sig. (2-tailed)	
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference			
				Lower			Upper
Pair 1	-.20	,72	,12	-.45	4,71E-02	34	,109
Pair 2	,11	1,23	,21	-.31	,54	34	,586
Pair 3	2,86E-02	,89	,15	-.28	,33	34	,851
Pair 4	,29	,86	,15	-9,69E-03	,58	34	,058
Pair 5	-.23	,97	,16	-.56	,11	34	,174
Pair 6	-.23	1,19	,20	-.64	,18	34	,264
Pair 7	5,71E-02	1,03	,17	-.30	,41	34	,744
Pair 8	-8,57E-02	,89	,15	-.39	,22	34	,571
Pair 9	,26	1,60	,27	-.29	,81	34	,347
Pair 10	5,71E-02	,76	,13	-.21	,32	34	,661

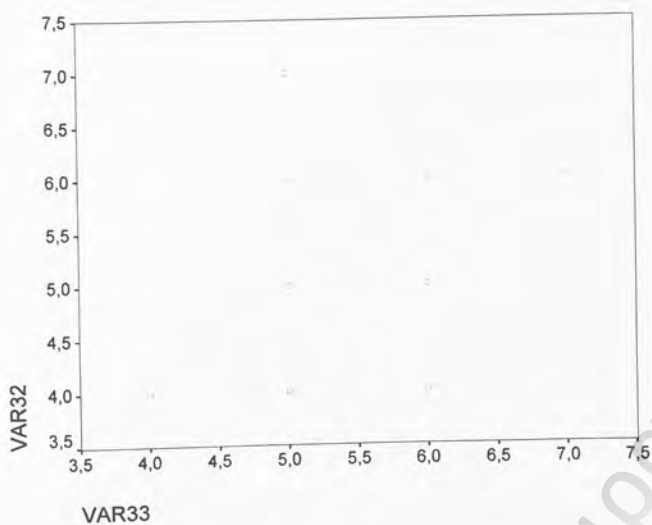
Graph



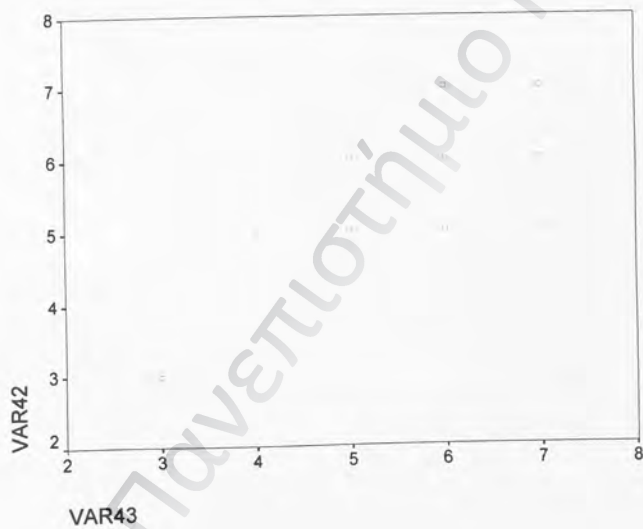
Graph



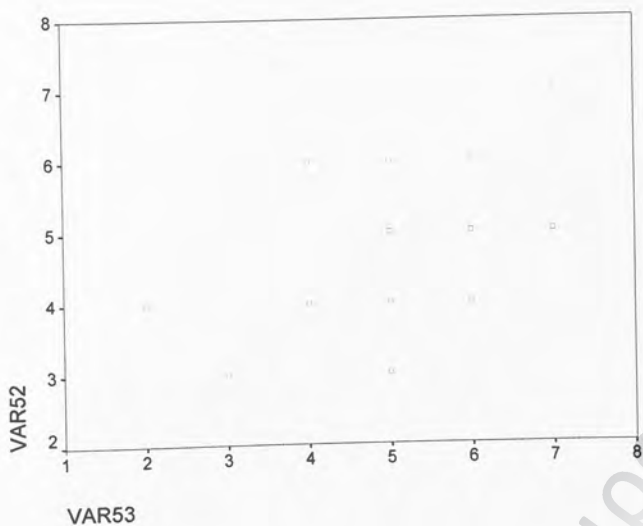
Graph



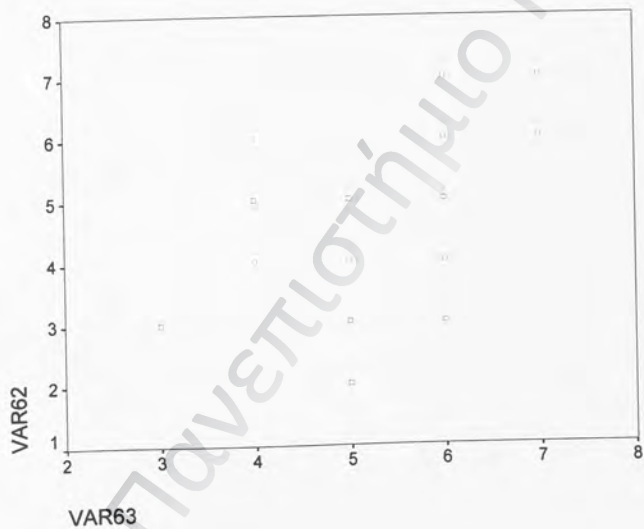
Graph



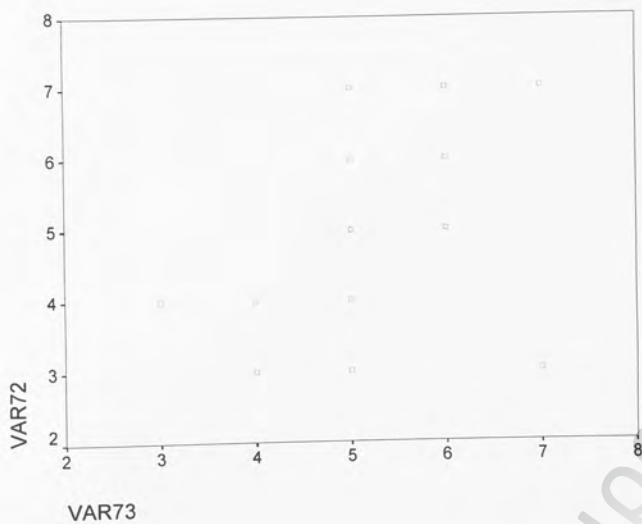
Graph



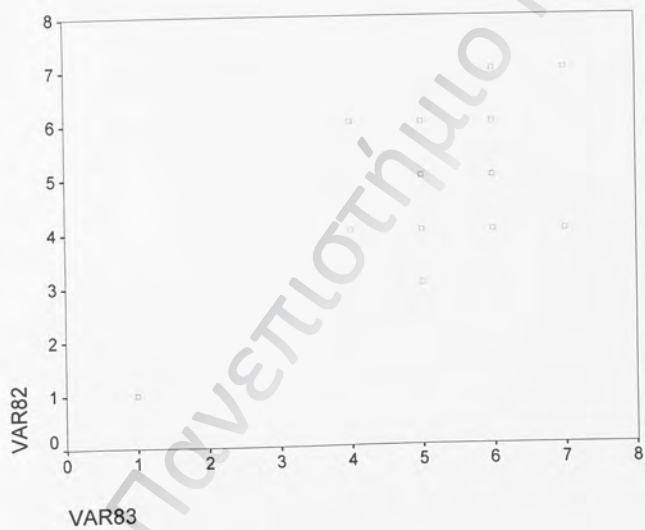
Graph



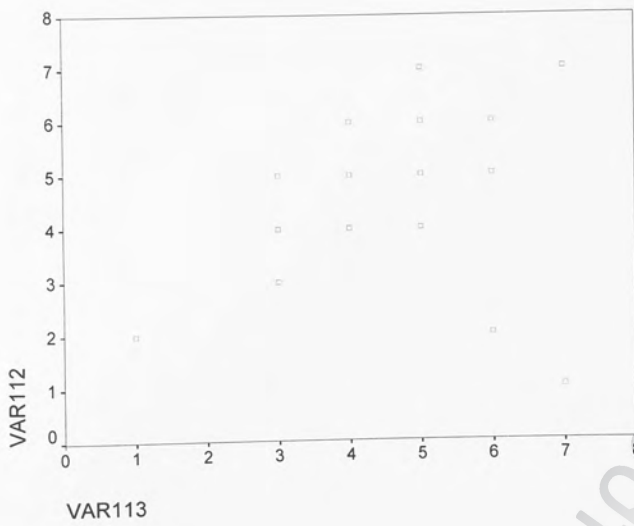
Graph



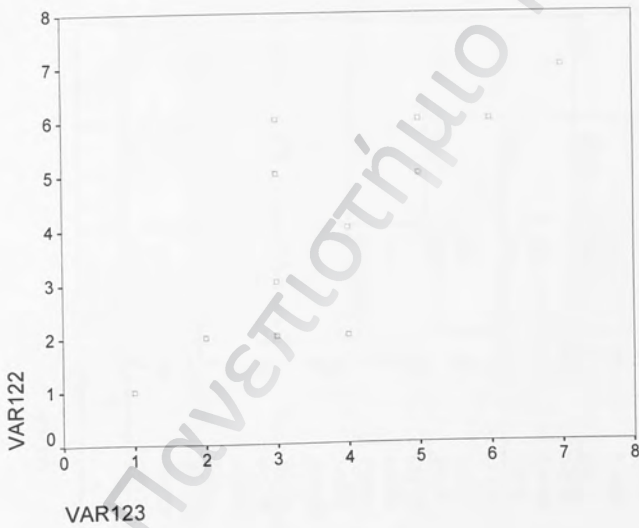
Graph



Graph



Graph



Oneway

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR11					
Between Groups	2,488	2	1,229	1,568	,224
Within Groups	25,085	32	,784		
Total	27,543	34			
VAR21					
Between Groups	1,529	2	,765	,924	,407
Within Groups	26,471	32	,827		
Total	28,000	34			
VAR31					
Between Groups	3,429	2	1,714	,789	,463
Within Groups	69,542	32	2,173		
Total	72,971	34			
VAR41					
Between Groups	3,735E-04	2	1,867E-04	,000	1,000
Within Groups	45,542	32	1,423		
Total	45,543	34			
VAR51					
Between Groups	2,198	2	1,099	2,516	,097
Within Groups	13,974	32	,437		
Total	16,171	34			
VAR61					
Between Groups	3,524	2	1,762	2,701	,082
Within Groups	20,876	32	,652		
Total	24,400	34			
VAR71					
Between Groups	1,627	2	,813	1,729	,194
Within Groups	15,059	32	,471		
Total	16,686	34			
VAR81					
Between Groups	5,677	2	2,838	1,030	,369
Within Groups	88,209	32	2,757		
Total	93,886	34			
VAR111					
Between Groups	1,393	2	,697	,719	,495
Within Groups	31,007	32	,969		
Total	32,400	34			
VAR121					
Between Groups	2,801	2	1,401	1,855	,173
Within Groups	24,170	32	,755		
Total	26,971	34			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) cond	(J) cond	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
VAR11	Tukey HSD	1 2	-.7,19E-02	,365	,979	-.97	,83	
		2 3	,56	,417	,389	-.47	1,58	
		1 3	7,19E-02	,365	,979	-.83	,97	
	Scheffe	1 2	-.56	,417	,389	-.52	,47	
		2 3	-.63	,365	,214	-.52	,27	
		1 3	-7,19E-02	,365	,981	-1,01	,86	
	VAR21	Tukey HSD	1 2	7,19E-02	,365	,981	-.86	1,01
			2 3	,63	,365	,243	-.31	1,56
			1 3	-.56	,417	,422	-1,63	,52
Scheffe		1 2	-.63	,365	,243	-1,56	,31	
		2 3	-.51	,375	,374	-1,43	,41	
		1 3	-.33	,429	,719	-1,39	,72	
VAR31		Tukey HSD	1 2	,51	,375	,374	-.41	1,43
			2 3	,18	,375	,885	-.74	1,10
			1 3	,33	,429	,719	-.72	1,39
	Scheffe	1 2	-.18	,375	,985	-1,10	,74	
		2 3	-.51	,375	,407	-1,47	,45	
		1 3	-.33	,429	,741	-1,43	,77	
	VAR31	Tukey HSD	1 2	,51	,375	,407	-.45	1,47
			2 3	,18	,375	,895	-.79	1,14
			1 3	,33	,429	,741	-.77	1,43
Scheffe		1 2	-.18	,375	,895	-1,14	,79	
		2 3	-.67	,608	,516	-2,17	,82	
		1 3	-.78	,695	,509	-2,49	,93	
Tukey HSD		1 2	,67	,608	,516	-.82	2,17	
		2 3	-.10	,608	,984	-1,60	1,39	
		1 3	,78	,695	,509	-.93	2,49	
Scheffe	1 2	-.10	,608	,984	-1,39	1,60		

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) cond	(J) cond	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
VAR31	Scheffe	1	-.67	,608	,548	-2,23	,89	
		2	-.78	,695	,541	-2,56	1,01	
		3	,67	,608	,548	-.89	2,23	
	Tukey HSD	1	-.10	,608	,985	,166	1,46	
		2	,78	,695	,541	-1,01	2,56	
		3	,10	,608	,985	-1,46	1,66	
	VAR41	Tukey HSD	1	6,54E-03	,492	1,000	-1,20	1,22
			2	,00	,562	1,000	-1,38	1,38
			3	6,54E-03	,492	1,000	-1,22	1,20
Scheffe		1	-6,54E-03	,492	1,000	-1,22	1,20	
		2	-6,54E-03	,492	1,000	-1,22	1,20	
		3	,00	,562	1,000	-1,38	1,38	
VAR51		Tukey HSD	1	6,54E-03	,492	1,000	-1,20	1,22
			2	,00	,562	1,000	-1,26	1,27
			3	6,54E-03	,492	1,000	-1,44	1,44
	Scheffe	1	-6,54E-03	,492	1,000	-1,27	1,26	
		2	-6,54E-03	,492	1,000	-1,27	1,26	
		3	,00	,562	1,000	-1,44	1,44	
	VAR31	Tukey HSD	1	,18	,272	,781	-.49	,85
			2	,67	,312	,098	-9,88E-02	1,43
			3	-.18	,272	,781	-.85	,49
Scheffe		1	,48	,272	,194	-1,15	1,15	
		2	-.67	,312	,098	-1,43	9,88E-02	
		3	-.48	,272	,194	-1,15	,19	
VAR41		Tukey HSD	1	,18	,272	,799	-.52	,88
			2	,67	,312	,118	-1,13	1,47
			3	-.18	,272	,799	-.88	,52
	Scheffe	1	,48	,272	,222	-.22	1,18	
		2	-.67	,312	,118	-1,47	,13	
		3	-.48	,272	,222	-.18	,22	

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) cond (J) cond			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
	Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound				Upper Bound		
VAR61	Tukey HSD	1	2	-.77	.333	.068	-1.59	4.70E-02	
		1	3	-.44	.381	.481	-1.38	.49	
		2	3	.77	.333	.068	-4.70E-02	1.59	
	Scheffe	1	2	.44	.381	.481	-.49	1.14	
		1	3	-.33	.333	.594	-.49	1.38	
		2	3	-.33	.333	.594	-1.14	.49	
	VAR71	Tukey HSD	1	2	-.77	.333	.084	-1.63	8.34E-02
			1	3	-.44	.381	.513	-1.42	.53
			2	3	.77	.333	.084	-8.34E-02	1.63
Scheffe		1	2	.44	.381	.513	-.53	1.42	
		1	3	-.33	.333	.622	-1.18	.53	
		2	3	-.33	.333	.622	-1.13	.26	
VAR81		Tukey HSD	1	2	.00	.323	1.000	-.79	.79
			1	3	.43	.283	.293	-.26	1.13
			2	3	.43	.283	.293	-.26	1.13
	Scheffe	1	2	.00	.323	1.000	-.79	.79	
		1	3	-.43	.283	.293	-1.13	.26	
		2	3	-.43	.283	.293	-1.13	.26	
	VAR61	Tukey HSD	1	2	-.43	.283	.325	-1.16	.29
			1	3	.00	.323	1.000	-.83	.83
			2	3	.43	.283	.325	-.29	1.16
Scheffe		1	2	.43	.283	.325	-.29	1.16	
		1	3	.00	.323	1.000	-.83	.83	
		2	3	-.43	.283	.325	-1.16	.29	
VAR71		Tukey HSD	1	2	-.44	.684	.799	-2.12	1.24
			1	3	-1.11	.783	.343	-3.03	.81
			2	3	.44	.684	.799	-1.24	2.12
	Scheffe	1	2	-.67	.684	.592	-2.36	1.01	
		1	3	1.11	.783	.343	-.81	3.03	
		2	3	.67	.684	.592	-1.01	2.36	

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) cond	(J) cond	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
VAR81	Scheffe	1 2	,44	,684	,816	-2,19	1,32
		2 3	-1,11	,783	,376	-3,12	,90
		1 3	,44	,684	,816	-1,32	2,19
	Tukey HSD	1 2	,67	,684	,621	-2,43	1,08
		2 3	1,11	,783	,376	-90	3,12
		1 3	,67	,684	,621	-1,08	2,43
VAR111	Tukey HSD	1 2	-,25	,406	,806	-1,25	,74
		2 3	,22	,464	,882	-,92	1,36
		1 3	,25	,406	,806	-,74	1,25
	Scheffe	1 2	,48	,406	,476	-,52	1,47
		2 3	-,22	,464	,882	-1,36	,92
		1 3	-,48	,406	,476	-1,47	,52
VAR121	Tukey HSD	1 2	-,25	,406	,822	-1,30	,79
		2 3	,22	,464	,892	-,97	1,41
		1 3	,25	,406	,822	-,79	1,30
	Scheffe	1 2	,48	,406	,508	-,56	1,52
		2 3	-,22	,464	,892	-1,41	,97
		1 3	-,48	,406	,508	-1,52	,56
VAR121	Tukey HSD	1 2	-,68	,358	,156	-1,56	,20
		2 3	-,33	,410	,697	-1,34	,67
		1 3	,68	,358	,156	-,20	1,56
	Scheffe	1 2	-,35	,358	,603	-1,23	,53
		2 3	-,33	,410	,697	-1,67	1,34
		1 3	-,68	,358	,603	-1,60	,24
VAR121	Tukey HSD	1 2	-,33	,410	,721	-1,38	,72
		2 3	,68	,358	,182	-,24	1,60
		1 3	-,33	,410	,721	-1,38	,72
	Scheffe	1 2	,35	,358	,631	-,57	1,27
		2 3	,33	,410	,721	-,72	1,38
		1 3	-,35	,358	,631	-1,27	,57

Homogeneous Subsets

VAR11

cond	N	Subset for alpha = .05
		1
Tukey HSD ^{a,b}		
3	9	5,67
1	9	6,22
2	17	6,29
Sig.		,245
Duncan ^{a,b}		
3	9	5,67
1	9	6,22
2	17	6,29
Sig.		,131
Scheffe ^{a,b}		
3	9	5,67
1	9	6,22
2	17	6,29
Sig.		,276

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,674.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

VAR21

cond	N	Subset for alpha = .05
		1
Tukey HSD ^{a,b}		
1	9	5,67
3	9	6,00
2	17	6,18
Sig.		,408
Duncan ^{a,b}		
1	9	5,67
3	9	6,00
2	17	6,18
Sig.		,231
Scheffe ^{a,b}		
1	9	5,67
3	9	6,00
2	17	6,18
Sig.		,442

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,674.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

VAR31

cond	N	Subset for alpha = .05	
		1	
Tukey HSD ^{a,b}			
1	9	4,44	
2	17	5,12	
3	9	5,22	
Sig.		,451	
Duncan ^{a,b}			
1	9	4,44	
2	17	5,12	
3	9	5,22	
Sig.		,259	
Scheffe ^{a,b}			
1	9	4,44	
2	17	5,12	
3	9	5,22	
Sig.		,484	

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,674.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

VAR41

cond	N	Subset for alpha = .05	
		1	
Tukey HSD ^{a,b}			
2	17	5,88	
1	9	5,89	
3	9	5,89	
Sig.		1,000	
Duncan ^{a,b}			
2	17	5,88	
1	9	5,89	
3	9	5,89	
Sig.		,991	
Scheffe ^{a,b}			
2	17	5,88	
1	9	5,89	
3	9	5,89	
Sig.		1,000	

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,674.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

VAR51

cond	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Tukey HSD ^{a,b}			
3	9	6,22	
2	17	6,71	
1	9	6,89	
Sig.		,066	
Duncan ^{a,b}			
3	9	6,22	
2	17	6,71	6,71
1	9		6,89
Sig.		,101	,527
Scheffe ^{a,b}			
3	9	6,22	
2	17	6,71	
1	9	6,89	
Sig.		,081	

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,674.
 b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

VAR61

cond	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Tukey HSD ^{a,b}			
1	9	6,11	
3	9	6,56	
2	17	6,88	
Sig.		,085	
Duncan ^{a,b}			
1	9	6,11	
3	9	6,56	6,56
2	17		6,88
Sig.		,213	,357
Scheffe ^{a,b}			
1	9	6,11	
3	9	6,56	
2	17	6,88	
Sig.		,104	

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,674.
 b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

VAR71

cond	N	Subset for alpha = .05	
		1	
Tukey HSD ^{a,b}			
1	9		6,33
3	9		6,33
2	17		6,76
Sig.			,327
Duncan ^{a,b}			
1	9		6,33
3	9		6,33
2	17		6,76
Sig.			,179
Scheffe ^{a,b}			
1	9		6,33
3	9		6,33
2	17		6,76
Sig.			,360

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,674.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

VAR81

cond	N	Subset for alpha = .05	
		1	
Tukey HSD ^{a,b}			
1	9		4,44
2	17		4,88
3	9		5,56
Sig.			,283
Duncan ^{a,b}			
1	9		4,44
2	17		4,88
3	9		5,56
Sig.			,154
Scheffe ^{a,b}			
1	9		4,44
2	17		4,88
3	9		5,56
Sig.			,316

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,674.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

VAR111

cond	N	Subset for alpha = .05	
		1	
Tukey HSD ^{a,b}			
3	9	6,11	
1	9	6,33	
2	17	6,59	
Sig.			,509
Duncan ^{a,b}			
3	9	6,11	
1	9	6,33	
2	17	6,59	
Sig.			,299
Scheffe ^{a,b}			
3	9	6,11	
1	9	6,33	
2	17	6,59	
Sig.			,541

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,674.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

VAR121

cond	N	Subset for alpha = .05	
		1	
Tukey HSD ^{a,b}			
1	9	5,56	
3	9	5,89	
2	17	6,24	
Sig.			,183
Duncan ^{a,b}			
1	9	5,56	
3	9	5,89	
2	17	6,24	
Sig.			,096
Scheffe ^{a,b}			
1	9	5,56	
3	9	5,89	
2	17	6,24	
Sig.			,211

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,674.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Σημείωση : Οι αριθμοί 1,2,3 αντιπροσωπεύουν τις κατηγορίες πελατών Α,Β,С αντίστοιχα

Oneway

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR12					
Between Groups	,501	2	,250	,263	,770
Within Groups	30,471	32	,952		
Total	30,971	34			
VAR22					
Between Groups	7,085	2	3,543	1,656	,207
Within Groups	68,458	32	2,139		
Total	75,543	34			
VAR32					
Between Groups	,511	2	,256	,276	,761
Within Groups	29,660	32	,927		
Total	30,171	34			
VAR42					
Between Groups	,541	2	,271	,376	,690
Within Groups	23,059	32	,721		
Total	23,600	34			
VAR52					
Between Groups	,579	2	,289	,224	,800
Within Groups	41,307	32	1,291		
Total	41,886	34			
VAR62					
Between Groups	,895	2	,447	,205	,816
Within Groups	69,791	32	2,181		
Total	70,686	34			
VAR72					
Between Groups	3,914	2	1,957	1,284	,291
Within Groups	48,771	32	1,524		
Total	52,686	34			
VAR82					
Between Groups	,609	2	,305	,175	,841
Within Groups	55,791	32	1,743		
Total	56,400	34			
VAR112					
Between Groups	3,114	2	1,557	,633	,538
Within Groups	78,771	32	2,462		
Total	81,886	34			
VAR122					
Between Groups	5,600	2	2,800	,616	,547
Within Groups	145,542	32	4,548		
Total	151,143	34			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(i) cond		(j) cond		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
	Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound	Upper Bound						
VAR12	Tukey HSD	1	2		,16	,402	,920	-1,15	,83	
		3			-,33	,460	,751	-1,46	,80	
		2	1		,16	,402	,920	-,83	,15	
	Scheffe	3	1		-,18	,402	,900	-,16	,81	
		3	2		,33	,460	,751	-,80	,46	
		2	2		-,18	,402	,900	-,81	,16	
	VAR22	Tukey HSD	1	2		-,16	,402	,927	-1,19	,88
			3			-,33	,460	,771	-1,51	,85
			2	1		,16	,402	,927	-,88	,19
Scheffe		3	3		-,18	,402	,909	-,121	,86	
		3	1		,33	,460	,771	-,85	,51	
		2	2		-,18	,402	,909	-,86	,21	
VAR32		Tukey HSD	1	2		1,08	,603	,186	-,40	2,57
			3			,56	,689	,702	-1,14	2,25
			2	1		-1,08	,603	,186	-2,57	,40
	Scheffe	3	3		-,53	,603	,658	-2,01	,95	
		3	1		-,56	,689	,702	-2,25	1,14	
		2	2		,53	,603	,658	-,95	2,01	
	VAR33	Tukey HSD	1	2		1,08	,603	,214	-,46	2,63
			3			,56	,689	,725	-1,21	2,33
			2	1		-1,08	,603	,214	-2,63	,46
Scheffe		3	3		-,53	,603	,683	-2,08	1,02	
		3	1		-,56	,689	,725	-2,33	1,21	
		2	2		,53	,603	,683	-1,02	2,08	
VAR34		Tukey HSD	1	2		-,13	,397	,942	-1,11	,84
			3			-,33	,454	,745	-1,45	,78
			2	1		,13	,397	,942	-,84	1,11
	Scheffe	3	3		-,20	,397	,867	-1,18	,77	
		3	1		,33	,454	,745	-,78	1,45	
		2	2		-,20	,397	,867	-,77	1,18	

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) cond		(J) cond	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
	1	2					Lower Bound	Upper Bound	
VAR32	Scheffe	1	2	-.13	,397	,947	-1,15	,89	
		2	3	-.33	,454	,765	-1,50	,83	
		3	1	,13	,397	,947	-.89	,15	
	Tukey HSD	1	2	-.20	,397	,878	-1,22	,82	
		2	3	,33	,454	,765	-.83	,150	
		3	1	,20	,397	,878	-.82	,122	
	VAR42	Tukey HSD	1	2	,24	,350	,781	-.62	,110
			2	3	,33	,400	,686	-.65	,132
			3	1	-.24	,350	,781	-1,10	,62
Scheffe		1	2	9,80E-02	,350	,958	-.76	,96	
		2	3	-.33	,400	,686	-1,32	,65	
		3	1	9,80E-02	,350	,958	-.96	,76	
VAR52		Tukey HSD	1	2	,24	,350	,799	-.66	,113
			2	3	,33	,400	,709	-.69	,136
			3	1	-.24	,350	,799	-1,13	,66
	Scheffe	1	2	9,80E-02	,350	,962	-.80	,100	
		2	3	-.33	,400	,709	-1,36	,69	
		3	1	9,80E-02	,350	,962	-1,00	,80	
	VAR52	Tukey HSD	1	2	-7,19E-02	,468	,987	-1,22	,108
			2	3	7,19E-02	,468	,987	-1,08	,122
			3	1	-.33	,536	,809	-1,65	,98
Scheffe		1	2	7,19E-02	,468	,987	-1,41	,89	
		2	3	-.26	,468	,843	-.98	,165	
		3	1	,26	,468	,843	-.89	,141	
VAR52		Tukey HSD	1	2	-7,19E-02	,468	,988	-1,27	,113
			2	3	7,19E-02	,468	,988	-1,13	,127
			3	1	-.33	,536	,825	-1,71	,04
	Scheffe	1	2	7,19E-02	,468	,988	-1,13	,127	
		2	3	-.26	,468	,856	-1,46	,94	
		3	1	,33	,536	,825	-1,04	,171	
	Scheffe	1	2	,26	,468	,856	-.94	,146	

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) cond	(J) cond	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
VAR62	Tukey HSD	1 2	-.25	,609	,913	-1,74	1,25	
		2 3	-.44	,696	,800	-2,16	1,27	
		1 3	,25	,609	,913	-1,74	1,74	
	Scheffe	1 2	-.20	,609	,945	-1,69	1,30	
		2 3	,44	,696	,800	-1,27	2,16	
		1 3	,20	,609	,945	-1,30	1,69	
	VAR72	Tukey HSD	1 2	-.25	,609	,920	-1,81	1,31
			2 3	-.44	,696	,817	-2,23	1,34
			1 3	,25	,609	,920	-1,31	1,81
Scheffe		1 2	-.20	,609	,950	-1,76	1,37	
		2 3	,44	,696	,817	-1,34	2,23	
		1 3	,20	,609	,950	-1,37	1,76	
VAR82		Tukey HSD	1 2	-.65	,509	,421	-1,90	,60
			2 3	-.89	,582	,292	-2,32	,54
			1 3	,65	,509	,421	-60	1,90
	Scheffe	1 2	-.24	,509	,883	-1,49	1,01	
		2 3	,89	,582	,292	-.54	2,32	
		1 3	,24	,509	,883	-1,01	1,49	
	VAR82	Tukey HSD	1 2	-.65	,509	,455	-1,95	,66
			2 3	-.89	,582	,324	-2,38	,60
			1 3	,65	,509	,455	-.66	1,95
Scheffe		1 2	-.24	,509	,894	-1,55	1,06	
		2 3	,89	,582	,324	-.60	2,38	
		1 3	,24	,509	,894	-1,06	1,55	
VAR82		Tukey HSD	1 2	-.31	,544	,840	-1,64	1,03
			2 3	-.11	,622	,983	-1,64	1,42
			1 3	,31	,544	,840	-1,03	1,64
	Scheffe	1 2	-.20	,544	,931	-1,14	1,53	
		2 3	,11	,622	,983	-.42	1,64	
		1 3	-.20	,544	,931	-1,53	1,14	

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) cond			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
	1	2	3				Lower Bound	Upper Bound	
VAR82	Scheffe	1	2	-.31	.544	.853	-1.70	1.09	
		1	3	-.11	.622	.984	-1.71	1.49	
		2	3	.31	.544	.853	-1.09	1.70	
	Tukey HSD	1	2	.20	.544	.937	-1.20	1.59	
		1	3	.11	.622	.984	-1.49	1.71	
		2	3	-.20	.544	.937	-1.59	1.20	
	VAR112	Tukey HSD	1	2	-.54	.647	.688	-2.13	1.05
			1	3	.11	.740	.988	-1.71	1.93
			2	3	.54	.647	.688	-1.05	2.13
Scheffe		1	2	.65	.647	.582	-.94	2.24	
		1	3	-.11	.740	.988	-1.93	1.71	
		2	3	-.65	.647	.582	-2.24	.94	
VAR122		Scheffe	1	2	-.54	.647	.712	-2.20	1.12
			1	3	.11	.740	.989	-1.79	2.01
			2	3	.54	.647	.712	-1.12	2.20
	Tukey HSD	1	2	.65	.647	.611	-1.01	2.31	
		1	3	-.11	.740	.989	-2.01	1.79	
		2	3	-.65	.647	.611	-2.31	1.01	
	VAR122	Tukey HSD	1	2	.90	.879	.571	-1.26	3.06
			1	3	.22	1.005	.973	-2.25	2.69
			2	3	-.90	.879	.571	-3.06	1.26
Scheffe		1	2	-.67	.879	.726	-2.83	1.49	
		1	3	-.22	1.005	.973	-2.69	2.25	
		2	3	.67	.879	.726	-1.49	2.83	
Tukey HSD		1	2	.90	.879	.600	-1.36	3.15	
		1	3	.22	1.005	.976	-2.36	2.80	
		2	3	-.67	.879	.600	-3.15	1.36	
Scheffe	1	2	-.67	.879	.748	-2.93	1.58		
	1	3	-.22	1.005	.976	-2.80	2.36		
	2	3	.67	.879	.748	-1.58	2.93		

Homogeneous Subsets

VAR12

cond	N	Subset for alpha = .05	
		1	
Tukey HSD ^{a,b}			
1	9	5,67	
2	17	5,82	
3	9	6,00	
Sig.			,712
Duncan ^{a,b}			
1	9	5,67	
2	17	5,82	
3	9	6,00	
Sig.			,464
Scheffe ^{a,b}			
1	9	5,67	
2	17	5,82	
3	9	6,00	
Sig.			,735

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,674.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

VAR22

cond	N	Subset for alpha = .05	
		1	
Tukey HSD ^{a,b}			
2	17	4,47	
3	9	5,00	
1	9	5,56	
Sig.			,216
Duncan ^{a,b}			
2	17	4,47	
3	9	5,00	
1	9	5,56	
Sig.			,114
Scheffe ^{a,b}			
2	17	4,47	
3	9	5,00	
1	9	5,56	
Sig.			,245

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,674.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

VAR32

cond	N	Subset for alpha = .05
		1
Tukey HSD ^{a,b}		
1	9	5,22
2	17	5,35
3	9	5,56
Sig.		,706
Duncan ^{a,b}		
1	9	5,22
2	17	5,35
3	9	5,56
Sig.		,458
Scheffe ^{a,b}		
1	9	5,22
2	17	5,35
3	9	5,56
Sig.		,729

Means for groups in homogeneous subsets are displayed

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,674.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

VAR42

cond	N	Subset for alpha = .05
		1
Tukey HSD ^{a,b}		
3	9	5,67
2	17	5,76
1	9	6,00
Sig.		,640
Duncan ^{a,b}		
3	9	5,67
2	17	5,76
1	9	6,00
Sig.		,400
Scheffe ^{a,b}		
3	9	5,67
2	17	5,76
1	9	6,00
Sig.		,666

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,674.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

VAR52

cond	N	Subset for alpha = .05
		1
Tukey HSD ^{a,b}		
1	9	5,22
2	17	5,29
3	9	5,56
Sig.		,778
Duncan ^{a,b}		
1	9	5,22
2	17	5,29
3	9	5,56
Sig.		,529
Scheffe ^{a,b}		
1	9	5,22
2	17	5,29
3	9	5,56
Sig.		,796

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,674.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

VAR62

cond	N	Subset for alpha = .05
		1
Tukey HSD ^{a,b}		
1	9	5,22
2	17	5,47
3	9	5,67
Sig.		,768
Duncan ^{a,b}		
1	9	5,22
2	17	5,47
3	9	5,67
Sig.		,518
Scheffe ^{a,b}		
1	9	5,22
2	17	5,47
3	9	5,67
Sig.		,787

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,674.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

cond	N	Subset for alpha = .05	
		1	
Tukey HSD ^{a,b}	1	9	5,00
	2	17	5,65
	3	9	5,89
	Sig.		,235
Duncan ^{a,b}	1	9	5,00
	2	17	5,65
	3	9	5,89
	Sig.		,125
Scheffe ^{a,b}	1	9	5,00
	2	17	5,65
	3	9	5,89
	Sig.		,265

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,674.
 b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

VAR82

cond	N	Subset for alpha = .05	
		1	
Tukey HSD ^{a,b}	1	9	5,22
	3	9	5,33
	2	17	5,53
	Sig.		,854
Duncan ^{a,b}	1	9	5,22
	3	9	5,33
	2	17	5,53
	Sig.		,617
Scheffe ^{a,b}	1	9	5,22
	3	9	5,33
	2	17	5,53
	Sig.		,866

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,674.
 b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

cond	N	Subset for alpha = .05	
		1	
Tukey HSD ^{a,b}			
3	9		5,00
1	9		5,11
2	17		5,65
Sig.			,611
Duncan ^{a,b}			
3	9		5,00
1	9		5,11
2	17		5,65
Sig.			,377
Scheffe ^{a,b}			
3	9		5,00
1	9		5,11
2	17		5,65
Sig.			,639

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,674.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

VAR122

cond	N	Subset for alpha = .05	
		1	
Tukey HSD ^{a,b}			
2	17		2,88
3	9		3,56
1	9		3,78
Sig.			,601
Duncan ^{a,b}			
2	17		2,88
3	9		3,56
1	9		3,78
Sig.			,368
Scheffe ^{a,b}			
2	17		2,88
3	9		3,56
1	9		3,78
Sig.			,629

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,674.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Σημείωση : Οι αριθμοί 1,2,3 αντιπροσωπεύουν τις κατηγορίες πελατών Α,Β,С αντίστοιχα

Oneway

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR13					
Between Groups	,919	2	,460	,459	,636
Within Groups	32,052	32	1,002		
Total	32,971	34			
VAR23					
Between Groups	1,479	2	,739	,507	,607
Within Groups	46,693	32	1,459		
Total	48,171	34			
VAR33					
Between Groups	1,206	2	,603	1,033	,368
Within Groups	18,680	32	,584		
Total	19,886	34			
VAR43					
Between Groups	6,312E-02	2	3,156E-02	,031	,970
Within Groups	32,680	32	1,021		
Total	32,743	34			
VAR53					
Between Groups	2,009	2	1,005	,690	,509
Within Groups	46,562	32	1,455		
Total	48,571	34			
VAR63					
Between Groups	2,314	2	1,157	1,114	,341
Within Groups	33,229	32	1,038		
Total	35,543	34			
VAR73					
Between Groups	,285	2	,143	,141	,869
Within Groups	32,458	32	1,014		
Total	32,743	34			
VAR83					
Between Groups	1,658	2	,829	,646	,531
Within Groups	41,085	32	1,284		
Total	42,743	34			
VAR113					
Between Groups	11,619	2	5,809	3,144	,057
Within Groups	59,124	32	1,848		
Total	70,743	34			
VAR123					
Between Groups	6,812	2	3,406	,869	,429
Within Groups	125,359	32	3,917		
Total	132,171	34			

Post Hoc Tests

Dependent Variable	(I) cond	(J) cond	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
VAR13	Tukey HSD	1	,16	,413	,917	-.85	1,18	
		2	,44	,472	,618	-.71	1,60	
		3	,16	,413	,917	-.18	,85	
		2	,28	,413	,776	-.73	1,29	
		3	-.44	,472	,618	-.160	,71	
		1	-.28	,413	,776	-.129	,73	
	Scheffe	1	2	,16	,413	,925	-.90	1,22
			3	,44	,472	,646	-.77	1,66
			2	-.16	,413	,925	-.122	,90
2		3	,28	,413	,794	-.78	1,34	
		1	-.44	,472	,646	-.166	,77	
		3	-.28	,413	,794	-.134	,78	
Tukey HSD		1	2	,18	,498	,933	-.105	1,40
			3	,56	,569	,597	-.84	1,95
			2	-.18	,498	,933	-.140	1,05
	2	3	,38	,498	,729	-.84	1,60	
		1	-.56	,569	,597	-.195	,84	
		3	-.38	,498	,729	-.160	,84	
	Scheffe	1	2	,18	,498	,939	-.110	1,45
			3	,56	,569	,626	-.91	2,02
			2	-.18	,498	,939	-.145	1,10
2		3	,38	,498	,750	-.90	1,66	
		1	-.56	,569	,626	-.202	,91	
		3	-.38	,498	,750	-.166	,90	
Tukey HSD		1	2	-.31	,315	,597	-.108	,47
			3	,11	,360	,949	-.77	1,00
			2	,31	,315	,597	-.47	1,08
	2	3	,42	,315	,390	-.36	1,19	
		1	-.11	,360	,949	-.100	,77	
		3	-.42	,315	,390	-.119	,36	

Dependent Variable	(I) cond	(J) cond	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval			
						Lower Bound	Upper Bound		
VAR33	Scheffe	1	2	-.31	,315	,626	-1,12	,50	
		1	3	,11	,360	,954	-,81	1,04	
		2	3	,31	,315	,626	-,50	1,12	
	Tukey HSD	1	2	,42	,315	,424	-,39	1,23	
		1	3	-,11	,360	,954	-1,04	,81	
		2	3	-,42	,315	,424	-1,23	,39	
	VAR43	Scheffe	1	2	2,61E-02	,417	,998	-1,00	1,05
			1	3	,11	,476	,970	-1,06	1,28
			2	3	-2,61E-02	,417	,998	-1,05	1,00
Tukey HSD		1	2	8,50E-02	,417	,977	-,94	1,11	
		1	3	-,11	,476	,970	-1,28	1,06	
		2	3	-8,50E-02	,417	,977	-1,11	,94	
VAR63		Scheffe	1	2	2,61E-02	,417	,998	-1,04	1,10
			1	3	,11	,476	,973	-1,11	1,33
			2	3	-2,61E-02	,417	,998	-1,10	1,04
	Tukey HSD	1	2	8,50E-02	,417	,979	-,98	1,15	
		1	3	-,11	,476	,973	-1,33	1,11	
		2	3	-8,50E-02	,417	,979	-1,15	,98	
	VAR63	Scheffe	1	2	,30	,497	,819	-,92	1,52
			1	3	,67	,569	,978	-,73	2,06
			2	3	-,30	,497	,819	-1,52	,92
Tukey HSD		1	2	,37	,497	,744	-,86	1,59	
		1	3	-,67	,569	,978	-2,06	,73	
		2	3	-,37	,497	,744	-1,59	,86	
Scheffe		1	2	,30	,497	,834	-,98	1,58	
		1	3	,67	,569	,978	-1,59	,86	
		2	3	-,30	,497	,834	-1,58	,98	
Scheffe	1	2	,37	,497	,764	-,91	1,64		
	1	3	-,67	,569	,978	-2,13	,79		
	2	3	-,37	,497	,764	-1,64	,91		

Dependent Variable	(I) cond	(J) cond	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
VAR63	Tukey HSD	1 2	,52	,420	,436	-,51	1,56
		2 3	,67	,480	,359	-,51	1,85
		2 1	-,52	,420	,436	-,51	,51
		3 3	,14	,420	,938	-,89	1,18
		3 1	-,67	,480	,359	-,85	,51
		2 2	-,14	,420	,938	-,18	,89
	Scheffe	1 2	,52	,420	,469	-,56	1,60
		2 3	,67	,480	,393	-,57	1,90
		2 1	-,52	,420	,469	-,60	,56
		3 3	,14	,420	,943	-,93	1,22
		3 1	-,67	,480	,393	-,90	,57
		2 2	-,14	,420	,943	-,22	,93
VAR73	Tukey HSD	1 2	2,61E-02	,415	,998	-,99	1,05
		2 3	,22	,475	,887	-,94	1,39
		2 1	-2,61E-02	,415	,998	-,105	,99
		3 3	,20	,415	,885	-,82	1,22
		3 1	-,22	,475	,887	-,39	,94
		2 2	-,20	,415	,885	-,22	,82
	Scheffe	1 2	2,61E-02	,415	,998	-,104	1,09
		2 3	,22	,475	,897	-,100	1,44
		2 1	-2,61E-02	,415	,998	-,109	1,04
		3 3	,20	,415	,895	-,87	1,26
		3 1	-,22	,475	,897	-,44	1,00
		2 2	-,20	,415	,895	-,26	,87
VAR83	Tukey HSD	1 2	-,48	,467	,560	-,63	,66
		2 1	,48	,467	,560	-,66	1,63
		3 3	,37	,467	,707	-,78	1,52
	Scheffe	1 2	-,48	,467	,560	-,63	,66
		2 1	,48	,467	,560	-,66	1,63
		3 3	,37	,467	,707	-,78	1,52
1 2	,11	,534	,976	-,20	1,42		
2 2	-,37	,467	,707	-,52	,78		

Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) cond	(J) cond	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval			
						Lower Bound	Upper Bound		
VAR83	Scheffe	1	2	-.48	,467	,590	-1,68	,72	
		3	3	-.11	,534	,979	-1,48	1,26	
		2	1	,48	,467	,590	-,72	1,68	
	Tukey HSD	3	3	,37	,467	,730	-,83	1,57	
		3	1	,11	,534	,979	-1,26	1,48	
		2	2	-.37	,467	,730	-1,57	,83	
	VAR113	Tukey HSD	1	2	-1,36	,560	,054	-2,74	1,75E-02
			3	3	-1,22	,641	,153	-2,80	,35
			2	1	1,36	,560	,054	-1,75E-02	2,74
Scheffe		3	3	,14	,560	,967	-1,24	1,51	
		3	1	1,22	,641	,153	-,35	2,80	
		2	2	-.14	,560	,967	-1,51	1,24	
VAR123		Scheffe	1	2	-1,36	,560	,067	-2,80	7,89E-02
			3	3	-1,22	,641	,179	-2,87	,42
			2	1	1,36	,560	,067	-7,89E-02	2,80
	Tukey HSD	3	3	,14	,560	,970	-1,30	1,58	
		3	1	1,22	,641	,179	-,42	2,87	
		2	2	-.14	,560	,970	-1,58	1,30	
	VAR123	Tukey HSD	1	2	1,07	,816	,402	-,94	3,07
			3	3	,56	,933	,824	-1,74	2,85
			2	1	-1,07	,816	,402	-3,07	,94
Scheffe		3	3	-.51	,816	,808	-2,51	1,50	
		3	1	-.56	,933	,824	-2,85	1,74	
		2	2	,51	,816	,808	-1,50	2,51	
Tukey HSD		1	2	1,07	,816	,436	-1,03	3,16	
		3	3	-.56	,933	,838	-1,84	2,95	
		2	1	-1,07	,816	,436	-3,16	1,03	
Scheffe	3	3	-.51	,816	,824	-2,60	1,58		
	3	1	-.56	,933	,838	-2,95	1,84		
	2	2	,51	,816	,824	-1,58	2,60		

Homogeneous Subsets

VAR13

cond	N	Subset for alpha = .05
		1
Tukey HSD ^{a,b}	3	5,78
	2	6,06
	1	6,22
	Sig.	,566
Duncan ^{a,b}	3	5,78
	2	6,06
	1	6,22
	Sig.	,341
Scheffe ^{a,b}	3	5,78
	2	6,06
	1	6,22
	Sig.	,596

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,674.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

VAR23

cond	N	Subset for alpha = .05
		1
Tukey HSD ^{a,b}	3	4,44
	2	4,82
	1	5,00
	Sig.	,544
Duncan ^{a,b}	3	4,44
	2	4,82
	1	5,00
	Sig.	,325
Scheffe ^{a,b}	3	4,44
	2	4,82
	1	5,00
	Sig.	,574

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,674.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

VAR33

		N	Subset for alpha = .05
cond			1
Tukey HSD ^{a,b}	3	9	5,11
	1	9	5,22
	2	17	5,53
	Sig.		,425
Duncan ^{a,b}	3	9	5,11
	1	9	5,22
	2	17	5,53
	Sig.		,242
Scheffe ^{a,b}	3	9	5,11
	1	9	5,22
	2	17	5,53
	Sig.		,458

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,674.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

VAR43

		N	Subset for alpha = .05
cond			1
Tukey HSD ^{a,b}	3	9	5,44
	2	17	5,53
	1	9	5,56
	Sig.		,965
Duncan ^{a,b}	3	9	5,44
	2	17	5,53
	1	9	5,56
	Sig.		,813
Scheffe ^{a,b}	3	9	5,44
	2	17	5,53
	1	9	5,56
	Sig.		,968

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,674.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

VAR53

		Subset for alpha = .05	
cond	N	1	
Tukey HSD ^{a,b}	3	9	5,22
	2	17	5,59
	1	9	5,89
	Sig.		,418
Duncan ^{a,b}	3	9	5,22
	2	17	5,59
	1	9	5,89
	Sig.		,237
Scheffe ^{a,b}	3	9	5,22
	2	17	5,59
	1	9	5,89
	Sig.		,452

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,674.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

VAR63

		Subset for alpha = .05	
cond	N	1	
Tukey HSD ^{a,b}	3	9	5,44
	2	17	5,59
	1	9	6,11
	Sig.		,299
Duncan ^{a,b}	3	9	5,44
	2	17	5,59
	1	9	6,11
	Sig.		,163
Scheffe ^{a,b}	3	9	5,44
	2	17	5,59
	1	9	6,11
	Sig.		,332

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,674.
- The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

VAR73

cond	N	Subset for alpha = .05
		1
Tukey HSD ^{a,b}		
3	9	5,33
2	17	5,53
1	9	5,56
Sig.		,867
Duncan ^{a,b}		
3	9	5,33
2	17	5,53
1	9	5,56
Sig.		,636
Scheffe ^{a,b}		
3	9	5,33
2	17	5,53
1	9	5,56
Sig.		,879

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,674.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

VAR83

cond	N	Subset for alpha = .05
		1
Tukey HSD ^{a,b}		
1	9	5,22
3	9	5,33
2	17	5,71
Sig.		,591
Duncan ^{a,b}		
1	9	5,22
3	9	5,33
2	17	5,71
Sig.		,360
Scheffe ^{a,b}		
1	9	5,22
3	9	5,33
2	17	5,71
Sig.		,619

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,674.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

VAR113

cond	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Tukey HSD ^{a,b}			
1	9	4,11	
3	9	5,33	
2	17	5,47	
Sig.		,069	
Duncan ^{a,b}			
1	9	4,11	
3	9		5,33
2	17		5,47
Sig.		1,000	,817
Scheffe ^{a,b}			
1	9	4,11	
3	9	5,33	
2	17	5,47	
Sig.		,085	

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,674.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

VAR123

cond	N	Subset for alpha = .05
		1
Tukey HSD ^{a,b}		
2	17	2,82
3	9	3,33
1	9	3,89
Sig.		,437
Duncan ^{a,b}		
2	17	2,82
3	9	3,33
1	9	3,89
Sig.		,250
Scheffe ^{a,b}		
2	17	2,82
3	9	3,33
1	9	3,89
Sig.		,470

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 10,674.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Σημείωση : οι αριθμοί 1,2,3 αντιπροσωπεύουν τις κατηγορίες πελατών A,B,C αντίστοιχα