

**“Η ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ στα LOGISTICS”**  
**“LOGISTICS CUSTOMER SERVICE”**

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

**Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδικευσης**  
**«Εφοδιασμός & Διακίνηση Προϊόντων – LOGISTICS»**

**Από**

το ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ &  
 το ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΕΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

**ΚΛΕΟΝΙΚΗ ΦΩΝΙΑΔΑΚΗ**

**ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**2002**



00140596

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ	
ΑΡΙΘΡΟΣ	40596
ΟΜΑΔΑ	17307 ή 22503
ΠΛΗΡΗΣ	658.8'12 Φε
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ	

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ. Λάμπρο Λάιο για την υποστήριξη του στην εκπόνηση της μελέτης αυτής. Πολλά ευχαριστώ και στην κα Αγγελική Γεράρδου, Logistics Manager της εταιρείας ΒSP για τις πολύτιμες πληροφορίες που μου παρείχε. Τέλος, ευχαριστώ πολύ την εταιρεία συμβούλων ΒLS, και προσωπικά τον Διευθύνοντα Σύμβουλό της κο Βαγγέλη Αγγελετόπουλο, για την πολύτιμη βοήθεια στην εκπόνηση έρευνας στον χώρο των 3PL στην Ελλάδα.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	2
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	6
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ .....	7
ΣΥΝΤΜΗΣΕΙΣ .....	10
1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	11
2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	12
2.1 Η σημασία των Logistics στη σύγχρονη επιχείρηση .....	14
2.2 Οι Λειτουργίες των Logistics .....	14
3. LOGISTICS CUSTOMER SERVICE .....	19
3.1 Εξυπηρέτηση Πελατών: Θέμα Marketing ή Logistics;.....	20
3.2 Στοιχεία Customer Service .....	25
3.3 Οι 4 διαστάσεις του Logistics Customer Service .....	27
3.4 Στάδια C.S. ....	30
3.5 Χρονικός Κύκλος Παραγγελίας – Order Cycle Time.....	33
3.6 Παράγοντες που επηρεάζουν του C.S. ....	39
3.6.1 Οικονομικά Μεγέθη .....	39
3.6.2 Επιχειρηματικό Περιβάλλον .....	42
3.6.3 Φύση Προϊόντος .....	42
3.6.4 Υποκαταστασιμότητα .....	43
3.6.5 Φυσικά Χαρακτηριστικά .....	45
3.6.6 Πρότυπα Ζήτησης .....	45
4. ΚΟΣΤΟΣ /ΚΕΡΔΟΣ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ .....	47

<b>5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ .....</b>	<b>51</b>
5.1 Παραδοσιακές Στρατηγικές C.S. ....	52
5.2 Στρατηγικές Customer – Focused .....	53
5.3 Ανάπτυξη Στρατηγικών Εξυπηρέτησης Πελατών .....	55
<b>6. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ .....</b>	<b>62</b>
6.1 Παραδοσιακές Μέθοδοι .....	63
6.2 Προβλήματα των παραδοσιακών μεθόδων – Θεωρία Kano .....	68
6.3 Πιθανά οφέλη από την ταξινόμηση κατά Kano .....	69
6.4 Ταξινόμηση των στοιχείων εξυπηρέτησης πελατών σύμφωνα με το μοντέλο Kano .....	70
6.4.1 Υπόαθρο του μοντέλου ταξινόμησης των στοιχείων CS.....	70
6.4.2 Αναμενόμενα, μονο-διάστατα και ελκυστικά είδη εξυπηρέτησης...	71
6.4.3 Περιγραφή της ειδικής διερευνητικής τεχνικής και της ταξινόμησης των στοιχείων εξυπηρέτησης .....	74
6.5 Η χρήση της ταξινόμησης των στοιχείων εξυπηρέτησης στον σχεδιασμό στρατηγικής εξυπηρέτησης πελατών .....	76
6.5.1 Πίνακας ανταγωνιστικής θέσης και SWOT ανάλυση .....	76
6.5.2 Σύγκριση του μοντέλου ταξινόμησης των στοιχείων εξυπηρέτησης με τις παραδοσιακές μεθόδους .....	78
<b>7. CUSTOMER SERVICE &amp; INTEGRATED LOGISTICS SYSTEMS .....</b>	<b>82</b>
<b>8. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ .....</b>	<b>89</b>
8.1 Πληροφοριακά Συστήματα - IT.....	90
8.1.1 Προβλήματα κατά την εφαρμογή συστημάτων IT .....	93
8.1.2 Συστήματα EDI .....	94
8.1.3 Συστήματα ERP .....	97
8.2 World Wide Web – Internet .....	101
8.3 Εξοπλισμός Διαχείρισης Προϊόντων (Materials Handling Equipment)...	108

8.4 Συστήματα Διαχείρισης Αποθήκης (Warehouse Management Systems – WMS) .....	108
<b>9. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ &amp; OUTSOURCING .....</b>	<b>110</b>
<b>10. ΕΡΕΥΝΑ: ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ 3PL &amp; ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ...</b>	<b>117</b>
10.1 Μεθοδολογία Έρευνας .....	118
<b>10.1.1 Προετοιμασία Ερωτηματολογίου .....</b>	<b>118</b>
<b>10.1.2 Δείγμα έρευνας .....</b>	<b>118</b>
<b>10.1.3 Ερωτηματολόγιο .....</b>	<b>120</b>
10.2 Αποτελέσματα – Συμπεράσματα .....	123
<b>11. ΜΕΤΡΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ .....</b>	<b>131</b>
<b>12. ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΚΑΛΟ CUSTOMER SERVICE .....</b>	<b>143</b>
12.1 Η Αριστεία των Logistics – Μια άποψη της A.T. Kearney .....	143
<b>12.1.1 Η θεωρία .....</b>	<b>144</b>
<b>12.1.2 Εφαρμογή της θεωρίας για καλύτερο CS .....</b>	<b>147</b>
12.2 Αυτοκριτική. Το πρώτο βήμα για άριστο Customer Service – από την R. Michael Donovan & Co., Inc. ....	149
12.3 Απλές Συμβουλές για αποτελεσματικό Customer Service – από την Fastcompany και την ACA Group .....	153
<b>13. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ BSP A.E.B.E. &amp; ΤΟ CUSTOMER SERVICE .....</b>	<b>157</b>
13.1 Η BSP σαν προμηθευτής .....	157
13.2 Η BSP ως πελάτης .....	160
13.3 Σχόλια .....	163

14. ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....	168
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	170
Α. Άρθρα .....	170
Β. Βιβλία .....	178

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

**Παράρτημα 1:** Το προφίλ της BSP A.E.B.E.

**Παράρτημα 2:** Μελέτες Περίπτωσης – Case Studies

- “Looking at customer service in a drinks company. A high quality of service is clearly important as a competitive tool”
- “Quality of customer service in supply chain system: a diagnostic study”.
- “Logistics customer service: performance of Irish food exporters”.
- “Increasing the logistics efficiency of Irish Food Exports”.
- “Inventories and customer service in Polish manufacturing companies”
- “Evaluating customer service performance in warehousing environments”.
- “Configurations for logistics co-ordination. A survey of Italian grocery firms”.
- “Publishing spawns customer-driven business designs”.
- “An analytic hierarchy process-based approach to the strategic management of logistics service: An empirical study in the mechanical forest industry”.
- “Transport time policy and service level as components in logistics strategy: A case Study”.
- “Learning From the Innovators”.

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

A/A	Τίτλος	Σελίδα	Πηγή
<b>Πίνακας 1</b>	Παράγοντες CS για την βιομηχανία τροφίμων	27	A.25
<b>Πίνακας 2</b>	Διαθέσιμα Επίπεδα Εξυπηρέτησης - Πολιτική Αυτόματης Αναπλήρωσης	41	A.28
<b>Πίνακας 3</b>	Υποκαταστασιμότητα κοινών καταναλωτικών ειδών	44	A.28
<b>Πίνακας 4</b>	Στοιχεία Εξυπηρέτησης Πελατών	56	A.4
<b>Πίνακας 5</b>	Σύγκριση Παραδοσιακών Μεθόδων με την Μέθοδο Kanu	79	A.23
<b>Πίνακας 6</b>	Εφαρμογές Internet για υποστήριξη του CS	107	A.18
<b>Πίνακας 7</b>	Εταιρείες 3PL στην Ελλάδα	111	A.8
<b>Πίνακας 8</b>	Συχνά Χρησιμοποιούμενοι Δείκτες μέτρησης CS	137	A.40
<b>Πίνακας 9</b>	Δείκτες CS σύμφωνα με το Μοντέλο MGK	140	A.27
<b>Πίνακας 10</b>	Απόδοση Επιχειρήσεων στις ΗΠΑ κατά την τελευταία 10ετία	168	A.34

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

A/A	Τίτλος	Σελίδα	Πηγή
Σχήμα 1	Επίπεδα αφοσίωσης στον πελάτη	17	A.17
Σχήμα 2	Προϊόν & Εξυπηρέτηση Πελατών	20	A.4
Σχήμα 3	Ανταλλαγή κόστους σε Marketing και Logistics	22	A.25
Σχήμα 4	Κατηγοριοποίηση Πελατών	24	A.22
Σχήμα 5	Διαδικασία ανάπτυξης πολιτικής CS	30	A.30
Σχήμα 6	Κύκλος Διανομής	31	B.14
Σχήμα 7	Συνιστώσες του Χρονικού Κύκλου Παραγγελίας	33	B.7
Σχήμα 8	Διακύμανση του Χρονικού Κύκλου Παραγγελίας	34	B.3
Σχήμα 9	Κατανομή Συχνοτήτων για τον Χρονικό Κύκλο Παραγγελίας όταν υπάρχουν καταστάσεις Stockout	36	B.3
Σχήμα 10	Σχέση Αποθέματος - Κόστους	37	B.7
Σχήμα 11	Τάση μείωσης των lead times	39	A.5
Σχήμα 12	Επίπεδο Εξυπηρέτησης - Κόστος	48	B.8
Σχήμα 13	Επίπεδο Εξυπηρέτησης - Έσοδα	49	B.8
Σχήμα 14	Επίπεδο Εξυπηρέτησης - Κέρδος	50	B.8
Σχήμα 15	Στρατηγικές CS κατά Sweeney	54	A.33
Σχήμα 16	Τμηματοποίηση Πελατών	60	A.22
Σχήμα 17	Διαδικασία ανάπτυξης customer-focused αλυσίδας εφοδιασμού	61	A.22
Σχήμα 18	Μεθοδολογία Τμηματοποίησης της αγοράς με βάση το CS	65	A.32
Σχήμα 19	Προσέγγιση Δακτυλίων	67	A.31
Σχήμα 20	Ταξινόμηση Στοιχείων CS κατά Κανο	71	A.23
Σχήμα 21	Ταξινόμηση Στοιχείων CS σε ελκυστικά, μονοδιάστατα και αναμενόμενα	75	A.23



A/A	Τίτλος	Σελίδα	Πηγή
Σχήμα 22	Πίνακας Ανταγωνιστικής Θέσης	77	A.23
Σχήμα 23	Σχηματική Αναπαράσταση της Αλυσίδας Εφοδιασμού μιας Επιχείρησης Παραγωγής Προϊόντων	82	A.37
Σχήμα 24	Μεταβολή από ανοικτή αγορά διαπραγματεύσεων σε Αλυσίδα εφοδιασμού συνεργασίας	84	A.37
Σχήμα 25	Σπουδαιότητα Συνεργασιών	87	A.36
Σχήμα 26	Σπουδαιότητα Εφαρμογής IT	92	A.36
Σχήμα 27	Πρόβλεψη Επενδύσεων σε IT	92	A.36
Σχήμα 28	Προβλήματα κατά την εφαρμογή συστημάτων IT	93	A.36
Σχήμα 29	Μοντέλο συστήματος υποστήριξης του CS με χρήση EDI	95	A.40
Σχήμα 30	Επίπεδο ολοκλήρωσης EDI σε επιχ. των ΗΠΑ	97	A.40
Σχήμα 31	Γνωστά Συστήματα ERP & Μεριδίο Αγοράς	99	A.59
Σχήμα 32	Χρήση Internet σε επιχειρήσεις	103	A.36
Σχήμα 33	Δημοφιλείς Εφαρμογές Internet	104	A.36
Σχήμα 34	Προβλήματα από τη χρήση Internet	105	A.36
Σχήμα 35	Ο δρόμος από την "φυσική" στην "εικονική" αλυσίδα εφοδιασμού	106	A.38
Σχήμα 36	Μελέτη 3PL: Πολιτική Εξυπηρέτησης Πελατών	123	Μελέτη BLS
Σχήμα 37	Μελέτη 3PL: Ορισμός Customer Service	124	Μελέτη BLS
Σχήμα 38	Μελέτη 3PL: Reports για Customer Service	125	Μελέτη BLS
Σχήμα 39	Μελέτη 3PL: Μέσος Χρόνος Παράδοσης	126	Μελέτη BLS
Σχήμα 40	Μελέτη 3PL: Σύστημα Παρακολούθησης Αποστολών	127	Μελέτη BLS
Σχήμα 41	Μελέτη 3PL: Χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων	128	Μελέτη BLS
Σχήμα 42	Μελέτη 3PL: Εφαρμογές IT	129	Μελέτη BLS
Σχήμα 43	Μελέτη 3PL: Πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται	130	Μελέτη BLS

<b>A/A</b>	<b>Τίτλος</b>	<b>Σελίδα</b>	<b>Πηγή</b>
Σχήμα 44	Ικανοποίηση από τη χρησιμοποιούμενη μέθοδο μέτρησης της απόδοσης	131	A.36
Σχήμα 45	Χρησιμοποιούμενοι Δείκτες Απόδοσης	133	A.36
Σχήμα 46	Ανάπτυξη Μεθόδων Μέτρησης της Απόδοσης	138	A.47

**ΣΥΝΤΜΗΣΕΙΣ**

**3PL:** Third Party Logistics

**CS:** LCS: Customer Service

**EDI:** Electronic Data Interchange

**ERP:** Enterprise Resource Planning

**IT:** Information Technology

**KPI:** Key Performance Indicator

**LCS:** Logistics Customer Service

**LRP:** Logistics Resource Planning

**MHE:** Materials Handling Equipment

**MGK:** Marketing

**SCM:** Supply Chain Management

**SOLE:** The International Society of Logistics Engineering

**SWOT:** Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats

**TQM:** Total Quality Management

**WMS:** Warehouse Management System

## 1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι επιχειρήσεις, μέσα στο σημερινό, έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, παλεύουν με όλα τα μέσα για να κερδίσουν κάποιο πλεονέκτημα. Η αποτελεσματική διαχείριση των αλυσίδων εφοδιασμού έχει αποδειχθεί ένα σημαντικό όπλο στην προσπάθεια αυτή.

Οι πελάτες γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί και η αγορά προσανατολίζεται όλο και περισσότερο στην ικανοποίηση των πελατών. Η αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης μοιάζει, σε πολλές περιπτώσεις, το μοναδικό όπλο για μια επιχείρηση για να διεκδικήσει ένα μερίδιο αγοράς.

Η μελέτη που ακολουθεί είναι μια προσπάθεια να καταγράψουμε την κατάσταση που επικρατεί στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον όσον αφορά το Logistics Customer Service. Τα συμπεράσματα βασίζονται σε εκτενή μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, με έμφαση σε σύγχρονες μελέτες.

Για την ολοκλήρωση της μελέτης πραγματοποιήθηκε έρευνα για θέματα εξυπηρέτησης πελατών σε εταιρείες 3PL στην Ελλάδα, αλλά και Μελέτη Περίπτωσης (Case Study) για γνωστή βιομηχανία.

Επίσης, την παρούσα μελέτη συνοδεύει παράρτημα με Case Studies που αφορούν σε θέματα Customer Service για διάφορες βιομηχανίες σε χώρες του εξωτερικού.

## 2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μέσα στις σημερινές αγορές υψηλού ανταγωνισμού όπου είναι πραγματικά δύσκολο να χρησιμοποιηθεί σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η διαφοροποίηση προϊόντος (ή υπηρεσίας) και η μείωση της τιμής (που στην πραγματικότητα οδηγούν στην συρρίκνωση του περιθωρίου κέρδους) ο ανταγωνισμός μετατοπίζεται στο επίπεδο της ικανοποίησης των πελατών. Η αγορά προσανατολίζεται όλο και περισσότερο στις ανάγκες των πελατών και ο όρος «εξυπηρέτηση πελατών» (ή “Customer Service”) ακούγεται πολύ συχνά.

Τι εννοούμε όμως με τον όρο αυτό;

Συνήθως, η εξυπηρέτηση πελατών συνδέεται με τη συμπεριφορά των ανθρώπων της επιχείρησης που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Το τμήμα Πωλήσεων είναι το πρώτο που μας έρχεται στο μυαλό.

Προσπαθώντας να δώσουμε έναν ευρύ ορισμό θα λέγαμε ότι: «Εξυπηρέτηση Πελατών» είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να δίνει στους πελάτες, συνεχώς και με συνέπεια, ό,τι θέλουν και χρειάζονται. Και αν πάμε λίγο παραπέρα: «**Άριστη** Εξυπηρέτηση Πελατών» είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να ξεπερνά, συνεχώς και σταθερά, τις προσδοκίες των πελατών.

Τους παραπάνω ορισμούς δίνει ο Οργανισμός ACA Group, που είναι μια συμμαχία συμβούλων με υψηλή εκπαίδευση και μεγάλη εμπειρία με μια ποικιλία παραγωγικών επιχειρήσεων και επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα, με έδρα το Newhall των ΗΠΑ.

Οι ορισμοί αυτοί προχωράνε πέρα από την παραδοσιακή αντίληψη περί εξυπηρέτησης πελατών, καλύπτοντας περιοχές που δεν έρχονται καθόλου σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Η παραγωγή, οι προμήθειες/διανομές και ο

έλεγχος ποιότητας μπορεί να μην έρχονται ποτέ σε επαφή με τους τελικούς πελάτες είναι όμως ζωτικές διαδικασίες για την ικανοποίηση των αναγκών τους. Το να παραδώσουμε ένα ακριβό προϊόν που δεν λειτουργεί σωστά και το να το παραδώσουμε με καθυστέρηση, είναι εξίσου αρνητικό για την εξυπηρέτηση πελατών όσο είναι και η αγενής συμπεριφορά κάποιου πωλητή (ή ακόμη περισσότερο). Στην πραγματικότητα, το σύνολο των λειτουργιών της επιχείρησης πρέπει να στοχεύει στην άριστη εξυπηρέτηση πελατών.

Με δεδομένες τις μεθόδους παραγωγής που χρησιμοποιούνται και την ήδη υιοθετημένη, σε μεγάλο βαθμό, λογική της ολικής ποιότητας, ο χώρος που σήμερα μας δίνει μεγάλα περιθώρια βελτίωσης – άρα και δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος – μοιάζει να είναι ο χώρος της διανομής και γενικότερα οι δραστηριότητες που συνδέονται με την λειτουργία των Logistics.

Η μελέτη που ακολουθεί είναι μια προσπάθεια να καταγράψουμε την κατάσταση που επικρατεί στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον όσον αφορά το Logistics Customer Service. Τα συμπεράσματα βασίζονται σε εκτενή μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, με έμφαση σε σύγχρονες μελέτες.

Για την ολοκλήρωση της μελέτης πραγματοποιήθηκε έρευνα για θέματα εξυπηρέτησης πελατών σε εταιρείες 3PL στην Ελλάδα, αλλά και Μελέτη Περίπτωσης (Case Study) για γνωστή βιομηχανία.

Επίσης, την παρούσα μελέτη συνοδεύει παράρτημα με Case Studies που αφορούν σε θέματα Customer Service για διάφορες βιομηχανίες σε χώρες του εξωτερικού.

Για ευκολία, στην συνέχεια της παρούσας μελέτης με τον όρο «Εξυπηρέτηση Πελατών» (ή "Customer Service" ή απλά C.S.) θα αναφερόμαστε στην Εξυπηρέτηση Πελατών σε θέματα σχετικά με Logistics (Logistics Customer Service).

## 2.1 Η σημασία των Logistics στη σύγχρονη επιχείρηση

Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει ο SOLE (The International Society of Logistics): "Logistics είναι η επιστήμη και η τέχνη του management, του engineering και των τεχνικών δραστηριοτήτων, που σχετίζονται με τον προσδιορισμό των αναγκών, τον σχεδιασμό, τον εφοδιασμό και την συντήρηση των παραγωγικών πηγών που καλούνται να υποστηρίξουν τους στόχους, την στρατηγική, την τακτική και τον έλεγχο μιας επιχείρησης."

## 2.2 Οι Λειτουργίες των Logistics

Οι **Λειτουργίες** των Logistics είναι οι ακόλουθες:

- ✧ Υποστήριξη Παραγωγής
- ✧ Αποθήκευση
- ✧ Παραγγελίες/Προμήθειες
- ✧ Φυσική Διανομή

Κύριος **στόχος** των Logistics είναι η παράδοση του σωστού προϊόντος, στη σωστή ποιότητα, στη σωστή τιμή, στο σωστό τόπο και στο σωστό χρόνο, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Καθώς η βιομηχανία Logistics αναπτύσσεται, αντιμετωπίζει συνεχώς νέες κοινωνικές, οικονομικές, τεχνολογικές και πολιτικές προκλήσεις καθώς οι εταιρείες αυξάνουν τη δραστηριοποίησή τους σε παγκόσμια κλίμακα.

Οι οικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές οδηγούν σε αλυσίδες εφοδιασμού που ολοένα επιταχύνονται.

Οι υπεύθυνοι ψάχνουν τρόπους που θα τους βοηθήσουν να αντεπεξέλθουν στις προκλήσεις αυτές και αναπτύσσουν στρατηγικές που μπορούν να τους οδηγήσουν στο ξεκίνημα της νέας χιλιετίας. Για τις επιχειρήσεις είναι πολύ σημαντικό να ανταποκρίνονται γρήγορα αλλά και αποτελεσματικά στις μεταβολές των απαιτήσεων από τους πελάτες.

Οι πελάτες αλλάζουν ταχύτατα και έχουν νέες απαιτήσεις. Τώρα απαιτούν πανευρωπαϊκής ή/και παγκόσμιες λύσεις. Οι προμηθευτές πρέπει να συνεχίσουν να επενδύουν στον ανθρώπινο παράγοντα, μιας και προς το παρόν υπάρχει ακόμη έλλειψη σε εξειδικευμένο προσωπικό.

Φυσικά, οι εξελίξεις στις τεχνολογίες διαχείρισης και πληροφορικής παίζουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο στις εξελίξεις στο χώρο των Logistics και μπορούν να συμβάλουν τα μέγιστα στην επίτευξη υψηλών επιπέδων εξυπηρέτησης.

Όλα τελικά δείχνουν ότι το μέλλον για τις επιτυχημένες επιχειρήσεις δεν θα εξαρτάται από την διαφοροποίηση των προϊόντων τους αλλά των παρεχόμενων υπηρεσιών – υπηρεσιών που θα προσθέτουν αξία στο προϊόν. Καθώς ο ανταγωνισμός γίνεται ολοένα και πιο σκληρός, το υψηλό Customer Service είναι εκείνο που μπορεί να κάνει μια εταιρεία να ξεχωρίσει. Μελέτης έχουν δείξει ότι

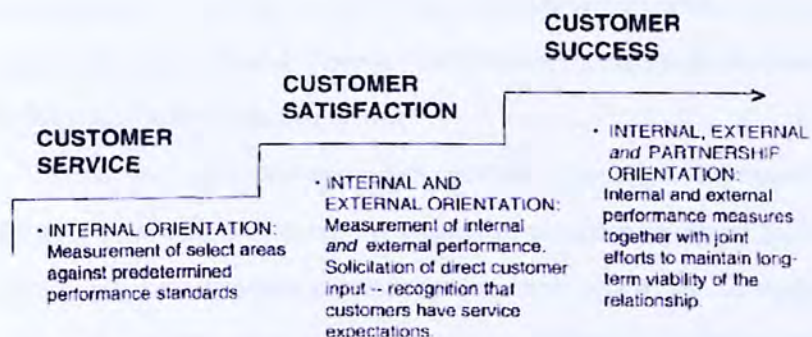


το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρει μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει ή να μειώσει τα έσοδα μιας επιχείρησης κατά 10% (A.17).

Σύμφωνα με τους Chase & Garvin (1989, pp 62-63): «Ο ανταγωνισμός απομακρύνεται από το πως οι εταιρείες φτιάχνουν τα προϊόντα τους προς το πόσο καλά εξυπηρετούν τους πελάτες τους πριν και μετά την παραγωγή... Οι κατασκευαστές που θα προοδεύσουν μέσα στη νέα γενιά, θα αγωνίζονται με... το να προβλέπουν και να ανταποκρίνονται σε μια πραγματικά μεγάλη κλίμακα απαιτήσεων των πελατών...» (A.17)

Οι εταιρείες λοιπόν προσπαθούν να προσθέσουν αξία στα προϊόντα τους για λογαριασμό των πελατών τους. Οι υπηρεσίες που μπορούν να προσθέσουν αξία σε ένα προϊόν μπορεί να είναι: ειδική συσκευασία και ετικετοποίηση, ειδική διευθέτηση στην παράδοση, ομαδοποίηση παραγγελιών και, γενικά, κάθε υπηρεσία που κάνει το προϊόν να κινείται ταχύτερα στην εφοδιαστική αλυσίδα προς τον πελάτη. Οι υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας μετατρέπουν τα Logistics από κέντρο κόστους σε εργαλείο για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Υπάρχουν διάφορα επίπεδα «αφοσίωσης» μιας εταιρείας στον πελάτη. Τα επίπεδα αυτά φαίνονται στο παρακάτω σχήμα. Καθώς μια επιχείρηση γίνεται πιο έμπειρη και πιο ικανή στο χειρισμό των logistics, μετακινείται η κλίμακα από τις αρχικές προσπάθειες για την εξυπηρέτηση των πελατών προς την προσπάθεια ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ των πελατών, και τελικά, μπορεί να φτάσει να επιδιώκει το "CUSTOMER SUCCESS".



(Adapted from Bowersox 1991, Bowersox and Closs 1992)

Fig. 1. Continuum of the different levels of customer-driven service.

### Σχήμα 1: Επίπεδα Αφοσίωσης στον πελάτη (Α.17)

Τυπικά, μια εταιρεία ξεκινά στοχεύοντας σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών. Οι εταιρείες που δίνουν έμφαση στην εξυπηρέτηση πελατών συνήθως μετρούν επιλεγμένα στοιχεία όπως το ποσοστό των παραγγελιών που φτάνουν στην αναμενόμενη κατάσταση και τη σωστή στιγμή, σε σχέση με προκαθορισμένα επίπεδα απόδοσης. Αν και οι εταιρείες ξεκινούν από εσωτερικά κριτήρια εξυπηρέτησης πελατών, εξετάζουν επίσης και εξωτερικά, π.χ. κριτήρια ικανοποίησης των πελατών (customer satisfaction). Ο προσανατολισμός στην ικανοποίηση των πελατών προϋποθέτει την αναγνώριση ότι οι πελάτες έχουν συγκεκριμένες προσδοκίες όσον αφορά την εξυπηρέτηση. Αυτές οι προσδοκίες αντανakλούν τα standards των πελατών σε σχέση με τις απαιτήσεις εξυπηρέτησης. Για την προοπτική της ικανοποίησης πελατών, απαιτούνται άμεσα στοιχεία από τους πελάτες. Οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται για να τροποποιηθεί και να βελτιωθεί η εξυπηρέτηση, όπου είναι απαραίτητο. Τέλος, όταν η φιλοσοφία του "customer service" υιοθετηθεί, η εταιρεία αναγνωρίζει την σημασία εσωτερικών και εξωτερικών κριτηρίων

απόδοσης και επίσης προσπαθεί να διατηρήσει μια μακροπρόθεσμη σχέση με τους πελάτες. Οι Fawcett & Fawcett (1995) δίνουν την ακόλουθη συλλογιστική για την επίτευξη του "customer service":

«... ακόμη και πολύ ικανοποιημένοι πελάτες μπορεί να διακόψουν την δραστηριότητά τους, αφήνοντας την εταιρεία με μειωμένη πελατιακή βάση. Εν ολίγοις, ένας ικανοποιημένος πελάτης δεν είναι πάντα και επιτυχημένος πελάτης. Το να είναι επιτυχημένοι οι πελάτες απαιτείται για την διατήρηση της λειτουργίας της εταιρείας. Η διάκριση μεταξύ της επίτευξης ικανοποίησης και επιτυχίας είναι η γνώση του συνόλου της αλυσίδας εφοδιασμού. Αν και η ικανοποίηση πελατών απαιτεί πληροφόρηση για να μειώσει το χάσμα ανάμεσα στην εταιρεία και τους πελάτες της, η επιτυχία πελατών απαιτεί η εταιρεία να καταλαβαίνει τι επιθυμούν οι πελάτες των πελατών της... αυτή η γνώση... χρησιμοποιείται για να δημιουργηθεί ένα καλύτερο μείγμα προϊόντων/υπηρεσιών...»

### 3. LOGISTICS CUSTOMER SERVICE

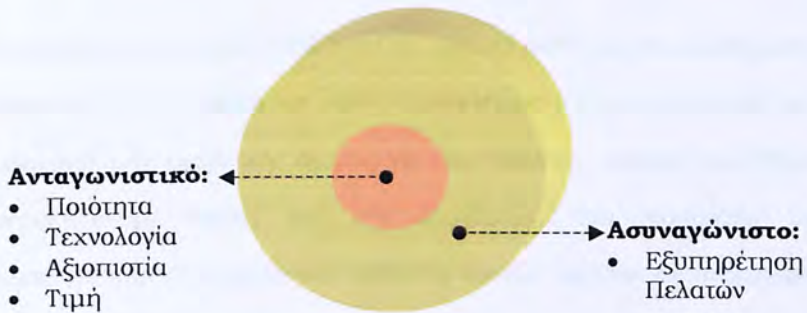
Μέσα στην ανταγωνιστική σημερινή αγορά όπου όλα τα ομοειδή ανταγωνιστικά προϊόντα βρίσκονται περίπου στα ίδια επίπεδα ποιότητας, τεχνολογικής εξέλιξης και τιμής, η αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης μπορεί να αποτελέσει το μοναδικό όπλο για μια επιχείρηση για να διεκδικήσει ένα μερίδιο αγοράς.

Οι πελάτες πια απαιτούν προϊόντα υψηλής ποιότητας και ειδικές υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις δικές τους ανάγκες. Θεωρούν αυτονόητο ότι ο προμηθευτής θα τους προσφέρει όχι μόνο τα «βασικά» αλλά επίσης και «το κάτι» που θα τους βοηθήσει στην μείωση του κόστους ή την αύξηση του κέρδους τους. Δυστυχώς όμως, οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συστήματα logistics για την κάλυψη του «μέσου πελάτη». Για να γίνουν ανταγωνιστικές οι επιχειρήσεις αυτές θα πρέπει να επανασχεδιάσουν τα συστήματά τους, ώστε να είναι πολύ πιο ευέλικτα. Ειδικά στην σημερινή, παγκοσμιοποιημένη αγορά, η επιτυχία κάθε επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο καλά τα συστήματα logistics μπορούν να ανταποκριθούν στις σύνθετες ανάγκες.

Η άριστη εξυπηρέτηση πελατών βέβαια, αν και απαραίτητη, μπορεί να μην είναι από μόνη της ικανή να κάνει ένα αδύναμο προϊόν ανταγωνιστικό. Αλλά εάν το προϊόν διαθέτει όλες τις απαραίτητες προϋποθέσεις για να είναι ανταγωνιστικό, το άριστο επίπεδο εξυπηρέτησης είναι αυτό που θα βοηθήσει στην ικανοποίηση των υπάρχοντων πελατών και στην προσέλκυση νέων. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να διαφοροποιήσει τα προϊόντα μιας εταιρείας, να κάνει τους πελάτες να παραμένουν πιστοί στην εταιρεία και να αυξάνει τα έσοδα και τα κέρδη (A.25)

Τελικά, οι προμηθευτές οφείλουν να παρέχουν (Α.29):

- A. Σωστά σχεδιασμένα προϊόντα (με δεδομένη την συνεχιζόμενη τμηματοποίηση της αγοράς, το «σωστό» μπορεί να έχει πολλές όψεις)
- B. Προϊόν που έχει την αναμενόμενη «απόδοση», ανάλογα με την τιμή του
- Γ. Τις απαραίτητες αξιόπιστες υπηρεσίες υποστήριξης του προϊόντος, έτσι ώστε ο πελάτης να λαμβάνει το σωστό προϊόν, τη σωστή στιγμή και στη σωστή τιμή.



**Σχήμα 2: Προϊόν & Εξυπηρέτηση Πελατών**

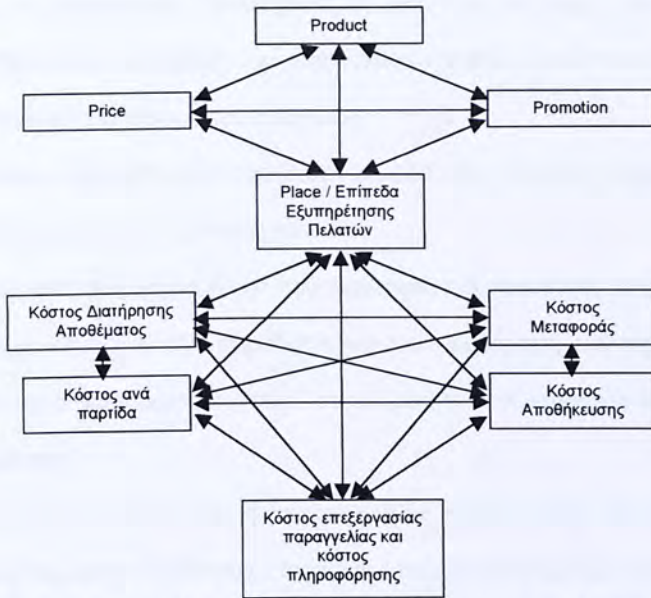
*Πηγή: Α.4*

### 3.1 Εξυπηρέτηση Πελατών: Θέμα Marketing ή Logistics;

Πολλοί είναι βέβαιοι αυτοί που ακόμη θεωρούν το τμήμα Marketing υπεύθυνο για την αποτελεσματικότητα του customer service. Αυτό όμως είναι λάθος. Το έργο του τμήματος Marketing είναι όντως πολυδιάστατο και καλύπτει πολλούς τομείς επιδιώκοντας την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών μιας επιχείρησης, όμως η κύρια επιδίωξή του είναι η διατήρηση, η αύξηση και η δημιουργία ζήτησης για κάποιο συγκεκριμένο προϊόν.

Αντίθετα, η ικανοποίηση της ζήτησης είναι ευθύνη του τμήματος Logistics. Κατά συνέπεια, το customer service είναι αποτέλεσμα της λειτουργίας του κυκλώματος Logistics και ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών είναι ο βαθμός επιτυχίας του κυκλώματος αυτού. Η πρόκληση για κάθε logistician είναι να επικεντρώνεται σε λεπτομέρειες κάθε λειτουργίας, να μειώνει τα κόστη και να εκμεταλλεύεται τα κεφάλαια που εξοικονομούνται για τη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών, βελτιώνοντας τα συνολικά οφέλη της εταιρείας.

Σύμφωνα με τον Lambert (1993) το C.S. είναι το κλειδί για την ολοκλήρωση του marketing με τα logistics και αυτή η ολοκλήρωση είναι απαραίτητη για την δημιουργία μιας ελκυστικής αγοράς για τους πελάτες, πράγμα που οδηγεί σε μακροπρόθεσμα οφέλη για την επιχείρηση. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται τα στοιχεία του marketing και των logistics και περιγράφει τον ρόλο του C.S. στην ολοκλήρωσή τους. Η ολοκλήρωση αυτή μπορεί να επιτευχθεί μόνο με την αποδοχή του C.S. σαν μια συσσωματωμένη (corporation) φιλοσοφία και των logistics μέσα στην διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας (A.25).



**Σχήμα 3: Ανταλλαγή Κόστους σε Marketing και Logistics**

Το Logistics Customer Service μπορεί να σημαίνει διάφορα πράγματα, ανάλογα την επιχείρηση που εξετάζουμε. Για μία επιχείρηση μεγάλη έμφαση μπορεί να δίνεται στην διαθεσιμότητα του προϊόντος (στην κατάλληλη στιγμή, στο κατάλληλο μέρος και στις απαραίτητες ποσότητες). Για μια άλλη, σημασία μπορεί να έχει κυρίως η βελτίωση της κατάστασης στην οποία παραδίδονται τα προϊόντα στους πελάτες. Στα περισσότερα συστήματα Logistics η ταχύτητα και η αξιοπιστία στις παραδόσεις των παραγγελιών είναι ζωτικής σημασίας.

Έτσι, πολλοί είναι οι ορισμοί που έχουν δοθεί για την εξυπηρέτηση πελατών σε σχέση με τα Logistics:

- ✧ Όλες οι απαραίτητες δραστηριότητες για την υποδοχή, διεκπεραίωση, παράδοση και τιμολόγηση των παραγγελιών καθώς και για την υποστήριξη και διόρθωση λανθασμένων ενεργειών
- ✧ Η έγκαιρη και αξιόπιστη παράδοση υλικών στον πελάτη σύμφωνα με τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις του
- ✧ Ένα σύνολο δραστηριοτήτων που διενεργούν οι τομείς της επιχείρησης, οι οποίοι συνδυάζουν την παράδοση και την τιμολόγηση των προϊόντων με τρόπο ώστε να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των πελατών και οι στόχοι της επιχείρησης
- ✧ Η εισαγωγή παραγγελιών, η επικοινωνία με τους πελάτες, οι αποστολές, η τιμολόγηση και οι διαδικασίες επισκευής/ αντικατάστασης των προϊόντων
- ✧ Η διαδικασία πρόσθεσης σημαντικής αξίας ωφελημάτων στην αλυσίδα εφοδιασμού, με τρόπο αποτελεσματικό από πλευράς κόστους
- ✧ Αντιπροσωπεύει το αποτέλεσμα συστήματος Logistics και το στοιχείο "Place" του Marketing Mix της εταιρείας
- ✧ Είναι το μέτρο της αποτελεσματικότητας του συστήματος Logistics να δημιουργεί την αξία χρόνου και την αξία τόπου για το προϊόν.

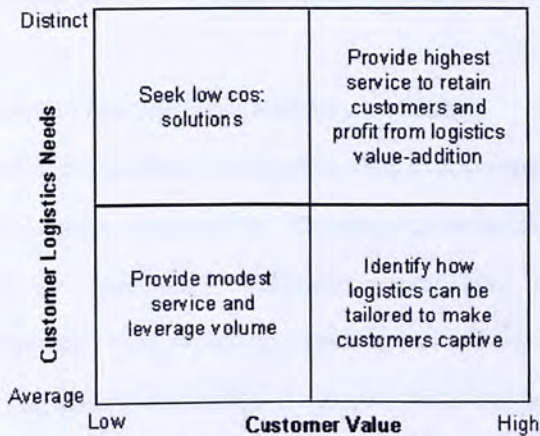
Οι Logistics Managers βρίσκονται πραγματικά υπό συνεχή πίεση να επιτύχουν ολοένα και ψηλότερα επίπεδα εξυπηρέτησης. Οι υποχρεώσεις τους έχουν δύο κατευθύνσεις:

- Να δικαιολογήσουν τα τρέχοντα κόστη χρησιμοποιώντας benchmarking για τις μεθόδους λειτουργίας που χρησιμοποιούν



- Να βελτιώνουν σταθερά το προσφερόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, και να καταφέρνουν να αντιμετωπίζουν διάφορες επιπλέον απαιτήσεις χωρίς να αυξάνεται το κόστος.

Το «κλειδί» για να γίνει η λειτουργία Logistics το εργαλείο για βελτίωση του Customer Service είναι να πάψει να αντιμετωπίζεται από τις επιχειρήσεις σαν «κέντρο κόστους». Η βάση του σχεδιασμού μιας αλυσίδας εφοδιασμού εστιασμένης στον πελάτη είναι η κατανόηση των αναγκών και των προτεραιοτήτων των πελατών.



**Σχήμα 4: Κατηγοριοποίηση Πελατών**

Με τον τρόπο αυτό οι πελάτες μπορεί να ταξινομηθούν σε κατηγορίες, ανάλογα με την «αξία» τους και τις κοινές τους ανάγκες, και να αναπτυχθούν μοντέλα που μπορούν να οδηγήσουν σε πολύ ανταγωνιστικές αλυσίδες εφοδιασμού.

Σε σχετικό κεφάλαιο γίνεται αναλυτική αναφορά σε θέματα τμηματοποίησης της αγοράς.

### 3.2 Στοιχεία Customer Service

Η αναγνώριση των στοιχείων του C.S. μιας επιχείρησης είναι η βάση για την μέτρηση του C.S. Ο βαθμός σπουδαιότητας κάθε στοιχείου ποικίλει από εταιρεία σε εταιρεία, ανάλογα με τις ανάγκες των πελατών, και έχει αλλάξει πολύ με την πάροδο του χρόνου.

Τα πιο συχνά αναφερόμενα στην βιβλιογραφία στοιχεία του C.S. είναι τα παρακάτω (A.25):

- Χρονικός Κύκλος Παραγγελίας - Order cycle time,
- Συνέπεια και Αξιοπιστία Παραδόσεων - Consistency and reliability of delivery,
- Διαθεσιμότητα Αποθεμάτων - Inventory availability,
- Περιορισμοί στο μέγεθος παραγγελίας - Order-size constrains,
- Άνεση στον τρόπο παραγγελίας - Ordering convenience,
- Ακρίβεια του συστήματος συλλογής παραγγελίας, συσκευασίας και ετικετοποίησης - System picking – packing and labeling accuracy,
- Χρόνοι Παράδοσης και ευελιξία - Delivering times and flexibility,
- Ικανότητα στην λύση έκτακτων προβλημάτων - Ability to expedite,
- Ικανότητα υποκατάστασης - Ability to substitute,
- Διαδικασίες και ακρίβεια τιμολόγησης - Invoicing procedures and accuracy,
- Διαδικασίες που ακολουθούνται για την ικανοποίηση των απαιτήσεων - Claims procedure,
- Κατάσταση των προϊόντων κατά την παραλαβή από τον πελάτη - Conditions of goods on arrival,

- Υποστήριξη των προϊόντων μετά την πώληση - Post-sale support for the product,
- Παρακολούθηση προϊόντος, πληροφόρηση για την κατάσταση της παραγγελίας - Product tracing, order state information.

Πολλές φορές η διαθεσιμότητα των προϊόντων (ικανοποίηση παραγγελιών, ακρίβεια παραγγελιών και επίπεδα αποθέματος) είναι το πρώτο πιο σημαντικό στοιχείο για το μείγμα εξυπηρέτησης πελατών. Σε περιπτώσεις εταιρειών παραγωγής προϊόντων ο κύκλος παραγγελίας (order cycle time) είναι ο δεύτερος σημαντικός παράγοντας (χρόνοι μεταφοράς παραγγελίας, χρόνος συλλογής παραγγελίας, χρόνος αποστολής παραγγελίας). Αυτό υποδεικνύει ότι ίσως η ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ είναι τελικά το μοναδικό χαρακτηριστικό που επιθυμούν οι πελάτες πάνω απ' όλα, σε ένα σύστημα logistics.

Κάθε βιομηχανία, κάθε αγορά, ακόμη και κάθε πελάτης που εξυπηρετείται από μια εταιρεία δίνει διαφορετικά επίπεδα σημαντικότητας για διαφορετικά επίπεδα εξυπηρέτησης. Έτσι, δεν μπορεί να δημιουργηθεί μια γενική λίστα αντιστοίχισης των στοιχείων C.S. με συγκεκριμένα επίπεδα σημαντικότητας.

Μελέτη που έγινε από την εταιρεία συμβούλων A.T. Kearny το 1995 (A.25) για την βιομηχανία τροφίμων έδειξε ότι η σπουδαιότητα των στοιχείων του C.S. κυμαίνεται όπως δείχνει ο παρακάτω πίνακας:

**Πίνακας 1: Παράγοντες CS για την βιομηχανία τροφίμων**

Customer service factors for the food industry

Element	Actual 1995	Projected for 2000
Product availability	98 per cent	99 per cent
Order cycle time	9 days	7 days
Complete orders shipped	90 per cent	94 per cent
Accurate invoices provided	90 per cent of invoices	93 per cent
Damaged products	1 per cent damage ratio	0.5 per cent

Source: Kearney (1995)

(A.25)

Στον πίνακα αυτό φαίνεται ότι οι προσδοκίες όσον αφορά το C.S. για το 2000 ήταν μεγαλύτερες από τα αποδεκτά για το 1995 επίπεδα. Αυτή είναι μια τάση που ισχύει και σήμερα, και μάλιστα, ανεξάρτητα από βιομηχανία.

Περισσότερα για το CS σε εταιρείες τροφίμων στην Ιρλανδία βρίσκονται στο παράρτημα των Case Studies, όπου παρουσιάζεται σχετικό άρθρο (A.25).

**3.3 Οι 4 διαστάσεις του Logistics Customer Service**

Ερευνητές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι, τελικά, τα στοιχεία του C.S. έχουν τέσσερις (4) κύριες διαστάσεις:

- χρόνος (time)
- αξιοπιστία (dependability)
- επικοινωνία (communication)
- άνεση (convenience)

Αν και μια τέτοια κατηγοριοποίηση είναι χρήσιμη, πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχουν επικαλύψεις και διασυνδέσεις ανάμεσα στις 4 αυτές διαστάσεις, π.χ. ανάμεσα στον χρόνο και στις επικοινωνίες.

Ο παράγοντας **χρόνος** συχνά αναφέρεται στον κύκλο παραγγελίας (order cycle time) από την πλευρά του πωλητή, ενώ από την πλευρά του αγοραστή συνήθως αναφέρεται στον χρόνο αναμονής (lead time) και στον χρόνο αντικατάστασης αποθέματος (replenishment time). Πολλά είναι τα στοιχεία που επηρεάζουν τον παράγοντα χρόνο. Για παράδειγμα: επεξεργασία παραγγελίας, προετοιμασία παραγγελίας και αποστολή παραγγελίας. Η αποτελεσματική διαχείριση των δραστηριοτήτων αυτών θα διασφαλίσει ότι οι κύκλοι παραγγελίας θα έχουν λογική και συνεπή διάρκεια. Η πληροφορική τεχνολογία, και ειδικά το EDI, μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στην διάσταση «χρόνος» για τον πελάτη. (βλέπε σχετικό κεφάλαιο)

Για έναν πελάτη συχνά η **αξιοπιστία** είναι πιο σημαντική από το lead time. Η αξιοπιστία του lead time επηρεάζει άμεσα το επίπεδο του C.S. και τα κόστη από ελλείψεις. Τα αποθέματα μπορούν να ελαχιστοποιηθούν αν τα lead times είναι σταθερά και, σε μεγάλο βαθμό, προκαθορισμένα. Εκτός από τα lead times, η αξιοπιστία αφορά και την κατάσταση στην οποία φτάνει μια παραγγελία: ασφάλεια προϊόντων και σωστή εκτέλεση παραγγελίας.

*Περισσότερα για τους παράγοντες «χρόνος» και «αξιοπιστία» αναφέρονται σε παρακάτω κεφάλαια.*

Η **επικοινωνία** με τους πελάτες είναι ζωτική για την παρακολούθηση των επιπέδων εξυπηρέτησης που σχετίζονται με την αξιοπιστία. Η διαδικασία επικοινωνίας πρέπει να είναι διπλής κατεύθυνσης ανάμεσα σε προμηθευτή και πελάτη. Για παράδειγμα, ο προμηθευτής θα πρέπει να ενημερώνει τον πελάτη για τυχόν μειώσεις στα επίπεδα εξυπηρέτησης έτσι ώστε εκείνος να κάνει τις απαραίτητες λειτουργικές προσαρμογές.

Οι πληροφορίες για την κατάσταση της παραγγελίας (order status) συνεισφέρουν στο συνολικό customer value. Πολλοί θεωρούν ότι η πληροφόρηση μπορεί συχνά να αποτελεί άμεσα υπηρεσία εξυπηρέτησης πελατών. Αυτό είναι πολύ σημαντικό στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον για διάφορους λόγους. Η τάση να γίνονται όλα ταχύτερα, που στηρίζεται σε προγράμματα JIT/ECR/QR, απαιτεί ακριβής πληροφόρηση. Επίσης, λόγω της στρατηγικής σπουδαιότητας των συμμαχιών (alliances) (βλέπε κεφ. *Integrated Logistics*), η πληροφόρηση είναι το κλειδί για την βελτίωση της συνεργασίας ανάμεσα σε εταιρείες (A.27).

Η διάσταση «**άνεση**» (convenience) αφορά την ανάγκη να υπάρχουν ευέλικτες διαδικασίες logistics, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις ανομοιογενείς ανάγκες των πελατών. Κάθε logistics manager πρέπει να εξισορροπεί τις απαιτήσεις των διάφορων πελατών με την ικανότητα να καλύπτει τις ανάγκες αυτές όσο το δυνατόν πιο οικονομικά.

### 3.4 Στάδια C.S.

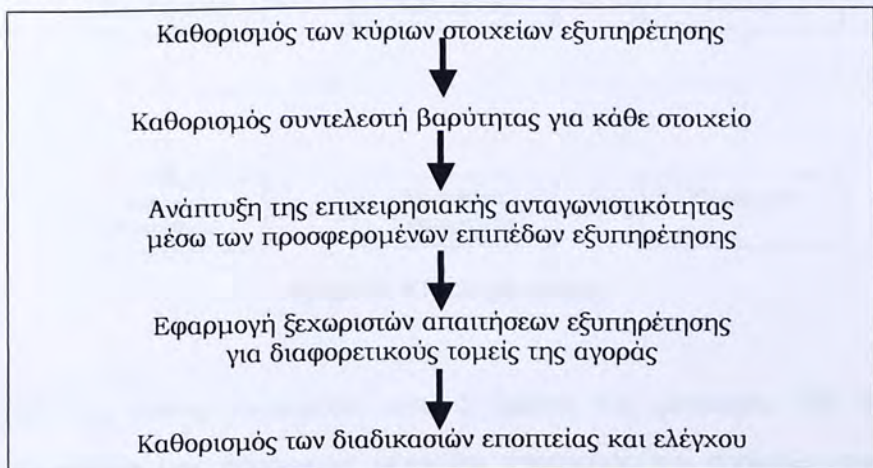
Τα στοιχεία της εξυπηρέτησης πελατών μπορούν να χωριστούν σε τρεις γενικές κατηγορίες, ανάλογα με το στάδιο της πώλησης με το οποίο συνδέονται (Α.30):

- ✧ Στοιχεία πριν την συναλλαγή
- ✧ Στοιχεία κατά την συναλλαγή
- ✧ Στοιχεία μετά την συναλλαγή

Πιο αναλυτικά:

- ✧ **Στοιχεία πριν την συναλλαγή**, όπως:
  - Καταγραφή της πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών
  - Προσβασιμότητα
  - Οργανωτική δομή
  - Ευελιξία του συστήματος, κα

Η διαδικασία για την ανάπτυξη **πολιτικής** εξυπηρέτησης πελατών έχει ως εξής:



**Σχήμα 5: Διαδικασία Ανάπτυξης Πολιτικών CS**

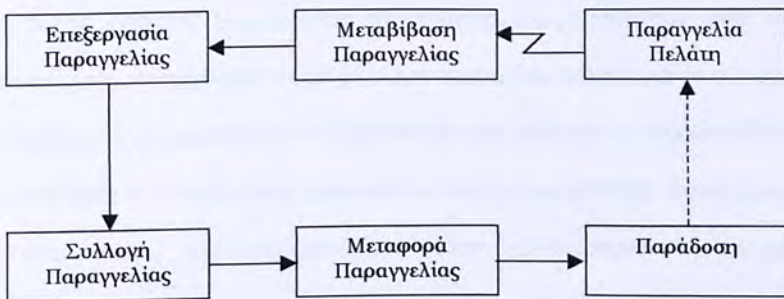
Αναλυτικότερα για την στρατηγική εξυπηρέτησης πελατών θα μιλήσουμε σε παρακάτω κεφάλαιο.

Η προσβασιμότητα, η οργανωτική δομή και η ευελιξία είναι οι παράγοντες που θα επηρεάσουν την ανταπόκριση της εταιρείας στις απαιτήσεις των πελατών.

❖ **Στοιχεία κατά την συναλλαγή**, όπως:

- Χρονικός κύκλος παραγγελίας
- Διαθέσιμα αποθέματα
- Ποσοστό εκπληρωμένων παραγγελιών
- Ενημέρωση για την κατάσταση των παραγγελιών, κα

Τα στοιχεία που αφορούν την συναλλαγή, δηλαδή, είναι όλα εκείνα τα στοιχεία που περιγράφουν την διαδικασία διανομής. Ένας κύκλος διανομής φαίνεται παρακάτω:



**Σχήμα 6: Κύκλος Διανομής**

Χρονικός κύκλος παραγγελίας είναι ο χρόνος που μεσολαβεί από την τοποθέτηση μιας παραγγελίας μέχρι την παράδοσης των προϊόντων στον πελάτη. Οι κύριες συνιστώσες του χρονικού κύκλου παραγγελίας είναι:



- Προετοιμασία παραγγελίας
- Εισαγωγή παραγγελίας στο σύστημα
- Επεξεργασία παραγγελίας
- Συλλογή, δημιουργία και συσκευασία παραγγελίας
- Χρόνος μεταφοράς
- Διαδικασίες παραλαβής από τον πελάτη

(A.54)

Ακριβώς λόγω της ιδιαίτερης κρισιμότητας του στοιχείου αυτού ακολουθεί ανάλυση του χρονικού κύκλου παραγγελίας σε επόμενη παράγραφο (3.5)

Το ποσοστό των εκπληρωμένων παραγγελιών εξαρτάται τόσο από την διαθεσιμότητα αποθεμάτων όσο και από τον τρόπο συλλογής παραγγελιών. Σε πολλές περιπτώσεις ένα καλό σύστημα παρακολούθησης αποθεμάτων και το σωστό σύστημα picking λύνει σε μεγάλο βαθμό τα σχετικά προβλήματα.

Ένας άλλος κρίσιμος παράγοντας της εξυπηρέτησης πελατών είναι και η δυνατότητα του προμηθευτή να ενημερώνει άμεσα τον πελάτη για το σημείο στο οποίο βρίσκεται η παραγγελία του (order status). Απαραίτητη προϋπόθεση για γίνει αυτό είναι η ύπαρξη ενός συστήματος «παρακολούθησης παραγγελιών», που είναι ακόμη αποτελεσματικότερο όταν χρησιμοποιεί τη σύγχρονη τεχνολογία.

❖ **Στοιχεία μετά την συναλλαγή**, όπως:

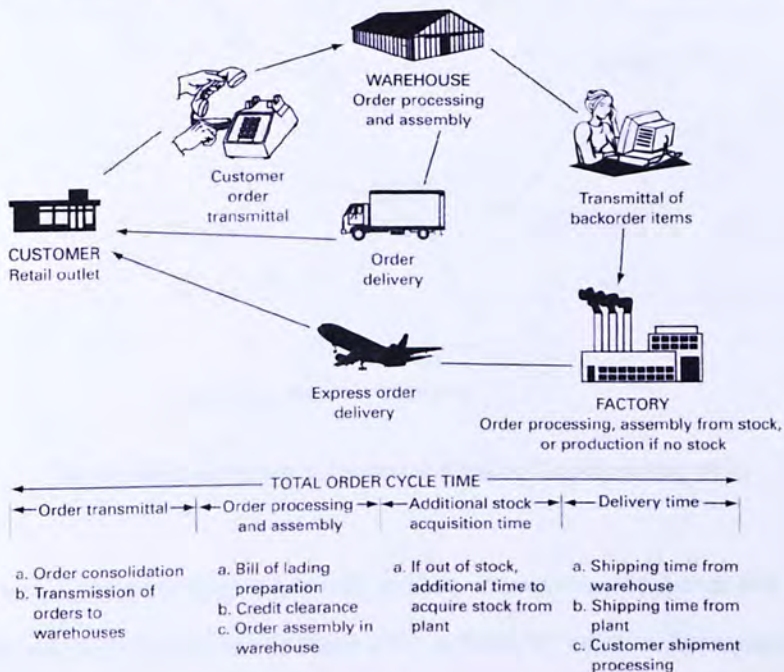
- Διαθεσιμότητα ανταλλακτικών
- Χρόνος ανταπόκρισης

- Εντοπισμός/ εγγύηση προϊόντων
- Παράπονα/ απαιτήσεις πελατών, κα.

Τα στοιχεία που μας απασχολούν μετά την συναλλαγή είναι αυτό που λέμε “after sales service”. Αφορούν δηλαδή την δυνατότητα του προμηθευτή να εξυπηρετήσει τον πελάτη σε περίπτωση που κάτι δεν πάει καλά και τον τρόπο που ο προμηθευτής αντιμετωπίζει τα πιθανά προβλήματα.

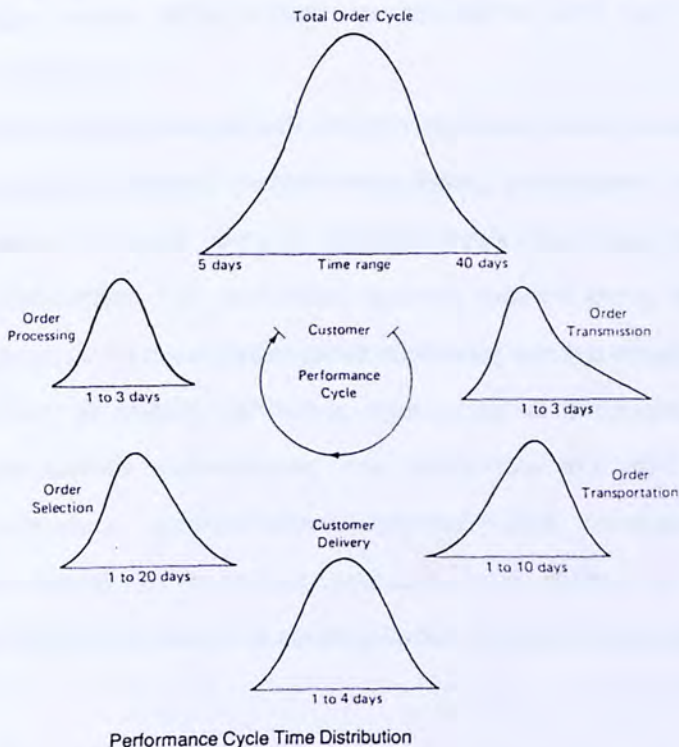
### 3.5 Χρονικός Κύκλος Παραγγελίας – Order Cycle Time

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο χρονικός κύκλος παραγγελίας είναι ένας σημαντικός παράγοντας CS που αποτελείται από πολλές συνιστώσες.



Σχήμα 7: Συνιστώσες του Χρονικού Κύκλου Παραγγελίας (B.7)

Ο χρονικός κύκλος παραγγελίας όμως δεν είναι ποτέ σταθερός. Επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες και ποικίλει από την μια μέρα στην άλλη, και από την μια παραγγελία στην άλλη. Κάθε παραγγελία μπορεί να έχει κύκλο από 5 ημέρες έως 40 ημέρες! Τα παρακάτω διαγράμματα περιγράφουν την διακύμανση που μπορεί να υπάρχει στον κύκλο μιας παραγγελίας.



**Σχήμα 8: Διακύμανση Χρονικού Κύκλου Παραγγελίας (B.3)**

Σε πολλές περιπτώσεις, ο χρονικός κύκλος παραγγελίας θεωρείται ένα πολύ σημαντικό κριτήριο για την απόδοση ενός συστήματος logistics. Συγκεκριμένα:

1. Πολλοί υπεύθυνοι αποθεμάτων (inventory managers), όταν ρωτούνται για τους στόχους τους όσον αφορά το Logistics Customer Service,

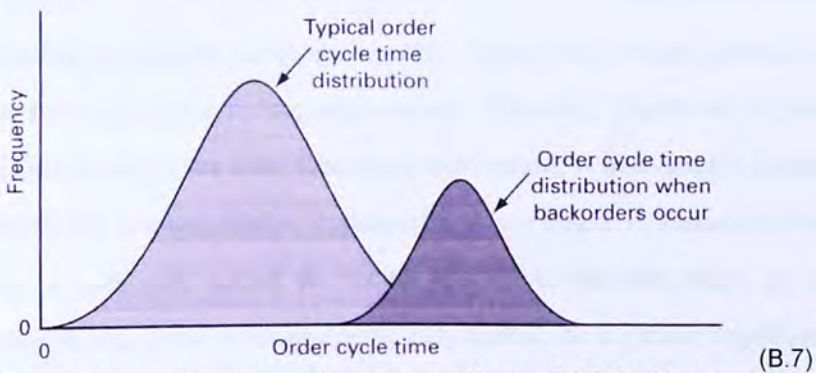
καθορίζουν «χρονικά παράθυρα» (time frames) μέσα στα οποία πρέπει να παραδίδονται συγκεκριμένα ποσοστά του συνόλου των παραγγελιών (π.χ. 95% μέσα σε μια μέρα, 97,5% μέσα σε δύο ημέρες και 100% μέσα σε τέσσερις ημέρες). Αυτά τα χρονικά παράθυρα συνδέονται άμεσα με την κατανομή πιθανότητας του χρόνου αναμονής των πελατών, που μέχρι κάποιο βαθμό μπορεί να επηρεάζεται από την διοίκηση αποθεμάτων.

2. Εάν εξεταστεί η συνολική καθυστέρηση κατά μήκος όλων των κρίκων της αλυσίδας εφοδιασμού (εκτέλεση παραγγελίας, customization, διαχείριση υλικών, μεταφορά κλπ), η διοίκηση αποθεμάτων ίσως θέλει να αντικαταστήσει τους συνολικούς χρόνους ανάμεσα στους επιμέρους κρίκους με ένα συγκεκριμένο χρόνο παράδοσης που έχει υποσχεθεί στον πελάτη. Σε πολλές περιπτώσεις, προκειμένου να αποφευχθούν ή να εξομαλυνθούν καθυστερήσεις που προκύπτουν π.χ. από έλλειψη αποθεμάτων, χρησιμοποιούνται ταχύτερα μέσα μεταφοράς (π.χ. αεροπλάνο), με αντίστοιχες επιπτώσεις στο κόστος. Η διοίκηση αποθεμάτων θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τέτοιες περιπτώσεις.

Οι λόγοι που μπορούν να οδηγήσουν σε αβεβαιότητα σε σχέση με τον κύκλο παραγγελίας μπορεί να είναι: ελλείψεις στον εξοπλισμό των αποθηκών, έλλειψη αποθεμάτων, καθυστερήσεις στην μεταφορά αλλά και σε ξαφνικές αλλαγές στο απαιτούμενο χρονοδιάγραμμα. Για να μπορεί μια επιχείρηση να παρέχει ικανοποιητικό επίπεδο εξυπηρέτησης θα πρέπει να μπορεί να περιορίσει τις διακυμάνσεις του απαιτούμενου χρόνου για την εκτέλεση μιας παραγγελίας. Το

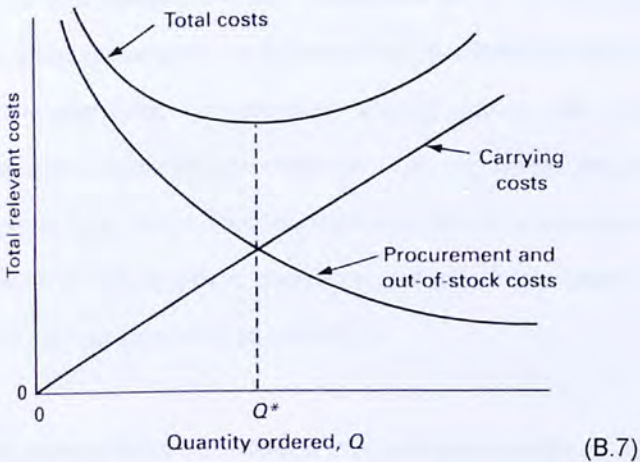
κλειδί για να γίνει αυτό είναι να εφαρμόζεται ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα ελέγχου του συστήματος των Logistics. Εργαλείο που βοηθά τον έλεγχο αυτό είναι το Logistics Resource Planning (LRP) που βασίζεται στις δυνατότητες που παρέχει η επιστήμη της πληροφορικής στην συλλογή και επεξεργασία των απαραίτητων πληροφοριών (επίπεδα αποθέματος, πρόγραμμα παραγωγής κλπ).

Ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν τον κύκλο παραγγελίας είναι και τα διαθέσιμα αποθέματα: εάν υπάρχουν αρκετά αποθέματα είμαστε σε θέση να προχωρήσουμε στην συλλογή και την αποστολή της παραγγελίας.



**Σχήμα 9: Κατανομή Συχνοτήτων για τον Χρονικό Κύκλο Παραγγελίας όταν υπάρχουν καταστάσεις *stockout***

Με μια βιαστική ματιά λοιπόν, θα λέγαμε απλά ότι πολύ υψηλά αποθέματα είναι η καλύτερη λύση. Απ' την άλλη, δεν πρέπει να ξεχνάμε και το συνεπαγόμενο κόστος αποθεμάτων και αποθήκευσης. Έτσι, αυτό που πρέπει να κάνει κάθε επιχείρηση είναι να καθορίσει το **βέλτιστο** επίπεδο αποθεμάτων, το επίπεδο εκείνο δηλαδή όπου το κόστος διατήρησης αποθεμάτων εξισορροπείται με το κόστος από χαμένες πωλήσεις (λόγω έλλειψης αποθεμάτων).



**Σχήμα 10: Σχέση Αποθέματος - Κόστους**

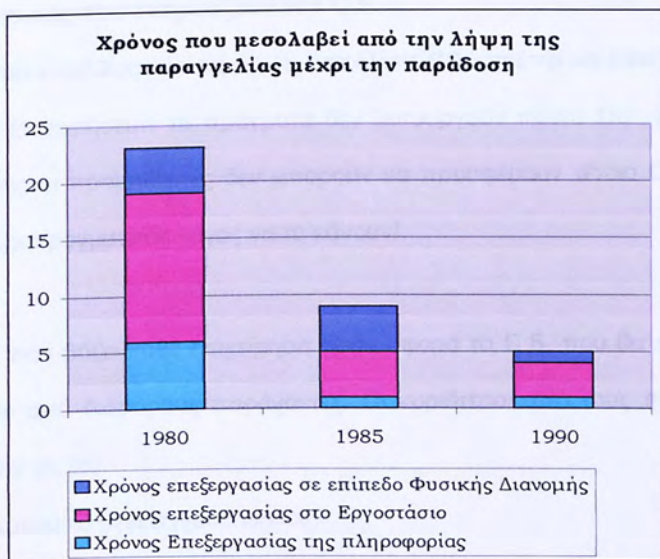
Ο χρόνος παράδοσης μιας παραγγελίας, όπως ήδη είπαμε, μπορεί να κυμαίνεται από μερικές ημέρες μέχρι μερικές εβδομάδες. Παράδοση σε λίγες ώρες μπορεί να γίνει σε πολύ εξαιρετικές περιπτώσεις. Η συνηθισμένη μονάδα μέτρησης του χρονικού κύκλου παραγγελίας είναι η ημέρα. Η παραγγελία που φτάνει το πρωί μιας ημέρας θα πρέπει να έχει την ίδια μεταχείριση με μια παραγγελία που φτάνει το μεσημέρι της ίδιας ημέρας. Αν ο χρόνος παράδοσης είναι μία ημέρα και οι δύο παραγγελίες θα φύγουν την επομένη, νωρίς το πρωί. Αντίστοιχα, και οι καθυστερήσεις δεν υπολογίζονται μετρώντας ώρες αλλά ημέρες.

Ο χρόνος αναμονής είναι πολλές φορές, όπως ήδη έχουμε αναφέρει, το πιο άμεσο κριτήριο για έναν πελάτη όσον αφορά το C.S. που του παρέχεται. Ο πελάτης επιθυμεί την ταχύτερη δυνατή παράδοση ή τουλάχιστον μια αρκετά ακριβής εκτίμηση του χρόνου αναμονής (αξιοπιστία). Έτσι, θα είναι σε θέση να

αποφασίζει αν θα προχωρήσει σε παραγγελία ή θα απευθυνθεί σε άλλο προμηθευτή. Αυτό είναι φυσικό, με δεδομένο ότι και ο πελάτης είναι, κατά πάσα πιθανότητα, προμηθευτής για κάποιους άλλους, οπότε κάθε απρόβλεπτη καθυστέρηση στην παραλαβή των υλικών που έχει παραγγείλει θα μεταφραστεί σε καθυστέρηση προς τους δικούς του πελάτες – άρα σε φτωχότερο C.S. έτσι, σε πολλές περιπτώσεις, ο χρόνος παράδοσης μπορεί να αποτελέσει σημαντικό επιχείρημα σε διαπραγματεύσεις με πελάτες.

Οι απαιτήσεις των πελατών όσον αφορά τους χρόνους παράδοσης έχει αυξηθεί πάρα πολύ τα τελευταία χρόνια. Αυτό είναι αποτέλεσμα της γενικότερης επιτάχυνσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας στον σύγχρονο κόσμο. Ανάλογες είναι και οι προσπάθειες των επιχειρήσεων να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις για μικρότερους κύκλους παραγγελίας.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της τάσης για μείωση του χρονικού κύκλου παραγγελίας είναι εκείνο εταιρείας ηλεκτρικών ειδών που κατάφερε μέσα σε μια δεκαετία να μειώσει τον κύκλο από 23 εβδομάδες σε 5 εβδομάδες, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:



(A.5)

**Σχήμα 11: Τάση μείωσης των lead times**



### 3.6 Παράγοντες που επηρεάζουν του C.S.

Παρόλο που συνήθως λέγεται ότι το «απόλυτο CS» πρέπει να είναι ο στόχος όλων των επιχειρήσεων τα πράγματα δεν λειτουργούν πάντα έτσι. Σε πολλές περιπτώσεις οι προμηθευτές δεν μπορούν να προσφέρουν τέτοιο CS ή ίσως δεν υπάρχει πραγματικός λόγος να το κάνουν!

Οι στόχοι που βάζει κάθε επιχείρηση όσον αφορά το C.S. που θα προσφέρει εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες. Οι κυριότεροι από τους παράγοντες αυτούς είναι (A.28):

- Οικονομικά μεγέθη (economics)
- Επιχειρηματικό περιβάλλον (nature of the environment)
- Φύση προϊόντος (nature of the product)
- Υποκαταστασιμότητα (substitutability)
- Φυσικά χαρακτηριστικά (physical characteristics)
- Πρότυπα ζήτησης (pattern of demand)

Στην συνέχεια θα αναλύσουμε περισσότερο τους έξι (6) αυτούς παράγοντες.

#### 3.6.1 Οικονομικά Μεγέθη

Συχνά, η πρώτη ανησυχία των επιχειρήσεων έχει να κάνει με οικονομικά θέματα. «Η εξυπηρέτηση κοστίζει». Αν και υπάρχουν πολλά συστήματα και μέθοδοι που μπορούν να συνδυαστούν για να ικανοποιήσουν κάθε επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, αυτές οι εναλλακτικές μέθοδοι είναι λιγότερες και πιο ακριβές όσο υψηλότερο είναι το επιδιωκόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης. Στον πίνακα που ακολουθεί, διάφοροι παραγωγοί έχουν προσπαθήσει να ερμηνεύσουν την κάλυψη τεμαχίων που ζητήθηκαν στους διανομείς τους από

τους πελάτες τους. Ο πίνακας αυτός δίνει την δυνατότητα σε κάθε πελάτη να επιλέξει οποιαδήποτε πολιτική αυτόματης αναπλήρωσης αποθέματος ώστε να ικανοποιούνται τα επίπεδα διαθεσιμότητας που επιθυμεί, να υπάρχει μια αποδεκτή συχνότητα παραγγελιών και να προκύπτει ένα λογικό κόστος, που αντιστοιχεί έμμεσα στο επίπεδο αποθέματος που είναι απαραίτητο για την υποστήριξη κάθε επιπέδου διαθεσιμότητας και κάθε συχνότητας παραγγελιών.

## Πίνακας 2: Διαθέσιμα Επίπεδα Εξυπηρέτησης - Πολιτική Αυτόματης Αναπλήρωσης

*Customer Inventory Management Service Print-out,  
Consumer Products Division, Corning Glass Works*

Per cent of order-fill	Turnover	Average inventory \$
<i>Two weeks</i>		
99.50	6.8x	21,052
99.20	7.16	22,910
99.00	7.33	22,373
98.00	7.93	20,560
97.00	8.48	19,351
96.00	8.88	18,478
95.00	9.21	17,896
94.00	9.53	17,202
92.00	10.13	16,194
90.00	10.66	15,389
<i>Three weeks</i>		
99.50	6.25x	26,208
99.20	6.57	24,957
99.00	6.73	24,369
98.00	7.33	22,382
97.00	7.79	21,058
96.00	8.16	20,102
95.00	8.47	19,386
94.00	8.77	18,704
92.00	9.32	17,600
90.00	9.81	16,717
<i>Four weeks</i>		
99.50	5.69x	28,823
99.20	5.97	24,472
99.00	6.11	26,836
98.00	6.64	24,691
97.00	7.05	23,260
96.00	7.38	22,227
95.00	7.65	21,433
94.00	7.92	20,717
92.00	8.40	19,523
90.00	8.83	18,572
<i>Five weeks</i>		
99.50	5.23x	31,373
99.20	5.48	29,929
99.00	5.61	29,250
98.00	6.08	26,956
97.00	6.45	25,427
96.00	6.74	24,322
95.00	6.99	23,473
94.00	7.22	22,708
92.00	7.65	21,434
90.00	8.03	20,415
<i>Six weeks</i>		
99.50	4.82x	34,003
99.20	5.05	32,471
99.00	5.17	31,760
98.00	5.59	29,318
97.00	5.92	27,696
96.00	6.18	26,524
95.00	6.40	25,623
94.00	6.61	24,812
92.00	6.99	23,461
90.00	7.33	22,379

Source: Consumer Products Division, Corning Glass Works

Ακριβώς λόγω της μεγάλης σπουδαιότητας των οικονομικών μεγεθών για κάθε επιχείρηση και της στενής σχέσης κόστους και κέρδους με το επίπεδο C.S., στην συνέχεια αφιερώνεται ολόκληρο κεφάλαιο στα θέματα αυτά.

### **3.6.2 Επιχειρηματικό Περιβάλλον**

Η μελέτη του περιβάλλοντος μπορεί να περιλαμβάνει και την συμπεριφορά των πελατών και των ανταγωνιστών. Για παράδειγμα, ποια είναι η επίδραση των πολιτικών διαχείρισης αποθεμάτων που εφαρμόζουν οι πελάτες; Επιτρέπουν οι πολιτικές αυτές αποτελεσματικούς χρόνους αναπλήρωσης; Ή, από λάθος ή σχεδιασμό, απαιτούν άμεση ανταπόκριση, πράγμα που μπορεί να γίνει μόνο με αποκέντρωση των αποθεμάτων του προμηθευτή, τη συχνή χρήση ειδικών μεθόδων μεταφοράς ή άλλα μέσα;

Και οι πολιτικές εξυπηρέτησης των ανταγωνιστών, είτε είναι καλά ορισμένες είτε όχι, μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά το επίπεδο εξυπηρέτησης που θεωρείται πρότυπο. Μελέτες έχουν δείξει ότι τα επίπεδα εξυπηρέτησης που παρέχουν οι ανταγωνιστές μπορεί να έχουν μεγάλες επιπτώσεις στις πωλήσεις μιας επιχείρησης.

### **3.6.3 Φύση Προϊόντος**

Αρκετά χαρακτηριστικά προϊόντων έχουν άμεση επίδραση στο επίπεδο C.S. που θα επιθυμούσε ή θα μπορούσε να παρέχει μια επιχείρηση. Τα χαρακτηριστικά αυτά επηρεάζουν την προθυμία του πελάτη να αντικαταστήσει τον προμηθευτή ενός προϊόντος ή την μάρκα του, τα φυσικά χαρακτηριστικά του ίδιου του προϊόντος ή τα πρότυπα ζήτησης του πελάτη.

### **3.6.4 Υποκαταστασιμότητα**

Η δυνατότητα υποκατάστασης ενός προϊόντος σε όλα τα επίπεδα σε ένα κανάλι διανομής θα καθορίσει το βαθμό της προσοχής με την οποία θα πρέπει να αντιμετωπίσει ο προμηθευτής την πολιτική εξυπηρέτησης των πελατών του. Διάφορες μελέτες έχουν δείξει ότι οι τάσεις υποκατάστασης διάφορων προϊόντων ποικίλουν πολύ. Σε βιομηχανικά αγαθά παράγοντες όπως η τυποποίηση, η λήξη δικαιωμάτων σε πατέντες προϊόντων ή διεργασιών, αυξάνουν γενικά την επικράτηση ανταγωνιστικών ειδών. Τα αποτελέσματα σχετικής έρευνας που έγινε από το περιοδικό "Progressive Grocer" παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

**Table II.** Selected Results of Progressive Grocer Survey of How Different Types of Customer Say They Would React to Stock-outs on Favourite Brands

Product	Buy elsewhere					Per cent of customers who would switch brands					Buy later at the same store				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Margarine	17	18	26	35	17	58	46	66	27	52	25	36	10	45	33
Cigarettes	75	82	81	83	80	10	4	17	17	5	15	14	2	8	15
Gelatin	13	11	27	10	21	61	50	60	40	49	26	42	13	60	32
Liquid starch	6	9	27	11	28	50	39	54	44	53	44	52	19	56	19
Hand soap	30	21	33	45	30	43	43	53	36	49	26	36	15	27	23
Toothpaste	39	36	63	60	43	52	40	28	30	36	9	24	10	20	21
Cereal	30	28	28	20	24	61	59	58	30	57	9	17	15	60	20
Dog food	61	62	39	25	41	39	38	50	50	44	-	-	11	50	19
Baby food	40	60	48	20	59	40	33	46	40	33	20	7	9	60	7
Deodorant	59	54	67	56	58	36	19	25	33	26	5	27	10	22	16
Shampoo	61	54	66	67	57	26	21	27	33	23	13	25	8	17	20
Regular coffee	46	48	36	27	36	32	28	57	18	33	23	28	6	64	33
Ketchup	30	7	26	40	19	57	59	67	40	63	13	35	8	30	19
Mayonaisse	52	7	39	22	27	26	55	51	22	59	22	41	13	67	14
Instant coffee	33	14	44	11	29	52	36	53	33	50	14	55	4	67	23
Canned tuna	30	19	22	9	18	52	56	67	46	53	17	26	12	55	29
Canned peaches	9	10	11	9	18	73	52	81	36	55	18	38	8	64	27
Peanut butter	17	18	26	20	27	67	46	61	50	58	17	36	14	40	18
Jam	9	21	15	36	21	77	48	77	27	64	14	31	8	46	16
Tomato juice	27	15	17	11	17	68	56	76	44	66	5	30	7	56	17
Toilet tissue	26	28	24	25	22	65	52	63	33	61	9	21	13	50	18
Facial tissue	22	19	19	-	19	70	52	67	33	64	9	30	14	78	19
Aluminium foil	17	18	13	33	15	78	46	80	33	68	4	36	8	44	19
Salad oil	26	11	24	38	20	57	50	67	38	62	17	39	10	38	20
Solid shortening	13	12	27	18	20	65	35	65	50	56	22	54	8	46	27
Canned soup	32	14	33	25	25	46	45	51	33	50	23	41	17	50	25
Canned milk	20	14	15	30	13	70	43	77	30	68	10	43	8	50	20
Canned corn	27	7	18	9	19	55	65	73	55	57	18	31	10	46	24
Canned green beans	18	11	17	29	19	64	61	78	57	57	18	32	6	29	24
Laundry detergent	46	36	51	50	52	38	29	43	30	23	17	43	9	30	27
Waxed paper	13	12	13	20	14	78	65	74	40	73	9	23	13	50	14

*Notes:*  
Out of stock, a big problem to supermarket operators, is also a big factor in the minds of consumers when selecting a favourite store. In answer to a question about how they would react to an out-of-stock situation on their favourite brands of 31 types of grocery product, they show some interesting unanimity of opinion. A dominant percentage of customers in all neighbourhoods say they will go to another store to buy their favourite brands of cigarettes, coffee, deodorant, dog food, laundry detergent and shampoo. High income shoppers and Afro-Americans show strong brand loyalty to toothpaste. Young marrieds and small-town customers will go out of their way to get their favourite brands of baby foods. Afro-Americans reveal a particular brand loyalty in many categories where loyalty is generally high.

In nearly all but the few categories mentioned above, better than half the customers in all neighbourhoods say their reaction to an out-of-stock situation on their favourite brand would be to choose a substitute.

The percentages sometimes add up to more than 100 per cent owing to the fact that some respondents checked "buy elsewhere" and the "buy later at the same store", indicating that they would do one or the other but will not switch brands.

*Key to store neighbourhood numbers:* 1 = Young married; 2 = Blue collar; 3 = High income; 4 = Afro-American; 5 = Small town

*Source:* [8]

**Πίνακας 3: Υποκαταστασιμότητα κοινών καταναλωτικών ειδών (A.28)**

### 3.6.5 Φυσικά Χαρακτηριστικά

Τα κυριότερα από τα φυσικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος που συνδέονται με το CS είναι:

1. Η ικανότητά του να «σηκώνει» το μεγάλο κόστος του υψηλού επιπέδου C.S.
2. Το ρίσκο της αποθήκευσης.

### 3.6.6 Πρότυπα Ζήτησης

Είναι πολύ πιο δύσκολο να συμμορφωθούμε με τα πρότυπα εξυπηρέτησης πελατών κατά τις περιόδους μεγάλης ζήτησης, παρά κατά τις περιόδους χαλαρής ζήτησης. Ακριβώς κατά τις περιόδους αυξημένης ζήτησης το C.S., όπως υποδεικνύεται και από τις αντίστοιχες διαθεσιμότητες των προϊόντων, μπορεί να είναι μεγάλης σημασίας.

Κατά τον καθορισμό προτύπων C.S., οι managers συχνά, χωρίς πρόθεση, παραβλέπουν την ανάγκη για διαφοροποιημένα πρότυπα, για διάφορες ομάδες τεμαχίων από την γραμμή προϊόντων. Για παράδειγμα, τεμάχια μεγάλου όγκου πωλήσεων μπορεί, αν λήψουν, να προκαλέσουν πολύ περισσότερες καταστάσεις back order απ' ό,τι οι ελλείψεις σε τεμάχια μικρού όγκου πωλήσεων, ίσως απαιτώντας 99% βαθμό πληρότητα (fill rate) για είδη μεγάλου όγκου πωλήσεων ενώ μόνο 95% για τα είδη μικρότερου όγκου πωλήσεων.

Οι προσδοκίες των πελατών ποικίλουν ανάλογα με τον τύπο του είδους που παραγγέλνουν. Όταν παραγγέλνουν κάτι εξειδικευμένο, διαφορετικό ή ειδικά κατασκευασμένο για τους ίδιους, είναι πρόθυμοι να περιμένουν πολύ περισσότερο απ' όσο όταν παραγγέλνουν κάτι τυποποιημένο. Χαρακτηριστικό

είναι το παράδειγμα των πελατών αλυσίδας καταστημάτων, όπου για την παραλαβή ενός κοινού, λευκού ψυγείου είναι διατέθιμοι να περιμένουν μόλις 48 ώρες ενώ για ένα ειδικό ψυγείο, με άλλο χρώμα, μη τυποποιημένου μεγέθους, είναι πρόθυμοι να περιμένουν μέχρι και 6 εβδομάδες!

Κοστίζει πολύ να προσφέρουμε υψηλό C.S. για όλα τα προϊόντα και σε όλους τους πελάτες και όλες τις γεωγραφικές περιοχές. Και συνήθως, δεν είναι καν απαραίτητο κάτι τέτοιο. Σε επόμενο κεφάλαιο θα αναλυθεί το πως μπορεί να γίνει τμηματοποίηση της αγοράς και εφαρμογή ανάλογης πολιτικής C.S.



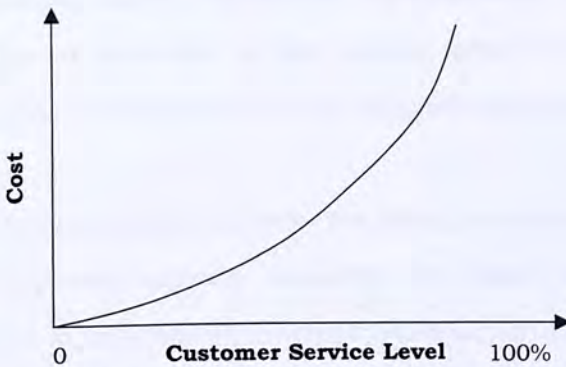
#### 4. ΚΟΣΤΟΣ /ΚΕΡΔΟΣ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Μεγάλη προσοχή έχει αφιερωθεί από την διοίκηση logistics στον έλεγχο κόστους, καθώς η έννοια του λεγόμενου «ολικού κόστους» έχει διαδοθεί τα τελευταία χρόνια. Κι ακόμη, το τελικό κέρδος μιας επιχείρησης μπορεί να επηρεαστεί σημαντικά από ένα προσεκτικά σχεδιασμένο και ελεγχόμενο πρόγραμμα υπηρεσιών logistics.

Ένα παράδειγμα που δείχνει καθαρά το πόσο μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα μιας επιχείρησης το σύστημα C.S. που εφαρμόζει, είναι εκείνο που αναφέρουν οι Hutchinson & Stoll (1968, Α.28). σύμφωνα με άρθρο τους, με την δημιουργία ενός κέντρου διανομής από μια εταιρεία πώλησης λευκών ηλεκτρικών συσκευών (κουζίνες, ψυγεία, πλυντήρια κλπ), οι πωλήσεις αυξήθηκαν αμέσως κατά 15%, εξαιτίας της μεγάλης μείωσης στους χρόνους παράδοσης.

Αντίστοιχα παραδείγματα υπάρχουν και για περιπτώσεις όπου κακοσχεδιασμένα συστήματα logistics, οδηγούν σε χαμηλά επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών και αυξημένα κόστη. Τα κόστη μπορεί να προκύπτουν από ανεκπλήρωτες παραγγελίες (λόγω καθυστερήσεων στην παραγωγή ή την προμήθεια προϊόντων), καθυστερήσεις στην τιμολόγηση και ειδικών υπηρεσιών που απαιτούνται σε περιπτώσεις που υπάρχουν προβλήματα κατά την παράδοση μιας παραγγελίας (π.χ. έξοδα επιστροφής κατεστραμμένων προϊόντων, έξοδα επικοινωνίας για διευκρινήσεις, χρόνος κλπ). Απ' την άλλη, ένα επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών που καλύπτει το 100% των αναγκών όλων των πελατών μας θα οδηγούσε σε τεράστιο κόστος.

Σύμφωνα με μελέτες που έχουν γίνει για το θέμα αυτό, η σχέση Επιπέδου Εξυπηρέτησης – Κόστους μπορεί να περιγραφεί από την παρακάτω καμπύλη:



**Σχήμα 12: Επίπεδο Εξυπηρέτησης – Κόστος**

(B.8)

Όπως φαίνεται και στην παραπάνω καμπύλη, το κόστος εξυπηρέτησης αυξάνεται με γεωμετρική πρόοδο σε σχέση με το απαιτούμενο επίπεδο εξυπηρέτησης, φτάνοντας σε πολύ υψηλά επίπεδα όσο πλησιάζουμε σε επίπεδο εξυπηρέτησης 100%. Οι κύριοι παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση του κόστους αυτού είναι (A.54):

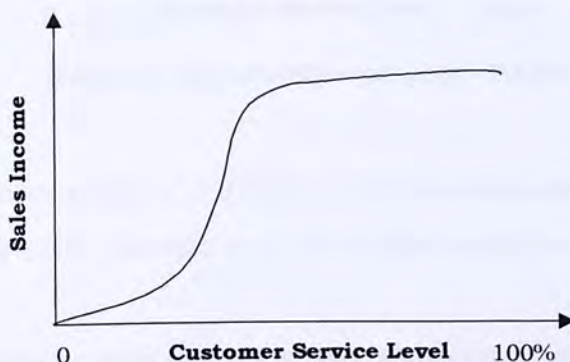
- Το αυξημένο δεσμευμένο κεφάλαιο που απαιτείται
- Η ακριβότερη μεταφορά και διαχείριση
- Οι αυξημένες διαχειριστικές απαιτήσεις

Η ιδέα αύξησης του επιπέδου εξυπηρέτησης δεν φαίνεται εδώ πολύ ελκυστική μιας και συνδέεται με ραγδαία αύξηση του κόστους, αυτό όμως που πρέπει να μας απασχολεί πραγματικά είναι το κόστος στην περίπτωση που δεν επιδιώκει μεγαλύτερο επίπεδο εξυπηρέτησης, με δεδομένο ότι ολόένα και περισσότερο ο ανταγωνισμός κινείται προς αυτήν την κατεύθυνση. Αναπόφευκτο αποτέλεσμα

αυτής της τάσης είναι και οι ανάγκες των πελατών να αυξάνονται ολοένα και περισσότερο.

Τελικά, ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης της κατάστασης αυτής από μια επιχείρηση είναι να προσπαθεί να βρει κάποιον τρόπο με τον οποίο να προσφέρει υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης με οικονομικότερο τρόπο.

Το επίπεδο εξυπηρέτησης βέβαια, εκτός από κόστος συνεπάγεται και κάποιο κέρδος. Η παρακάτω καμπύλη περιγράφει της σχέση του επιπέδου εξυπηρέτησης με τα έσοδα από της αντίστοιχες πωλήσεις που συνεπάγεται:

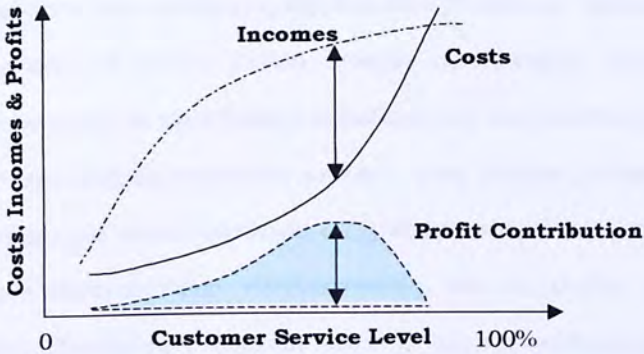


**Σχήμα 13: Επίπεδο Εξυπηρέτησης – Έσοδα**

(B.8)

Όπως φαίνεται από την καμπύλη αυτή, τα έσοδα από πωλήσεις είναι χαμηλά όσο το επίπεδο εξυπηρέτησης είναι χαμηλό, αυξάνονται ραγδαία όταν το επίπεδο εξυπηρέτησης είναι ικανοποιητικό ενώ στη συνέχεια παραμένουν σχεδόν σταθερά μετά από κάποιο σημείο, παρά την αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης.

Συνδυάζοντας τις δύο παραπάνω καμπύλες μπορούμε να δούμε γραφικά πώς το επίπεδο εξυπηρέτησης συνεισφέρει στο κέρδος της επιχείρησης.



**Σχήμα 14: Επίπεδο Εξυπηρέτησης – Κέρδος**

(B.8)

Πριν αποφασίσει λοιπόν η επιχείρηση το επίπεδο εξυπηρέτησης που θα υιοθετήσει θα πρέπει μελετήσει ποιος είναι ο συνδυασμός που την συμφέρει καλλίτερα.

Πριν αποφασίσει μια επιχείρηση την πολιτική εξυπηρέτησης πελατών που θα υιοθετηθεί θα πρέπει να απαντήσει σε κάποια ερωτήματα:

1. Είναι έτοιμοι οι πελάτες να πληρώσουν για υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης, και πόσο;
2. Το υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης θα επηρεάσει τις πωλήσεις;

## 5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η εξυπηρέτηση πελατών αντιπροσωπεύει το αποτέλεσμα ενός συστήματος logistics και το στοιχείο “place” του μείγματος marketing. Είναι ένα μέτρο της αποτελεσματικότητας του συστήματος logistics στην δημιουργία χρησιμότητας σε θέματα χρόνου και τόπου. Πολλά στοιχεία εξυπηρέτησης συνδέονται συνήθως με τα logistics, αν και ο βαθμός σπουδαιότητας που συνδέεται μ’ αυτά ποικίλει από περίπτωση σε περίπτωση ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών. Υπάρχει μια γενική συμφωνία ότι η άριστη εξυπηρέτηση πελατών είναι μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και τα κλειδιά για την αποτελεσματική εξυπηρέτηση πελατών είναι ο σωστός καθορισμός των αναγκών των πελατών και η ανταπόκριση σ’αυτές με συνεχή τρόπο. Γι αυτό το λόγο ο σχεδιασμός του logistics customer service πρέπει να γίνεται σε στρατηγικό επίπεδο, και για να είναι όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικός θα πρέπει να ακολουθεί ένα συστηματικό πλαίσιο εργασίας.

Διάφορα τέτοια πλαίσια έχουν παρουσιαστεί από ερευνητές, και παρουσιάζουν ομοιότητες στα στάδια που πρέπει να περιλαμβάνει μια περιεκτική διαδικασία σχεδιασμού του logistics customer service, αλλά και στις αναλύσεις που εκτελούνται. Συνήθως, για να λειτουργήσει το logistics customer service σαν ένα όπλο ανταγωνισμού, πρέπει να αξιολογούνται τρία θέματα:

1. απαιτήσεις πελατών
2. απόδοση επιχείρησης
3. απόδοση ανταγωνισμού

### 5.1 Παραδοσιακές Στρατηγικές C.S.

Παραδοσιακά, η ανάλυση για την εξυπηρέτηση πελατών γίνεται με την διαίρεση της συνολικής εξυπηρέτησης σε διάφορα στοιχεία (ή ιδιότητες) εξυπηρέτησης, κάνοντας μια έρευνα ανάμεσα στους πελάτες, και μετρώντας την σπουδαιότητα των στοιχείων αυτών για τους πελάτες καθώς και την απόδοση της επιχείρησης αλλά και των ανταγωνιστών της όσον αφορά τα στοιχεία αυτά. Τα αποτελέσματα μιας τέτοιας έρευνας μπορούν στην συνέχεια να υποβληθούν σε στατιστική ανάλυση με την βοήθεια της οποίας τόσο τα στοιχεία εξυπηρέτησης όσο και η πελατειακή βάση μπορούν να ταξινομηθούν σε χρήσιμες ομάδες – διαστάσεις εξυπηρέτησης και ομάδες πελατών, αντίστοιχα. Αφού εντοπιστούν οι ανάγκες των πελατών και η επικρατούσα κατάσταση του ανταγωνισμού, μπορούν να αναγνωριστούν πιθανά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και τρόποι βελτίωσης. Τελικά, στη βάση αυτής της ανάλυσης μπορεί να σχεδιαστεί μια αποτελεσματική στρατηγική εξυπηρέτησης πελατών. Ο σχεδιασμός μιας στρατηγικής εξυπηρέτησης πελατών σε θέματα Logistics περιλαμβάνει αποφάσεις που αφορούν την ανάγκη τμηματοποίησης της αγοράς ανάλογα με τις ανάγκες των πελατών, και την ανάγκη διαφοροποίησης των προσφερόμενων επιπέδων εξυπηρέτησης σε κάθε τμήμα. Δίνει μια απάντηση όσον αφορά το ποια είναι τα πιο σημαντικά στοιχεία εξυπηρέτησης και το ποιο επίπεδο εξυπηρέτησης πρέπει να προσφέρεται σε κάθε τμήμα της αγοράς.

Είναι προφανές πια ότι για να είναι επιτυχημένη μια επιχείρηση μέσα σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οφείλει να υιοθετεί νέους τρόπους σκέψης. Η χρήση της τμηματοποίησης των αγορών για θέματα logistics μπορεί να συμβάλει δραματικά στην διαφοροποίηση της θέσης μιας επιχείρησης στην

αγορά. Σε επόμενο κεφάλαιο θα αναπτυχθεί αναλυτικά το θέμα της τμηματοποίησης αγοράς.

## 5.2 Στρατηγικές Customer – Focused

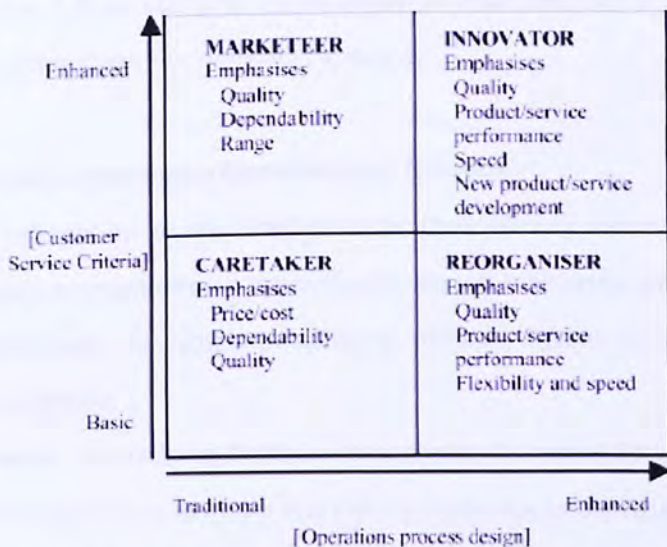
Σύμφωνα με τον Christopher (A.33) η αύξηση του μεριδίου αγοράς μέσω μεγαλύτερης διαφοροποίησης μπορεί να είναι απλά μια επιθυμία. Η διατήρηση όμως του μεριδίου αγοράς είναι κρίσιμη για την επιβίωση μιας επιχείρησης.

Η διατήρηση των πελατών σε μια μεγάλη αγορά προϋποθέτει ότι τους προσφέρουμε περισσότερο από μια απλή ικανοποίηση, για την οποία άλλωστε πληρώνουν. Οι επιχειρήσεις και οι αλυσίδες εφοδιασμού επικεντρώνονται περισσότερο στον πελάτη (customer – focused), δηλαδή επικεντρώνονται στις πραγματικές ανάγκες του πελάτη, προσπαθώντας να αντιμετωπίσουν τον πελάτη «σαν μια ομάδα με ένα μέλος» περισσότερο, παρά «σαν μέλος μιας ομάδας». Οι επιχειρήσεις θα πρέπει, όχι απλά να καθορίζουν και να διαφοροποιούν την ζήτηση νωρίτερα και πιο σωστά, αλλά να είναι σε θέση να ικανοποιήσουν την ζήτηση αυτή «με εξαιρετικό τρόπο»! Αυτό μπορεί να γίνει με αύξηση του επιπέδου αποθεμάτων, μεγαλύτερη ευελιξία πόρων κ. Ό,ποια και να είναι η τακτική που θα ακολουθηθεί, θα συνοδεύεται σίγουρα από αλλαγές στις διαδικασίες, τις λειτουργίες και ακόμη και στην δομή της επιχείρησης.

Ο Sweeney (A.33) χωρίζει τις λειτουργίες σε δύο (2) διαστάσεις:

1. προσέγγιση στον σχεδιασμό των διαδικασιών
2. επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών

οι διαστάσεις αυτές οδηγούν σε 4 ξεχωριστές στρατηγικές, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 15: Στρατηγικές CS κατά Sweeney (A.33)

Οι στρατηγικές αυτές είναι:

1. **Caretaker:** η επιχείρηση που νοιάζεται. Μικρό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα αποκτήσει με διαφοροποίησή της από τον ανταγωνισμό.
2. **Marketeer.** Αυξημένος ανταγωνισμός οδηγεί τις επιχειρήσεις να αυξήσουν ή να επεκτείνουν το επίπεδο του C.S. που προσφέρουν. Περισσότερο ανταποκρινόμενη σε αλλαγές οδηγούμενες από την αγορά.
3. **Reorganiser.** Αλλαγές στο επιχειρησιακό σχέδιο και στην διαχείριση των πόρων. Επένδυση σε νέα τεχνολογία και νέες προσεγγίσεις σε μεθόδους παραγωγής όπως το JIT.



4. **Innovator.** Συνδυασμός των στρατηγικών του marketeer και του reorganiser. Η καινοτομική στρατηγική στοχεύει στην επίτευξη υψηλών επιπέδων C.S. με εφαρμογή οργανωτικών αλλαγών που είναι απαραίτητες για την υποστήριξη των αλλαγών της αγοράς.

### 5.3 Ανάπτυξη Στρατηγικών Εξυπηρέτησης Πελατών

Έχοντας αναγνωρίσει το σημαντικό ρόλο της εξυπηρέτησης πελατών για την διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση, είναι φανερό ότι ο σχεδιασμός πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών πρέπει να γίνεται σε στρατηγικό επίπεδο.

Αν και πολλές επιχειρήσεις διαθέτουν στρατηγικές Customer Service, αυτές συχνά δεν είναι τίποτε παραπάνω από ένα σετ πρότυπων αποδόσεων: κανόνες και δράσεις σχετικές με διαδικασίες που γίνονται πριν, κατά και μετά τη συναλλαγή. Τα προγράμματα εξυπηρέτησης πελατών τείνουν απλά να «καθορίζουν το πως η επιχείρηση πρέπει να δρα» για να παραδίδει το προϊόν ή την υπηρεσία της επιτυχώς, αντί να «παραδίδει αυτό που ο πελάτης θέλει».

Τα προβλήματα που συχνά παρουσιάζονται στα περισσότερα «παραδοσιακά» προγράμματα εξυπηρέτησης πελατών είναι (A.33):

1. Μικρή διαφοροποίηση από το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρει ο ανταγωνισμός
2. Τα προγράμματα customer service σπάνια ελέγχονται για την αποτελεσματικότητα του κόστους (cost effectiveness)
3. Τα προγράμματα customer service είναι συνήθως γενικά (generic)

Το πρώτο στάδιο κατά την ανάπτυξη στρατηγικής εξυπηρέτησης πελατών θα πρέπει να είναι η πλήρης κατανόηση των αναγκών των πελατών. Θα πρέπει να εντοπιστούν λοιπόν ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την καταναλωτική συμπεριφορά αλλά και ποια από τα στοιχεία των Logistics θεωρεί ο πελάτης σημαντικά για την εξυπηρέτησή του. Τέτοια στοιχεία φαίνονται στον παρακάτω πίνακα. Αξίζει να σημειώσουμε εδώ ότι, σύμφωνα με σχετικές μελέτες, η εξυπηρέτηση πελατών αξιολογείται τελείως διαφορετικά από τους πελάτες σε σχέση με την άποψη των προμηθευτών (A.43). Έτσι, κάποια από τα στοιχεία που ο προμηθευτής θεωρεί σημαντικά, μπορεί για τον πελάτη να είναι αδιάφορα, και αντίστροφα.

**Πίνακας 4: ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ**

- Συχνότητα παραδόσεων,
- Χρόνος εκτέλεσης παραγγελίας,
- Συνέπεια παραδόσεων,
- Έκτακτες παραδόσεις όταν ζητείται,
- Διαθέσιμα αποθέματα και συνεχής τροφοδοσία,
- Πληρότητα παραγγελιών,
- Πληροφόρηση για ελλείψεις,
- Ευκολία τοποθέτησης παραγγελίας,
- Αποδοχή παραγγελίας,
- Δυσλειτουργίες του συστήματος διανομής,
- Ευελιξία του συστήματος διανομής,
- Πληροφοριακή υποστήριξη,
- Ακρίβεια τιμολογίων,

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

(A.4)

Φυσικά, δεν θεωρούν όλοι οι πελάτες τα ίδια στοιχεία σημαντικά, ούτε και κάθε πελάτης θεωρεί εξίσου σημαντικά όλα τα στοιχεία. Ο κάθε πελάτης είναι μοναδικός και το ποια στοιχεία είναι σημαντικά γι αυτόν εξαρτάται από τις ανάγκες του.

Για τον εντοπισμό των στοιχείων που είναι σημαντικά για τους πελάτες μιας συγκεκριμένης επιχείρησης χρήσιμο εργαλείο μπορεί να είναι ένα ερωτηματολόγιο που θα απευθύνεται προς αυτούς και θα τους ζητάει να «βαθμολογήσουν» τα στοιχεία της εξυπηρέτησης πελατών που τους

ενδιαφέρουν. Μια ανάλυση των απαντήσεων στα ερωτηματολόγια αυτά μπορεί να βοηθήσει πολύ στον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο τα στοιχεία αυτά θα διαμορφώσουν την στρατηγική της επιχείρησης.

Γενικά, σημαντικό είναι να υπάρχει κάποιος μηχανισμός επικοινωνίας μεταξύ προμηθευτών και πελατών, μέσω του οποίου οι πελάτες θα κάνουν γνωστές τις ανάγκες τους στους προμηθευτές. Επίσης, ένας τέτοιος μηχανισμός επικοινωνίας θα βοηθά και στην αποφυγή μη ρεαλιστικών απαιτήσεων από τους πελάτες.

Η επικοινωνία με τους πελάτες για τον εντοπισμό των απαιτήσεών τους, θα πρέπει να είναι μια διαδικασία συνεχής, αφού οι ανάγκες αλλάζουν συνεχώς.

Αφού εντοπίσουμε τα σημαντικά στοιχεία για κάθε πελάτη αλλά και τη σχετική τους βαρύτητα, το επόμενο στάδιο είναι η σύγκριση των στοιχείων αυτών με τον ανταγωνισμό (benchmarking). Για να γίνει αυτό κάθε πελάτης θα πρέπει να βαθμολογήσει την επιχείρηση-προμηθευτή σε κάθε ένα από τα στοιχεία της εξυπηρέτησης πελατών σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις που θεωρούνται ανταγωνιστές.

Στο επόμενο στάδιο, ολοκληρώνοντας την προκαταρκτική φάση, θα πρέπει να τμηματοποιηθεί η αγορά. Αυτό είναι απαραίτητο μιας και η εμπειρία έχει δείξει ότι η αντιμετώπιση της αγοράς σαν ένα ομοιογενές σύνολο δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική. Αντίθετα, η τμηματοποίηση της αγοράς σε υποαγορές και η αντιμετώπιση κάθε υποαγοράς ανάλογα με τις επιμέρους ανάγκες της (με διαφοροποίηση του customer service) είναι αποτελεσματικότερη και δημιουργεί

καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών. Αναλυτικότερα για την τμηματοποίηση της αγοράς θα αναφερθούμε σε επόμενο κεφάλαιο.

Στην συνέχεια, μετά την ομαδοποίηση των πελατών ανάλογα με τις ανάγκες τους, η επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργήσει διάφορες πολιτικές εξυπηρέτησης πελατών που κάθε μία να εξυπηρετεί όσο το δυνατόν καλύτερα τις ανάγκες μιας συγκεκριμένης ομάδας, και πάντα με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Για να γίνει αυτό, όπως έχει δείξει η εμπειρία, θα πρέπει να ακολουθούνται πιστά τα παρακάτω βήματα (A4):

#### **Βήμα 1**

Αποσαφήνιση της πολιτικής και ορισμός των στοιχείων της εξυπηρέτησης πελατών των ανταγωνιστών για κάθε προϊόν και κάθε υποαγορά.

#### **Βήμα 2**

Αναγνώριση και μέτρηση των στοιχείων-κλειδιών τα οποία θα οδηγήσουν την επιχείρηση στο να προτιμηθεί ως προμηθευτής αρχικά και αργότερα να εξασφαλιστεί η πίστη των πελατών.

#### **Βήμα 3**

Μέτρηση της αντίδρασης του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης στην κάθε υποαγορά, αλλά και στην κερδοφορία (cost-benefit analysis), για κάθε στοιχείο της εξυπηρέτησης πελατών.

#### **Βήμα 4**

Εξέταση της επίδοσης της επιχείρησης σε κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία.

## Βήμα 5

Ανασχεδιασμός των υφιστάμενων πολιτικών εξυπηρέτησης πελατών με έμφαση και προώθηση αυτών που κρίνονται ότι θα είναι πιο επικερδή και περιορισμό αυτών που εκτιμώνται ως λιγότερο επικερδή ή ακόμη και ζημιογόνα.

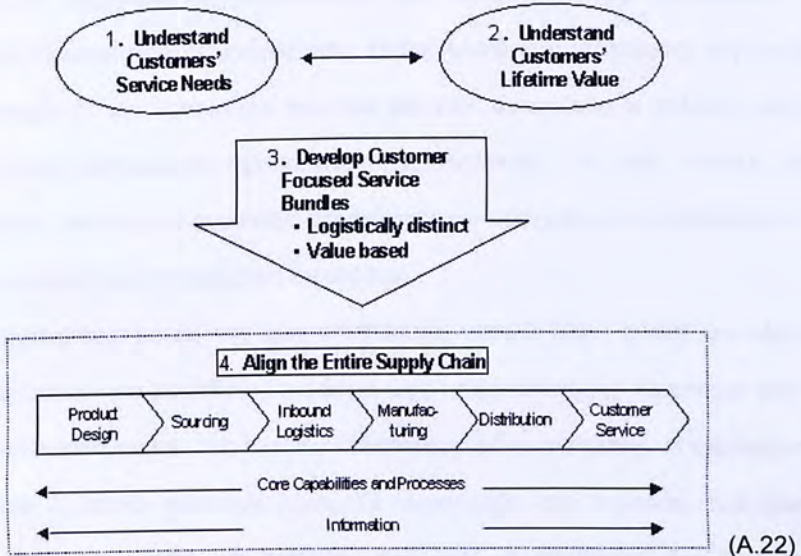
Στο τελικό στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού εξυπηρέτησης πελατών θα πρέπει να γίνει η αξιολόγηση των διαφόρων σεναρίων εξυπηρέτησης πελατών αλλά και ο καθορισμός του τρόπου εποπτείας και ελέγχου της συνολικής στρατηγικής. Ο τρόπος που αντιμετωπίζεται κάθε ομάδα πελατών φυσικά εξαρτάται φυσικά τόσο από τις ανάγκες της όσο και από την «αξία» της για την επιχείρηση.

Ανάγκες Πελατών σε Logistics	Ειδικές	Αναζήτηση λύσεων χαμηλού κόστους	Παροχή ειδικών υπηρεσιών για να διατηρήσουμε τους πελάτες και να κερδίσουμε από Logistics υψηλής προστιθέμενης αξίας
	Κοινές	Παροχή απλών υπηρεσιών και εξισορρόπηση όγκου	Αναγνώριση του πως τα Logistics μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να κρατήσουν «αιχμάλωτους» τους πελάτες
		Χαμηλή	Υψηλή

**Αξία Πελάτη**

**Σχήμα 16: Τμηματοποίηση Πελατών**

Στο παρακάτω σχήμα περιγράφεται η διαδικασία ανάπτυξης μιας εφοδιαστικής αλυσίδας με επίκεντρο τις ανάγκες των πελατών (customer focused):



**Σχήμα 17: Διαδικασία ανάπτυξης customer-focused αλυσίδας εφοδιασμού**

## 6. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

Η έννοια της τμηματοποίησης της αγοράς είναι ένα στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιεί συνήθως το marketing για τον εντοπισμό πόρων που έχουν την τάση να αυξάνουν την ικανοποίηση των πελατών και να βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η διαδικασία τμηματοποίησης της αγοράς περιλαμβάνει την κατανόηση του πώς και γιατί αγοράζουν οι πελάτες, πώς η επιχείρηση μπορεί να προσαρμόσει τις ικανότητές της στις ανάγκες των πελατών, και πώς να αναπτύξει στρατηγικές και προγράμματα marketing για να ικανοποιήσει τους πελάτες της επικερδώς.

Οι θεμελιώδεις αρχές της τμηματοποίησης αγοράς είναι αρκετά εύκολο να μεταφερθούν στα Logistics. Το φάσμα μιας τμηματοποίησης κυμαίνεται από το ακραίο customisation έως το μαζικό marketing, με το marketing να ενδιαφέρεται για την συνολικά καλύτερη λύση. Σε αντιστοιχία, στα logistics είναι γενικά απαγορευτικά ακριβό, και καθόλου πρακτικό, να σχεδιαστεί ένα ξεχωριστό πρόγραμμα logistics για κάθε έναν πελάτη ("customized" logistics), εκτός κι αν υπάρχουν πολύ λίγοι πελάτες. Απ' την άλλη, οι επιχειρήσεις μπορεί να σπαταλούν πόρους και να απομακρύνουν πελάτες εφαρμόζοντας ένα μόνο σύστημα logistics για όλους τους πελάτες ("generic" logistics).

Παρ' όλο που έχει αναγνωριστεί πια η σπουδαιότητα της τμηματοποίησης των αγορών σε θέματα logistics, τέτοια τμηματοποίηση δεν εφαρμόζεται πολύ συχνά από τις επιχειρήσεις. Συνήθως, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν μια «γενική» προσέγγιση σε θέματα logistics, προσφέροντας σε όλους τους πελάτες το ίδιο επίπεδο εξυπηρέτησης. Αυτό έχει συχνά σαν αποτέλεσμα κάποιες ομάδες



πελατών να «υπερ-εξυπηρετούνται» (overseved) ενώ κάποιοι άλλοι πελάτες υπο-εξυπηρετούνται.

Η πρόκληση για τους managers είναι να αναπτύξουν πρακτικά εργαλεία για την τμηματοποίηση. Για να είναι αποτελεσματική η τμηματοποίηση της αγοράς είναι απαραίτητο τα τμήματα που προκύπτουν να είναι μετρήσιμα, προσιτά, ουσιώδη και ομογενή. Επίσης, η τμηματοποίηση θα πρέπει να έχει στενούς δεσμούς με την στρατηγική ανταγωνισμού της επιχείρησης (A.32).

### **6.1 Παραδοσιακές Μέθοδοι (A.31)**

Επειδή η έννοια της τμηματοποίησης σε θέματα Logistics είναι αρκετά καινούργια, πολύ λίγα από τα εργαλεία αυτά μπορούν να βρεθούν στην βιβλιογραφία. Μια πρόταση για την αντιμετώπιση των ατελειών της τμηματοποίησης logistics είναι να υιοθετήσουμε τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την τμηματοποίηση από το βιομηχανικό marketing. Αφού οι περισσότερες γνώσεις σε θέματα logistics περιλαμβάνουν οργανωτικά θέματα, η εφαρμογή τέτοιων τεχνικών είναι προτιμότερη από την εφαρμογή τεχνικών του καταναλωτικού marketing.

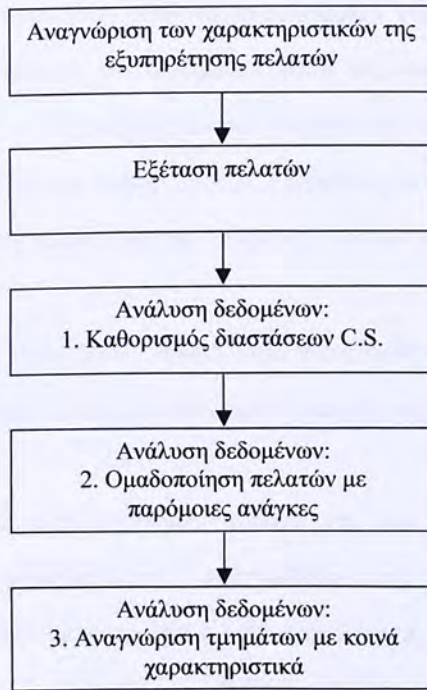
Στις μεθόδους που προτείνονται, πολλές είναι οι μεταβλητές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για μια τέτοια τμηματοποίηση. Τα κριτήρια τμηματοποίησης που προτείνονται από τους ερευνητές μπορούν να χωριστούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες: σε κριτήρια αναγνωρίσιμα και προσιτά, και σε κριτήρια σχετικά με ανάγκες και οφέλη. Πιο δημοφιλή είναι τα αναγνωρίσιμα και προσιτά κριτήρια, που συνήθως είναι δημογραφικά στοιχεία. Είναι εύκολο να ταξινομήσουμε ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Η δεύτερη προσέγγιση

βασίζεται στις υποκείμενες ανάγκες και τα οφέλη που αποζητά ο αγοραστής. Αυτή η προσέγγιση υποδηλώνει ότι ο προμηθευτής πρέπει να εφαρμόζει διαφορετική στρατηγική για κάθε τμήμα αγοράς στο οποίο στοχεύει.

Οι ερευνητές προτείνουν διάφορες μεθοδολογίες για την συλλογή πληροφοριών που είναι απαραίτητες για την τμηματοποίηση μιας αγοράς. Στην συνέχεια θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία που προτείνουν οι Christopher, Sterling, Lambert & Shama (Α.32). Η μεθοδολογία, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα, περιλαμβάνει 5 βήματα:

1. **Αναγνώριση των στοιχείων εξυπηρέτησης πελατών.** Τα στοιχεία εξυπηρέτησης πελατών που χρησιμοποιούνται από τους πελάτες στην επιλογή και την αξιολόγηση των προμηθευτών μπορούν να εντοπιστούν με την μελέτη στοιχείων που προτείνουν διάφορες προηγούμενες μελέτες, και καθώς κάθε βιομηχανία έχει διαφορετικές απαιτήσεις, με την πραγματοποίηση συνεντεύξεων με διάφορους αγοραστές ώστε να επαληθευτούν τα στοιχεία, να προστεθούν στοιχεία που είναι εξειδικευμένα σε κάθε βιομηχανία και αναδιατυπωθούν ερωτήσεις σύμφωνα με τον τύπο της κάθε βιομηχανίας.
2. **Εξέταση πελατών.** Μόλις τα στοιχεία εξυπηρέτησης πελατών γίνουν γνωστά, πρέπει να εξεταστούν οι αγοραστές του προϊόντος ώστε να καθοριστεί η σπουδαιότητα των στοιχείων αυτών στην απόφασή τους όσον αφορά την επιλογή και την αξιολόγηση των προμηθευτών.
3. **Ανάλυση δεδομένων - Διαστάσεις εξυπηρέτησης πελατών.** Υπάρχει μεγάλος αριθμός ανεξάρτητων στοιχείων εξυπηρέτησης πελατών. Για να γίνει πιο κατανοητός ο βαθμός σπουδαιότητας από τους πελάτες, πρέπει να εξαχθούν οι διαστάσεις του customer service. Η ανάλυση παραγόντων

(factor analysis) μπορεί να βοηθήσει τους managers στον προσδιορισμό αυτών των κατανοητών διαστάσεων.



**Σχήμα 18: Μεθοδολογία Τμηματοποίησης της Αγοράς με βάση το Customer Service (A. 32)**

#### 4. Ανάλυση δεδομένων - Ομαδοποίηση πελατών με παρόμοιες ανάγκες.

Μόλις οι διαστάσεις του customer service καθοριστούν, οι βαθμοί σπουδαιότητας των διαστάσεων μπορούν να ομαδοποιηθούν ώστε να δημιουργήσουν τμήματα με παρόμοιες ανάγκες εξυπηρέτησης πελατών. Η εξυπηρέτηση πελατών είναι κριτήριο που βασίζεται στις ανάγκες των πελατών. Σε κάθε ένα από τα τμήματα που δημιουργούνται η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει διαφορετικό πακέτο customer service.

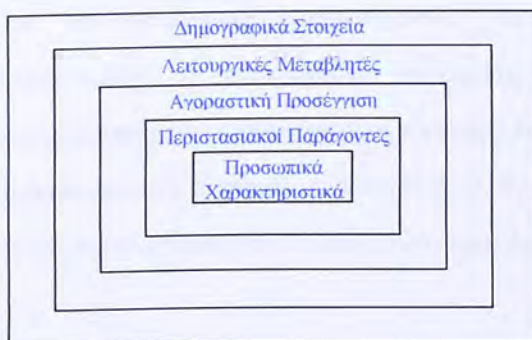
5. **Ανάλυση δεδομένων - Αναγνώριση τμημάτων.** Το τελικό βήμα της ανάλυσης είναι η αναγνώριση των τμημάτων με βάση τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων. Αυτά μπορεί να είναι είτε δημογραφικά χαρακτηριστικά είτε μεταβλητές που συνδέονται με τα logistics. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να υπάρχει ένας εύκολο και όχι ακριβός τρόπος ταξινόμησης των πελατών που δεν είχαν ταξινομηθεί με την αρχική μελέτη. Ξεχωριστή ανάλυση πρέπει να χρησιμοποιηθεί για την ταξινόμηση των επιχειρήσεων αυτών.

Σε σχετικό παράρτημα παρατίθεται άρθρο που περιγράφει ένα παράδειγμα εφαρμογής της μεθοδολογίας αυτής, σε βιομηχανία υψηλής τεχνολογίας.

Ένα άλλο να εργαλείο τμηματοποίησης μπορεί να είναι η **προσέγγιση δακτυλίων** (“nested” approach) που εφαρμόζεται από το βιομηχανικό Marketing. Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της προσέγγισης αυτής, που έχει αναπτυχθεί από τους Bonoma και Shapiro (A.31), είναι ότι είναι σχετικά εύκολο να εφαρμοστεί. Όπως φαίνεται και στο σχήμα που ακολουθεί, κάθε δακτύλιος (nest) περιλαμβάνει χαρακτηριστικά της αγοράς που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως στοιχεία τμηματοποίησης, με τα πιο γενικά και εύκολα εντοπίσιμα να περιλαμβάνονται στον εξωτερικό δακτύλιο, φτάνοντας στα πολύ ειδικά στον κεντρικό.

Οι τρεις πιο εξωτερικοί δακτύλιοι (δημογραφικά στοιχεία, λειτουργικές μεταβλητές και αγοραστική προσέγγιση) τείνουν να είναι προσανατολισμένοι στην επιχείρηση, τα στοιχεία που περιλαμβάνουν είναι σχετικά εύκολο να εντοπιστούν, και είναι λίγο – πολύ μόνιμα. Οι δύο κεντρικοί δακτύλιοι

(περιστασιακοί παράγοντες και προσωπικά στοιχεία) απαιτούν λεπτομερή γνώση του κάθε πελάτη, τα στοιχεία τους είναι λιγότερο ορατά και πιο ευμετάβλητα.



Πηγή Α.31

### Σχήμα 19: Προσέγγιση Δακτυλίων

Πιο συγκεκριμένα, ο εξωτερικός δακτύλιος των δημογραφικών στοιχείων, περιλαμβάνει μεταβλητές όπως το είδος της βιομηχανίας, το μέγεθος της επιχείρησης και την τοποθεσία. Από την οπτική της τμηματοποίησης για τα logistics, ένας κατασκευαστής κοσμημάτων από διαμάντια (μικρό προϊόν, πολύ μεγάλης αξίας) είναι πιθανότερο να έχει διαφορετικές απαιτήσεις σε θέματα logistics από έναν κατασκευαστή αφρώδους ελαστικού (ογκώδες προϊόν, χαμηλής αξίας).

Ο επόμενος δακτύλιος, οι λειτουργικές μεταβλητές, περιλαμβάνει θέματα όπως η τεχνολογία και η χρήση ή όχι συγκεκριμένων προϊόντων, διαδικασιών κλπ. Σε σχέση μ' αυτό έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν Just in Time (JIT) και άλλες επιχειρήσεις όσον αφορά τους παράγοντες που χρησιμοποιούνται για την επιλογή μεταφορέων.

Οι αγοραστικές προσεγγίσεις, ο τρίτος δακτύλιος, περιλαμβάνει μεταβλητές όπως η οργάνωση της λειτουργίας των προμηθειών και η φύση των

οργανωτικών σχέσεων. Σχετικές μελέτες έχουν δείξει ότι οι επιχειρήσεις που κυριαρχούν σε θέματα logistics έχουν συνήθως κεντρικές υπηρεσίες logistics.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι δύο κεντρικοί δακτύλιοι, οι περιστασιακοί παράγοντες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά, είναι περισσότερο εξειδικευμένοι ανά πελάτη. Οι περιστασιακοί παράγοντες περιλαμβάνουν μεταβλητές όπως επιτακτικότητα παραγγελίας και μέγεθος παραγγελίας. Τέλος, τα προσωπικά χαρακτηριστικά απαιτούν γνώση για τα κίνητρα, τις αντιλήψεις, τις ιδιαιτερότητες της προσωπικότητας κλπ, ενός συγκεκριμένου πελάτη.

Όταν εφαρμόζεται η προσέγγιση δακτυλίων, τα σημεία σύγκρισης είναι σημαντικά για την αποτίμηση συγκεκριμένων μεταβλητών. Για παράδειγμα, σε σχέση με την γεωγραφική θέση, πληροφορίες που περιγράφουν τα αξιοπρόσεκτα χαρακτηριστικά μιας περιοχής έχουν μεγαλύτερη σημασία σε σύγκριση με άλλες περιοχές.

## **6.2 Προβλήματα των παραδοσιακών μεθόδων – Θεωρία Kano**

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η σπουδαιότητα των στοιχείων εξυπηρέτησης πελατών για τους πελάτες είναι συχνά ένα μέσο μέτρησης των προτιμήσεων των πελατών. Συχνά χρησιμοποιούνται γραμμικές κλίμακες με 5 ή 7 επίπεδα που κυμαίνονται π.χ. από ασήμαντο έως πολύ σημαντικό. Η χρήση μέσων μέτρησης αυτού του είδους υποδηλώνει μια προϋπόθεση ύπαρξης γραμμικής σχέσης μεταξύ των στοιχείων εξυπηρέτησης και της ικανοποίησης των πελατών. Με τη γραμμικότητα εννοείται ότι η ικανοποίηση των πελατών υποτίθεται ότι αυξάνεται (ή μειώνεται) λίγο – πολύ γραμμικά όταν το επίπεδο εξυπηρέτησης, για οποιοδήποτε στοιχείο εξυπηρέτησης, βελτιώνεται (ή χειροτερεύει). Υπό αυτές

τις προϋποθέσεις, η σειρά σπουδαιότητας των στοιχείων εξυπηρέτησης είναι ένα αρκετά ικανοποιητικό μέσο αναγνώρισης των ευκαιριών βελτίωσης της εξυπηρέτησης πελατών.

Πάντως, σε κάποιες περιπτώσεις τα στοιχεία εξυπηρέτησης μπορεί να μην έχουν γραμμική σχέση με την ικανοποίηση των πελατών. Εξαιτίας αυτής της μη γραμμικότητας, η συμπεριφορά των στοιχείων εξυπηρέτησης δεν είναι πάντα ομοιόμορφη όσον αφορά την ικανότητά τους να δημιουργούν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στους πελάτες. Το συμπέρασμα αυτό για την συμπεριφορά των στοιχείων εξυπηρέτησης βασίζεται σε έρευνα του N. Kano (A.23) στον χώρο του ποιοτικού σχεδιασμού (αλλά και άλλων ερευνητών). Ο Kano έχει δημιουργήσει μια θεωρία για τρεις διαφορετικούς τύπους μεταβλητών ποιότητας των προϊόντων και σύμφωνα με τους Huiskonen και Pirttila (A.23) η συμπεριφορά των στοιχείων εξυπηρέτησης πελατών μπορεί να διακατέχεται από παρόμοια χαρακτηριστικά. Επειδή διαφορετικά είδη στοιχείων εξυπηρέτησης έχουν διαφορετική επιρροή στην εξυπηρέτηση των πελατών, τα στοιχεία αυτά δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται με τον ίδιο τρόπο όταν προσπαθούμε να αποκτήσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του logistics customer service. Γι αυτό, δεν είναι αρκετό να μετράμε τη σειρά σπουδαιότητας των διαφόρων στοιχείων εξυπηρέτησης, αλλά επίσης και τα διαφορετικά αποτελέσματα που έχουν αυτά στην ικανοποίηση των πελατών.

### **6.3 Πιθανά οφέλη από την ταξινόμηση κατά Kano**

Σύμφωνα με τους Huiskonen και Pirttila (A.23) υπάρχουν πιθανά οφέλη από την εφαρμογή της ταξινόμησης ποιοτικών στοιχείων του Kano στην ταξινόμηση

που απαιτεί ο στρατηγικός σχεδιασμός του logistics customer service. Η ταξινόμηση του Kano προσφέρει πιο ακριβή περιγραφή της συμπεριφοράς των διαφόρων στοιχείων εξυπηρέτησης απ' ό,τι οι παραδοσιακές προσεγγίσεις, και γι αυτό, προσφέρει έναν αποτελεσματικό τρόπο αναγνώρισης των πιθανών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ή μειονεκτημάτων του logistics customer service. Επιπλέον, η ταξινόμηση διευκολύνει την αναγνώριση διαφορετικών απαιτήσεων των πελατών, και γι'αυτό το λόγο βελτιώνει τις αποφάσεις διαφοροποίησης της εξυπηρέτησης πελατών.

Για αυτό το λόγο κρίθηκε σκόπιμο να παρουσιαστούν στη συνέχεια αναλυτικότερα οι αρχές του μοντέλου που αναπτύχθηκε από τον Kano και η πιθανή χρήση του στον σχεδιασμό στρατηγικής logistics customer service.

#### **6.4 Ταξινόμηση των στοιχείων εξυπηρέτησης πελατών σύμφωνα με το μοντέλο Kano**

##### **6.4.1 Υπόβαθρο του μοντέλου ταξινόμησης των στοιχείων εξυπηρέτησης πελατών**

Το μοντέλο του Kano συνήθως εφαρμόζεται στην ταξινόμηση ποιοτικών μεταβλητών των προϊόντων. Η βασική ιδέα πίσω από το μοντέλο είναι ότι τα στοιχεία ποιότητας ή εξυπηρέτησης μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες σύμφωνα με το πώς δημιουργούν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια σε συνάρτηση του επιπέδου εξυπηρέτησης. Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται πως αυτή η ταξινόμηση του Kano εφαρμόζεται για τα στοιχεία εξυπηρέτησης.



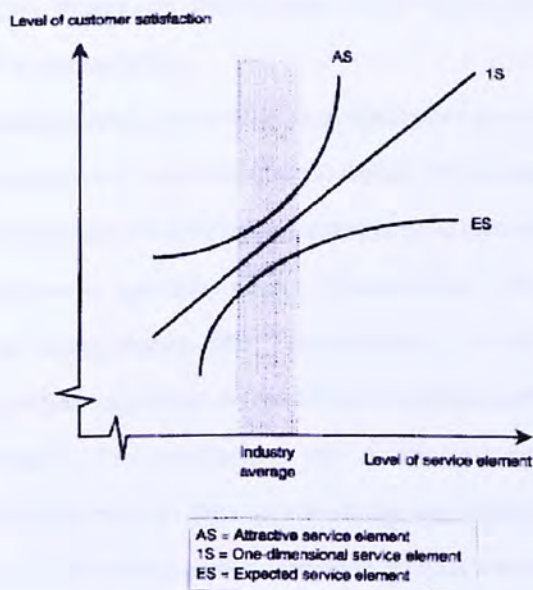


Fig. 1. Service element classification.

## Σχήμα 20: Ταξινόμηση των στοιχείων CS κατά Kano

### 6.4.2 Αναμενόμενα, μονο-διάστατα και ελκυστικά είδη εξυπηρέτησης

Τα αναμενόμενα στοιχεία εξυπηρέτησης αντιστοιχούν σε χαρακτηριστικά εξυπηρέτησης που οι πελάτες θεωρούν αυτονόητα ότι υπάρχουν. Το **αναμενόμενο είδος εξυπηρέτησης** δεν δημιουργεί πολλή ικανοποίηση, και ως επί τω πλείστον δεν γίνεται αντιληπτό. Πάντως, η έλλειψή του δημιουργεί σημαντική δυσαρέσκεια. Είναι σημαντικό να αναγνωρίζουμε το ελάχιστο αποδεκτό όριο αναμενόμενης εξυπηρέτησης, επειδή ένα χαμηλότερο επίπεδο αυξάνει την δυσαρέσκεια ταχύτατα, και ένα υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης αυξάνει το κόστος χωρίς αντίστοιχη αντιστάθμιση στην αξία του πελάτη.

Ένα παράδειγμα τέτοιου είδους στοιχείων εξυπηρέτησης είναι η διαθεσιμότητα πληροφόρησης για την κατάσταση παραγγελίας, εξυπηρέτηση που θεωρείται

απαραίτητη στην περίπτωση που υπάρχει καθυστέρηση στην παράδοση ή συμβαίνει κάτι άλλο απρόοπτο.

Στις παραδοσιακές έρευνες για το θέμα τα αναμενόμενα στοιχεία εξυπηρέτησης παραμένουν ξεχασμένα ή παίρνουν χαμηλό βαθμό στις κλίμακες ικανοποίησης ή σπουδαιότητας. Οι μονο-διάστατες ερωτήσεις (π.χ. «Πόσο σημαντικό στοιχείο εξυπηρέτησης είναι ο χρονικός κύκλος παραγγελίας») δεν αποκαλύπτουν απαραίτητα το αναμενόμενο είδος εξυπηρέτησης, επειδή προηγούμενες εμπειρίες επηρεάζουν σημαντικά τις αντιλήψεις περί εξυπηρέτησης, και γι αυτό και τις απαντήσεις. Για παράδειγμα, εάν η προηγούμενη εμπειρία ήταν ικανοποιητική, η απάντηση θα ήταν το πιθανότερο «όχι πολύ σημαντικό», αλλά εάν η εμπειρία ήταν απογοητευτική, η απάντηση θα ήταν «πολύ σημαντικό».

Το **ελκυστικό είδος εξυπηρέτησης** προσφέρεται από τον προμηθευτή σχεδιασμένο ειδικά για να ξεπερνά τις προσδοκίες του πελάτη, και γι αυτό οι περισσότεροι πελάτες δεν το περιμένουν. Αυτά τα στοιχεία εξυπηρέτησης μπορούν να δημιουργήσουν ικανοποίηση, αλλά η απουσία τους δεν δημιουργεί δυσαρέσκεια, ακριβώς επειδή οι πελάτες δεν είναι συνηθισμένοι στο να τα δέχονται. Ένα παράδειγμα ελκυστικού στοιχείου εξυπηρέτησης είναι η εφαρμογή συστημάτων EDI για ταχύτερη επικοινωνία με τον πελάτη.

Τα ελκυστικά στοιχεία εξυπηρέτησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά ως μέσα διαφοροποίησης της προσφερόμενης εξυπηρέτησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Για το σκοπό αυτό είναι απαραίτητο να αναγνωρίσουμε ποια από τα στοιχεία εξυπηρέτησης είναι ελκυστικά, και να εντοπίσουμε ποιο είναι το επίπεδο εξυπηρέτησης πάνω από το οποίο πρέπει να υπάρχει διαφοροποίηση. Το ελκυστικό είδος εξυπηρέτησης τείνει να

μετατρέπεται σε μονο-διάστατη εξυπηρέτηση και στην συνέχεια σε αναμενόμενη όταν οι ανταγωνιστές βελτιώνουν την δική τους εξυπηρέτηση (π.χ. εφαρμογή συστημάτων EDI από το σύνολο των προμηθευτών σε κάποια αγορά).

Ο παραδοσιακός τρόπος περιγραφής των στοιχείων εξυπηρέτησης είναι αυτό του **μονο-διάστατου είδους εξυπηρέτησης**. Στην περίπτωση των μονο-διάστατων στοιχείων εξυπηρέτησης, είναι πιθανόν να υπάρχει τόσο ικανοποίηση όσο και δυσαρέσκεια, και η αντίδραση του πελάτη εξαρτάται λίγο ή πολύ γραμμικά από το προσφερόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης.

Ο ρυθμός εκτέλεσης παραγγελίας (order fill rate) θα μπορούσε να είναι ένα παράδειγμα μονο-διάστατου στοιχείου εξυπηρέτησης. Όσο καλύτερος ρυθμός προσφέρεται τόσο περισσότερο ικανοποιημένος είναι ο πελάτης, και αντίστροφα.

Εκτός από το να παίρνουν συνεχόμενες τιμές, τα στοιχεία εξυπηρέτησης μπορεί να είναι **διχοτομικού τύπου**, έχοντας μόνο δύο τιμές: η εξυπηρέτηση υπάρχει ή δεν υπάρχει, χωρίς να υπάρχουν ενδιάμεσες εναλλακτικές. Αυτού του είδους η εξυπηρέτηση ονομάζεται **χαρακτηριστικό (attribute) στοιχείο εξυπηρέτησης**. Ένα παράδειγμα τέτοιας εξυπηρέτησης είναι η δυνατότητα να μεταφέρουν οι πελάτες τις παραγγελίες τους με δικά τους μεταφορικά μέσα.

Τα attribute στοιχεία εξυπηρέτησης μπορεί να είναι οποιοδήποτε από τα τρία είδη εξυπηρέτησης που περιγράψαμε παραπάνω, ανάλογα με την επίδραση που έχουν στην ικανοποίηση των πελατών.

### **6.4.3 Περιγραφή της ειδικής διερευνητικής τεχνικής και της ταξινόμησης των στοιχείων εξυπηρέτησης**

Τα μονο-διάστατα στοιχεία εξυπηρέτησης μπορούν να μετρηθούν με παραδοσιακές τεχνικές διερεύνησης και κλίμακες προτίμησης και σπουδαιότητας. Μια ειδική διερευνητική τεχνική απαιτείται, πάντως, για την αναγνώριση των ελκυστικών και των αναμενόμενων στοιχείων εξυπηρέτησης.

Οι απαντήσεις των πελατών σε ερωτήσεις όσον αφορά την σπουδαιότητα κάποιων στοιχείων εξυπηρέτησης είναι το πιθανότερο να εξαρτώνται από τις προηγούμενες εμπειρίες των πελατών. Θα μπορούσε να υποτεθεί ότι ένα στοιχείο εξυπηρέτησης με εμπειρίες στο παρελθόν με χαμηλότερη από την αναμενόμενη εξυπηρέτηση θα έπαιρνε υψηλότερους βαθμούς σπουδαιότητας σε σχέση με ένα πιο ουδέτερο στοιχείο εξυπηρέτησης. Αντίστοιχα, ικανοποιητικές εμπειρίες τείνουν να μειώνουν την σπουδαιότητα ενός τέτοιου στοιχείου εξυπηρέτησης. Για το λόγο αυτό, απλές ερωτήσεις για τη σπουδαιότητα (π.χ. «Ποια είναι η σπουδαιότητα του μήκους του χρονικού κύκλου παραγγελίας του προμηθευτή για την επιχείρηση») μπορεί να δώσουν διαφορετικές απαντήσεις ανάλογα με τις προηγούμενες εκτιμήσεις του πελάτη για το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρει ο προμηθευτής σε σχέση π.χ. με τα συνηθισμένα επίπεδα στα οποία είναι συνηθισμένος ο πελάτης. Για να αποφευχθούν τέτοιες ανακρίβειες, και για να αποκαλύπτονται τα διαφορετικά είδη των στοιχείων εξυπηρέτησης, θα πρέπει να χρησιμοποιείται μια ειδική τεχνική με ζευγάρια ερωτήσεων (θετικές και αρνητικές) για κάθε στοιχείο εξυπηρέτησης. Ένα παράδειγμα:

Ο συνηθισμένος χρονικός κύκλος παραγγελίας σε μια επιχείρηση χονδρικής πώλησης ηλεκτρικών συσκευών είναι 2 ημέρες.

*Θετική ερώτηση:* Πόσο πολύτιμος θα ήταν για τη δική σας λειτουργία ή για το C.S. που προσφέρετε ένας χρονικός κύκλος παραγγελίας 24 ωρών; (Βαθμολογία από 1 – όχι πολύτιμος έως 5 – πολύ πολύτιμος).

*Αρνητική ερώτηση:* Πόσο μειονεκτικός για την λειτουργία σας ή το C.S. που προσφέρετε θα ήταν ένας χρονικός κύκλος παραγγελίας 3 ημερών; (Βαθμολογία από 1 – όχι μειονεκτικός έως 5 – πολύ μειονεκτικός).

Λαμβάνοντας υπόψη τους βαθμούς που δίνονται στις θετικές και τις αρνητικές ερωτήσεις, γίνεται δυνατή μια ταξινόμηση των στοιχείων σε τρεις τύπους: ελκυστικά, μονο-διάστατα και αναμενόμενα στοιχεία εξυπηρέτησης. Αυτή η ταξινόμηση παριστάνεται στο παρακάτω διάγραμμα.

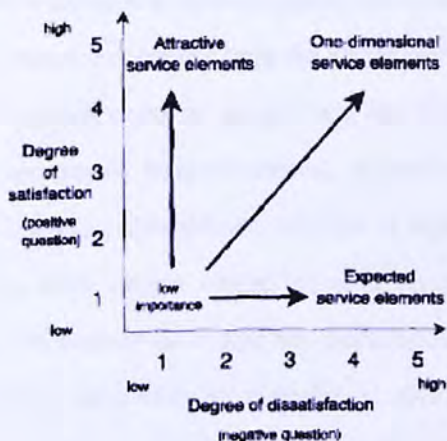


Fig. 2. Service element positioning.

(A.23)

**Σχήμα 21: Ταξινόμηση στοιχείων CS σε ελκυστικά, μονο-διάστατα & αναμενόμενα**

Για το παράδειγμα, εάν θεωρήσουμε ένα μέσο όρο 4,5 για όλες τις απαντήσεις στην θετική ερώτηση και ένα μέσο όρο 2,2 για την αρνητική ερώτηση, ο χρονικός κύκλος παραγγελίας θα είναι ένα ελκυστικό στοιχείο εξυπηρέτησης, σύμφωνα με το διάγραμμα.

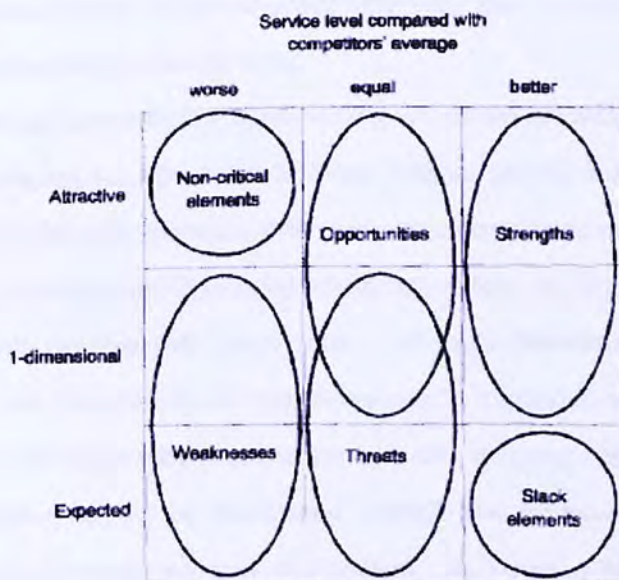
Η ταξινόμηση των στοιχείων εξυπηρέτησης, που μας οδηγεί στο ξεκαθάρισμα των τύπων των στοιχείων, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν ένα εργαλείο στον σχεδιασμό της πιο αποτελεσματικής στρατηγικής εξυπηρέτησης πελατών. Ιδιαίτερως, αναγνωρίζει εκείνα τα στοιχεία εξυπηρέτησης που είναι τα πιο ευαίσθητα στις αντιδράσεις των πελατών και γι αυτό, είναι περισσότερο σημαντικά σε σχέση με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## **6.5 Η χρήση της ταξινόμησης των στοιχείων εξυπηρέτησης στον σχεδιασμό στρατηγικής εξυπηρέτησης πελατών**

### **6.5.1 Πίνακας ανταγωνιστικής θέσης και SWOT ανάλυση**

Η χρήση του logistics customer service σαν ένα όπλο ανταγωνισμού οδηγεί συνήθως σε στρατηγική διαφοροποίησης, δηλαδή σε μια προσπάθεια να προσφέρουμε καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών σε σχέση με τους ανταγωνιστές κατά μέσο όρο όσον αφορά κάποια στοιχεία εξυπηρέτησης. Γι αυτό, δύο σχέσεις πρέπει να αναλυθούν: η αξία που διαβλέπουν οι πελάτες στα διάφορα είδη εξυπηρέτησης, και η θέση της εταιρείας σε σύγκριση με το μέσο όρο των ανταγωνιστών. Αυτή η προσέγγιση έχει χρησιμοποιηθεί με την παραδοσιακή αξιολόγηση της σπουδαιότητας των στοιχείων εξυπηρέτησης δίνοντας σαν αποτέλεσμα εργαλεία ανάλυσης όπως έναν πίνακα ανταγωνιστικής θέσης. Εάν υποθέσουμε πάντως ότι υπάρχουν διαφορετικά είδη στοιχείων εξυπηρέτησης,

όπως ήδη περιγράφηκαν, θα ήταν χρήσιμο να αντικαταστήσουμε την διάσταση της σπουδαιότητας με τα διαφορετικά είδη εξυπηρέτησης στον πίνακα αυτό. Ένας πίνακας που αξιοποιεί την ταξινόμηση των στοιχείων εξυπηρέτησης φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 22: Πίνακας Ανταγωνιστικής Θέσης

Όταν συγκρίνουμε την θέση μιας επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές, μπορούμε να αξιοποιήσουμε μια αντιστοιχία με την ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Τα ελκυστικά και τα μονοδιάστατα στοιχεία εξυπηρέτησης είναι εκείνα που δημιουργούν αξιόλογη ικανοποίηση στον πελάτη, κι έτσι εάν η επιχείρηση είναι καλύτερη από τους ανταγωνιστές σε αυτά τα στοιχεία έχει ένα πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με βάση αυτά ακριβώς τα στοιχεία, δηλαδή είναι τα δυνατά της σημεία (**Strengths**). Εάν η επιχείρηση βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο με τους ανταγωνιστές της όσον αφορά τα ελκυστικά στοιχεία εξυπηρέτησης, υπάρχουν

δυναμικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για τα οποία θα πρέπει να αγωνιστεί, κι έτσι τα στοιχεία αυτά θα είναι ευκαιρίες (**Opportunities**) για την επιχείρηση. Το να έχει χειρότερο επίπεδο εξυπηρέτησης σε σχέση με τον μέσο όρο σε ελκυστικά νέα στοιχεία εξυπηρέτησης δεν βάζει σε άμεσο κίνδυνο την ανταγωνιστική θέση, επειδή ο μέσος όρος δεν έχει καθορίσει ακόμη ένα απαιτούμενο επίπεδο εξυπηρέτησης.

Καθώς το αναμενόμενο είδος εξυπηρέτησης τυπικά έχει ένα ελάχιστο αποδεκτό όριο εξυπηρέτησης, κάτω από το οποίο υπάρχει μεγάλη δυσaráεσκεια των πελατών, το να είσαι χειρότερος από τους ανταγωνιστές σε αυτού του είδους τα στοιχεία εξυπηρέτησης δημιουργεί σημαντικό κίνδυνο να δημιουργηθεί ένα πραγματικό ανταγωνιστικό μειονέκτημα – αδυναμία (**Weakness**). Με το να υπάρχει στο ίδιο επίπεδο με τους ανταγωνιστές παραμένει ακόμη κίνδυνος πιθανού ανταγωνιστικού μειονεκτήματος, εάν ο μέσος όρος επιπέδου εξυπηρέτησης αυξηθεί ως αποτέλεσμα πράξεων των ανταγωνιστών ή εάν οι δικές μας λειτουργίες πάσχουν από ατέλειες, και γιαυτό η θέση αυτή είναι απειλή (**Threat**). Τέλος, δεν υπάρχει κανένας λόγος να προσφέρουμε καλύτερη εξυπηρέτηση από την απαραίτητη όσον αφορά τα αναμενόμενα στοιχεία εξυπηρέτησης, αφού δεν προστίθεται επιπλέον αξία. Αντίθετα, το κόστος αυτών των στοιχείων εξυπηρέτησης θα πρέπει να ελέγχεται, και το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών μπορεί ακόμη και να προσαρμοστεί χαμηλότερα. Αυτά τα στοιχεία εξυπηρέτησης ονομάζονται *αδρανή (slack) στοιχεία*.

Αφού αναλυθούν όλα τα σχετικά στοιχεία εξυπηρέτησης και έχουν τοποθετηθεί στον πίνακα ανταγωνιστικής θέσης, ο πίνακας μπορεί να χρησιμοποιηθεί στον σχεδιασμό στρατηγικής εξυπηρέτησης πελατών όπως η παραδοσιακή SWOT



ανάλυση: διατηρώντας τα δυνατά σημεία (strengths), εξαλείφοντας τις αδυναμίες (weaknesses), αξιοποιώντας τις καλύτερες ευκαιρίες (opportunities) και μειώνοντας τις απειλές (threats).

### 6.5.2 Σύγκριση του μοντέλου ταξινόμησης των στοιχείων εξυπηρέτησης με τις παραδοσιακές μεθόδους

Πως διαφέρει η ταξινόμηση των στοιχείων εξυπηρέτησης και ο πίνακας ανταγωνιστικής θέσης από τα παραδοσιακά πλαίσια που βασίζονται καθαρά σε μετρήσεις της σπουδαιότητας; Υπάρχουν μερικές περιπτώσεις όπου η παραδοσιακή αξιολόγηση της σπουδαιότητας μπορεί να οδηγήσει σε παρανοήσεις όσον αφορά τις πραγματικές απαιτήσεις των πελατών, και κατά συνέπεια σε δράσεις που είναι ακατάλληλες. Οι πιο σημαντικές καταστάσεις που εξαρτώνται από το είδος των στοιχείων εξυπηρέτησης πελατών και στην παραδοσιακή ταξινόμηση σπουδαιότητας δίνονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 5: Σύγκριση Παραδοσιακών Μεθόδων με τη Μέθοδο Kano**

Type of element (Kano)	Importance of element (traditional)	Company position vs. competitors	Reasons for misinterpretation ⇒ Resulting inappropriate action
Expected	Important	Equal or better	Customers regard present service level - not the better one - important ⇒ Unnecessary and costly improvement of service level
Expected	Not important	Equal	Good earlier experiences ⇒ element regarded not important ⇒ Necessary service level not sustained reliably
Attractive	Important	Worse	Service level regarded as an important competitive factor ⇒ Service of a non-critical element improved unnecessarily
Attractive	Not important	Equal	Customers regard service element not important because they have no earlier experiences ⇒ A relevant competitive opportunity remains unnoticed

- 1. Αναμενόμενο στοιχείο εξυπηρέτησης / Μεγάλη σπουδαιότητα.** Μια συνηθισμένη παρανόηση όσον αφορά τα αναμενόμενα στοιχεία εξυπηρέτησης συμβαίνει όταν ένας πελάτης δηλώνει ότι κάποιο στοιχείο

εξυπηρέτησης, ας πούμε για παράδειγμα ο χρονικός κύκλος παραγγελίας, είναι πολύ σημαντικό, ακόμη κι όταν επιπλέον βελτίωση δεν είναι απαραίτητη. Μια ακατάλληλη ενέργεια θα ήταν τότε να αυξήσουμε το επίπεδο εξυπηρέτησης (πιθανόν με δαπανηρούς διακανονισμούς) χωρίς να πετύχουμε αντίστοιχο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## 2. Αναμενόμενο στοιχείο εξυπηρέτης / Χαμηλή σπουδαιότητα.

Προηγούμενες ικανοποιητικές εμπειρίες εξυπηρέτησης μπορεί να οδηγήσουν σε ταξινόμηση χαμηλής σπουδαιότητας, η οποία μπορεί να εξασθενήσει την προσοχή των προμηθευτών για το στοιχείο εξυπηρέτησης και να προκαλέσει αυξανόμενη διαφοροποίηση στις παρεχόμενες υπηρεσίες. Πάντως, με τα αναμενόμενα στοιχεία εξυπηρέτησης, δυσaréσκεια προκαλείται ακόμη κι αν παρατηρείται ελάχιστη μείωση στο επίπεδο εξυπηρέτησης, πράγμα που μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

## 3. Ελκυστικό στοιχείο εξυπηρέτησης / Μεγάλη σπουδαιότητα. Σε

περιπτώσεις όπου το επίπεδο εξυπηρέτησης της επιχείρησης όσον αφορά κάποιο σημαντικό στοιχείο εξυπηρέτησης είναι χαμηλότερο από εκείνο των ανταγωνιστών, αυτό το στοιχείο θεωρείται συνήθως κρίσιμο, και θα πρέπει να βελτιωθεί. Πάντως, εάν το στοιχείο αυτό είναι ελκυστικού τύπου, δεν δημιουργείται κανένα κρίσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν υπερτερούν οι ανταγωνιστές. Στην περίπτωση αυτή μπορούμε να εκμεταλλευτούμε καλλίτερα τους διαθέσιμους πόρους, επενδύοντάς τους κάπου αλλού.

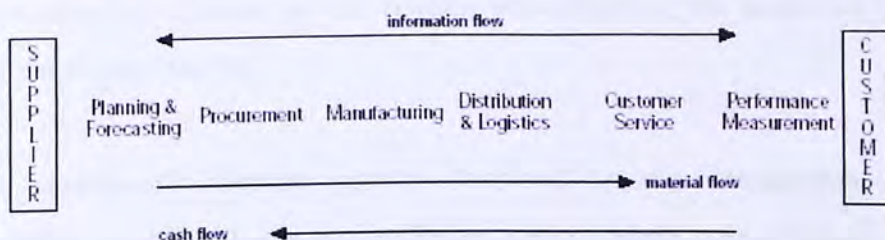
4. **Ελκυστικό στοιχείο εξυπηρέτησης / Χαμηλή σπουδαιότητα.** Σε παραδοσιακές έρευνες, το ελκυστικό είδος εξυπηρέτησης μπορεί να παραμένει λιγότερο σημαντικό, επειδή συχνά αντιπροσωπεύει εξυπηρέτηση από την οποία οι πελάτες δεν έχουν προηγούμενη εμπειρία, και δεν μπορούν να προσδοκούν, π.χ. πολύ σύντομο χρονικό κύκλο παραγγελίας. Στην περίπτωση αυτή, μπορεί να μην γίνει αντιληπτή η ευκαιρία για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την πραγματοποίηση καλύτερου επιπέδου εξυπηρέτησης. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση πελάτης θα θεωρούσε τον υπάρχον χρονικό κύκλο παραγγελίας ως ένα μη σημαντικό στοιχείο εξυπηρέτησης, εκτός και αν της προσφέρονταν ένας τόσο μικρός χρονικός κύκλος παραγγελίας που θα έκανε τα δικά του αποθέματα περιττά.

Αυτά τα τέσσερα είδη πιθανών παρερμηνειών μπορούν να αποκαλυφθούν με την χρήση της ταξινόμησης των στοιχείων εξυπηρέτησης και του αντίστοιχου πίνακα ανταγωνιστικής θέσης ως εργαλεία στον σχεδιασμό της στρατηγικής εξυπηρέτησης πελατών.

## 7. CUSTOMER SERVICE & INTEGRATED LOGISTICS SYSTEMS (A.24)

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο έχει ήδη αναγνωριστεί το πόσο κρίσιμη είναι η διοίκηση της συνολικής αλυσίδας εφοδιασμού για την ανταγωνιστικότητα, την αποδοτικότητα και το στρατηγικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης. Το γεγονός αυτό έχει κάνει την αλυσίδα εφοδιασμού στρατηγικό θέμα για κάθε επιχείρηση. Κύριος στόχος κάθε επιχείρησης έχει γίνει το να είναι ανταγωνιστική σε όρους υψηλού επιπέδου C.S., ανταγωνιστικής τιμής και ποιότητας, και ευελιξίας σε ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς. Επιπλέον, οι logistics managers δίνουν περισσότερη έμφαση στον έλεγχο της συνολικής αλυσίδας logistics περισσότερο από το να επικεντρώνονται στα προβλήματα ενός μόνο τμήματος της διαδικασίας logistics.

Ένα αποτέλεσμα αυτού του γεγονότος είναι ένα αυξημένο ενδιαφέρον για την δημιουργία συνεργασιών και για θέματα ικανοποίησης πελατών. Οι εταιρείες εγκαταλείπουν τις διαδικασίες λήψης μεμονωμένων αποφάσεων για ένα πιο συντονισμένο και ολοκληρωμένο σχήμα, με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών σε χαμηλότερο κόστος.



**Σχήμα 23: Σχηματική Αναπαράσταση της Αλυσίδας Εφοδιασμού μιας Επιχείρησης Παραγωγής Προϊόντων**

Παραδοσιακά, τα τρία βασικά στάδια της αλυσίδας εφοδιασμού, προμήθειες, παραγωγή και διανομή, διοικούνταν ανεξάρτητα και με υποστήριξη από μεγάλα αποθέματα. Αυτή η πολιτική έχει πια αλλάξει. Ειδικά οι κατασκευαστές επικεντρώνονται ολοένα και περισσότερο στην διοίκηση θεμάτων logistics, επιδιώκοντας την εφαρμογή στρατηγικών που θα τους δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι γνωστό άλλωστε ότι μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται με την βελτίωση της συνολικής αλυσίδας logistics παρά όταν βελτιώνεται η απόδοση ενός μόνο κρίκου αυτής της αλυσίδας. Έτσι, η έρευνα logistics δεν περιορίζεται πια στην διαδικασία παραγωγής μόνο, αλλά εξαπλώνεται σε μια ευρεία κλίμακα θεμάτων που σχετίζονται με την συνολική ροή υλικών, προς, από και μέσα σε μια επιχείρηση.

Η άριστη εξυπηρέτηση πελατών (και συνεπώς, η ικανοποίηση και ακόμη και η επιτυχία των πελατών) δεν επιτυγχάνεται από μόνη της. Η διαθεσιμότητα και η υποστήριξη αρκετής πληροφόρησης είναι κρίσιμη. Απαιτείται συντονισμός εσωτερικών και εξωτερικών λειτουργιών και αλληλεπιδράσεων. Η ολοκλήρωση είναι το κλειδί για το συντονισμό διαφόρων πεδίων όπου εμπλέκονται διάφορων επιπέδων συμμετέχοντες για την επίτευξη αποτελεσματικής και αποδοτικής εξυπηρέτησης πελατών.

Η ολοκληρωμένη διοίκηση logistics (Integrated Logistics Management) εστιάζεται στον συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων logistics σε ένα σύστημα που θα προσπαθήσει ταυτόχρονα να ελαχιστοποιήσει το συνολικό κόστος διανομής και να διατηρήσει τα επιθυμητά επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών. Το

αποτέλεσμα είναι πιο αποδοτικές λειτουργίες logistics και απτά αποτελέσματα για εταιρείες που υιοθετούν επιτυχώς την έννοια των ολοκληρωμένων logistics.

Τα σύγχρονα συστήματα logistics χρίζονται πάνω στην εμπιστοσύνη και την αφοσίωση. Εμπιστοσύνη τελικά είναι η πεποίθηση ότι κάποιος συνεργάτης στην αλυσίδα εφοδιασμού θα είναι συνεπής και θα κάνει αυτό που έχει δηλώσει ότι θα κάνει, ενώ αφοσίωση είναι η πεποίθηση ότι οι συνεργάτες είναι πρόθυμοι να αφιερώσουν ενέργεια στην διατήρηση της σχέσης μέσα στην αλυσίδα εφοδιασμού.

Έτσι, οι συναλλασσόμενοι μέσα στην αλυσίδα εφοδιασμού «ολοκληρώνονται» με τις λειτουργίες των κυριότερων πελατών τους και «δένονται» με τους δικούς τους στόχους. Για παράδειγμα, οι συνεργάτες πρόθυμα μοιράζονται πληροφορίες για σχέδια, πλάνα κλπ.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί περιγράφονται σε συντομία οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την μετατροπή ενός σημαντικού προμηθευτή σε συνεργάτη στην αλυσίδα εφοδιασμού.



**Σχήμα 24: Μεταβολή από ανοικτή αγορά διαπραγματεύσεων σε Αλυσίδα εφοδιασμού συνεργασίας**

Μελέτες έχουν δείξει ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των ολοκληρωμένων logistics και της αυξημένης αποδοτικότητας και παραγωγικότητας. Οφέλη με τη μορφή μείωσης αποθεμάτων, μειωμένων lead times, εμπλουτισμό της εξυπηρέτησης πελατών, και βελτιωμένων προβλέψεων και προγραμματισμού έχουν αναγνωρισθεί.

Συμφωνα με τον SOLE, εννιά (9) είναι τα στοιχεία των logistics που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα logistics:

- Logistics engineering,
- Technical publications,
- Personnel technical training,
- Spare/repair parts provisioning,
- Maintainability,
- Reliability,
- Finance,
- Test equipment,
- Facilities

(A.31)

Όλα αυτά τα στοιχεία αποτελούν το δίκτυο logistics.

Τα ολοκληρωμένα συστήματα logistics αρχικά εστιάζονταν σε εσωτερικές εφαρμογές και θέματα εσωτερικών σχέσεων και συναλλαγών μέσα στην εταιρεία. Σήμερα, τα ολοκληρωμένα logistics γενικά θεωρείται ότι έχουν πολύ ευρύτερη εφαρμοσιμότητα. Η ανάγκη για ολοκλήρωση εκτείνεται πέρα από τα εσωτερικά όρια μιας επιχείρησης. Σύνθετα, υψηλά ανταγωνιστικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα ενθαρρύνουν την υιοθέτηση ολοκληρωμένων

διοικήσεων logistics και ολοκληρωμένων συστημάτων πληροφόρησης σε όλο το κανάλι της αλυσίδας εφοδιασμού. Η έμφαση πρέπει να δωθεί στην σύνδεση των επιχειρήσεων μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών.

Η ολοκλήρωση έχει σημαντικές επιπτώσεις στο επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, ιδιαίτερα όταν εφαρμόζονται στρατηγικές κατάργησης των «συνόρων» όπως διοίκηση της αλυσίδας εφοδιασμού και στρατηγικές συμμαχίες.

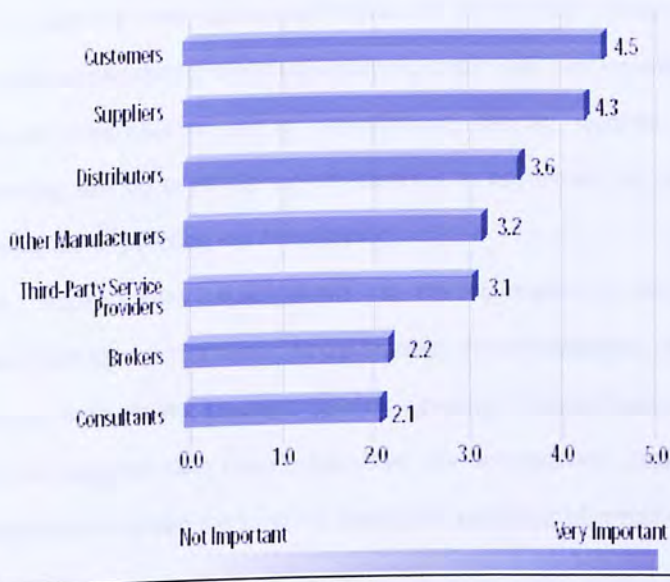
Μια σύγχρονη επιχειρηματική τάση είναι η δημιουργία «συμμαχιών» και στενών συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων (Α.17). Η ανταλλαγή πληροφοριών και η συνεργασία έχει αποκτήσει μεγάλη σημασία. Ο επιχειρήσεις μπορούν έτσι να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν από κοινού στρατηγικές με τελικό στόχο την βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης της αλυσίδας εφοδιασμού.

Έτσι, πολλές εταιρείες υιοθετούν αυτή την τακτική των συνεργασιών, όπου όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς δουλεύουν μαζί ώστε να εκμεταλλευτούν όλα τα χαρακτηριστικά τους για την αναγνώριση και την ικανοποίηση των αναγκών τελικών πελατών της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Σύμφωνα με μελέτη (Α.36) πολλές είναι οι επιχειρήσεις που θεωρούν την ύπαρξη συνεργασιών ως ένα κρίσιμο παράγοντα στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



**PARTNERING WITH CUSTOMERS AND SUPPLIERS IS SEEN AS AN IMPORTANT FACTOR IN IMPROVING COMPETITIVE ADVANTAGE**



**Σχήμα 25: Σπουδαιότητα Συνεργασιών**

Η ολοκληρωμένη διοίκηση logistics και η απαραίτητη διαθεσιμότητα πληροφορίας θα πρέπει να κάνουν τις επιχειρήσεις να είναι ικανές να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πελατών.

Μελέτες έχουν δείξει (Α.37) ότι η πληροφορική τεχνολογία είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος logistics. Η απόλυτη πληροφοριακή υποστήριξη είναι κρίσιμη για την διευκόλυνση των διαδικασιών λήψης απόφασης και παράγει την αποκρισιμότητα στις απαιτήσεις των πελατών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα σχετικής μελέτης που πραγματοποιήθηκε στις ΗΠΑ από τους Alexander E. Ellinger, Patricia J. Daugherty & Graig M. Gustin (A.17), οι εταιρείες που έχουν υιοθετήσει την έννοια των ολοκληρωμένων logistics φαίνεται να εξυπηρετούν καλλίτερα τις απαιτήσεις των πελατών τους. Η ολοκλήρωση αποδείχθηκε ως ο ισχυρότερος δείκτης υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης απ' ό,τι ο τύπος της επιχείρησης, η οργάνωση της λειτουργίας των logistics και το μέγεθος της επιχείρησης.

Η σχέση ανάμεσα στην ολοκλήρωση και την εξυπηρέτηση πελατών έχει σημαντικές διοικητικές επιπτώσεις. Η σχέση αυτή που αποδείχθηκε στην μελέτη επιβεβαιώνει την αξία της εσωτερικής ολοκλήρωσης. Η ολοκλήρωση μέσα και ανάμεσα στα τμήματα μιας επιχείρησης δίνει την συντονιστική εξειδίκευση και την απαραίτητη πληροφόρηση για να παρέχεται καλύτερη εξυπηρέτηση στους πελάτες.

Όπως καταδείχθηκε λοιπόν από την προαναφερόμενη μελέτη, η εσωτερική ολοκλήρωση σε μια επιχείρηση οδηγεί από κάποιο επίπεδο της εξυπηρέτησης πελατών, στην ικανοποίηση των πελατών και τελικά στην επιτυχία πελατών. Όσον αφορά την εξωτερική ολοκλήρωση θα πρέπει να εξεταστεί από άλλη οπτική.

## 8. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει, πολλές είναι και οι αλλαγές που γίνονται στην διοίκηση των logistics. Έτσι, υιοθετούνται φιλοσοφίες όπως το TQM (Total Quality Management) και τεχνικές όπως το BPR (Business Process Re-engineering). Σημαντικό ρόλο στις εξελίξεις όμως παίζει και η πρόοδος της πληροφορικής τεχνολογίας. Είναι γνωστό άλλωστε ότι η ροή της πληροφορίας είναι βασικός παράγοντας για αποτελεσματικά logistics. Η δυνατότητα να αντιδρούμε άμεσα χάρη στην χρήση πληροφοριακών συστημάτων και EDI, ανταποκρινόμενοι στο «τράβηγμα» (pull) της ζήτησης παρά στην «πίεση» (push) της παραγωγής, παρακολουθώντας τα επίπεδα εξυπηρέτησης και αποθεμάτων, μπορεί να γίνει το κλειδί στην ανάπτυξη των logistics. Οι δυνατότητες των σύγχρονων Η/Υ μας επιτρέπουν να βλέπουμε τις εναλλακτικές λύσεις που υπάρχουν, να ελέγχουμε τις προϋποθέσεις και τα ανάλογα κόστη και οφέλη κάθε περίπτωσης.

Για να είναι μια επιχείρηση σύγχρονη, και σε αρμονία με τις αλλαγές που συμβαίνουν στο σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, είναι κρίσιμη η χρήση γρήγορων πληροφοριακών συστημάτων ακριβείας. Αυτό έχει γίνει δυνατό σε μεγάλο βαθμό κατά τα τελευταία χρόνια χάρη στην αυξημένη διαθεσιμότητα και χρήση της πληροφορικής τεχνολογίας αλλά και στην ανάπτυξη του World Wide Web (Internet). Οι επιχειρήσεις μπορούν πια να μοιράζονται πληροφορίες πολύ εύκολα. Αυτό τους δίνει την δυνατότητα να έχουν μια συνολική εικόνα των λειτουργιών στις αλυσίδες εφοδιασμού.

Τα διαθέσιμα εργαλεία έχουν μεγάλες δυνατότητες. Η εφαρμογή συστημάτων για την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ επιχειρήσεων (όπως τα συστήματα EDI) μπορεί να έχει ακόμη καλύτερα αποτελέσματα. Στο χώρο αυτό όμως υπάρχουν ακόμη μεγάλα περιθώρια βελτίωσης.

Στην συνέχεια θα αναφερθούμε σε διάφορα εργαλεία πληροφορικής που χρησιμοποιούνται στην διοίκηση των Logistics.

### 8.1 Πληροφοριακά Συστήματα - IT

Πολλές είναι οι εφαρμογές της πληροφορικής που μπορούν να βοηθήσουν στην αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης. Αυτό είναι φυσικό, αφού η άμεση και ακριβής πληροφόρηση π.χ. για τα επίπεδα αποθεμάτων, την κατάσταση του αποθέματος, τις υπάρχουσες παραγγελίες κα, είναι απαραίτητη για τη σωστή και άμεση ικανοποίηση των παραγγελιών – μειώνοντας τα λάθη αλλά και το χρόνο ανταπόκρισης.

Συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων, συστήματα κωδικοποίησης, συστήματα picking, και μηχανογραφικά συστήματα, είναι μερικές από τις εφαρμογές της πληροφορικής που σιγά – σιγά υιοθετούν όλες οι επιχειρήσεις.

Ειδικά για τα μηχανογραφικά συστήματα μπορούμε να πούμε ότι μπορούν να προσφέρουν δυνατότητες όπως:

- Ηλεκτρονική επικοινωνία με τους πελάτες για λήψη και αποστολή πληροφοριών σχετικά με τις παραλαβές, παραγγελίες, αποθέματα, reporting διαδικασιών, καταγραφή δεικτών κλπ
- Σήμανση των διαχειριζόμενων εμπορευμάτων με ετικέτες
- Υποστήριξη συστημάτων διαχείρισης FEFO, FIFO & LIFO

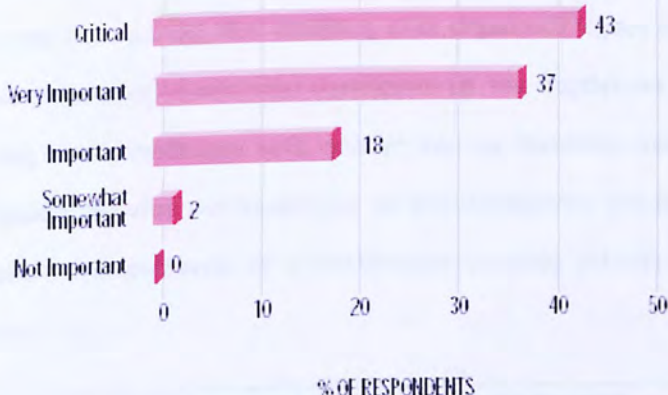
- Δυνατότητα δέσμευσης – αποδέσμευσης θέσεων και ειδών βάσει κωδικού, lot number ή προέλευσης
- Δυνατότητα για συλλογή ανά παραγγελία και συγκεντρωτική συλλογή ανά δρομολόγιο, ανά πελάτη, ανά είδος και έκδοση Picking List που βελτιστοποιεί το δρομολόγιο του συλλογέα
- Δυνατότητα εφαρμογής διαδικασιών Cross Docking
- Εναλλακτικά σενάρια χρέωσης για τις παρεχόμενες υπηρεσίες ανάλογα με την μορφή του προϊόντος και τις απαιτήσεις των πελατών.

Ακόμη πιο θεαματικά αποτελέσματα βλέπουμε στις περιπτώσεις που υπάρχουν ολοκληρωμένα συστήματα πληροφορικής μεταξύ των προμηθευτών-πελατών (ή, στην περίπτωση που χρησιμοποιείται outsourcing, μεταξύ προμηθευτή – 3PL – πελάτη). Τέτοια συστήματα είναι τα EDI και ERP. Στην συνέχεια ακολουθεί λεπτομερής αναφορά στα συστήματα αυτά.

Μια επίσης σημαντική εφαρμογή της πληροφορικής τεχνολογίας είναι τα πληροφοριακά συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης C.S. Η χρήση τέτοιων συστημάτων σε περιβάλλοντα αποθήκης είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ικανοποίηση των ιδιαίτερα απαιτητικών πελατών του σήμερα.

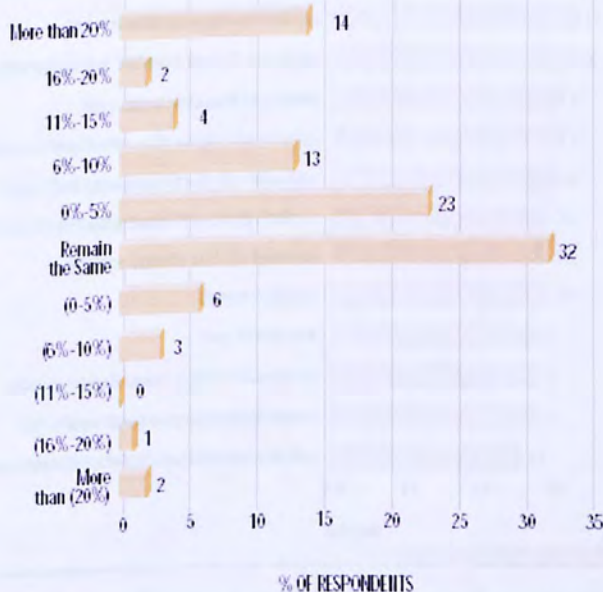
Σύμφωνα με μελέτη της Deloitte Consulting (A.36) οι περισσότερες από 200 Αμερικανικές εταιρείες που ρωτήθηκαν σχετικά θεωρούν πολύ σημαντική ή και κρίσιμη την εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων και τεχνολογιών για την επιτυχία μιας αλυσίδας εφοδιασμού. Οι περισσότερες μάλιστα δηλώνουν ότι είναι διατεθειμένες να ξοδέψουν περισσότερα χρήματα στο μέλλον για την αγορά τέτοιων τεχνολογιών.

**IMPROVING INFORMATION FLOW IS CRITICAL TO ACHIEVING A WORLD-CLASS SUPPLY CHAIN**



**Σχήμα 26: Σπουδαιότητα Εφαρμογής IT**

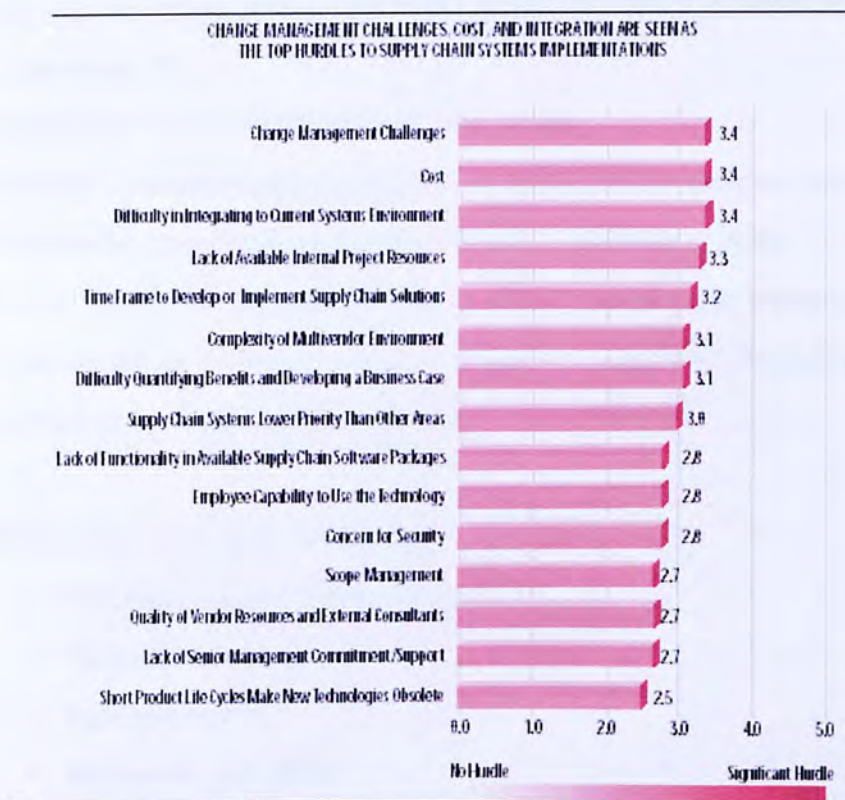
**A MAJORITY OF COMPANIES ARE INCREASING THEIR SUPPLY CHAIN TECHNOLOGY BUDGET**



**Σχήμα 27: Πρόβλεψη Επενδύσεων σε IT**

### 8.1.1 Προβλήματα κατά την εφαρμογή συστημάτων IT

Η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης μιας αλυσίδας εφοδιασμού είναι ένα σημαντικό εγχείρημα και παρουσιάζει διάφορες δυσκολίες. Εκτός από το αρχικό κόστος του συστήματος, που συνήθως είναι σημαντικό, έχουν καταγραφεί και διάφορα άλλα προβλήματα που σχετίζονται με τον παράγοντα άνθρωπο, τις δυσκολίες που συνοδεύουν κάθε αλλαγή και την δυσκολία που παρουσιάζει ολοκλήρωση του νέου συστήματος με τα ήδη υπάρχοντα. Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικής μελέτης (Α.36) για το θέμα αυτό.



Σχήμα 28: Προβλήματα κατά την εφαρμογή συστημάτων IT

Οι δυσκολίες αυτές μπορούν να ξεπεραστούν με την εφαρμογή κατάλληλων σχεδίων που επικεντρώνονται στην αποτελεσματική διοίκηση αλλαγών και την ευθυγράμμιση των διαδικασιών με την τεχνολογία, έτσι ώστε να προκύψει η μέγιστη απόδοση της επένδυσης και μια συνολική μείωση στο κόστος της αλυσίδας εφοδιασμού.

### 8.1.2 Συστήματα EDI

Το Electronic Data Interchange (EDI) είναι ένα ακόμη όπλο στην αρένα της πληροφορικής τεχνολογίας που μπορεί να στηρίξει το Customer Service. Το EDI είναι μια ευρέως αναπτυσσόμενη τεχνολογία, που άρχισε να διαδίδεται από τις αρχές του '80.

Σύμφωνα με τον πιο απλό ορισμό του, το EDI είναι:

*«EDI είναι η ανταλλαγή εγγράφων μεταξύ εταιρειών, από computer σε computer, σε δομημένη, μορφή ικανή να αναγνωριστεί από μηχανήματα». (A.40)*

Το EDI μπορεί να διακριθεί από άλλες μορφές ηλεκτρονικής επικοινωνίας, όπως το fax και το e-mail, καθώς η μορφή του είναι πολύ δομημένη, σε αντίθεση με τις άλλες μορφές επικοινωνίας.

Μερικά από πολλά οφέλη του EDI είναι:

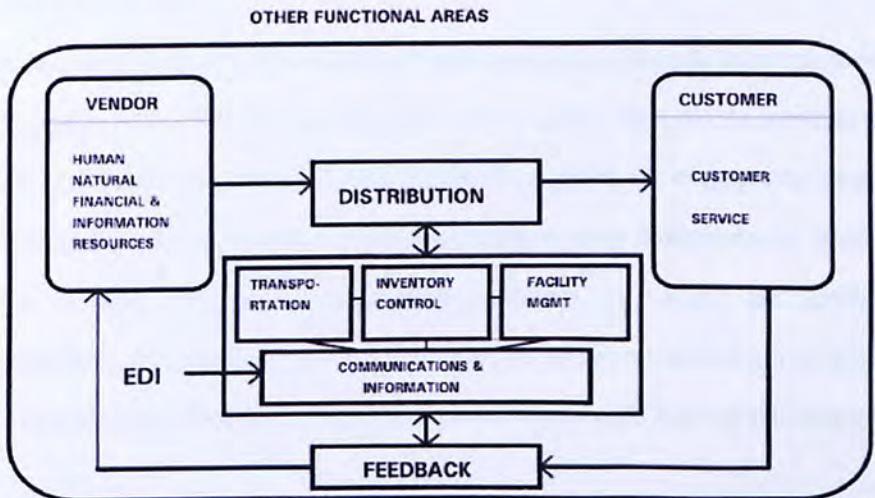
- Μεγαλύτερη ταχύτητα διεκπεραίωσης
- Μεγαλύτερη ακρίβεια
- Μειωμένο κόστος
- Βελτιωμένες λειτουργίες
- Ασφάλεια
- Δυνατότητα παρακολούθησης και ελέγχου



- Εσω-επιχειρησιακή και δι-επιχειρησιακή επικοινωνία
- Βελτιωμένη εξυπηρέτηση πελατών

Το EDI μπορεί να δώσει μεγάλη ώθηση στο C.S. Προσφέρει μια ταχύτερη, πιο ακριβή, και φθηνότερη μέθοδο επικοινωνίας με τον πελάτη σε σχέση με άλλες μεθόδους, όπως το ταχυδρομείο, το τηλέφωνο και την προσωπική παράδοση. Μελετητές ισχυρίζονται ότι τα ολοκληρωμένα συστήματα EDI βελτιώνουν την εξυπηρέτηση πελατών συμβάλλοντας ταυτόχρονα και στην λειτουργική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Βέβαια, θα πρέπει να είμαστε προσεκτικοί με τις γενικεύσεις. Για παράδειγμα, το EDI μπορεί να μειώσει το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών αν εγκλωβίσει έναν αγοραστή σε ένα περιορισμένο αριθμό προμηθευτών.

Στο σχήμα που ακολουθεί περιγράφεται ένα μοντέλο εισερχόμενων logistics, από την άποψη του πελάτη, όταν εφαρμόζεται ένα σύστημα EDI.



Σχήμα 29: Μοντέλο συστήματος υποστήριξης του CS με χρήση EDI

Ο βαθμός στον οποίο η εφαρμογή ενός συστήματος EDI θα επηρεάσει το επίπεδο της εξυπηρέτησης πελατών, εξαρτάται άμεσα από το βαθμό ολοκλήρωσης του συστήματος αυτού. Για παράδειγμα, εάν μια επιχείρηση έχει αυτόνομα συστήματα, αυτό συνεπάγεται πρόσθετο κόστος καθώς η πληροφορία θα πρέπει να επαναπληκτρολογείται σε κάποιο άλλο computer αφού το έγγραφο τυπωθεί από το αυτόνομο σύστημα. Πάντως, εάν τα συστήματα EDI είναι πλήρως ολοκληρωμένα, το επίπεδο ωφέλειας είναι πραγματικά υψηλό (π.χ. όταν ένα EDI είναι πλήρως ολοκληρωμένο μέσα σε ένα σύστημα Just – in – Time).

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την σχέση EDI και CS είναι ο κλάδος της βιομηχανίας που εξετάζουμε. Μπορεί να υπάρξουν σημαντικές διαφορές ανάλογα με το είδος της βιομηχανίας. Αν και το EDI είναι επικοινωνία από computer σε computer σε δομημένη μορφή, δεν υπάρχει διαμορφωμένη δόμηση για όλες τις βιομηχανίες. Επίσης, όπως είναι γνωστό, οι διάφορες βιομηχανίες έχουν και διαφορετικά χαρακτηριστικά αλλά και διαφορετικές απαιτήσεις σε CS.

Επίσης, υπάρχουν και κάποιοι άλλοι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την σχέση EDI – CS, σε μικρότερο συνήθως βαθμό. Δύο τέτοιοι παράγοντες είναι το μέγεθος και η θέση της επιχείρησης. Το μέγεθος της επιχείρησης μπορεί να παίξει κάποιο ρόλο λόγω της διαφοροποίησης στην διαθεσιμότητα πόρων, στην ευελιξία κλπ που παρατηρείται ανάμεσα σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Η τοποθεσία μπορεί να επηρεάσει καθώς η τεχνολογική υποδομή και οι απαιτήσεις εξυπηρέτησης μπορεί να διαφέρουν από περιοχή σε περιοχή.

Σύμφωνα με μελέτη του 2001 (A.40) σε επιχειρήσεις των ΗΠΑ, πλήρως ολοκληρωμένα συστήματα EDI εφαρμόζει το 18,42%. Το μεγαλύτερο ποσοστό πάντως των ερωτηθέντων επιχειρήσεων (51,75%) δεν εφαρμόζει EDI σε κανένα επίπεδο.

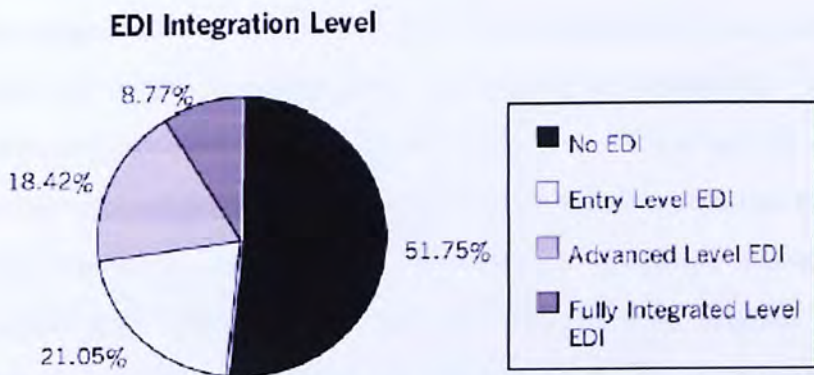


Fig. 4. EDI integration level.

(A.40)

### Σχήμα 30: Επίπεδο Ολοκλήρωσης συστημάτων EDI σε επιχ. των ΗΠΑ

Σύμφωνα με την ίδια μελέτη, αν και τα θετικά αποτελέσματα της εφαρμογής του EDI όσον αφορά το CS μπορούν να γενικευτούν για όλα τα είδη βιομηχανιών, ο βαθμός επίδρασης του EDI δεν είναι ο ίδιος σε όλα τα στοιχεία του CS.

Στην Ελλάδα τα πράγματα είναι τελείως διαφορετικά. Πολύ λίγες είναι οι ελληνικές επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν συστήματα EDI για τις συναλλαγές τους.

#### 8.1.3 Συστήματα ERP

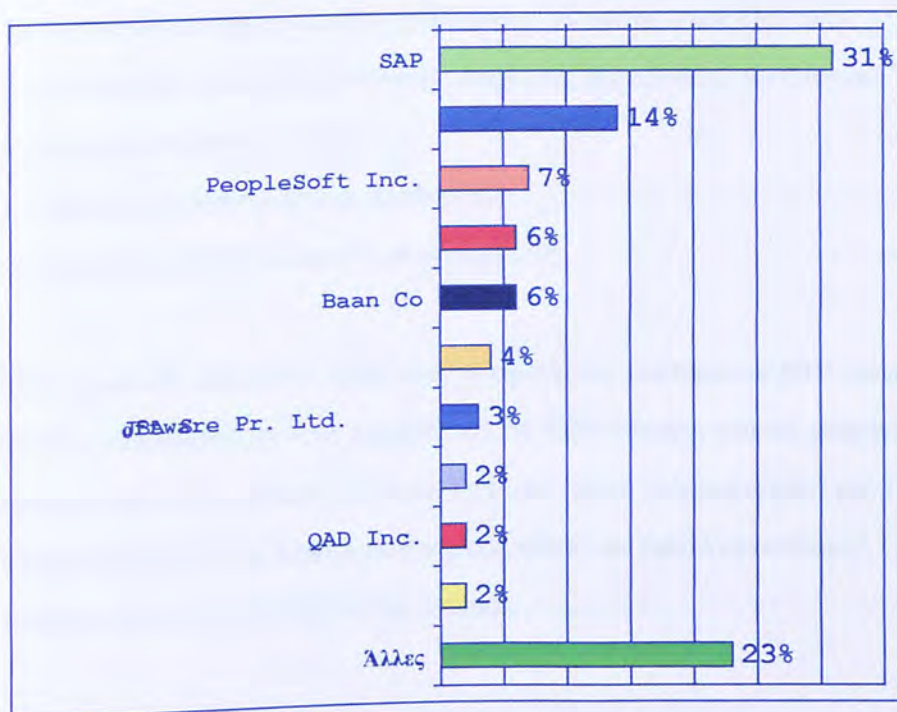
Τα συστήματα ERP – Enterprise Resource Planning – εμφανίστηκαν την δεκαετία του '90 και πολλοί πίστεψαν ότι ήρθαν να λύσουν τα προβλήματα στην

ανταλλαγή πληροφοριών μέσα σε μια εταιρεία. Ένα σύστημα ERP είναι ένα σύνθετο σύστημα λογισμικού που συνδέει και αυτοματοποιεί τις βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες – από την λήψη παραγγελιών από τους πελάτες μέχρι την παρακολούθηση του επιπέδου των αποθεμάτων και την τήρηση των ισολογισμών.

Στην πραγματικότητα ένα ERP είναι μια αυτόματη αρχειοθήκη ή ένα λογιστικό φύλλο που μπορεί να καταμετρήσει τους πόρους της επιχείρησης – όπως πρώτες ύλες και ικανότητα παραγωγής – αλλά και τις δεσμεύσεις της όπως παραγγελίες, ανεξάρτητα από το εάν τα δεδομένα αυτά καταχωρούνται από το τμήμα λογιστηρίου, την παραγωγή ή το σύστημα διαχείρισης υλικών. Το λογισμικό ERP επιτυγχάνει το έργο του καταγράφοντας ψηφιακά κάθε συναλλαγή που πραγματοποιείται από την επιχείρηση, από την έκδοση μιας παραγγελίας προμήθειας μέχρι την κατανάλωση αποθέματος, και ενημερώνοντας συνεχώς όλα τα συνδεδεμένα συστήματα για κάθε μία τέτοια συναλλαγή.

Αυτή η ολοκληρωμένη προσέγγιση δίνει σε όλους τους χρήστες, από τον Γενικό Διευθυντή μέχρι και τον αγοραστή σε ένα απομακρυσμένο εργοστάσιο, την εικόνα για τους διαθέσιμους πόρους της επιχείρησης αλλά και τις δεσμεύσεις προς τους πελάτες, σε πραγματικό χρόνο (real-time). Για παράδειγμα, εάν ένας πωλητής καταχωρήσει μια καινούργια παραγγελία στον φορητό υπολογιστή του καθοδόν, η πληροφορία για την συναλλαγή φτάνει μέχρι την επιχείρηση, ειδοποιεί το σύστημα προμηθειών ότι πρέπει να παραγγελθούν κάποια υλικά και δίνει εντολή στο σύστημα παραγωγής να δώσει μια θέση στην γραμμή παραγωγής για το προϊόν που μόλις παραγγέλθηκε.

Σύμφωνα με μελέτη του περιοδικού "Purchasing" (A.59) το 70% των επιχειρήσεων FORTUNE 1000 χρησιμοποιούσαν ήδη το 1998 κάποιο σύστημα ERP. Σύμφωνα με την ίδια μελέτη, τα πιο γνωστά συστήματα ERP στην αγορά αλλά και το μερίδιο αγοράς τους για το 1998 φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα:



**Σχήμα 31: Γνωστά Συστήματα ERP & Μερίδιο Αγοράς**

Σε πολλές περιπτώσεις, τα συστήματα ERP χαρακτηρίζονται ως η «ραχοκοκαλιά» των συναλλαγών, που δίνει στις επιχειρήσεις πρόσβαση σε πληροφορίες που είναι απαραίτητες για να ληφθούν πιο έξυπνες αποφάσεις ή να υποστηριχθούν πιο εστιασμένες εφαρμογές, όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο ή το λογισμικό σχεδιασμού της αλυσίδας εφοδιασμού. Για τις προμήθειες τα

συστήματα ERP μπορούν να συνδέσουν ανεξάρτητα μεταξύ τους συστήματα αποθεμάτων, παραγγελιών και προμηθειών, βοηθώντας έτσι τα τμήματα προμηθειών να ομαδοποιήσουν τις αγορές, να μειώσουν τα διατηρούμενα αποθέματα και να εφαρμόσουν στρατηγικές εφοδιασμού σε επίπεδο επιχείρησης.

Τα σημαντικότερα οφέλη που έχει η εφαρμογή των συστημάτων ERP είναι:

- Ευκολότερη και αποτελεσματικότερη διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού
- Χαμηλότερο συνολικό κόστος
- Μείωση των διατηρούμενων αποθεμάτων
- Μικρότερο χρόνος απόκρισης σε παραγγελίες

Είναι προφανές λοιπόν, ότι εκτός από τα οφέλη των συστημάτων ERP για τις ίδιες τις επιχειρήσεις που τα εφαρμόζουν, τα ERP οδηγούν και σε καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Η καλύτερη και άμεση πληροφόρηση για τις ανάγκες αλλά και τους διαθέσιμους πόρους οδηγεί σε άμεση ανταπόκριση και τελικά σε ταχύτερη ικανοποίηση των πελατών.

Παρά τα πολλά οφέλη βέβαια από την εφαρμογή των συστημάτων ERP τα συστήματα αυτά δεν είναι πανάκεια. Μια επιχείρηση δεν μπορεί περιμένει από ένα σύστημα ERP να της δώσει απαντήσεις σε προβλήματα – μπορεί μόνο να της δώσει όλη την απαραίτητη πληροφορία για την λήψη της σχετικής απόφασης. Επίσης, σημαντικά μειονεκτήματα των συστημάτων ERP είναι το μεγάλο κόστος, η χρονοβόρα εγκατάσταση και προσαρμογή τους στις απαιτήσεις κάθε επιχείρησης, οι μεγάλες ανάγκες εκπαίδευσης του

προσωπικού για την χρήση τους και η όχι πολύ «φιλική αντιμετώπιση» των χρηστών.

Για να είναι ένα σύστημα ERP όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικό, θα πρέπει να γίνει σωστή επιλογή του, ανάλογα με τις ανάγκες και τις δυνατότητες κάθε επιχείρησης, αλλά και σωστή εγκατάστασή του, λαμβάνοντας υπόψη όλες της ιδιαιτερότητες της συγκεκριμένης επιχείρησης.

## 8.2 World Wide Web - Internet

Τα παραδοσιακά κανάλια ανταλλαγής πληροφοριών μπορούν να παρέχουν «πλούσια» πληροφόρηση αλλά μόνο σε «φτωχό» αριθμό ενδιαφερομένων. Αντίθετα, το Internet μπορεί να προσφέρει «πλούσια» πληροφόρηση σε «πλούσιο» αριθμό ενδιαφερομένων.

Είναι προφανές λοιπόν ότι η χρήση Internet μπορεί να επηρεάσει την δομή των αλυσίδων εφοδιασμού. Οι επιχειρήσεις αναθεωρούν τον τρόπο που λειτουργούν. Δεν περιορίζονται πια σε δυσκίνητα συστήματα επικοινωνίας B2B. Τα συστήματα πια γίνονται πιο ευέλικτα, έχουν μεγαλύτερο εύρος και λειτουργούν πιο φθηνά. Τα συστήματα αυτά αναφέρονται συχνά ως e-business ή e-commerce και ορίζονται ως «η συναλλαγή μέσω διασυνδεδεμένων δικτύων μέσω της τεχνολογίας Internet» (A.33).

Μια πιο σύγχρονη εφαρμογή είναι το "I-business" (πηγή A.13). Το I-business είναι ένας όρος που έχει εισάγει η εταιρεία Benchmarking Partners, μια εταιρεία συμβούλων στο Cambridge.

Από το όνομα και μόνο μπορούμε να αντιληφθούμε ότι το Internet είναι βασικό στοιχείο αυτής της εφαρμογής. Εκτός όμως από το Internet το "I" αντιπροσωπεύει και τρεις ακόμη λέξεις: "Information", "Integration" & "Intelligent Decision Making". Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω βοηθά την συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων στην αλυσίδα εφοδιασμού για άμεση λήψη αποφάσεων, επιτρέποντας έτσι άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών.

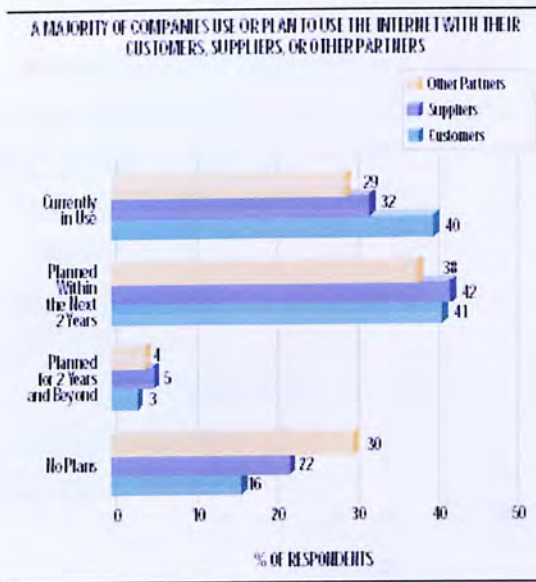
Σε μία I-Business, το Internet λειτουργεί σαν μια γέφυρα μεταξύ των συνεργαζόμενων εταιρειών. Διευκολύνει την ανταλλαγή πληροφοριών σε real-time, πράγμα που επιτρέπει στις εταιρείες να μεταφερθούν από το παραδοσιακό, γραμμικό μοντέλο της αλυσίδας εφοδιασμού, σε ένα νέο μοντέλο στο οποίο πολλές δραστηριότητες συμβαίνουν ταυτόχρονα. Μια τόσο ολοκληρωμένη ροή πληροφορίας ανάμεσα στις εταιρείες επιτρέπει λήψη ευφυών αποφάσεων πολύ κοντά στο χρόνο που γίνεται μια παραγγελία χωρίς καθυστέρηση. Σαν αποτέλεσμα έχουμε μείωση του κόστους των αγαθών που παραδίδονται με παράλληλη αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης.

Σύμφωνα με την μελέτη που παρουσιάζει την σύγχρονη αυτή εφαρμογή, υπάρχουν πολλές αλλαγές που πρέπει να γίνουν στις επιχειρηματικές διαδικασίες.

Ο αριθμός των εταιρειών που χρησιμοποιούν το Internet σαν ένα εργαλείο για την αλυσίδα εφοδιασμού αυξάνεται συνεχώς. Μελέτη της Deloitte Consulting (A.36) δείχνει ότι το ένα τρίτο (1/3) των εταιρειών που συμμετείχαν, χρησιμοποιούσαν ήδη από το 1999 το Internet, για να ανταλλάσσουν



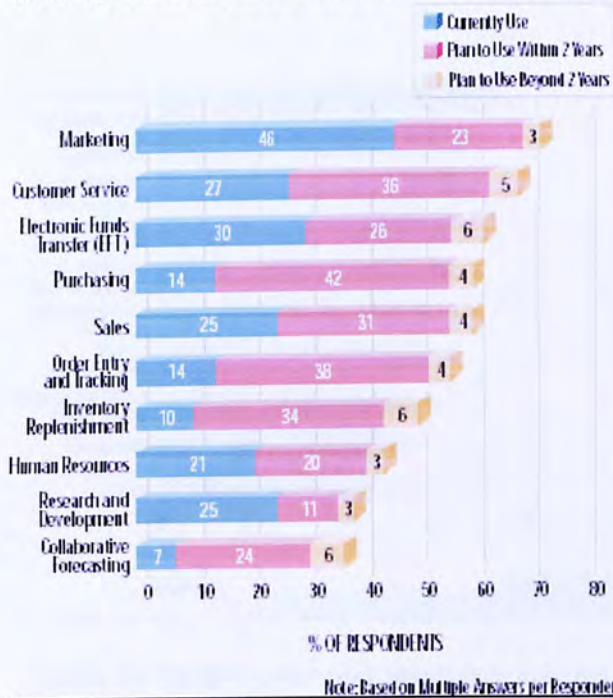
πληροφορίες με τους στρατηγικής σημασίας συνεργάτες τους στην αλυσίδα εφοδιασμού (τόσο πελάτες όσο και προμηθευτές).



Σχήμα 32: Χρήση Internet από επιχειρήσεις

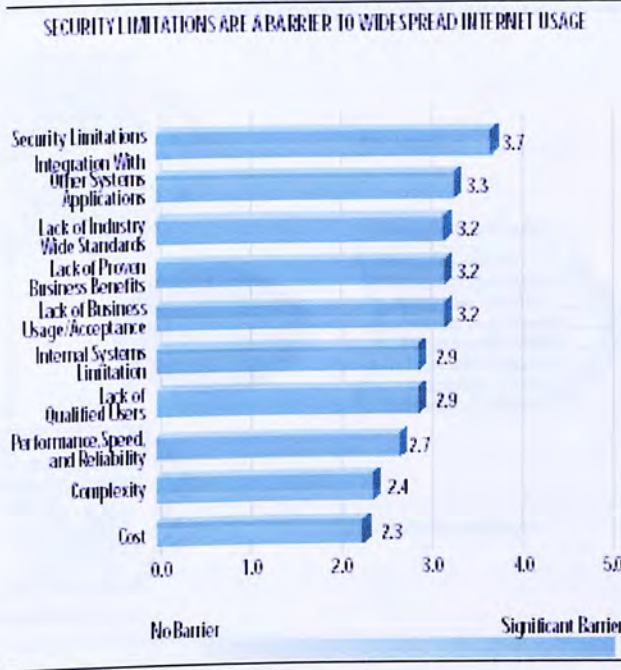
Η μελέτη αυτή δείχνει ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) είναι «μόδα» (trend), καθώς οι επιχειρήσεις μετακινούνται προς διαφανείς επικοινωνίες μεταξύ συνεργατών και αναγνωρίζουν ότι η ταχύτητα στην αγορά και οι ταχείς παραδόσεις είναι καθοριστικές για την επιτυχία τους. Η ίδια έρευνα έδειξε επίσης ότι οι πιο «δημοφιλείς» εφαρμογές του Internet αφορούν το marketing, το customer service και την ηλεκτρονική μεταφορά κεφαλαίων, με τις επενδύσεις στον τομέα του CS να έχουν σημαντικά ανοδική τάση.

## THE INTERNET IS RECOGNIZED AS A KEY MARKETING AND COMMUNICATIONS TOOL



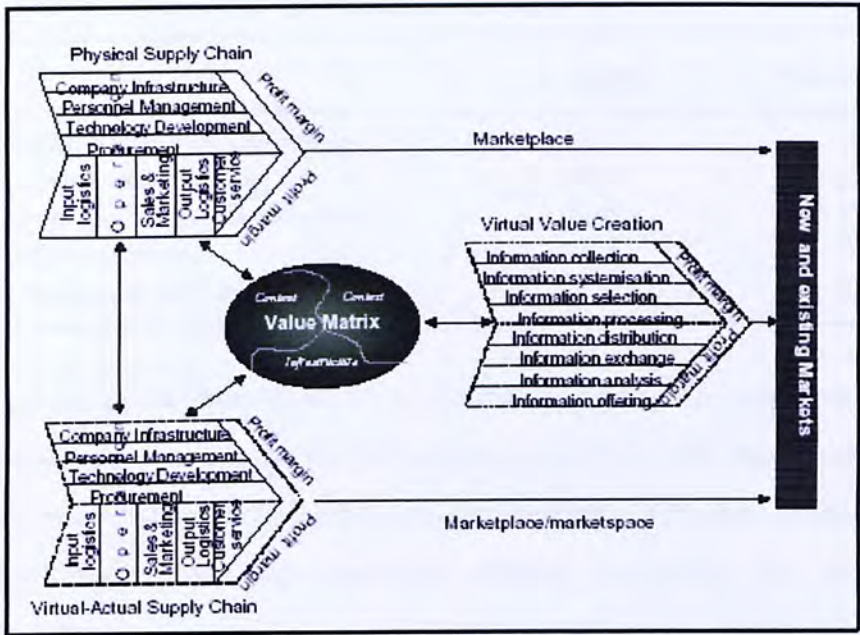
Σχήμα 33: Δημοφιλείς Εφαρμογές Internet

Πέρα από τα οφέλη που μπορεί να φέρει η χρήση του Internet υπάρχουν και κάποιες δυσκολίες. Το σημαντικότερο πρόβλημα είναι το θέμα της ασφάλειας των πληροφοριών. Όπως είναι γνωστό υπάρχει μεγάλη δυσκολία στην διασφάλιση πληροφοριών που διακινούνται μέσω Internet. Ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα είναι και το θέμα της ολοκλήρωσης του Internet και η συνεργασία του με άλλα συστήματα και εφαρμογές.



Σχήμα 34: Προβλήματα από την χρήση Internet

Η τακτική ανταλλαγή πληροφοριών προηγείται της φυσικής μετακίνησης των υλικών και των προϊόντων, διευκολύνοντας έτσι τις επιχειρήσεις στην μείωση των αποθεμάτων και στην αποτελεσματικότερη χρήση των πόρων τους. Έτσι, η ροή της πληροφορίας επηρεάζει την ικανότητα της επιχείρησης να ολοκληρώσει τις λειτουργίες προστιθέμενης αξίας και να βελτιώσει την καινοτομικότητά της. Οι Weier & Kollman (A.38) περιγράφουν τη νέα αυτή «εικονική» (virtual) αλυσίδα αξίας και το νέο ρόλο της πληροφορίας με το παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 35: Ο δρόμος από την Φυσική στην Εικονική Αλυσίδα Εφοδιασμού

Η ψηφιακή εποχή είδε την πληροφορία να λειτουργεί ως μοναδική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σήμερα, οι δραστηριότητες της εικονικής αλυσίδας εφοδιασμού στην αγορά μπορεί να λειτουργήσουν τελείως ανεξάρτητα από την φυσική αλυσίδα. Στο μοντέλο που παρουσιάζεται στο προηγούμενο σχήμα φαίνεται πόσο δυσδιάκριτα είναι τα όρια μεταξύ εικονικής και φυσικής αγοράς.

Σύμφωνα με μελέτη του τμήματος Marketing του Temple University σε επιχειρήσεις μέλη του Council of Logistics Management στις ΗΠΑ (A.18), το Internet χρησιμοποιείται για την βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών στις εφαρμογές που φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 6: Εφαρμογές Internet για CS**

	% Using	Rate of usage
Receive customer complaints	43.8	2.59
Provide technical service	29.8	2.81
Notify customers of emergencies	33.9	2.79
Sell to customers	47.9	2.63
Manage outsourcing of service	15.1	2.36

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης, το 43,8% των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν το Internet για να λαμβάνουν παράπονα από τους πελάτες τους, ενώ το 33,9% για τη λήψη επείγουσών ειδοποιήσεων. Το Internet επίσης δίνει στους πελάτες την δυνατότητα 24ωρης πρόσβασης στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών. Το συνολικό αποτέλεσμα της χρήσης Internet είναι η μείωση του χρόνου απόκρισης στους πελάτες και η ευκολότερη λύση προβλημάτων εξυπηρέτησης πελατών.

Πρέπει να σημειώσουμε εδώ ότι υπάρχει μια φανερή «σύγκρουση» μεταξύ των εφαρμογών του Internet και των συστημάτων EDI. Το Internet χαρακτηρίζεται κυρίως από την ταχύτητα, την ευκολία, την ευελιξία και το χαμηλό κόστος. Το βασικό πρόβλημα που παρουσιάζεται από την χρήση Internet είναι η έλλειψη ασφάλειας στην μεταφορά πληροφορίας. Αντίθετα, το EDI είναι λιγότερο ευέλικτο και ακριβότερο, παρέχει όμως απόλυτη ασφάλεια. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να σταθμίσει τους σχετικούς παράγοντες για να αποφασίσει πόσο χρήσιμη θα είναι η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος.

Πάντως, εάν βρεθεί τρόπος να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα ασφαλείας του, το Internet θα αποκτήσει σημαντικό πλεονέκτημα.

### **8.3 Εξοπλισμός Διαχείρισης Προϊόντων (Materials Handling Equipment)**

Ο σύγχρονος εξοπλισμός διαχείρισης προϊόντων, σε συνδυασμό με σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα μπορεί να οδηγήσει σε θεαματικά αποτελέσματα, όσον αφορά την διαχείριση αποθεμάτων. Ασύρματα τερματικά, scanners αυτόματης ανάγνωσης barcodes, αυτόματα οχήματα μεταφοράς παλετών είναι μερικά από τα πιο γνωστά «εργαλεία» διαχείρισης αποθεμάτων.

Καλύτερη διαχείριση αποθεμάτων οδηγεί σε μείωση των χρόνων συλλογής παραγγελίας – άρα μείωση του χρόνου παράδοσης – αλλά και μείωση της απαιτούμενης γραφειοκρατίας, με αποτέλεσμα την αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης.

### **8.4 Συστήματα Διαχείρισης Αποθήκης (Warehouse Management Systems – WMS)**

Μια πιο ολοκληρωμένη σύγχρονη τεχνολογική εφαρμογή είναι τα Συστήματα Διαχείρισης Αποθήκης, γνωστά ως WMS. Τα συστήματα αυτά, εκμεταλλευόμενα τα πλεονεκτήματα των επιμέρους τεχνολογιών, προχωρούν στην ολοκλήρωσή τους με κύριο στόχο την αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης (και φυσικά την μείωση του κόστους διαχείρισης).

Με τα WMS διευκολύνεται η διαχείριση των αποθεμάτων, απλοποιείται και επιταχύνεται η διαδικασία συλλογής και αποστολής παραγγελίας αλλά και προγραμματίζονται οι αποστολές, έτσι ώστε να υπάρχει το καλύτερο δυνατό συνολικό αποτέλεσμα.

\* \* \* \* \*

Όπως βλέπουμε λοιπόν, οι λύσεις που μπορεί να μας δώσει η τεχνολογία είναι πολλές και διάφορες. Η ποικιλία αυτή είναι που μπορεί να λειτουργήσει πολλές φορές σαν παγίδα: οι εταιρείες δυσκολεύονται να αποφασίσουν για το ποια είναι η κατάλληλη εφαρμογή για αυτές ή απλά υιοθετούν την πιο σύνθετη, προσδοκώντας το μέγιστο αποτέλεσμα.

Στην πραγματικότητα, κάθε εταιρεία θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτική σε μια τέτοια απόφαση. Για εφαρμογή που έχει τα καλύτερα αποτελέσματα σε μια πολυεθνική εταιρεία, σίγουρα δεν θα δώσει τα ίδια αποτελέσματα σε μια μικρομεσαία επιχείρηση. Σε όλες τις περιπτώσεις άλλωστε, της οποιαδήποτε απόφασης θα πρέπει να προηγείται αντίστοιχη μελέτη σκοπιμότητας.

Μια άλλη παγίδα στην οποία πέφτουν συχνά οι επιχειρήσεις είναι η αναμονή μιας νέας καινοτομικής εφαρμογής! Ελπίζοντας ότι οι εξελίξεις θα οδηγήσουν σε πιο αποτελεσματικές ή πιο οικονομικές λύσεις, οι εταιρείες καθυστερούν τον εκσυγχρονισμό τους. Αυτό όμως είναι μεγάλο λάθος, αφού η εμπειρία έχει δείξει ότι η αναμονή μπορεί να οδηγήσει σε πολύ μεγαλύτερο κόστος.

Η καλύτερη προσέγγιση τελικά είναι η κάθε εταιρεία να επιλέγει τις εφαρμογές που ταιριάζουν σ' αυτήν σήμερα, εξασφαλίζοντας την δυνατότητα εύκολης προσαρμογής τους σε μελλοντικές ανάγκες.

## 9. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ & OUTSOURCING

Σε πολλές περιπτώσεις, το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης μπορεί να απαιτεί την χρήση 3<sup>rd</sup> Party Logistics Providers με ειδικότητα στις υπηρεσίες που μας ενδιαφέρουν.

Η ανάθεση υπηρεσιών Logistics σε τρίτους, γνωστή ως Outsourcing, είναι μια τακτική που εφαρμόζεται όλο και περισσότερο στη σύγχρονη εποχή. Η αιτία είναι ότι σήμερα, περισσότερο από ποτέ, οι απαιτήσεις των logistics είναι τόσο υψηλές που πολλές φορές είναι πραγματικά ασύμφορο για μια εταιρεία να επενδύσει χρόνο και χρήμα για να μπορέσει να αντεπεξέλθει σ' αυτές, ενώ αντίθετα είναι πιο συμφέρον να αγοράζει τις απαραίτητες υπηρεσίες από ειδικούς.

Η ανάθεση πολλών δραστηριοτήτων σε 3PL είναι όπως είπαμε μια σύγχρονη τάση, στην Ελλάδα όμως δεν έχει ακόμη διαδοθεί αρκετά. Και στην Ελλάδα πάντως ο κλάδος των 3PL παρουσιάζει συνεχόμενη άνοδο τόσο στην ποιότητα των υπηρεσιών όσο και στον τρόπο αντιμετώπισης και διαχείρισης των συμβολαίων των πελατών τους. Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται 15 από τις σημαντικότερες επιχειρήσεις 3PL που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας καθώς και οι υπηρεσίες που προσφέρουν.



**Πίνακας 7: Εταιρείες 3PL στην Ελλάδα**  
**ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ 3rd PARTY LOGISTICS & ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥΣ**

ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ 3PL	Σ.Ν. ΣΤΑΜΙ ΔΗΣ ΑΒΕΕ	ΜΑΚ FROST SA	FRAKAP OR ΕΛΛΑΣ ΑΕ	SAR - MED ΑΕ	ΔΙ. Α.Σ. ΑΕ	P.I.L. ΑΕ	ΠΡΟΟΔΟΣ ΑΕ	BALLUF HELLAS TRANSPORT AG	ARGO GROUP SA	ΩΜΕΓ Α INTERNATIONAL TRANSPORT SA	ROTA ΑΕ	ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ ΑΕ
<b>α) Warehousing Services</b>												
* RF Technology		✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
* Barcoding		✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
* EDI		✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
* Αποθήκευση ελεγχόμενης θερμοκρασίας		✓		✓								
* Ανακύκλωση Προϊόντων		✓		✓	✓	✓				✓		✓
* Έλεγχος παρτίδων - Χειρισμός επιστρεφόμενων	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
* Customize συσκευασίας - Shrinking - Labelling		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
* Management εισαγωγών / εξαγωγών	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
* Customize Software	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
* Cross docking	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
* Φυσική απογραφή - Έλεγχος αποδοτικότητας	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
* Door to Door διανομές πανελλαδικά				✓		✓	✓					
<b>β) Υπηρεσίες Διανομών (Transportation Services)</b>												
* Ολοκληρωμένη μεταφορά βασισμένη σε πληροφορικό σύστημα	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓
* Μεταφορικά μέσα εφοδιασμένα με RF			✓	✓		✓	✓			✓		✓
* Διανομή στα κανάλια διανομής	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓
* Ενοποίηση φορτίων από πολλούς παραγωγούς προς μια αγορά / πόλη / σημείο πώλησης		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
* Shipment broken down & redistributed κλπ		✓			✓	✓	✓	✓	✓			
* Ειδικές μεταφορές (υγρών & χύμα προϊόντων)		✓										
* Μεταφορές ελεγχόμενης θερμοκρασίας (συντήρηση & κατάψυξη)		✓				✓						
<b>γ) Συσκευασία</b>												
* Customized packing / labeling / coding / shrinking κλπ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
* Ανασυσκευασία από Α' ύλης σε καινούργιο προϊόν		✓					✓					
* Δυνατότητα φούρνου		✓										

ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ 3PL	Σ.Ν. ΣΤΑΜΙ ΔΗΣ ΑΒΕΕ	ΜΑΚ FROST SA	FRAKAP OR ΕΛΛΑΣ ΑΕ	SAR - MED ΑΕ	ΔΙ. Α.Σ. ΑΕ	P.I.L. ΑΕ	ΠΡΟΟΔ ΟΣ ΑΕ	BALLA UF HELLA S TRANS PORT AG	ARGO GROU PAGE SA	ΩΜΕΓ Α ΙΝΤΕΡ ΝΑΤΙΟ ΝΑΛ ΤΡΑΝ ΣΠΟΡ Τ SA	ROTA ΑΕ	ΑΠΘ ΗΚΕΥΣ Η ΑΕ
<b>δ) Τεχνολογία Πληροφορικής</b>												
* Ανάπτυξη τεχνικών για τον προσδιορισμό των απαιτήσεων από το πληροφορικό σύστημα	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓
* Μεθοδολογία systems Life Cycle Design (SLCD)		✓	✓		✓	✓	✓					
* Μηχανογραφική υποστήριξη του συνόλου των δραστηριοτήτων		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
* Δυνατότητα επέκτασης του δικτύου Extranet (Web Browsing)		✓										
* Αξιοποίηση δυνατοτήτων EDI και τεχνολογιών RF και Bar coding		✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓
* Πλήρης ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων Warehousing & Transportation		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓
* Real time & mcustomized solutions	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓
* Stock consulting							✓			✓		

Πηγή Α.8

Αντίθετα από την κατάσταση που επικρατεί στην Ελλάδα, στην Ευρωπαϊκή αγορά η ανάθεση σε εξειδικευμένους 3PL αποτελεί συνήθη πρακτική. Σύμφωνα, μάλιστα, με πρόσφατη έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την European Logistics Association, εκτιμάται ότι το ποσοστό των εταιρειών που συνεργάζονται με 3PLs για την αποθήκευση και την διανομή των προϊόντων τους ανέρχεται σε 51-70% σε μόνιμη συνεργασία, ενώ ποσοστό 20-27% χρησιμοποιεί μικτό σύστημα (δηλαδή και ιδιότητα μέσα και 3PL) (Πηγή Α.7).

Οι εταιρείες Third Party, λόγω των οικονομιών κλίμακας που επιτυγχάνουν με την συγκέντρωση ομοειδών δραστηριοτήτων (συνέργιες) και της εξειδίκευσης και εμπειρίας που διαθέτουν μπορούν να προσφέρουν οικονομικά και ποιοτικά

ανταγωνιστικές υπηρεσίες Logistics. Συνέπεια των συνεργιών που επιτυγχάνονται αποτελούν τα ακόλουθα βασικά χαρακτηριστικά της διανομής των third party, που έχουν μεγάλη επίδραση στην ικανοποίηση του πελάτη:

- Αύξηση της ποσότητας παράδοσης
- Μείωση του χρόνου παράδοσης – καθώς δεν επισκέπτονται πολλά αυτοκίνητα τον ίδιο πελάτη αλλά μονάχα ένα
- Μεγιστοποίηση της εκμετάλλευσης του αυτοκινήτου
- Δημιουργία «δρομολογίου γειτονιάς», που σημαίνει ότι το κάθε αυτοκίνητο θα κινηθεί σε μικρότερη γεωγραφική έκταση, ελαχιστοποιώντας τον χρόνο μετάβασης από πελάτη σε πελάτη και εκτελώντας έτσι περισσότερες παραδόσεις
- Το κόστος διανομής γίνεται ελαστικό, αφού η τιμή χρέωσης των 3PLs εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά των μεταφερόμενων προϊόντων
- Εξασφαλίζεται ελάχιστος χρόνος παράδοσης των παραγγελιών εκτός αστικών περιοχών, λόγω του αυξημένου όγκου διακίνησης που επιτρέπει συνεχή επικοινωνία με το σημείο πώλησης.

Μερικές από τις ειδικές υπηρεσίες που μπορούν να προσφέρουν οι 3PL και που επηρεάζουν σημαντικά το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών είναι:

- Ανασυσκευασία προϊόντων π.χ. για τα σειτ προσφορών και προωθήσεων
- Συντήρηση των προϊόντων ανάλογα με τις φυσικές τους ιδιότητες
- Ετικετοποίηση
- Διαχείριση προσωποποιημένων παραγγελιών
- Service στον αποθέτη και στον πελάτη

- Πληροφόρηση που αφορά τις ανωμαλίες και τα λάθη που αφορούν το Δίκτυο Διανομής αλλά και την κατάσταση των παραγγελιών
- Δυνατότητα παράδοσης 7 ημέρες την εβδομάδα – 24 ώρες την ημέρα

Η ανάθεση των υπηρεσιών Logistics σε τρίτους (outsourcing), πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν στρατηγική απόφαση, αφού απαιτεί επενδύσεις για την σωστή παρακολούθηση και διαχείριση της δραστηριότητας αυτής. Κι αυτό γιατί το outsourcing δεν είναι απλά η μετακύλιση της ευθύνης των Logistics σε τρίτους, αλλά η συνεργασία με ειδικούς του τομέα για την αριστοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας, με στόχο πάντα την άριστη εξυπηρέτηση πελατών με το βέλτιστο δυνατό κόστος, χωρίς όμως απόκλιση από την εμπορική στρατηγική της επιχείρησης.

Πριν αποφασίσει μια επιχείρηση να αναθέσει δραστηριότητες Logistics σε τρίτους, θα πρέπει να ακολουθήσει της παρακάτω διαδικασία (Πηγή Α.9):

1. Αξιολόγηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης
  - Κόστος
  - Επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών
  - Επιχειρηματική στρατηγική
  - Περιβάλλον και κουλτούρα
  - Απαιτούμενες επενδύσεις
2. Τεκμηρίωση της απόφασης “make or buy”
3. Δομή συνεργασίας
4. Διοικητική ομάδα έργου

Για να εξασφαλιστεί αποδοτική και χωρίς προβλήματα συνεργασία με έναν συνεργάτη 3PL θα πρέπει να είμαστε πολύ προσεκτικοί κατά την επιλογή του. Θα πρέπει να καθορίσουμε ακριβώς τις υπηρεσίες που θα αναθέσουμε σ' αυτόν, οι προδιαγραφές των χαρακτηριστικών των προϊόντων και η αποτύπωση της εφοδιαστικής αλυσίδας. Πολύ σημαντικό ρόλο για την επίτευξη του στόχου αυτού μπορεί να παίξει μια σωστή και ολοκληρωμένη Πρόσκληση Υποβολής Προσφοράς (RfP) προς τις εταιρείες 3PL.

Κατά την επιλογή ενός 3PL θα πρέπει να ληφθούν υπόψη διάφορα χαρακτηριστικά του όπως: το εταιρικό προφίλ του, το πελατολόγιό του, η επενδυτική του δυνατότητα, η γεωγραφική θέση των εγκαταστάσεών του, η κατάσταση των κτιριακών του εγκαταστάσεων, οι συνθήκες αποθήκευσης, ο χρησιμοποιούμενος εξοπλισμός και το χρησιμοποιούμενο μηχανογραφικό σύστημα είναι μερικά από αυτά.

Το μηχανογραφικό σύστημα που χρησιμοποιεί κάθε 3PL είναι κρίσιμο για την αποτελεσματικότητά του και το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρει.

Σημαντικό είναι επίσης να υπάρχουν αποτελεσματικά κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των 3PL και των πελατών τους και να αναπτύσσονται στενές σχέσεις συνεργασίας, για να διασφαλίζεται ο απαραίτητος διάλογος και η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας.

Δεν αρκεί πάντως να είμαστε προσεκτικοί κατά την επιλογή ενός 3PL. Πρέπει να υπάρχει και κάποιος μηχανισμός αξιολόγησής του. Μπορούμε π.χ. να χρησιμοποιήσουμε τους δείκτες εξυπηρέτησης πελατών για να ελέγχουμε την απόδοση του 3PL, σε ημερήσια, εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση. Για να είναι,

βέβαια, ένα τέτοιο σύστημα αξιολόγησης αποτελεσματικό θα πρέπει να υποστηρίζεται από το κατάλληλο πληροφοριακό σύστημα.

Τελικά, ο κύριος στόχος κάθε επιχείρησης, είτε χρησιμοποιεί outsourcing είτε όχι, πρέπει να είναι «η μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης του πελάτη με το ελάχιστο δυνατό κόστος». Η επίτευξη του στόχου αυτού είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση που θέλει να επιβιώσει στη σημερινή υψηλά ανταγωνιστική αγορά.

Σε επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα μελέτης που πραγματοποιήθηκε το 2001 σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών logistics στην Ελλάδα. Η μελέτη αυτή εκπονήθηκε από την εταιρεία BLS Ltd. που παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες και εξειδικεύεται σε θέματα logistics.

## **10. ΕΡΕΥΝΑ: ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ 3PL & ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ**

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα μελέτης που πραγματοποίησε η εταιρεία BLS Ltd. Η BLS (Business Logistics Services) είναι μια ελληνική εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων με εξειδίκευση στον χώρο των logistics.

Στην πραγματικότητα, η μελέτη που παρουσιάζεται εδώ αποτελεί ένα μόνο τμήμα μιας ευρύτερης μελέτης που πραγματοποιήθηκε το φθινόπωρο του 2001 για την καταγραφή της κατάστασης που επικρατεί στον χώρο των 3PLs για την Ελλάδα.

Η μελέτη απευθύνθηκε σε 188 επιχειρήσεις 3PL, στην πλειοψηφία τους από την περιοχή της Αττικής. Στο ερωτηματολόγιο που στάλθηκε απάντησαν 41 εταιρείες. Στην συνέχεια επισυνάπτεται απόσπασμα του συνολικού ερωτηματολογίου με τις ερωτήσεις που αφορούν στο θέμα της εξυπηρέτησης πελατών.

## **10.1 Μεθοδολογία της Έρευνας**

### **10.1.1 Προετοιμασία του Ερωτηματολογίου και Μεθοδολογία Επαλήθευσης**

Το ερωτηματολόγιο ως βασικό στοιχείο της συγκεκριμένης έρευνας απευθυνόταν σε Εταιρίες Παροχής Υπηρεσιών Logistics (Αποθήκευσης-Μεταφοράς και Διανομής) καθώς και σε Εταιρίες Ταχυμεταφοράς (Couriers).

Για την καλύτερη στατιστική επεξεργασία των αποτελεσμάτων, προτιμήθηκε η χρήση ερωτήσεων κλειστού τύπου, χωρίς να αποκλεισθούν όμως και οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, ώστε να ανιχνευτούν στοιχεία τα οποία θα μπορούσαν να διαφύγουν από την τυποποιημένη δομή ενός ερωτηματολογίου κλειστού τύπου.

Οφείλουμε να σημειώσουμε ότι ορισμένες επιχειρήσεις έδειξαν αδυναμία ή απροθυμία να απαντήσουν. Η δυσκολία πηγάζει τόσο από την πολυπλοκότητα κάποιων παραμέτρων (ανεύρεση και υπολογισμός ποσοτικών στοιχείων από τους ερωτώμενους) όσο και από τον τρόπο αντιμετώπισης τους από ορισμένα στελέχη εταιριών.

### **10.1.2 Δείγμα της Έρευνας**

Η μελέτη ξεκίνησε περίπου τον Οκτώβριο του 2001 όπου ταχυδρομήθηκαν τα ερωτηματολόγια. Η τελευταία ανταπαντητική επιστολή με το ερωτηματολόγιο, επεστράφη στις 4-12-2001, αφού προηγήθηκε τηλεφωνική υπενθύμιση σε αρκετές επιχειρήσεις.



Από το δείγμα των 188 επιχειρήσεων παροχής Υπηρεσιών LOGISTICS (Διανομής και Αποθήκευσης) καθώς και εταιριών Ταχυμεταφοράς (Couriers), που επελέγησαν, τελικώς ανταποκρίθηκαν **41** εταιρίες.

Το δείγμα που αναλύθηκε αντιπροσωπεύει το **22%** του συνόλου των ερωτηματολογίων και αποτελεί ένα ικανό ποσοστό για τη στατιστική επεξεργασία και εγκυρότητα των αποτελεσμάτων, με δεδομένο ότι ακόμη και ένα ποσοστό 8-10% θεωρείται αρκετό για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό να αναφέρουμε ότι στην έρευνα ανταποκρίθηκαν όλες οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου.

Η επιλογή των επιχειρήσεων βασίστηκε κυρίως στην άμεση συσχέτιση με το πραγματεύομενο θέμα, τη χωροταξική τους κατανομή, το βαθμό εξειδίκευσης και το κλάδο δραστηριότητας.

Τα όρια πληθυσμού της μελέτης καθορίστηκαν από τις παρακάτω πηγές:

- Από μελέτη του ICAP σχετική με την αγορά του κλάδου των 3PL στην Ελλάδα, η οποία πραγματοποιήθηκε το έτος 2000
- Από τον κατάλογο μελών του Συνδέσμου Διαμεταφορέων Ελλάδος (ΣΥΝΔΕ)
- Από οδηγούς μεταφορών

### 10.1.3 Ερωτηματολόγιο

Η συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου αφορά Εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται αποκλειστικά στον χώρο της Διανομής-Μεταφοράς ή της Αποθήκευσης καθώς και Εταιρείες Third Party Logistics (3PL) Providers (Διανομής & Αποθήκευσης).

1. Διαθέτει η επιχείρησή σας γραπτή πολιτική εξυπηρέτησης των πελατών σας;

ΝΑΙ  ΟΧΙ

Εάν ναι, Επισυνάψτε αντίγραφο της.

2. Μπορείτε να μας δώσετε έναν ορισμό του customer service, ως άποψη της εταιρίας σας;

- Άμεση Ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πελάτη
- Αξιοπιστία στις Παραδόσεις
- Ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες
- Αξιοποίηση σύγχρονης τεχνολογίας

3. Σε τι βαθμό εν όψει των Ο.Α. είστε διατεθειμένοι να αντιμετωπίσετε αλλαγές στις χρονικές απαιτήσεις λειτουργίας και εξυπηρέτησης;

4. Η επιχείρησή σας διαθέτει κάποια reports (αναφορές) με δείκτες μέτρησης του customer service;

ΝΑΙ  ΟΧΙ

5. Ποιος είναι ο μέσος χρόνος ολοκλήρωσης μιας παραγγελίας;

- ..... Ώρες/hr

6. Ποιος είναι ο μέσος χρόνος παράδοσης των εμπορευμάτων προς τους πελάτες σας;

- 24 hr
- 48 hr
- περισσότερος

7. Διαθέτετε κάποιο σύστημα παρακολούθησης των αποστολών μέχρι τον τελικό παραλήπτη;

ΝΑΙ  ΟΧΙ

Εάν ναι, Προσδιορίστε .....

8. Υπάρχει κάποιο Πληροφοριακό Σύστημα που υποστηρίζει τις λειτουργίες Logistics της Επιχείρησής σας;

ΝΑΙ  ΟΧΙ

Περιγράψτε τις βασικές λειτουργίες (Functions) που επιτελεί και τις δυνατότητες του.

9. Διαθέτει η επιχείρησή σας κατάλληλη υποδομή εφαρμογής τεχνολογιών Ηλεκτρονικού Εμπορίου. Εάν ναι, παρακαλούμε σημειώστε ποιες από τις παρακάτω τεχνολογίες εφαρμόζετε σήμερα στην επιχείρησή σας

▪ Ηλεκτρονική Ανταλλαγή δεδομένων (EDI)	<input type="checkbox"/>
▪ Ηλεκτρονικούς Καταλόγους (e-Cat)	<input type="checkbox"/>
▪ Ηλεκτρονικές Φόρμες (e-Forms)	<input type="checkbox"/>
▪ Γραμμωτοί Κώδικες (Bar Codes)	<input type="checkbox"/>
▪ Ηλεκτρονική Διαχείριση εγγράφων (EDM)	<input type="checkbox"/>
▪ Διαχείριση Ροής Εργασίας (Workflow)	<input type="checkbox"/>

10. Παρακαλούμε προσδιορίστε ποιο από τα παρακάτω στρατηγικής σημασίας Πληροφοριακά συστήματα χρησιμοποιείτε ήδη και ποια από αυτά σκοπεύετε να εγκαταστήσετε στο μέλλον.

Τύπος Συστήματος	Χρησιμοποιείται	Εξετάζεται για μελλοντική χρήση	Δεν Ενδιαφέρει
GPS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GIS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FLEET/SCHEDULING ROUTING	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DRP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
WMS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ERP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RF/ID	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΑΛΛΟ (Προσδιορίστε)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Ποια είναι η ακρίβεια του αποθέματος που προσφέρετε στους πελάτες σας;

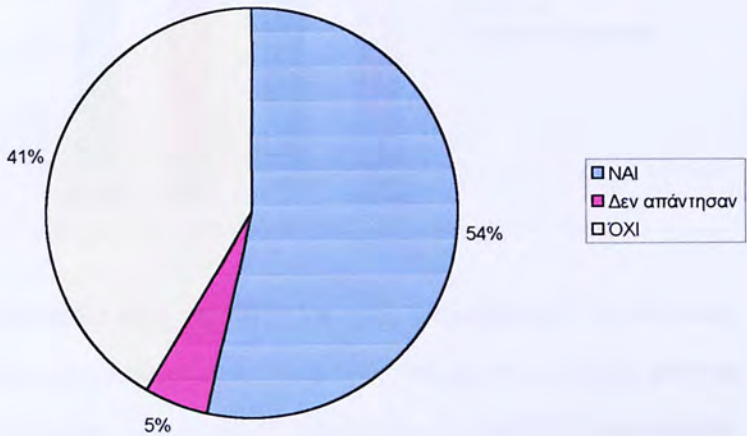
Προσδιορίστε το ποσοστό .....%



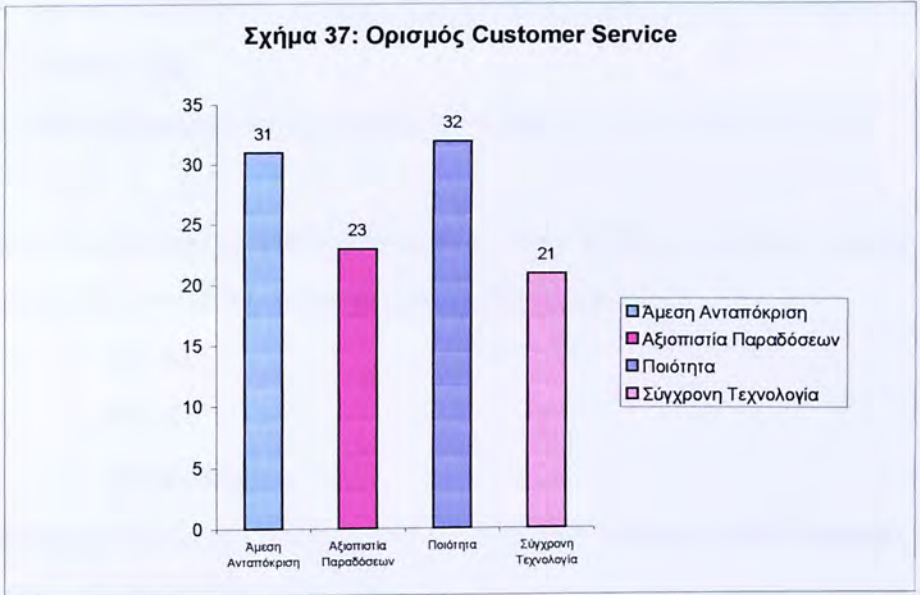
## 10.2 Αποτελέσματα - Συμπεράσματα

Από τις 41 επιχειρήσεις που απάντησαν, οι 22 δήλωσαν ότι διαθέτουν γραπτή πολιτική εξυπηρέτησης πελατών, 17 δήλωσαν ότι δεν διαθέτουν, ενώ 2 δεν έδωσαν απάντηση.

**Σχήμα 36: Πολιτική Εξυπηρέτησης Πελατών**



Στην 2<sup>η</sup> ερώτηση, για τον ορισμό του Customer Service, οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις έδωσαν περισσότερες από μία απαντήσεις. Οι απαντήσεις φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Όσον αφορά τα σχέδιά τους σε σχέδη με τους επερχόμενους Ολυμπιακούς Αγώνες, που θα επηρεάσουν πάρα πολύ τις διανομές στην Αττική, από τις εταιρίες που απάντησαν, η συντριπτική πλειοψηφία εμφανίζει ιδιαίτερη ευελιξία και ελαστικότητα στο ενδεχόμενο αντιμετώπισης αλλαγών στις χρονικές απαιτήσεις λειτουργίας τους και εξυπηρέτησης των πελατών.

Οι περισσότερες εταιρίες απαντούν ότι υπάρχει δυνατότητα λειτουργίας τους σε 24ωρη βάση εάν αυτό κριθεί αναγκαίο για την αποτελεσματική ολοκλήρωση του έργου και εφόσον οι απαιτήσεις και υποχρεώσεις εξυπηρέτησης οριοθετηθούν επακριβώς στο πλαίσιο του έργου.

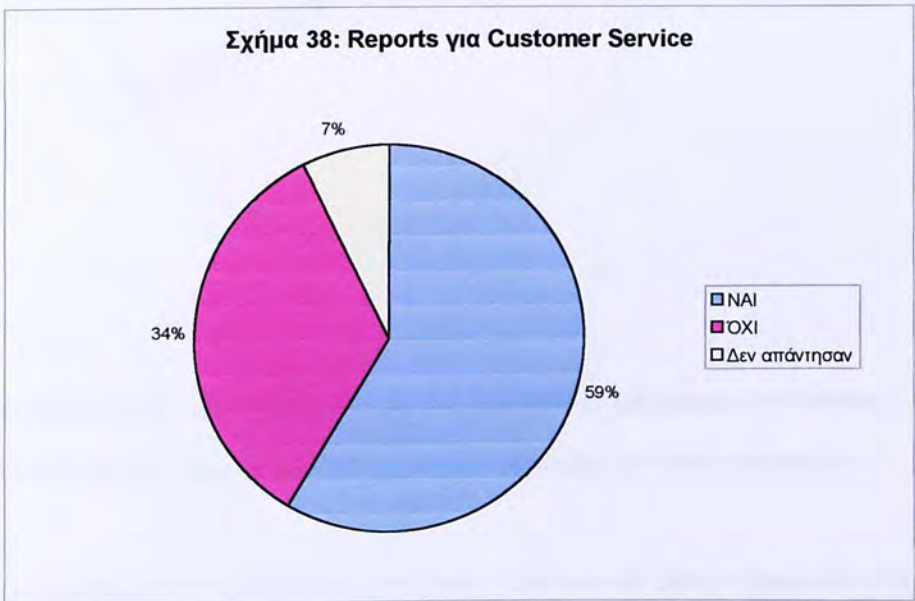
Ορισμένες Εταιρίες βέβαια εκφράζοντας την παραπάνω άποψη, θέτουν περιοριστικές παραμέτρους που έχουν σχέση:

- Με την ανεμπόδιστη συνέχιση της συνεργασία τους με τους υφιστάμενους πελάτες τους.
- Με οικονομική ανταπόδοση από την συνεργασία με την ΑΘΗΝΑ 2004.

Στην 4η ερώτηση του ερωτηματολογίου, για το αν διαθέτει η επιχείρηση reports για τη μέτρηση του CS, οι εταιρείες απάντησαν ως εξής:

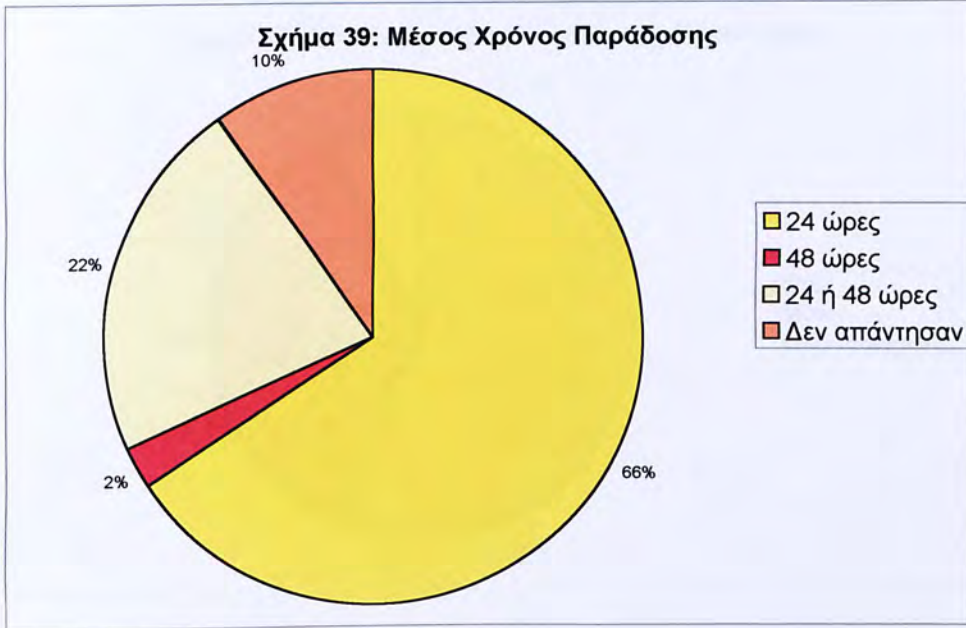
- ΝΑΙ: 24
- ΟΧΙ: 14
- Δεν απάντησαν: 3

Βλέπουμε λοιπόν ότι ένα σημαντικό ποσοστό των εταιρειών (59%) διαθέτουν κάποιο σύστημα μέτρησης του CS.



Στην ερώτηση για τον μέσο χρόνο ολοκλήρωσης οι απαντήσεις που δώθηκαν δεν είναι συγκρίσιμες και δεν μπορούν να οδηγήσουν σε οποιοδήποτε συμπέρασμα.

Όσον αφορά τους χρόνους παράδοσης, οι περισσότερες εταιρείες (27) δήλωσαν ότι ολοκληρώνουν τις παραγγελίες τους μέσα σε ένα 24ωρο. 10 εταιρείες δήλωσαν ότι ο μέσος χρόνος παράδοσης είναι 24 ή 48 ώρες, ανάλογα με τον τόπο παράδοσης. Μόνο 1 εταιρεία δήλωσε ότι έχει μέσο χρόνο παράδοσης 48 ώρες. 4 εταιρείες δεν έδωσαν καμία απάντηση.



Από το σύνολο των εταιριών οι 23 (ποσοστό 54%) αναφέρουν ότι διαθέτουν κάποιο Σύστημα Παρακολούθησης Αποστολών μέχρι τον τελικό παραλήπτη.

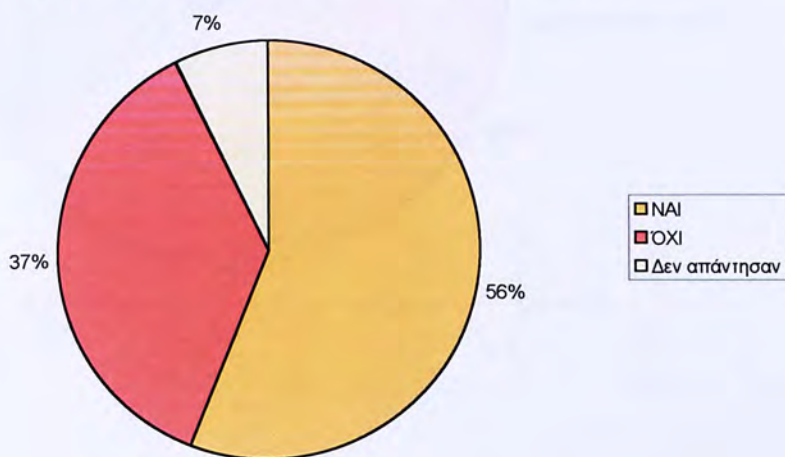
Το σύστημα που κυρίως αναφέρεται είναι η επικοινωνία μέσω τηλεφώνου από το Τμήμα Customer Service.



Ορισμένες εταιρίες αναφέρουν ότι εφαρμόζουν πιλοτικά ή έχουν ήδη εγκατεστημένο σύστημα παρακολούθησης οχημάτων διανομής μέσω GPS.

Ποσοστό (38%) δεν διαθέτει κανένα σύστημα παρακολούθησης, ενώ κάποιες σε ποσοστό (8%) δεν απάντησαν καθόλου στην συγκεκριμένη ερώτηση.

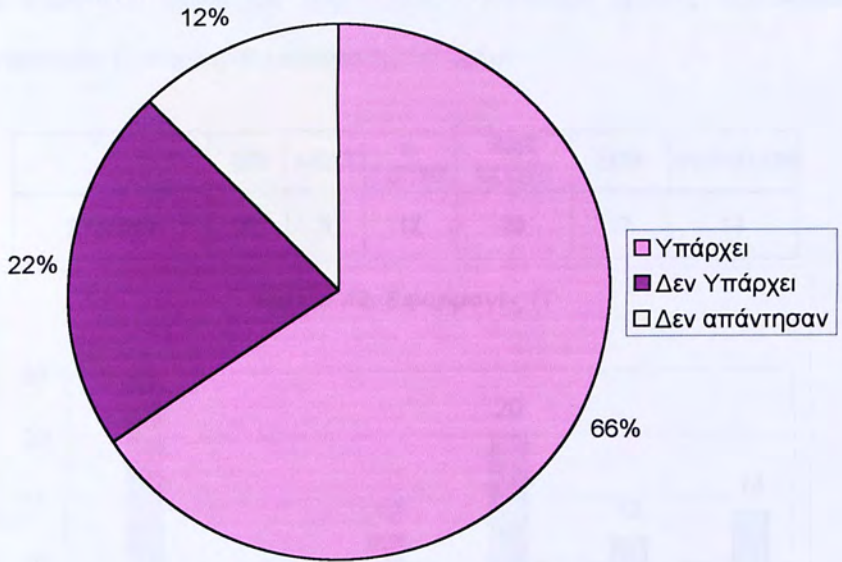
**Σχήμα 40: Σύστημα Παρακολούθησης Αποστολών**



Οι περισσότερες από τις εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν ότι διαθέτουν κάποιο σύστημα IT για την υποστήριξη των λειτουργιών της επιχείρησης.

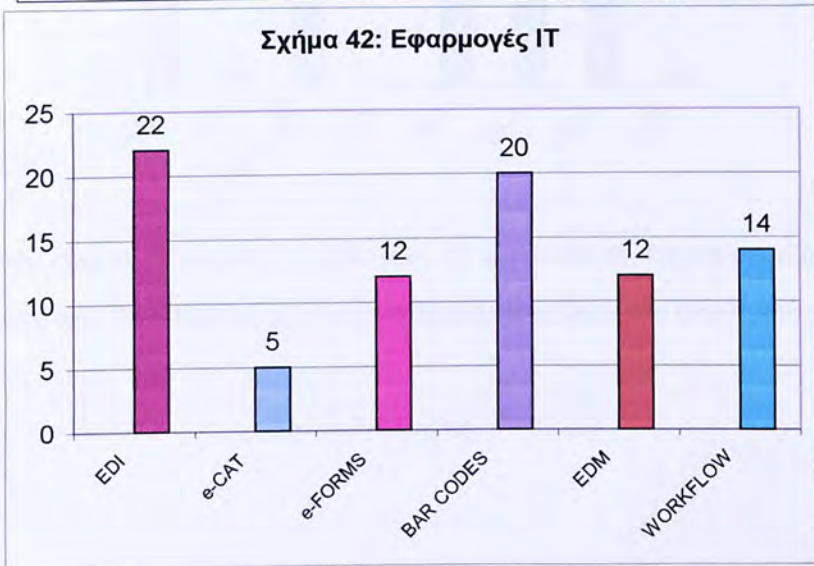
	Υπάρχει	Δεν Υπάρχει	Δεν απάντησαν
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>27</b>	<b>9</b>	<b>5</b>
<b>ΠΟΣΟΣΤΑ</b>	<b>66%</b>	<b>22%</b>	<b>12%</b>

**Σχήμα 41: Χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων**



Στον παρακάτω διάγραμμα εμφανίζεται η κατανομή χρήσης Τεχνολογιών Ηλεκτρονικού Εμπορίου στο σύνολο των εταιριών.

	EDI	e-CAT	e-FORMS	BAR CODES	EDM	WORKFLOW
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>22</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>14</b>



Πιο συγκεκριμένα, για εφαρμογές πληροφορικής σε θέματα logistics οι απαντήσεις που έδωσαν οι εταιρείες φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

	GPS/GIS		Fleet Scheduling/Routing	DRP	WMS	ERP	PRF/IDOCR	Magn. Stripe	Voice Recogn.	Bar Coding	
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>21</b>



Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις απάντησαν ότι μπορούν να προσφέρουν στους πελάτες τους 99-100% ακριβής πληροφόρηση για το ύψος του αποθέματος.

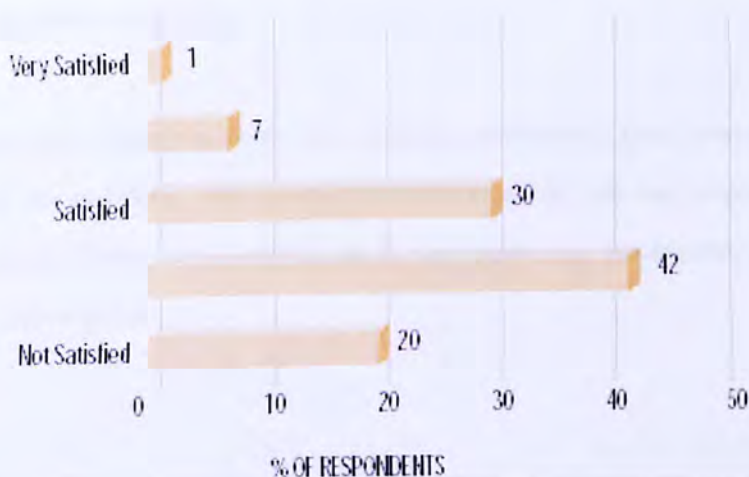
\* \* \* \* \*

## 11. ΜΕΤΡΩΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Οι μέθοδοι μέτρησης μιας αλυσίδας εφοδιασμού είναι ένα πρόβλημα που απασχολεί συχνά τις επιχειρήσεις. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κάποιους δείκτες μέτρησης (χρόνου, όγκου, ποσοστά κλπ) – χωρίς αυτοί να είναι πάντα οι κατάλληλοι. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιλογή της κατάλληλης μεθόδου μέτρησης απόδοσης είναι η ύπαρξη μιας συγκεκριμένης πολιτικής για την αλυσίδα εφοδιασμού και συγκεκριμένων στόχων.

Σύμφωνα με μελέτη της Deloitte Consulting (A.36) μόλις το 1% από 200 επιχειρήσεις που ρωτήθηκαν, δήλωσαν ευχαριστημένες από τη μέθοδο μέτρησης απόδοσης που εφαρμόζουν! Τα αποτελέσματα της μελέτης φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα.

### ONLY 1% OF RESPONDENTS ARE VERY SATISFIED WITH THEIR SUPPLY CHAIN PERFORMANCE MEASUREMENT PROCESS

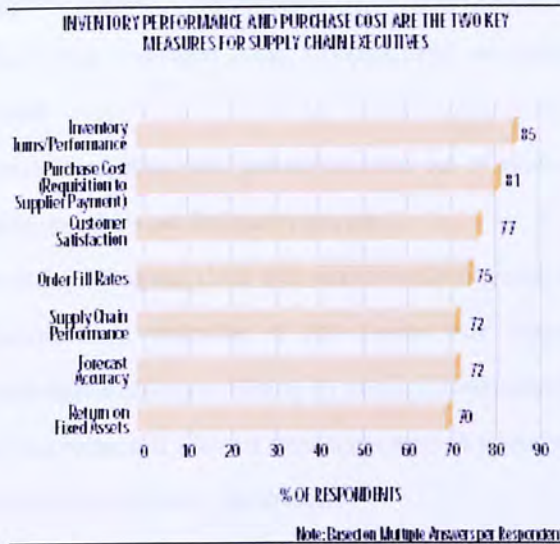


**Σχήμα 44: Ικανοποίηση από την χρησιμοποιούμενη μέθοδο μέτρησης της απόδοσης**

Για τον σχεδιασμό ενός συστήματος μέτρησης της απόδοσης των logistics ένα σημαντικό βήμα είναι η αναγνώριση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας για όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Οι παράγοντες που συνήθως χρησιμοποιούνται είναι:

- Ταμειακή ροή
- Κόστη
- Κέρδη
- Χρονικός κύκλος
- Καινοτομία
- Ποιότητα
- Παραγωγικότητα
- Ικανοποίηση πελατών
- Μερίδιο αγοράς
- Επίπεδο επένδυσης
- Απόδοση κεφαλαίων

Λαμβάνοντας υπόψη την δομή μιας αλυσίδας εφοδιασμού, είναι κατανοητό το γεγονός ότι οι δείκτες που χρησιμοποιούνται συνήθως για την μέτρηση της σχετικής απόδοσης έχουν σχέση με το «γύρισμα» του αποθέματος και το κόστος προμήθειας.



**Σχήμα 45: Χρησιμοποιούμενοι Δείκτες Απόδοσης**

Σε πολλές επιχειρήσεις, η εξυπηρέτηση πελατών θεωρείται συνώνυμη με το επίπεδο απόδοσης της επιχείρησης. Το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών μπορεί να μετρηθεί με διάφορους τρόπους. Κάποιος μπορεί να συγκρίνει το επίπεδο CS με κάποιο πρότυπο επίπεδο, να μετρήσει παράγοντες όπως η σπουδαιότητα ή η ικανοποίηση, ή να μετρήσει την χρησιμότητα διαφόρων υπηρεσιών.

Υπάρχουν διάφοροι δείκτες (Key Performance Indicators – KPIs) με τους οποίους συχνά περιγράφεται το επίπεδο C.S. Μερικές από τις πιο συνηθισμένες περιγραφές είναι οι εξής:

1. Ο χρόνος που μεσολαβεί ανάμεσα στην παραλαβή μιας παραγγελίας στην αποθήκη ενός προμηθευτή και την αποστολή προς τον πελάτη.

2. Το ελάχιστο μέγεθος παραγγελίας, ή οι περιορισμοί στην ποικιλία προϊόντων που επιτρέπει ένας προμηθευτής να υπάρχουν σε μια παραγγελία.
3. Το ποσοστό των ειδών που μπορεί να είναι out of stock στην αποθήκη ενός προμηθευτή σε μια δεδομένη στιγμή.
4. Το ποσοστό των παραγγελιών που ικανοποιούνται χωρίς λάθη.
5. Το ποσοστό των πελατών, ή του όγκου των παραγγελιών, που περιγράφει πόσοι εξυπηρετήθηκαν (ή πόσες παραγγελίες παραδόθηκαν) μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά περιθώρια από τη στιγμή της παραλαβής της παραγγελίας από τον προμηθευτή.
6. Το ποσοστό των παραγγελιών που μπορούν να εκτελεστούν πλήρως, αμέσως μετά την εντολή του πελάτη.
7. Το ποσοστό των προϊόντων που φθάνουν στον πελάτη σε κατάσταση ώστε να μπορούν να πωληθούν.
8. Ο χρόνος που μεσολαβεί από την παραγγελία του πελάτη μέχρι την παράδοση των προϊόντων στην επιχείρησή του.
9. Η ευκολία και η ευελιξία με την οποία ο πελάτης μπορεί να κάνει τις παραγγελίες του. (A.28)

Η σειρά με την οποία αναφέρονται οι δείκτες C.S. βασίστηκε στην «δημοτικότητα» τους. Οι δείκτες που βρίσκονται στην αρχή της λίστας, εφαρμόζονται πολύ συχνά. Αν και οι μετρήσεις αυτού του είδους είναι αρκετά κατάλληλες για την μέτρηση της απόδοσης ενός συστήματος διανομής ή της λειτουργίας του τομέα μεταφοράς, συχνά είναι ανεπαρκείς, προσεγγιστικές



μετρήσεις, από την οπτική γωνία της εταιρείας παρά από την οπτική του πελάτη.

Αντίθετα, οι δείκτες που υπάρχουν στο τέλος της λίστας προσανατολίζονται στις ανάγκες του πελάτη. Εφαρμόζονται όμως πολύ σπάνια, ίσως επειδή παρουσιάζουν δυσκολίες κατά την μέτρηση.

Οι δείκτες αυτοί, βέβαια, μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε για τη συνολική απόδοση μιας επιχείρησης είτε αναλυτικά ανά γεωγραφική περιοχή ή ακόμη και σε επίπεδο αυτοκινήτου, σε ημερήσια, εβδομαδιαία, μηνιαία ή και ετήσια βάση.

Ένα άλλο σετ δεικτών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την μέτρηση της επιτυχίας στην εξυπηρέτηση πελατών είναι οι παρακάτω:

- Πόσο εύκολο είναι να τοποθετηθεί μια παραγγελία;
- Πόσο επαρκές είναι το απόθεμα για την κάλυψη των παραγγελιών;
- Πόσο καλά είναι τα αγοραστικά προγράμματα που προσφέρονται;
- Πόσο τηρούνται οι υποσχέσεις για τις ημερομηνίες παράδοσης;
- Σε πόσο καλή κατάσταση φτάνουν τα προϊόντα στον πελάτη;
- Πόσο δίκαια και γρήγορα λύνονται τα προβλήματα τιμολόγησης;
- Πόσο λογική είναι η πίστωση που προσφέρεται και πόσο λογικοί είναι οι όροι πληρωμής;
- Πόσο εύκολο είναι να έρθουμε σε επαφή με τους πωλητές;
- Τι δυνατότητα υπάρχει για την συμπλήρωση των παραγγελιών αμέσως και γρήγορα;
- Πόσο γρήγορη είναι η ανταπόκριση για την αντικατάσταση των προϊόντων του πελάτη;

- Πόσο υψηλής ποιότητας είναι οι μεταφορές που χρησιμοποιούνται;
- Πόσο καλό είναι το σύστημα στην γρήγορη κάλυψη των backorders;
- Πόσο πρόθυμοι είναι οι άνθρωποι να βοηθήσουν στην λύση των προβλημάτων;
- Πόσο ταυτίζεται η ποσότητα των παραγγελθέντων προϊόντων με την ποσότητα των παραλαμβανομένων;
- Πόσο εύκολο είναι να τροποποιηθεί μια παραγγελία;
- Πόσο άμεσα ενημερώνεται ο πελάτης για την έλλειψη ενός προϊόντος;
- Πόσο σωστά πιστώνεται ένας πελάτης στην περίπτωση επιστροφής κάποιων προϊόντων;
- Πόσο ευέλικτη και υπεύνηνη είναι η επιχείρηση;
- Πόσο εύκολο είναι να έρθει κανείς σε επαφή με τους πιστωτές;
- Πόσο συχνά παραδίδει απολύτως σωστά μια παραγγελία;
- Πόσο σωστά καταχωρούνται τα στοιχεία στα τιμολόγια;
- Πόσο λογική είναι η πολιτική που ακολουθείται για τις επιστροφές;
- Πόσο εύκολο είναι να έρθει ο πελάτης σε επαφή με τους ανθρώπους του customer service;
- Πόσο γρήγορα αποστέλλονται τα τιμολόγια;
- Πόσο ικανοί είναι οι άνθρωποι του customer service;
- Πόσο αποτελεσματικοί είναι οι άνθρωποι του customer service;

Στον πίνακα που ακολουθεί περιλαμβάνονται οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενοι στην σχετική βιβλιογραφία δείκτες.

**Πίνακας 8: Συχνά χρησιμοποιούμενοι Δείκτες Μέτρησης του CS****Product availability**

- Average order fill rate of line items
- Meeting promised delivery date

**Order cycle time**

- Average order cycle time
- Final delivery time on orders past due

**Distribution system malfunction**

- Accuracy of billing
- Accuracy of delivering the right product

**Distribution system flexibility**

- Ability to expedite shipments
- Ability to handle special shipping instructions: reconsignment

**Distribution system information**

- Notice of price change
- Notice of new product information
- Notice of shipping delay
- Availability of order status information

**Post-sale product support**

- Time to take corrective action on co complaints
- Average response time to a request for technical advice or maintenance Information

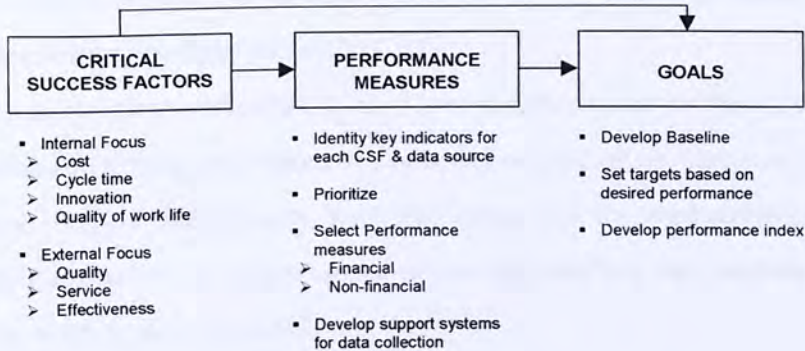
(A.40)

Μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει έναν ή περισσότερους από τους παραπάνω δείκτες για να μετρήσει το επίπεδο του C.S., αν και συνήθως, ένας από αυτούς επικρατεί, ανάλογα με τους στόχους της εταιρείας. Στην περίπτωση που χρησιμοποιούνται περισσότεροι από έναν δείκτες μπορεί να συνοδεύονται και από έναν δείκτη βαρύτητας, ανάλογα με το πόσο σημαντικός είναι ένας παράγοντας σε κάθε περίπτωση.

Το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών μιας εταιρείας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα αποτελέσματα των παραπάνω (ή και κάποιων άλλων) δεικτών.

Εκτός από τους δείκτες που έχουν ήδη αναφερθεί, ένα επίσης πολύ σημαντικός παράγοντας της εξυπηρέτησης πελατών είναι και το αντίστοιχο κόστος διανομής που αποτελείται από: το κόστος αποθήκευσης, το κόστος διανομής,

το κόστος αποθέματος και το κόστος έλλειψης αποθέματος. Δεν πρέπει άλλωστε να ξεχνάμε ότι αύξηση του κόστους αυτού συνεπάγεται και αύξηση στην τιμή του προϊόντος και ασφαλώς έχει αρνητικές επιπτώσεις στις πωλήσεις του.



#### Σχήμα 46: Ανάπτυξη Μεθόδων Μέτρησης Απόδοσης

Οι δείκτες που χρησιμοποιούνται πάντως δεν πρέπει να παραμένουν σταθεροί. Αντίθετα, τόσο οι δείκτες όσο και η βαρύτητά τους θα πρέπει να προσαρμόζονται, με στόχο πάντα την διαρκή βελτίωση της απόδοσης.

Στην προσπάθεια να συνυπολογίσουν όλους τους εμπλεκόμενους στο C.S. παράγοντες, ερευνητές έχουν αναπτύξει διάφορα μαθηματικά μοντέλα που υπολογίζουν το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών. Τα μοντέλα αυτά εφαρμόζονται σε διάφορα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες για την μέτρηση του C.S.

Ένα τέτοιο μοντέλο αναπτύχθηκε από τους Mentzer, Gomes & Krapfel (A.27). Το μοντέλο MGK ασχολείται με τα στοιχεία του C.S. κατά την συναλλαγή,

ορίζοντας ως βασικά τα στοιχεία: διαθεσιμότητα, επικαιρότητα (timeliness), και ποιότητα παράδοσης.

Σε μελέτη που έγινε στο πανεπιστήμιο του Denver (A.27) για αξιολόγηση του μοντέλου MGK, θεωρήθηκε ότι ένα επίσης σημαντικό στοιχείο του C.S. είναι η επικοινωνία. Η μελέτη στηρίχθηκε στο μοντέλο MGK αλλά έλαβε υπόψη και άλλες μελέτες που έχουν γίνει για το C.S.

Στην μελέτη αυτή, το επίπεδο C.S. εξετάζεται από την πλευρά του πελάτη. Είναι σίγουρο ότι η άποψη του πελάτη είναι η πιο σημαντική όταν εξετάζουμε το C.S., αφού τελικά οι πελάτες είναι αυτοί που συγκρίνουν την εξυπηρέτηση που απολαμβάνουν σε μια συναλλαγή, με το όριο εξυπηρέτησης που απαιτούν για να συνεχίσουν μια συνεργασία.

Για κάθε ένα από τα 4 στοιχεία που εξετάστηκαν, όσον αφορά το L.C.S. ορίστηκαν τουλάχιστον τρεις δείκτες, όπως φαίνεται παρακάτω.

Σημειώνουμε πάντως ότι, το μοντέλο MGK αναφέρεται και σε Marketing Customer Service.

Πίνακας 9: Δείκτες CS σύμφωνα με το Μοντέλο MGK

<i>Measure</i>	<i>Source</i>
<b>Logistics</b>	
<i>Availability</i>	
Fill rate (percentage of orders completely filled)	*
Minimal backorders	**
Accuracy of orders shipped	**
<i>Timeliness</i>	
Order cycle time consistency	*
Average order cycle time	*
Product always arrives when promised	**
<i>Delivery quality</i>	
Physical condition of goods on receipt	*
Correct product received	*
Dependability of freight carriers	**
Driver co-operation at delivery	***
<i>Communication</i>	
Projected delivery date information given at order placement	**
Inventory availability information given at order placement	**
Provide advance information on cancellations/delays	**
<b>Marketing</b>	
<i>Product quality</i>	
Product meets manufacturer's stated claims	***
Overall product quality	**
Low number of product defects	***
<i>Product support</i>	
Competence of salesperson	**
Reliability of information provided by sales representatives	***
Technical knowledge of sales representatives	***
Integrity of customer service representatives	***
Reliability of information provided by customer service representatives	***
Technical knowledge of customer service representatives	***
Competence of customer service representatives	**
<i>Pricing policy</i>	
Adequacy of discount period	**
Terms of sale	*
Availability of extended dating	**
<i>Warranty</i>	
Company stands behind product	***
Supplier returns policy	**
Action on complaints	**
Responsiveness to product problems	***

Notes: \*Mentzer, Gomes and Krapfel[1]

\*\*Used in previous customer service studies. See notes for specific reference

\*\*\*Developed in conjunction with management and customers for use in this study

Ο προσδιορισμός προτύπων C.S., προσαρμοσμένων στις ανάγκες των πελατών, σχετίζεται άμεσα με τις προσπάθειες σχεδιασμού προγραμμάτων εξυπηρέτησης. Η μέτρησή τους απαιτεί συνεργασία τόσο των πελατών όσο και των μεταφορέων για την παροχή πληροφοριών όσον αφορά την ταχύτητα, την αξιοπιστία και την κατάσταση των προϊόντων κατά την παράδοση στον πελάτη.

Η συνεργασία με τους πελάτες και τους μεταφορείς με σκοπό την μέτρηση του C.S. πρέπει να είναι μια διαδικασία καλά ορισμένη και να πραγματοποιείται σε συνεχή βάση. Άλλωστε, αν η μέτρηση του C.S. μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωσή του, ο πελάτης θα πρέπει να καταλάβει την αξία της μέτρησης αυτής. Αν ο μεταφορέας, από την πλευρά του, εκτιμά την συνεργασία με τον προμηθευτή, θα πρέπει να είναι πρόθυμος να βοηθήσει στην προσπάθεια παρακολούθησης της απόδοσης, ως μέρος των συνολικών υπηρεσιών που παρέχει.

Οι απαραίτητες πληροφορίες μπορούν να συγκεντρώνονται με την συμπλήρωση σύντομων εντύπων που συνοδεύουν τις παραγγελίες. Συνήθως όμως με τέτοια έντυπα οι πελάτες μπορούν να δώσουν μόνο πολύ απλές πληροφορίες όπως η ημερομηνία παραλαβής και η κατάσταση των προϊόντων. Για πιο σύνθετες πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιούνται από τον προμηθευτή αντιπρόσωποι που επισκέπτονται τους πελάτες σε περιοδική βάση. Ένας άλλος τρόπος συλλογής πληροφοριών είναι η χρήση συστημάτων «ψηφοφορίας» του προμηθευτή τους και των ανταγωνιστών του σε θέματα C.S., π.χ. με συνεντεύξεις στους πελάτες. Δυστυχώς, τέτοιου είδους «ψηφοφορίες» μπορεί σε πολλές περιπτώσεις να επηρεάζονται και από παράγοντες πέρα από τα logistics, όπως η σχέση με τους πωλητές του προμηθευτή, η πολιτική διαφήμισης και προώθησης, η τιμολογιακή πολιτική κα.

Είναι σημαντικό για κάθε επιχείρηση να μετρά την απόδοση του C.S. με συνέχεια και συνέπεια, χρησιμοποιώντας τους κατάλληλους δείκτες και τα κατάλληλα μοντέλα, χρησιμοποιώντας επίκαιρες και έγκυρες πληροφορίες και πάντα με λογικό κόστος. Η δυσκολία που παρουσιάζει μια τέτοια προσπάθεια διαφέρει ανάλογα με την πολυπλοκότητα του κύκλου εξυπηρέτησης που εξετάζουμε. Σημαντικό είναι να λαμβάνεται υπόψη το γεγονός ότι πολλές φορές, το κόστος συλλογής πληροφορίας είναι πολύ σημαντικό κι έτσι ίσως είναι προτιμότερο να γίνεται μόνο δειγματοληπτικά: για τμήμα παραγγελιών ή για συγκεκριμένο δείγμα πελατών.



## 12. ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΚΑΛΟ CUSTOMER SERVICE

Οι εταιρείες διεθνούς κλάσης έχουν κερδίσει μεγάλο μερίδιο αγοράς προσφέροντας σημαντικά καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών. Τα διευθυντικά στελέχη γνωρίζουν ότι για να ξεχωρίσουν μέσα σε ένα συνοστισμένο πλήθος ανταγωνιστών, η εξυπηρέτηση πελατών είναι έναν πολύ κρίσιμο στοιχείο για την πραγματοποίηση και την διατήρηση ενός μεγάλου μεριδίου αγοράς.

Πολλές εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων δίνουν την δική τους εκδοχή για το πως μπορεί μια επιχείρηση να επιτύχει ένα καλό επίπεδο εξυπηρέτησης. Στην συνέχεια θα παρουσιαστούν μερικές τέτοιες εκδοχές.

### 12.1 Η Αριστεία των Logistics – Μια άποψη της A.T. Kearney

Σύμφωνα με την γνωστή εταιρεία συμβούλων A.T. Kearney, αν η συνολική ικανοποίηση των πελατών είναι η αποστολή (mission) μιας επιχείρησης, ο μόνος τρόπος για την επίτευξη της αποστολής αυτής είναι η υιοθέτηση της Αριστείας των Logistics (Logistics Excellence) (A.29)

Μια απόδοση απλώς καλύτερη από την προηγούμενη οδηγεί μόνο σε μέτρια αποτελέσματα. Η λύση είναι η διαφοροποίηση. Αυτό σημαίνει ότι τα Logistics θα πρέπει να διοικούνται αποτελεσματικά σε ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού, τόσο εντός όσο και εκτός των ορίων της επιχείρησης. Αυτού του είδους οι αλλαγές απαιτούν ουσιαστικά διαφορετικές προσεγγίσεις – όχι απλές διορθωτικές κινήσεις (refinement), διαφορετικές viewpoints, υποθέσεις, δομές επενδύσεις, συμμαχίες, ροές προϊόντων και πληροφοριών και διαφορετικά μέσα.

Η χρήση των άριστων logistics για την επίτευξη της ολικής ποιότητας στην αλυσίδα εφοδιασμού κάνει την αποστολή της επιχείρησης για ικανοποίηση του πελάτη πραγματικότητα. Τρία είναι τα κύρια στοιχεία της προσέγγισης αυτής:

1. Σφυριλατούμε ισχυρούς δεσμούς με πελάτες, προμηθευτές και παροχείς υπηρεσιών με ευθυγράμμιση των στρατηγικών μας, με συμφωνία για τις απαιτήσεις και με συγχρονισμό της ροής προϊόντων και πληροφοριών.
2. Ολοκληρώνουμε το σχεδιασμό και τις διαδικασίες εσωτερικά στις λειτουργικές περιοχές ώστε να ικανοποιούμε τους πελάτες όσο το δυνατόν πιο αποδοτικά.
3. Διασφαλίζουμε την αποτελεσματικότητα της διοίκησης στην καθοδήγηση και εφαρμογή μιας διαρκούς διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας.

### **12.1.1 Η θεωρία**

Η γνώση της πραγματικής κατάστασης της επιχείρησης και των δράσεων που πρέπει να γίνουν απαιτεί την ύπαρξη ενός πλαισίου αναφοράς. Η A.T. Kearney έχει αναπτύξει ένα τέτοιο πλαίσιο (A.29) που ονομάζεται «Τα στάδια της Αριστείας», που βοηθά να καθορίσουμε το status μιας επιχείρησης σε σχέση με οκτώ (8) κρίσιμες διαστάσεις:

1. Προσανατολισμός πελατών
2. Ολοκληρωμένος μακροπρόθεσμος σχεδιασμός
3. Συνεργασίες με προμηθευτές
4. Σχεδιασμός διαλειτουργικών εργασιών
5. Διαρκής βελτίωση
6. Ενδυνάμωση προσωπικού
7. Κοινά ή διαλειτουργικά συστήματα πληροφορικής (IT)

## 8. Μέτρηση, σύγκριση και δράση.

Καθορίζοντας το status της επιχείρησης, το πλαίσιο αυτό της Kearney δίνει και συμβουλές για τις σωστές δράσεις. Μελέτη της εταιρείας δείχνει ότι οι επιχειρήσεις και οι λειτουργίες μέσα στις επιχειρήσεις αναπτύσσονται μέσα από στάδια, που καθορίζονται από τις βασικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται για την διοίκηση μιας επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις και οι λειτουργίες έχουν την τάση να παραμένουν σε ένα στάδιο μέχρι να διαταραχθεί η αδιαφορία τους από μια επείγουσα ανάγκη για αλλαγή. Όταν η ανάγκη αυτή προκύπτει (ας το πούμε «σημείο ερεθίσματος» – “trigger point”), οι συνθήκες είναι ιδανικές για γρήγορες αλλαγές. Τα σημεία αυτά είναι μεγάλη πρόκληση για τις επιχειρήσεις και μπορεί να σηματοδοτούνται από μια απόφαση για συγχώνευση ή εξαγορά, η εμφάνιση ενός νέου ανταγωνιστή, η ανάπτυξη μιας νέας τεχνολογίας κλπ. Οι παραδοσιακοί κανόνες και υποθέσεις μπορούν να παρακαμφθούν αφού το ρίσκο του να μην υπάρξουν αλλαγές υπερακοντίζεται από το ρίσκο της αλλαγής.

Στο ΣΤΑΔΙΟ 1 έμφαση δίνεται στον ανεπίσημο τρόπο διοίκησης της επιχείρησης σήμερα. Για μια μικρή επιχείρηση η προσέγγιση του Σταδίου 1 μπορεί να είναι επιτυχής – ένας επιχειρηματίας μπορεί συχνά να διατηρεί τον έλεγχο της επιχείρησης και να την διοικεί με επιτυχία μόνος του. Αλλά η προσέγγιση αυτή χάνει την χρησιμότητά της καθώς η επιχείρηση μεγαλώνει. Όταν η επιχείρηση γίνει πολύ μεγάλη για να μπορεί να διοικηθεί από ένα άτομο, αρχίζει η σύγχυση λόγω έλλειψης ελέγχου. Στο σημείο αυτό η συνέχιση της

επιτυχίας εξαρτάται από την πραγματοποίηση της υπέρβασης για την μετακίνηση στο Στάδιο 2.

Στο ΣΤΑΔΙΟ 2 έμφαση δίνεται στις μετρήσεις και τον έλεγχο. Τα σχέδια και οι προϋπολογισμοί καθορίζονται ανά τμήμα, και ξεχωριστοί διευθυντές είναι υπόλογοι για τις αποδόσεις. Αν και ο έλεγχος είναι σημαντικός, η υπερβολή μπορεί να οδηγήσει σε γραφειοκρατία. Τα τμήματα αποφασίζουν τι είναι καλύτερο για αυτά, ανεξάρτητα από το αν αυτό είναι σωστό για το σύνολο της επιχείρησης ή τον πελάτη. Όταν η γραφειοκρατεία αρχίσει να δημιουργεί πρόβλημα στην επιχείρηση είναι η στιγμή για την υπέρβαση.

Στο ΣΤΑΔΙΟ 3 οι επιχειρήσεις έχουν επιτύχει την αριστεία σε έναν ή περισσότερους τομείς. Στους τομείς αυτούς εφαρμόζουν μη χρηματοοικονομικούς δείκτες απόδοσης για να πάρουν διοικητικές αποφάσεις και δεν βασίζονται απλά στις αποδόσεις του προϋπολογισμού. Τώρα η επιχείρηση μάχεται για να επιτύχει λειτουργική αριστεία στο σύνολό της, βελτιώνοντας τις πωλήσεις, τα οικονομικά, το marketing, την έρευνα και ανάπτυξη, την παραγωγή και φυσικά τα logistics.

Στις περισσότερες επιχειρήσεις, τα τμήματα και οι λειτουργίες βρίσκονται σε διαφορετικά στάδια. Για παράδειγμα, σε ένα εργοστάσιο, ο έλεγχος των γραμμών παραγωγής μπορεί να βρίσκεται στο στάδιο 2, ενώ η προληπτική συντήρηση στο Στάδιο 1. Σε ένα δίκτυο διανομής, μια αποθήκη Α μπορεί να είναι στο Στάδιο 3, ενώ μια Β στο Στάδιο 2. Μόνον αφού όλες οι σημαντικές

περιοχές της επιχείρησης έχουν φτάσει στο Στάδιο 3 μπορεί μια επιχείρηση να μεταβεί στο Στάδιο 4.

Το ΣΤΑΔΙΟ 4 απαιτεί μια διαφορετική προσέγγιση διοίκησης. Η λειτουργική αριστεία ανοίγει τον δρόμο για την αριστεία των διαδικασιών. Η επιχείρηση επικεντρώνεται στην διοίκηση και βελτίωση των σημαντικών διαδικασιών όπως η ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, το marketing και τα logistics. Αυτό απαιτεί ολοκλήρωση μέσα σε κάθε περιοχή αλλά και διαλειτουργική ολοκλήρωση.

### **12.1.2 Εφαρμογή της θεωρίας για καλύτερο CS**

Για να δώσουμε λύσεις θα πρέπει να επιλέξουμε τις κατάλληλες ενέργειες, ανάλογα με το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση σε κάθε μια από τις εμπλεκόμενες διαστάσεις.

Για μια επιχείρηση που βρίσκεται στο Στάδιο 1, οι σωστές ενέργειες έχουν άμεση σχέση με την εφαρμογή βασικών ελέγχων και σωστών πρακτικών. Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν εξάλειψη γνωστών προβλημάτων και bottlenecks, πραγματοποίηση εστιασμένων βελτιώσεων μέσα σε μια περιοχή όπως η αποθήκευση ή η μεταφορά, και εγκατάσταση βασικών μέτρων εξυπηρέτησης και παραγωγικότητας. Η πρωτεριάριότητα δίνεται στην απόκτηση ελέγχου και στην μεταπήδηση στο Στάδιο 2.

Για μια επιχείρηση στο Στάδιο 2, ο στόχος είναι «να κάνει τα πράγματα καλλίτερα». Αυτό σημαίνει αναγνώριση και διόρθωση λαθών στην εξυπηρέτηση, όχι απλά εντοπισμό των συμπτωμάτων. Μπορεί να περιλαμβάνει

την χρήση καλύτερων μεθόδων, εξοπλισμού, συστημάτων και φιλοσοφιών για να πραγματοποιηθεί η αποστολή. Μπορεί επίσης να περιλαμβάνει καλύτερη χρήση των εγκαταστάσεων, των αποθεμάτων, του εξοπλισμού και του ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να φτάσει η απόδοση της επιχείρησης το Στάδιο 3.

Όταν όλες οι διαστάσεις είναι το Στάδιο 3, η επιχείρηση μπορεί να ψάξει για ουσιαστικά διαφορετικούς τρόπους λειτουργίας, γνωρίζοντας ότι έχει την βάση της λειτουργικής αριστείας στα logistics.

Αν και οι συγκεκριμένες ενέργειες που πρέπει να γίνουν εξαρτώνεται από την κάθε επιχείρηση ξεχωριστά, οι περισσότερες Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις θα πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους σε τρεις τύπους ενεργειών:

- Ολοκλήρωση σχεδιασμού και λειτουργιών:
  - Εμπλοκή όλων των σημαντικών τμημάτων στην διαδικασία σχεδιασμού
  - Ολοκλήρωση διαδικασιών στο σύνολο της επιχείρησης και εκτός
  - Εναρμόνιση των interfaces των πληροφοριακών συστημάτων σε όλες τις λειτουργίες και τις επιχειρήσεις για να υποστηρίζεται ο σχεδιασμός
- Ανάπτυξη συνεργασιών:
  - Διαμόρφωση πολλαπλών συνδέσμων σε όλα τα λειτουργικά επίπεδα με προμηθευτές και πελάτες
  - Ανταλλαγή πληροφοριών σχεδιασμού και λειτουργίας σε τακτική βάση

- Δημιουργία κοινών ομάδων βελτίωσης σε συνεργασία με πελάτες και προμηθευτές
- Συνεχής βελτίωση:
  - Προώθηση των διαδικασιών βελτίωσης
  - Πλήρης εφαρμογή μιας συνεχούς διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας
  - Εμπλοκή και εκπαίδευση των εργαζομένων
  - Διασφάλιση αποτελεσματικών μετρήσεων, σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με πρότυπα και λήψη μέτρων σε περίπτωση διαφορών

## **12.2 Αυτοκριτική. Το πρώτο βήμα για άριστο Customer Service – από την R. Michael Donovan & Co., Inc. (A.50)**

Τα περισσότερα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων λένε ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι η πρώτη προτεραιότητα των επιχειρήσεών τους. Μια αναδρομή όμως στο τί πραγματικά συμβαίνει στις επιχειρήσεις θα δείξει ότι τελικά η πίεση για βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα οδηγεί συχνά σε διαδικασίες αναθεώρησης και αποφάσεις που συχνά επηρεάζουν αρνητικά το επίπεδο εξυπηρέτησης. Η διοίκηση θα πρέπει να αποτιμήσει προσεκτικά την απόδοση της επιχείρησης στην ανάπτυξη και εφαρμογή μιας στρατηγικής CS εστιασμένης στον πελάτη.

Σύμφωνα με τον Mike Donovan, πρόεδρο της εταιρείας R. Michael Donovan & Co., Inc., για να μπορεί μια επιχείρηση να λειτουργεί αποτελεσματικά όσον αφορά το CS, θα πρέπει να απαντήσει στην παρακάτω απλή ερώτηση:

*«Βελτιωνόμαστε αρκετά γρήγορα στο να δίνουμε στους πελάτες μας αυτό που πραγματικά θέλουν;»*

Αν και η ερώτηση μοιάζει αρκετά απλή, δύσκολα θα μπορούσαμε να πάρουμε μια ακριβής απάντηση. Πολλές επιχειρήσεις λειτουργούν κάτω από λάθος υποθέσεις για το πόσο είναι διατεθειμένοι να περιμένουν οι πελάτες έναν προμηθευτή να βελτιωθεί... μερικές φορές ώσπου να είναι πολύ αργά.

Για να αποφύγουμε τέτοιες λάθος υποθέσεις, ο M. Donnan προτείνει στις επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν 10 ερωτήσεις για να αποτιμήσουν την απόδοσή τους στο CS και τις ευκαιρίες για βελτίωση.

1. Έχουμε μειώσει τον συνολικό μας κύκλο παραγγελίας (από παραγγελία μέχρι αποστολή) τουλάχιστον κατά 50% μέσα στα τελευταία 3 χρόνια;
2. Φτάνει το 99% ή και περισσότερο από τις παραγγελίες μας στους πελάτες εγκαίρως;
3. Αποστέλλουμε μηδέν ελαττωματικά προϊόντα στους πελάτες μας;
4. Έχουμε μειώσει τον χρονικό κύκλο ανάπτυξης προϊόντων τουλάχιστον κατά 50% τα τελευταία 3 χρόνια;
5. Έχουμε κάνει κάποια έρευνα ανάμεσα στους πελάτες μας τα τελευταία 2 χρόνια για να δούμε που μας κατατάσουν σε θέματα εξυπηρέτησης ποιότητας σε σχέση με τους ανταγωνιστές;
6. Έχουμε προσφέρει στους πελάτες μας νέες υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας για να εμπλουτίσουμε τα προϊόντα μας κατά τα δύο τελευταία χρόνια;
7. Έχουμε ξεκάθαρα ορίσει τους μετρήσιμους στόχους που θέλουμε να πετύχουμε και το πότε θέλουμε να τους πετύχουμε;



8. Κάνουμε μετρήσεις και βελτιώσεις σε παράγοντες που εστιάζονται στην επιτυχία της εξυπηρέτησης πελατών.
9. Εξισορροπούν σωστά τα μέτρα απόδοσης που χρησιμοποιούμε την εξυπηρέτηση πελατών στην συνολική επιχειρησιακή εξίσωση;
10. Εμπλέκεται η ανώτατη διοίκηση ενεργά στην βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών;

Εάν η επιχείρηση απαντήσει αρνητικά σε οποιαδήποτε από αυτές τις κρίσιμες ερωτήσεις αυτό δείχνει ότι αργά ή γρήγορα θα δεχθεί μεγάλη πίεση από τους πελάτες της για βελτίωση του CS. Τα πράγματα γίνονται ακόμη χειρότερα όταν οι ανταγωνιστές γίνονται πιο επιθετικοί στους τομείς αυτούς και πρέπει να τους φτάσει η επιχείρησή μας. Εάν, απ' την άλλη, οι απαντήσεις είναι θετικές για όλες τις παραπάνω ερωτήσεις, η επιχείρηση τα καταφέρνει πολύ καλλίτερα από την πλειοψηφία. Φυσικά, οι θετικές απαντήσεις δεν εξασφαλίζουν την ηγεσία στην αγορά και την κερδοφορία, αλλά σίγουρα ένα ή περισσότερα «όχι» σημαίνουν ότι είναι ζωτικό να γίνουν διορθωτικές ενέργειες για να διασφαλιστεί η ανταγωνιστική επιτυχία της επιχείρησης και η μελλοντική αποδοτικότητα.

Πάρα πολλές επιχειρήσεις αρκούνται με επίπεδα εξυπηρέτησης χαμηλότερα από τα άριστα. Συχνά υπάρχουν στόχοι καλής πρόθεσης για την επίτευξη και την διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου CS. Όμως, η εξυπηρέτηση πελατών είναι συχνά ένα από εκείνα τα αέναα προβλήματα κατά την διαδικασία επίλυσής τους, χωρίς μετρήσιμα όμως αποτελέσματα. Η ανώτατη διοίκηση συχνά αποθαρρύνεται με την φαινομενική ανικανότητα να λύσει το ανταγωνιστικό δίλημμα του CS μια και καλή.

Σύμφωνα με τον Donovan, μια επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί σε άριστο CS αν εφαρμόσει μια σειρά οδηγιών που εστιάζονται στην πραγματοποίηση στόχων σχετικών με το επίπεδο εξυπηρέτησης:

1. Παίξε ενεργό ρόλο σ'αυτή την κρίσιμη επιχειρηματική αποστολή εάν θέλεις να γίνεις ο ανταγωνιστής που ικανοποιεί τους πελάτες του. Μην μεταβιβάζεις την ευθύνη της εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των πελατών σε κατώτερο επίπεδο.
2. Αναγνώρισε το γεγονός ότι η ποιότητα είναι δεδομένη και ότι ο χρόνος απόκρισης, η αξιοπιστία των παραδόσεων, το κόστος και οι υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας είναι απαραίτητες για να αποκτήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
3. Κατανόησε όλα συνεπαγόμενα θέματα που εμποδίζουν την επιχείρησή σου από το να προσφέρει άριστη εξυπηρέτηση πελατών.
4. Αντιστάσου στον πειρασμό να υιοθετήσεις μια «ειρηνική» προσέγγιση στην βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών απλώς επειδή η ρίζα των προβλημάτων δείχνει πολύ περίπλοκη και μπερδεμένη για να επιτρέψει μια συνολική λύση.
5. Θεμελίωσε την βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών σε μια ισχυρή διοικητική οδηγία και ένα σχέδιο δράσης που περιλαμβάνει τις αρχές και τις τακτικές που θα οδηγήσουν την επιχείρηση σε σίγουρη και μόνιμη αλλαγή.
6. Κάνε έρευνες ανάμεσα στους πελάτες σου για να βρεις ποια πιστεύουν ότι είναι τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία σου σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Απλά: άκουσε και ανταποκρίσου.
7. Εστίασε τις εσωτερικές δραστηριότητες της επιχείρησής σου στην βελτίωση της ποιότητας και του χρόνου απόκρισης.

8. Προσάρμωσε το σύστημα μετρήσεων για την βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών με ένα σύστημα ανταμοιβής της διοίκησης και, εάν είναι δυνατό, όλων των εργαζομένων.
9. Κάνε τακτικά διαλειτουργικά meeting για να συζητάς τι λειτουργεί σωστά, τι όχι και ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν.
10. Ανάπτυξε ένα σχέδιο δράσης καθοδηγούμενο από τα αποτελέσματα με στόχο στην παροχή της καλύτερης ικανοποίησης των πελατών στον κλάδο σου.

### 12.3 Απλές Συμβουλές για αποτελεσματικό Customer Service – από την Fastcompany και την ACA Group

Η εταιρεία **Fastcompany** είναι μια εταιρεία συμβούλων που εκδίδει επιχειρηματικά περιοδικά και εγχειρίδια ([www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com)). Η Fastcompany παρέχει, εκτός των άλλων, και συμβουλές που αφορούν σε εξυπηρέτηση πελατών και έχει προχωρήσει στην έκδοση του εγχειριδίου “Customer Service Handbook” (B.5). Στο εγχειρίδιο αυτό δίνεται μια σειρά απλών συμβουλών που μπορούν να βοηθήσουν μια επιχείρηση για να πετύχει ένα υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών:

- Ποτέ μην ξεχνάτε ότι οι πελάτες δεν μιλούν σε μια απρόσωπη επιχείρηση – μιλούν σε σας.
- Η άριστη εξυπηρέτηση ξεκινά από την καλή συμπεριφορά.
- Υπάρχει μόνο ένας κριτής της άριστης εξυπηρέτησης: ο ίδιος ο πελάτης.
- Οι πελάτες δεν θεωρούν τους εαυτούς τους «πελάτες». Θεωρούν ότι είναι άνθρωποι που χρειάζονται την βοήθειά σας. Αφιερωθείτε στην βοήθεια των ανθρώπων αυτών – έτσι θα κάνετε καλύτερη δουλειά.

- Δεν υπάρχει «σωστός τρόπος» με τον οποίο να μιλάτε σε κάθε πελάτη. Κάθε πελάτης είναι διαφορετικός. Κάθε πρόβλημα είναι διαφορετικό. Έτσι, κάθε συζήτηση είναι διαφορετική.
- Εάν κάνετε outsourcing γίνετε η φωνή του πελάτη σας προς τον 3PL.
- Δεν είναι αρκετό να φροντίζετε για τα προβλήματα των πελατών σας. Πρέπει να νοιάζεστε πραγματικά γι αυτούς. Η άριστη εξυπηρέτηση δεν είναι απλά μια συνδιαλλαγή. Είναι ένας δεσμός.
- Μην λύνετε απλά τα προβλήματα – δημιουργήστε ευκαιρίες. Μπορείτε να μετατρέψετε μια ανοησία σε πώληση!
- Μην ακούτε απλά – να μαθαίνετε. Οι μικρές επιχειρήσεις μπορεί να δημιουργήσουν μεγάλες βελτιώσεις.
- Μάθετε να προβλέπετε τα προβλήματα. Εάν ακούτε τους ανθρώπους και ψάχνετε υποδείγματα, μπορείτε να διαβάσετε τις σκέψεις των πελατών.
- Κάθε αίτημα πελάτη είναι αντικείμενο κρίσης. Όσο πιο βαθιές είναι οι γνώσεις σας, τόσο καλλίτερα θα κριθείτε.
- Εάν θέλετε πραγματικά να βοηθήσετε τους πελάτες σας μην φοβηθείτε να ζητήσετε τη βοήθεια κάποιου ειδικού. Η εκμετάλλευση των γνώσεων του ειδικού θα οδηγήσει σε καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη σας.

Ένα δεύτερο σετ παρόμοιων συμβουλών δίνει η εταιρεία ACA group (πηγή A.1). Σύμφωνα με την **ACA Group** για να επιτύχει μια εταιρεία σε ένα πρόγραμμα βελτίωσης του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών, θα πρέπει:

- Να σιγουρευτείτε ότι γνωρίζετε τι θέλουν και τι αναμένουν οι πελάτες σας
- Να είστε ευέλικτοι στην ικανοποίηση των πελατών

- Να συμπεριφέρεστε στους πελάτες σα να είναι συνεργάτες παρά εχθροί ή απλοί καταναλωτές
- Να διευκολύνετε τη συνεργασία των πελατών μαζί σας
- Να έχετε θετική συμπεριφορά προς τους πελάτες
- Να ενθαρρύνετε την ανάδραση (feedback) από τους πελάτες
- Να ανταποκρίνεστε στα προβλήματα των πελατών
- Να αναπτύσσετε στενές σχέσεις
- Να προσπαθείτε να ξεπερνάτε τις προσδοκίες των πελατών.

\* \* \* \* \*

Εκτός από τις παραπάνω συμβουλές, που δίνουν επαγγελματίες σύμβουλοι, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε και πολλές άλλες. Η εκμετάλλευση π.χ. της υπάρχουσας τεχνολογίας μοιάζει απαραίτητη όπως και η στενή παρακολούθηση της αγοράς. Στην προσπάθεια όμως να καθορίσουμε το επίπεδο εξυπηρέτησης που επιθυμούμε και που θα επιδιώξουμε είναι πραγματικά σημαντικό να ξεκινήσουμε εξετάζοντας την «κουλτούρα» της επιχείρησής μας.

Θα πρέπει να ερευνήσουμε το εσωτερικό της επιχείρησής μας και να μάθουμε τη γνώμη του εμπλεκόμενου προσωπικού. Αφού καταγράψουμε την υπάρχουσα κατάσταση, στην συνέχεια θα πρέπει να καθορίσουμε το νέο όραμα του συστήματος Logistics, που θα ορίζει ξεκάθαρα το πώς πρέπει να αντιμετωπίζονται οι πελάτες. Απαραίτητη για την επίτευξη του επιπέδου εξυπηρέτησης – στόχο θα πρέπει να είναι η πλήρης κατανόηση και η υιοθέτηση του οράματος αυτού από το σύνολο του προσωπικού μας. Άριστη εξυπηρέτηση

πελατών παρέχεται όταν το προσωπικό έχει κατανοήσει πλήρως τους στόχους και είναι πρόθυμο ακόμη και να ξεπεράσει τις προσδοκίες των πελατών!

παρατηρούμε ότι υπάρχουν άνθρωποι που το θέμα των πελατών το βλέπουν μόνο ως δουλειά που πρέπει να γίνει και όχι ως ευκαιρία να τους προσφέρουμε την καλύτερη δυνατή εμπειρία. Αυτοί οι άνθρωποι είναι οι οποίοι μας κάνουν να μην είμαστε πελάτες. Είναι οι οποίοι μας κάνουν να μην είμαστε πελάτες. Είναι οι οποίοι μας κάνουν να μην είμαστε πελάτες.

Παραμένει η ερώτηση: πώς μπορούμε να βρούμε τον τρόπο να είμαστε πελάτες? Η απάντηση είναι: με τον καλύτερο τρόπο.

Εάν θέλουμε να είμαστε πελάτες, πρέπει να είμαστε πρόθυμοι να δώσουμε στον πελάτη την καλύτερη δυνατή εμπειρία. Αυτό σημαίνει να είμαστε πρόθυμοι να δώσουμε στον πελάτη την καλύτερη δυνατή εμπειρία. Αυτό σημαίνει να είμαστε πρόθυμοι να δώσουμε στον πελάτη την καλύτερη δυνατή εμπειρία.

### 12.1 Η ΕΠΙΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

- Υπάρχει ημερήσια λειτουργία
- Υπάρχει εβδομαδιαία λειτουργία
- Υπάρχει λειτουργία Σάββατο-Κυριακή λειτουργία
- Δεν υπάρχει λειτουργία μόνο για το Σάββατο και Κυριακή
- Υπάρχει ημερήσια λειτουργία
- Υπάρχει εβδομαδιαία λειτουργία

### 13. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ BSP & ΤΟ CUSTOMER SERVICE

Για την ολοκλήρωση της παρούσας μελέτης κρίθηκε απαραίτητο να παρουσιαστεί και η άποψη μιας εταιρείας για τα θέματα εξυπηρέτησης πελατών τόσο όσον αφορά τον ρόλο της ως προμηθευτή όσο και το ρόλο της ως αγοραστή. Για το σκοπό αυτό επιλέχθηκε η εταιρεία BSP ΑΕΒΕ. Στο σχετικό ερωτηματολόγιο απάντησε σε προσωπική συνέντευξη η Logistics Manager του εργοστασίου παραγωγής κουζινών που έχει η εταιρεία στην περιοχή του Ρέντη, κυρία Αγγελική Γεράρδου.

Πληροφορίες για το προφίλ της εν λόγω εταιρείας υπάρχουν στο σχετικό Παράρτημα 1.

Στην συνέχεια παρατίθενται αναλυτικά τόσο οι ερωτήσεις που τέθηκαν όσο και οι αντίστοιχες απαντήσεις. Σημειώνουμε εδώ ότι τα ερωτηματολόγια «χτίστηκαν» με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία για ανάλογες μελέτες.

#### 13.1 Η BSP σαν προμηθευτής:

- Υπάρχει τμήμα Logistics;
  - Υπάρχει ξεχωριστό τμήμα logistics σε κάθε εργοστάσιο (κουζίνες – ψυγεία, προπαραγωγή)
- Υπάρχει Logistics Customer Service Manager;
  - Δεν υπάρχει manager ειδικά για το CS. Με τα σχετικά θέματα ασχολείται ο Logistics Manager
- Υπάρχει τμήμα εξυπηρέτησης πελατών;
  - Τμήμα εξυπηρέτησης πελατών υπάρχει στην Εμπορική Διεύθυνση της επιχείρησης

- Υπάρχει τμήμα παραπόνων;
  - *Τμήμα παραπόνων υπάρχει στην Εμπορική Διεύθυνση της επιχείρησης*
- Υπάρχει διαδικασία επικοινωνίας με τους πελάτες για να εντοπίζονται οι ανάγκες τους;
  - *Υπάρχει τακτική επικοινωνία με τους πελάτες με συχνές επισκέψεις των πωλητών. Για μεγάλους πελάτες υπάρχει ειδική μεταχείριση – accounts.*
- Κάνουμε Outsourcing διαδικασίες Logistics (λίστα επιλογής);
  - *Η αποθήκευση γίνεται outsourcing κατά ...%*
  - *Η διανομή γίνεται εξολοκλήρου με outsourcing*
  - *Η ενδοδιακίνηση όλων των ετοιμών γίνεται με outsourcing*
- Χρησιμοποιείται κάποιο σύστημα μέτρησης της απόδοσης; Γίνονται σχετικές Εκθέσεις; Κάθε πότε; Σε ποιους ανακοινώνονται οι αναφορές; Χρησιμοποιείται κάποιο πληροφοριακό σύστημα;
  - *Εφαρμόζεται το σύστημα μέτρησης της απόδοσης που δίνει το SAP. Κάθε μήνα γίνονται αναφορές που ανακοινώνονται.*
- Τι σύστημα αποθήκευσης χρησιμοποιείται;
  - *Το σύστημα που χρησιμοποιείται είναι μικτό. Τα έτοιμα τοποθετούνται είτε batch είτε σε παλετοράφια – με διάφορα είδη παλετών. Μικροαντικείμενα τοποθετούνται σε ράφια.*
- Πως γίνεται picking;
  - *Για μεγάλους πελάτες το picking γίνεται ανά φορτίο. Για μικρούς πελάτες το picking γίνεται ανά δρομολόγιο. Για το picking εκδίδονται picking lists από το σύστημα στο τμήμα logistics.*
- Τι μέσο μεταφοράς χρησιμοποιείται;
  - *Για την διανομή χρησιμοποιούνται φορτηγά containers ή τρένο.*



- Σε πόσα σημεία γίνεται παράδοση καθημερινά (κατά μέσο όρο);
  -
- Υπάρχει κάποιο αυτοματοποιημένο σύστημα «παρακολούθησης παραγγελίας»; Αν ΝΑΙ: πόσο χρόνο πήρε η εγκατάστασή του;
  - *Για την παρακολούθηση των παραγγελιών χρησιμοποιείται το SAP. Για την εγκατάσταση του συστήματος αυτού χρειάστηκε περίπου 1,5 έτος*
- Πόσες μέρες την εβδομάδα γίνονται παραδόσεις; πόσες ώρες την ημέρα;
  - *Παραδόσεις γίνονται καθημερινά, από Δευτέρα έως Παρασκευή, από τις 6.00 το πρωί έως τις 16.00*
- Πως εξυπηρετούνται οι «επείγουσες» παραγγελίες;
  - *Επείγουσες παραγγελίες μπορούν να καταχωρηθούν στο σύστημα με ειδική επιλογή και να δωθεί προτεραιότητα για το picking. Η διανομή όμως δεν αναγνωρίζει «επείγουσες» παραγγελίες*
- Ποιο είναι το ποσοστό επιστροφών;
  -
- Πως αντιμετωπίζονται οι επιστροφές;
  - *Οι επιστροφές δεσμεύονται στην αποθήκη (σε ειδικό χώρο δέσμευσης). Γίνεται ποιοτικός έλεγχος και αν υπάρχει κάποιο πρόβλημα, επισκευάζονται - είτε στο τμήμα service είτε στο εργοστάσιο) και μετά αποθηκεύονται ως β' διαλογής. Τα εμπορεύματα αντικαθίστανται με το επόμενο δρομολόγιο προς τον ίδιο προμηθευτή. Για προβλήματα συσκευασίας την ευθύνη έχει η εταιρεία – όχι ο πελάτης.*
- Πόση αξία νομίζεται ότι προσθέτουν τα logistics σε ένα προϊόν (κλίμακα);
  - *Περίπου 30%*
- Πόσα SKU υπάρχουν στην αποθήκη;

- 
- Χρησιμοποιούνται δείκτες ικανοποίησης πελατών; Ποιοι (λίστα επιλογής); Πως μετρούνται;
- 
- Ποια είναι τα lead times; Θεωρούνται ικανοποιητικά; Μπορούν να βελτιωθούν; Υπάρχει πρόθεση από την εταιρεία για βελτίωση; Με ποιους τρόπους;
- 
- Τι αποθήκες διαθέτει η εταιρεία;
  - *Η εταιρεία διαθέτει 2 μεγάλες και 2 μικρές αποθήκες στην Αττική, και 1 στην Θεσσαλονίκη. Η παράδοση στους μεγάλους πελάτες γίνεται από τον Ρέντη. Το Κέντρο Διανομής της εταιρείας έχει μέγεθος 12.000 τ.μ. και βρίσκεται στην Μαγούλα.*

### 13.2 Η BSP ως πελάτης

- Χρησιμοποιείται κάποιο σύστημα μέτρησης της απόδοσης των προμηθευτών; Χρησιμοποιούνται Δείκτες Απόδοσης; Γίνονται σχετικές Εκθέσεις; Κάθε πότε; Σε ποιους ανακοινώνονται οι αναφορές; Χρησιμοποιείται κάποιο πληροφοριακό σύστημα; Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης προμηθευτών; Ποια κριτήρια χρησιμοποιούνται;
- *Αξιολόγηση των προμηθευτών γίνεται από το τμήμα Προμηθειών. Δεν υπάρχει μηχανογραφημένο σύστημα αξιολόγησης των προμηθευτών, χρησιμοποιούνται όμως διάφοροι δείκτες: ευελιγία, αξιοπιστία, ποιότητα, εξέλιξη, τιμή. Έκθεση για την απόδοση των προμηθευτών γίνεται κάθε 4*

*μήνες. Τα προβλήματα που τυχόν παρουσιάζονται με τους προμηθευτές συζητούνται και με το τμήμα logistics*

- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των προμηθευτών με υψηλή απόδοση;
  - *1ο ποιότητα, 2ο Αξιοπιστία, 3ο Εξυπηρέτηση Επείγουσών Παραγγελιών*
- Τι νομίζετε ότι επηρεάζει το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρει ένας προμηθευτής:
  1. Management
  2. Χρήση τεχνολογίας
  3. Έλεγχος ποιότητας
  4. Τμήμα πωλήσεων
  5. Άλλο
- *Το επίπεδο εξυπηρέτησης εξαρτάται από τους τρεις παρακάτω παράγοντες, και με τη σειρά που αναφέρονται: 1ο Τμήμα Πωλήσεων, 2ο Έλεγχος Ποιότητας, 3ο Management*
- Πως νομίζετε ότι μπορούν να βελτιωθούν οι προμηθευτές:
  1. Επικοινωνία: για καλά οργανωμένους – μεγάλους προμηθευτές
  2. Εκπαίδευση: για μικρούς προμηθευτές
  3. Επισκέψεις: για μικρούς προμηθευτές
  4. Audits: γίνονται αλλά μάλλον δεν βοηθούν τελικά στην βελτίωση
  5. άλλο: Ομάδες Συνεργασίας (π.χ. R&D)
- Πως θα μπορούσαν να μειωθούν τα Lead Times;
  1. Βελτίωση σχέσεων προμηθευτών-πελατών;
  2. Βελτίωση διαδικασίας
  3. Καλύτερο planning (προβλέψεις)
  4. Καλύτερη επικοινωνία

5. Μακροπρόθεσμες συμφωνίες
  6. Διατήρηση υψηλότερων αποθεμάτων (στον προμηθευτή)
  7. Χρήση e-commerce
- *Σημαντικό είναι το να υπάρχει απόθεμα στον προμηθευτή. Προβλήματα σε lead Time δημιουργούνται όταν δεν υπάρχουν αποθέματα. Σημαντική είναι και η καλύτερη και πιο τακτική ενημέρωση (για αλλαγές, νέες προβλέψεις κλπ)*
  - *Κάθε πότε γίνονται παραγγελίες; Πόσες μέρες την εβδομάδα γίνονται παραλαβές; Πόσες ώρες την ημέρα;*
    - *Παραγγελίες γίνονται κάθε μέρα, 5 ή 6 ημέρες την εβδομάδα, από τις 6.00 το πρωί μέχρι τις 18.00 το απόγευμα*
  - *Υπάρχει τμήμα παραλαβής; Πως ελέγχονται οι παραλαβές;*
    - *Η παραλαβή γίνεται από την αποθήκη (με υπεύθυνο τον αρχι – αποθηκάριο). Κατά την παραλαβή γίνεται οπτικός έλεγχος της συσκευασίας και ποσοτικός έλεγχος. Δειγματοληπτικός έλεγχος ποιότητας γίνεται από το τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας, συνήθως την ίδια ή την επόμενη μέρα. Τα ελαττωματικά γίνεται επανασυσκευασία και επιστρέφονται. Το κόστος επιστροφής επιβαρύνει τον υπεύθυνο για το υπάρχον πρόβλημα. Υπάρχει περίπτωση καταστροφής (εάν το κτίνει σωστό ο προμηθευτής)*
  - *Χρησιμοποιείται επικοινωνία EDI; Αν ναι, σε τι ποσοτό; Πόσο βοηθάει (αν υπάρχουν δείκτες για το «πριν» και το «μετά»)*
    - *Σύστημα EDI υπάρχει με το 10% των προμηθευτών. Πρόκειται για μεγάλους προμηθευτές, που συνδέονται με την «μαμά» εταιρεία BOSCH – SIEMENS. Σε αξία κινήσεων, το ποσοστό των κινήσεων που γίνονται*

*μέσω EDI είναι 30%. Το σύστημα έχει εφαρμοστεί μόλις τον τελευταίο 1,5 χρόνο. Με την εφαρμογή του τα lead times μειώθηκαν κατά 30% μέσα στους 3 πρώτους μήνες εφαρμογής.*

### 13.3 Σχόλια

Μελετώντας τις απαντήσεις της BSP στις ερωτήσεις που τέθηκαν είναι προφανές ότι το Customer Service αντιμετωπίζεται από την εταιρεία με μεγάλο ενδιαφέρον.

Παρόλο που δεν υπάρχει υπεύθυνος ξεχωριστά για το Logistics Customer Service είναι σημαντικό το γεγονός ότι με τα σχετικά προβλήματα ασχολείται ο ίδιος ο Logistics Manager. Και η BSP όμως, όπως και πολλές άλλες επιχειρήσεις, διαθέτει τμήμα εξυπηρέτησης πελατών στην εμπορική Δ/νσή της.

Η BSP χρησιμοποιεί διαφορετικά συστήματα picking, ανάλογα με το μέγεθος των παραγγελιών. Αυτό συνήθως οδηγεί σε καλύτερο CS, με χαμηλότερο κόστος. Για την υποστήριξη του picking, εκδίδονται picking lists από το σύστημα ERP που χρησιμοποιείται (SAP/R3), πράγμα που επίσης οδηγεί σε μείωση του χρόνου picking και του αντίστοιχου κόστους.

Οι παραδόσεις γίνονται σε καθημερινή βάση (όχι Σαββατοκύριακα) και μόνο από τις 6.00 έως τις 16.00. Ένα τέτοιο ωράριο ίσως δεν εξυπηρετεί απόλυτα τους πελάτες, όμως η επέκτασή του θα οδηγούσε σε πολύ μεγάλα κόστη.

Το σύστημα διαχείρισης των παραγγελιών έχει την δυνατότητα να αντιμετωπίζει παραγγελίες με την διαδικασία του επείγοντος. Σε μια τέτοια παραγγελία δίνεται πρωτεραιότητα για το picking. Όμως η διαδικασία του επείγοντος δεν εφαρμόζεται και στην διανομή.

Η BSP έχει ένα μάλλον ικανοποιητικό σύστημα για τις επιστρεφόμενες παραγγελίες.

Η BSP χρησιμοποιεί outsourcing για αρκετά μεγάλο βαθμό. Παρά το αρκετά μεγάλο μέγεθος της εταιρείας, η χρήση 3PL providers σε πολλές περιπτώσεις είναι πιο συμφέρουσα.

Όλες οι λειτουργίες της BSP υποστηρίζονται από ένα σύστημα ERP, το SAP/R3. Το σύστημα αυτό είναι το πιο γνωστό της αγοράς και επιλέχθηκε από την μητρική εταιρεία Bosch – Siemens για εφαρμογή του σε ολόκληρο του τον όμιλο. Ο χρόνος που χρειάστηκε για την εγκατάστασή του ήταν περίπου 1,5 έτος. Επίσης, πολύ σημαντικό ήταν το κόστος του.

Μέσω του συστήματος SAP είναι δυνατή και η παρακολούθηση των παραγγελιών. Πάντως, δεν λείπουν τα λάθη και τα προβλήματα ακόμη και σήμερα.

Το SAP παρέχει στην εταιρεία την δυνατότητα αυτόματης μέτρησης της απόδοσης και σε θέματα CS. Κάθε μήνα εκδίδονται σχετικές αναφορές.

Είναι φανερό ότι η BSP ως προμηθευτής, αντιμετωπίζει το CS ως ένα σημαντικό παράγοντα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Προσπαθεί να παρέχει στους πελάτες της ένα ικανοποιητικό επίπεδο εξυπηρέτησης και η διοίκηση παρακολουθεί στενά το θέμα αυτό. Η εφαρμογή συστήματος ERP είχε αρκετά σημαντική επίπτωση στην προσπάθεια αυτή.

Η BSP ως πελάτης, ενδιαφέρεται πάρα πολύ για το CS που της παρέχουν οι προμηθευτές της. Το τμήμα Προμηθειών της εταιρείας παρακολουθεί και αξιολογεί τους προμηθευτές σύμφωνα με διάφορα κριτήρια. Είναι σημαντικό το γεγονός ότι τα σχετικά προβλήματα εξετάζονται σε τακτική βάση και μάλιστα σε συνεργασία με το τμήμα Logistics της εταιρείας.

Είναι χαρακτηριστικό το ότι, η ικανοποίηση της εταιρείας για τις προσφερόμενες υπηρεσίες από κάποιον προμηθευτή εξαρτάται πρώτα απ'όλα από την ποιότητα. Δεύτερη σε πρωτεριότητα έρχεται η αξιοπιστία και τρίτη η δυνατότητα ικανοποίησης επείγουσών παραγγελιών. Και οι τρεις αυτοί παράγοντες επηρεάζουν άμεσα την απόδοση της επιχείρησης και είναι λογικό να θεωρούνται κρίσιμοι.

Η BSP θεωρεί ως κύριο υπεύθυνο για το αποτέλεσμα του προσφερόμενου CS το τμήμα πωλήσεων του προμηθευτή, το τμήμα ελέγχου ποιότητας και το management. Και σε αυτή την περίπτωση, βλέπουμε την κλασική αντιμετώπιση του customer service σαν θέμα του marketing. Στην πραγματικότητα όμως, το γεγονός ότι τα σχετικά θέματα καταλήγουν στο τμήμα Logistics της BSP, δείχνει ότι η εταιρεία έχει αναγνωρίσει την σχέση του CS με τα logistics.

Για την βελτίωση του CS, η BSP θεωρεί ότι η κατάλληλη λύση εξαρτάται από το μέγεθος του προμηθευτή. Επισκέψεις στον χώρο τους και σχετική εκπαίδευση θεωρείται σημαντική στην περίπτωση μικρών προμηθευτών. Για μεγάλους προμηθευτές κρίσιμη είναι η καλή επικοινωνία αλλά και η χρήση διεπιχειρησιακών ομάδων εργασίας (π.χ. για θέματα R&D). Η αντιμετώπιση αυτή στην πραγματικότητα ταυτίζεται με την σχετική θεωρία. Η συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων στην αλυσίδα εφοδιασμού δείχνει να είναι η λύση (integration). Και φυσικά, η πληροφόρηση είναι κρίσιμη για την ολοκλήρωση αυτή.

Στα πλαίσια της προσπάθειας αυτής η BSP έχει αρχίσει τους τελευταίους μήνες να χρησιμοποιεί EDI για τις συναλλαγές της με μεγάλους προμηθευτές. Το αποτέλεσμα της εφαρμογής EDI είναι αξιοσημείωτο. Η μείωση κατά 30% των lead times μέσα σε 3 μόλις μήνες είναι πολύ μεγάλο επίτευγμα. Είναι σημαντικό βέβαια το γεγονός ότι η εταιρεία συνδέεται με EDI μόνο με λίγους, μεγάλους προμηθευτές. Τελικά, ακριβώς ένας τέτοιος διαχωρισμός ίσως μπορεί να λύσει κάποια από τα προβλήματα που παρουσιάζει η εφαρμογή EDI.

Όσον αφορά πιοσυγκεκριμένα στα lead times, όπως είναι φυσικό, η BSP τον θεωρεί θεωρεί πολύ κρίσιμο παράγοντα. Αξίζει να σημειώσουμε εδώ την κλασσική αντιμετώπιση της εταιρείας, ότι τα lead times πρέπει να αντιμετωπιστούν με αύξηση των αποθεμάτων του προμηθευτή.

Όπως είναι φανερό από τα παραπάνω, το CS είναι σημαντικό τόσο από την πλευρά του προμηθευτή όσο και από την πλευρά του αγοραστή. Άλλωστε,



δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι έλλειψη αξιοπιστία, καθυστερήσεις στις παραλαβές υλικών και άλλα προβλήματα στο CS των προμηθευτών μας δημιουργούν προβλήματα και στην δική μας παραγωγική διαδικασία, άρα «μετακυλύονται» στους δικούς μας πελάτες.



#### 14. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Τα τελευταία χρόνια αρκετές επιχειρήσεις έχουν βελτιώσει τα επίπεδα εξυπηρέτησης που προσφέρουν στους πελάτες τους, μειώνοντας τους χρονικούς κύκλους παραγγελίας και αυξάνοντας τον ρυθμό κάλυψης των παραγγελιών (order fill rate). Πολλές όμως είναι οι επιχειρήσεις που είτε έχουν το ίδιο επίπεδο εξυπηρέτησης είτε ακόμη χειρότερο! Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει σχετικά στοιχεία, σύμφωνα με μελέτη που έγινε σε εκατοντάδες επιχειρήσεις της Βορείου Αμερικής.

**Πίνακας 10: Απόδοση Επιχειρήσεων στις ΗΠΑ**

SERVICE MEASURE	YEAR	
	1989	1999
Total cycle time (days)	7	8
<b>Product availability</b>		
% orders	88	85
% lines	93	90
% cases	98	92

Figure 1. Average performance reported by participants in the Herbert W. Davis and Company database shows service levels for the key measures above have actually deteriorated for many companies since 1989. The database contains hundreds of North American manufacturers, distributors and retailers, including Fortune 500 as well as smaller companies across all types of industries.

Οι μέσοι όροι δείχνουν ότι τα επίπεδα εξυπηρέτησης δεν έχουν αλλάξει πολύ μέσα στην δεκαετία του '90. Οι μέσοι όροι βέβαια δεν δείχνουν τα επιτεύγματα των επιχειρήσεων που ηγούνται στο CS, όπως την μείωση των κύκλων παραγγελίας από 10 ημέρες σε 3 και την αύξηση του order fill rate από 85% σε

98%. Ούτε φυσικά δείχνουν την χειροτέρευση της εξυπηρέτησης που παρέχεται από λιγότερο επιτυχημένες επιχειρήσεις, ούτε και το χάσμα μεταξύ των «ηγετών» και των «ουραγών», που ολοένα μεγαλώνει.

Το σίγουρο πάντως ότι αν μια επιχείρηση αντιμετωπίσει το θέμα του Customer Service με την απαραίτητη σοβαρότητα, θα μπορέσει να αποκτήσει και να διατηρήσει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### A. ΑΡΘΡΑ

- A.1** "How To Improve Customer Service", by Doug Howardell – ACA Group  
<http://www.theacagroup.com>
- A.2** "Taking Service to Heart", by Victoria Fraza – Senior Editor, in "Industrial Distribution" on-line magazine, Special Supplement, September 1999
- A.3** "Logistics Επιχειρήσεων", Λάμπρος Λάιος, σημειώσεις για το μάθημα "Logistics Επιχειρήσεων" (Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στην Διοίκηση Βιομηχανικών Συστημάτων – Logistics / Τμήμα Τεχνολογίας και Συστημάτων Παραγωγής – Παν/μιο Πειραιώς), Δεκέμβριος 1998
- A.4** "Logistics & Customer Service – Η στρατηγική συμμαχία", Γιώργος Κοτόπουλος - Senior Logistics Consultant, Γιάννης Παπαβασιλείου – Logistics Management Consultant (Εταιρεία Συμβούλων Επιχειρήσεων Euroteam Logistics Consultants A.E.), περιοδικό "PLANT management", Inforpublica A.E., ετήσια έκδοση 1998-99
- A.5** «Προς ένα νέο άξονα Ανταγωνιστικότητας – Η ποιότητα στα Logistics», Δρ. Ιωάννης Γ. Κονταράτος, Γενικός Διευθυντή της Logistics Services Hellas ΑΕ, περιοδικό "PLANT management", Inforpublica A.E., ετήσια έκδοση 1998-99
- A.6** «Δείκτες Αξιολόγησης & Απόδοσης», Δρ. Ιωάννης Γ. Κονταράτος, Γενικός Διευθυντή της Logistics Services Hellas ΑΕ, περιοδικό «Αποθήκη – Logistics», Forum ΕΠΕ - Τεύχος 1 Ιανουάριος - Μάρτιος 2000
- A.7** "Outsourcing Logistics – Μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης στο ελάχιστο δυνατό κόστος", Γεώργιος Χαρωνίτης, περιοδικό «Αποθήκη – Logistics», Forum ΕΠΕ - Τεύχος 2 Απρίλιος - Ιούνιος 2000

- A.8** «Ζητείται 3rd Party Logistics συνεργάτης – Που θα απευθυνθείτε, πως θα επιλέξετε . . .», Έλενα Στάμπου, περιοδικό «Αποθήκη – Logistics», Forum ΕΠΕ - Τεύχος 2 Απρίλιος - Ιούνιος 2000
- A.9** «Συνεργασία για ανάπτυξη & κερδοφορία – Outsourcing», Εύα Ντουουγκοπούλου – Senior Consultant of Outsourcing & Contracted Services BLS Ltd, περιοδικό «Logistics & Management», Τεχνοεκδοτική ΑΕΒΕ - Τεύχος 1 Ιανουάριος - Φεβρουάριος 2000
- A.10** “Logistics strategy: the route to success”, Wincanton Logistics, magazine “Distribution – Logistics Management On – Line”, Φεβρουάριος 1997
- A.11** “What the customer really needs”, Wincanton Logistics, magazine “Distribution – Logistics Management On – Line”, Ιούνιος 1999
- A.12** “Preparing for the age of the never satisfied customer”, by Regis McKenna, web site of Fast Company.
- A.13** “Real time decisions, instant response”, Benchmarking Partners, on-line magazine “Modern Materials Handling”, 02/01/2000
- A.14** “Delivering value: Corporate boardrooms are waking up to the idea that logistics can be a constant in the corporate value equation”, by James Aaron Cooke – Senior Editor, magazine “Logistics online – Management & Distribution Report”, 11/1/99
- A.15** “Adding muscle to logistics: How Weider Nutrition International transformed itself from distribution weakling to logistics dynamo”, by Jim Thomas – Executive Editor, magazine “Logistics online – Management & Distribution Report”, Μάρτιος 1998
- A.16** “Picture-perfect shipping system cuts costs”, Steiner Electric Company, magazine “ADC News & Solutions” (online), 2/1/2000

- A.17** "The relationship between Integrated Logistics and Customer Service", Alexander E. Ellinger – Patricia J. Daugherty – Craig M. Gustin, Elsevier Science Ltd., February 1997
- A.18** "The Role of the Internet in Supply Chain Management", Richard A. Lancioni – Michael F. Smith – Terence A. Oliva, Elsevier Science Inc, New York 2000
- A.19** "Integrated decision modeling of supply chain efficiency", Dong Li, Christofer O' Brien, Elsevier Science B.V., 1999
- A.20** "Transport time policy and service level as components in logistics strategy: A case Study", Antti Lehmusvaara, Elsevier Science B. V., March 1997
- A.21** "Inventory service-levels in the customer supply chain", Horst Tempelmeier, Springer – Verlag, January 2000
- A.22** "The Importance of Customer – Focused Supply Chain Design"
- A.23** "Sharpening logistics customer service strategy planning by applying Kano's quality element classification" . Janne Huiskonen, Timo Pirttila 1998, Int. J. Production Economics 56-57, 253-260
- A.24** "Customer service based design of the supply chain". Jukka Korpela, Antti Lehmusvaara, Markku Tuominen, 2001. Int. J. Production Economics 69, 193-204.
- A.25** "Logistics customer service: performance of Irish food exporters". Alan Collins, Maeve Henchion, Paul O' Reilly (2001). International Journal of Retail & Distribution n Management, Volume 29 – Number 1, pp. 6 – 15

- A.26** "Evaluating customer service performance in warehousing environments". Zoheir Ezziane (2000). Logistics Information Management, Volume 13 – Number 2, pp. 90 – 94
- A.27** "Logistics and marketing components of customer service: an empirical test of the Mentzer, Gomes and Kapfel model". Carol J. Emerson, Curtis M. Grimm (1996). International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 26 – No. 8, pp. 29 – 42
- A.28** "Controlling Customer Logistics Service". James L. Heskett (1994). International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 24 – No. 4, pp. 4 – 10
- A.29** "Achieving Customer Satisfaction through Logistics Excellence". A.T. Kearney (1994). Managing Service Quality, Vol. 4 No. 2, pp.47-50
- A.30** "The Logistics Response". Rod Scribbins (1994). Logistics Information Management, Vol. 7 No. 5, pp. 5-9
- A.31** "A framework for applying Logistical Segmentation". Paul R. Murphy & James M. Daley (1994). International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 24 No. 10, 1994, pp. 13-19
- A.32** "Segmentation of Markets based on Customer Service". Arun Sharma & Daglas M. Lambert (1994). International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 24 No. 4, 1994, pp. 50-58
- A.33** "A customer –supplier interaction model to improve customer focus in turbulent markets". John Griffiths, Bruce Elson & David Amos (2001). Managing Service Quality, Vol. 11, No. 1, pp. 57-66

- A.34** "Customer Service in the new decade – Becoming part of the customer solution". Leslie Hansen Harps & William H. Drumm. E-commerce and Supply Chain Strategies. FedEx Corporation.
- A.35** "Logistics Networking: A consideration of the components essential to an integrated logistics support network". Roy C. Brimer (1995). Logistics Information Management, Vol. 8 No. 4, pp. 8-11
- A.36** "Energizing the SUPPLY CHAIN – Trends and Issues in Supply Chain Management". Deloitte Consulting LLC, 1999
- A.37** "An empirical investigation into supply chain management. A perspective on partnerships". Robert E. Spekman, John W Kamauff Jr & Niklas Myhr (1998). International Journal of Physical Distribution & Logistics, Vol. 28, No. 8, pp.630 – 650
- A.38** "Supply Chain Management across the Internet". Glenn Hardaker & Gary Graham.
- A.39** "Creative Customer Service Management – Physical distribution and market approaches both present advantages in studying customer services". Frances Gaither Tucker (1994). International Journal of Physical Distribution & Logistics, Vol. 24, No. 4, pp.32 – 40. MCB University Press
- A.40** "EDI in strategic supply chain: impact on customer service". Don Lim & Prashant C. Palvia (2001). International Journal of Information Management 21, pp. 193 – 211. Elsevier Science Ltd.
- A.41** "Quality of customer service in supply chain system: a diagnostic study". R. K. Sinha & A. Subash Babu (1998). International Journal of Quality &



- Reliability Management, Vol. 15 No. 8/9, pp. 844 – 859. MCB University Press
- A.42** “An analytic hierarchy process-based approach to the strategic management of logistics service: An empirical study in the mechanical forest industry”. Jukka Korpela, Markku Tuominen & Matti Valoaho (1996). Int. J. Production Economics 56 – 57, pp. 303-318. Elsevier Science
- A.43** “Customer Service in physical distribution: a utility – function approach”. James H. Bookbinder & Maurren E. Lynch (1997). International Journal of Physical Distribution & Logistics, Vol. 27, No. 9/10, pp.540-558. MCB University Press
- A.44** “Logistics Management Distribution Report. Delivering Value”. James Aaron Cooke (1999). Cahners Publishing Company.
- A.45** “Managing Customers profitably”. Arthur Andersen. 1999
- A.46** “Insight from industry. Creating a new culture: The CERT challenge”. Michael Lainas (1999). Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 4, No. 5, pp. 226-230. MCB University Press
- A.47** “Logistics performance measurement”. Institute of Management Accountants. 1997-2001
- A.48** “Customer Service Assessment”. Divine inc. 20/5/02
- A.49** “Increasing Customer Satisfaction at DSC Logistics”. Paul Brand. DSC Logistics
- A.50** “Customer Service Improvement: It’s Mission Critical to your Future”. Michael Donovan. R. Michael Donovan & Co., Inc.

- A.34** "Customer Service in the new decade – Becoming part of the customer solution". Leslie Hansen Harps & William H. Drumm. E-commerce and Supply Chain Strategies. FedEx Corporation.
- A.35** "Logistics Networking: A consideration of the components essential to an integrated logistics support network". Roy C. Brimer (1995). Logistics Information Management, Vol. 8 No. 4, pp. 8-11
- A.36** "Energizing the SUPPLY CHAIN – Trends and Issues in Supply Chain Management". Deloitte Consulting LLC, 1999
- A.37** "An empirical investigation into supply chain management. A perspective on partnerships". Robert E. Spekman, John W Kamauff Jr & Niklas Myhr (1998). International Journal of Physical Distribution & Logistics, Vol. 28, No. 8, pp.630 – 650
- A.38** "Supply Chain Management across the Internet". Glenn Hardaker & Gary Graham.
- A.39** "Creative Customer Service Management – Physical distribution and market approaches both present advantages in studying customer services". Frances Gaither Tucker (1994). International Journal of Physical Distribution & Logistics, Vol. 24, No. 4, pp.32 – 40. MCB University Press
- A.40** "EDI in strategic supply chain: impact on customer service". Don Lim & Prashant C. Palvia (2001). International Journal of Information Management 21, pp. 193 – 211. Elsevier Science Ltd.
- A.41** "Quality of customer service in supply chain system: a diagnostic study". R. K. Sinha & A. Subash Babu (1998). International Journal of Quality &

Reliability Management, Vol. 15 No. 8/9, pp. 844 – 859. MCB University Press

- A.42** “An analytic hierarchy process-based approach to the strategic management of logistics service: An empirical study in the mechanical forest industry”. Jukka Korpela, Markku Tuominen & Matti Valoaho (1996). Int. J. Production Economics 56 – 57, pp. 303-318. Elsevier Science
- A.43** “Customer Service in physical distribution: a utility – function approach”. James H. Bookbinder & Maurren E. Lynch (1997). International Journal of Physical Distribution & Logistics, Vol. 27, No. 9/10, pp.540-558. MCB University Press
- A.44** “Logistics Management Distribution Report. Delivering Value”. James Aaron Cooke (1999). Cahners Publishing Company.
- A.45** “Managing Customers profitably”. Arthur Andersen. 1999
- A.46** “Insight from industry. Creating a new culture: The CERT challenge”. Michael Lainas (1999). Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 4, No. 5, pp. 226-230. MCB University Press
- A.47** “Logistics performance measurement”. Institute of Management Accountants. 1997-2001
- A.48** “Customer Service Assessment”. Divine inc. 20/5/02
- A.49** “Increasing Customer Satisfaction at DSC Logistics”. Paul Brand. DSC Logistics
- A.50** “Customer Service Improvement: It’s Mission Critical to your Future”. Michael Donovan. R. Michael Donovan & Co., Inc.

- A.51** "Supply Chain Management for the Millennium". Richard J. Sherman. Syncra Software Inc.
- A.52** "To serve, or to service the customer? Some microfoundations of logistics". Barry Prentice & Darren Prokor (2000). IMRL 2000 – Third International Meeting for Research in Logistics. Trois – Rivieres, May 9 – 11 2000
- A.53** "What about measuring Supply Chain Performance – White Paper". Larry Lapide. AMR Research (<http://lapide.ASCET.com>)
- A.54** "Outbound logistics – customer service / channels of distribution". Business logistics IBS330: 4/FEB330:4
- A.55** "Customer Service". Dr. Goldsby. Fisher College of Business
- A.56** "Business Logistics Objectives". Iowa State University
- A.57** "Customer Value, Satisfaction and Differential Advantage". February 2002. University of San Diego
- A.58** "Using the elaboration likelihood model to guide customer service-based segmentation". James A. Eckert & Thomas J. Goldsby (1997). International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 27, No 9/10. MCB University Press
- A.59** "Enterprise Resource Planning: Strategies not included". Tim Minahan (1998). Purchasing Magazine, July 16, 1998.
- A.60** "Publishing spawns customer-driven business designs". Peter Kreisky. MERCER Management Consulting Inc.
- A.61** "Learning From the Innovators". David M. Bovet & Joseph A. Martha. MERCER Management Consulting Inc.

- A.62** "Looking at customer service in a drinks company. A high quality of service is clearly important as a competitive tool". Alberto G. Canen and Norman L. Lawrie (1995). *Logistics Information Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 13-16 © MCB University Press Limited
- A.63** "Configurations for logistics co-ordination. A survey of Italian grocery firms". Mauro Caputo & Valeria Mininno (1996). *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 28 No. 5, pp. 349-376, © MCB University Press Limited
- A.64** "Increasing the logistics efficiency of Irish Food Exports". Maeve Henchion, Paul O' Reilly, Eamonn Pitts (1999). Department of Food Economics, University College Cork
- A.65** "Inventories and customer service in Polish manufacturing companies". Danuta Kiperska-Moron (1996). *International Journal Production Economics*, 45, pp. 147-157. Elsevier Science B.V.

**B. ΒΙΒΛΙΑ**

- B.1** “Business Management”, Γιώργος Γιαννάτος & Βαγγέλης Αγγελετόπουλος, Εκδόσεις «Δορυφόρος», 1995 (ISBN 960-85668-0-0)
- B.2** “Logistics Cost and Service 1997”, by Herbert W. Davis (Chairman of Herbert W. Davis and Company) & William H. Drumm (President and CEO of Herbert W. Davis and Company)
- B.3** “Strategic Logistics Management”.Douglaw M. Lambert & James Stock (1993). Richard D. Irwin Inc. USA
- B.4** “The Logistics Handbook”, James F. Robeson & William C. Copacino, Andersen Consulting – Free Press, 1994
- B.5** Απόσπασμα από “Customer Service Handbook”, Fastcompany – [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com)
- B.6** «Διοίκηση Logistics», Παν. Γ. Κυριαζόπουλος, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1999
- B.7** “Business Logistics Management”, Ronald H. Ballou (1992). Prentice – Hall International, Inc
- B.8** “Logistics & Supply Chain Management – Strategies for Reducing Costs and Improving Services”. Martin Christopher (1992). Pitman Publishing
- B.9** “Global Operation and Logistics. Text & Cases”. Philippe – Pierre Dornier, Ricardo Ernst, Michel Feder & Panow Kouvelis (1998). John Wiley & Sons Inc. USA
- B.10** “Logistics Engineering and Management”. Benjamin S. Blanchard (1974). Prentice – Hall Inc. New Jersey
- B.11** “Managing the Supply Chain. A strategic perspective”. J.L. Gattorna & D.W. Walters (1996). Macmillan Business. GB

- B.12** "Supply Chain Management. The Basics and Beyond". William C. Copacino (1997). CRC Press LLC. USA
- B.13** "Logistical Management. A systems' Integration of Physical Distribution Manufacturing Support and Materials Procurement". Dodald J. Bowersox, David J. Closs, Omar K. Helferich (1986). Macmillan Publishing Company. USA
- B.14** "The management of Business Logistics". John J. Coyle, Edward J. Bardi, C. John Langley Jr. (1976). West Publishing Company. USA