



ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΗΛΕΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
LOGISTICS MANAGEMENT
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ MARKETING



ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ : ΒΑΪΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ
ΒΑΪΑΣ ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ

ΔΗΛΩΣΗ ΠΕΡΙ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ

Όλες οι προτάσεις οι οποίες παρουσιάζονται σ' αυτό το κείμενο και οι οποίες ανήκουν σε άλλους αναγνωρίζονται από τα εισαγωγικά και υπάρχει η σαφής δήλωση του συγγραφέα. Τα υπόλοιπα γραφόμενα είναι επινόηση του γράφοντος ο οποίος φέρει και την καθολική ευθύνη γι αυτό το κείμενο και δηλώνω υπεύθυνα ότι δεν υπάρχει λογοκλοπή γι αυτό το κείμενο.

Όνοματεπώνυμο

Υπογραφή.....

Ημερομηνία

Όνοματεπώνυμο

Υπογραφή

Ημερομηνία

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	σελ. 1
ΕΝΝΟΙΕΣ - ΟΡΙΣΜΟΙ	σελ. 2
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	σελ. 5
Στρατηγικός Σχεδιασμός και Εξυπηρέτηση Πελατών	σελ. 7
Προσδιορισμοί της εξυπηρέτησης πελατών	σελ. 9
Σχετικά με δραστηριότητες	σελ. 9
Σχετικά με την απόδοση	σελ. 9
Σχετικά με την φιλοσοφία λειτουργίας	σελ. 9
Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	σελ. 10
Κανόνες που σχετίζονται με την παροχή Πιστώσεων	σελ. 11
Κανόνες Αποδοχής της Παραγγελίας	σελ. 11
Ελλείψεις Προϊόντων	σελ. 11
Οργάνωση του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών, Προσωπικό	σελ. 11
Αρμοδιότητες του Τμήματος Πωλήσεων και του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών	σελ. 12
Διαδικασίες Αντιμέτωπισης Παραπόνων	σελ. 12
Ελάχιστα Μεγέθη Παραγγελιών	σελ. 12
Κύκλος Παραγγελίας και Χρόνος Παράδοσης	σελ. 13
Πολιτική Αποθεμάτων	σελ. 13
Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	σελ. 13
Ο ΚΥΚΛΟΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ	σελ. 18
ΠΙΣΤΩΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ, ΟΡΟΙ ΠΛΗΡΩΜΗΣ	σελ. 19
Ο ΧΡΟΝΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ	σελ. 20
ΕΠΙΣΤΡΟΦΕΣ	σελ. 22
Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ	σελ. 23
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ	σελ. 25
Τα στοιχεία πριν τη συναλλαγή	σελ. 27
Τα στοιχεία κατά τη συναλλαγή	σελ. 28
Τα στοιχεία μετά τη συναλλαγή	σελ. 30

ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΕΛΑΤΕΣ	ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ σελ. 31
Αντιδράσεις των καταναλωτών στις ελλείψεις	σελ. 32
Εξισορρόπηση κόστους /εσόδων	σελ. 35
Η ανάλυση ABC	σελ. 37
Ο Έλεγχος των υπηρεσιών προς τους πελάτες	σελ. 39
Ο Εξωτερικός έλεγχος των υπηρεσιών στον πελάτη	σελ. 40
Εσωτερικός έλεγχος υπηρεσιών προς τους πελάτες	σελ. 43
Αναγνώριση πιθανών λύσεων	σελ. 45
Καθιέρωση Επιπέδων Εξυπηρέτησης Πελατών	σελ. 45
ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	σελ. 46
ΕΜΠΟΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	σελ. 47
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	σελ. 48
ΕΠΙΛΟΓΕΣ MARKETING ΚΑΙ LOGISTICS	σελ. 50
Το περιβάλλον του marketing	σελ. 51
Μακροπρόθεσμο περιβάλλον marketing	σελ. 52
Βραχυπρόθεσμο περιβάλλον marketing	σελ. 55
Βασικά Διλήμματα Σχεδιασμού	σελ. 57
Τι κάνει το τμήμα Marketing και τι το τμήμα Logistics	σελ. 59
Αλληλεπίδραση των logistics και του marketing	σελ. 60
Logistics και εταιρικό κέρδος	σελ. 63
Marketing και διανομή	σελ. 65
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	σελ. 67

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- LOGISTICS MANAGEMENT Θεωρία και πράξη

Εκδόσεις Παπαζήση

Κωνσταντίνος Χ. Σιφνιώτης

- ΔΙΟΙΚΗΣΗ LOGISTICS

Σύγχρονη Εκδοτική Β' έκδοση

Παναγιώτης Γ. Κυριαζόπουλος

- LOGISTICS Μεταφορές και Διανομή

Γιώργος Γιαννάτος – Σταμάτης Ανδριανόπουλος

Συνεργασία : Ι. Κονταράτος

- ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ LOGISTICS

Στράτος Παπαδημητρίου – Ορέστης Σχινάς

Εκδόσεις Αθανάσιος Σταμούλης

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η Εφοδιαστική ή Logistics όπως έχει επικρατήσει ο όρος διεθνώς, είναι ένα πολυσήμαντο επιστημονικό πεδίο, ένας κόμβος όπου συναντώνται η επιστήμη των μεταφορών και της διοίκησης, οι τεχνικές πώλησης και παραγωγής, καθώς και η τεχνολογία αυτή καθεαυτή. Η πρωτότυπη διάρθρωση του βιβλίου έχει στόχο να εξοικειώσει τους ποικίλους παράγοντες των επιχειρήσεων και της αγοράς με το πολυδιάστατο αυτό αντικείμενο.

Οι μεταβολές στην επιχειρηματική πρακτική και κουλτούρα όπως: μείωση λειτουργικών δαπανών, εστίαση στις βασικές (core) επιχειρηματικές δραστηριότητες και διαδικασίες (downsizing & outsourcing μη αποτελεσματικών διαδικασιών), μεγαλύτερη εστίαση στον ανθρώπινο παράγοντα, αποτελεσματική εκμετάλλευση των δυνατοτήτων της πληροφορικής, η στενότερη δυνατή συνεργασία με τους βασικούς προμηθευτές & πελάτες για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων (virtual enterprise) κ.λ.π., έχουν αρχίσει να πραγματοποιούνται στις επιχειρήσεις με Διεθνή εμβέλεια, από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 και ολοκληρώνονται με ταχείς ρυθμούς στο δεύτερο μισό της δεκαετίας του 1990 και με κατεύθυνση το 2000.

Ο στόχος των διενεργούμενων αλλαγών, για τον χώρο των παραγωγικών και εμπορικών επιχειρήσεων, συνοψίζεται στην αποτελεσματική διοίκηση της εφοδιαστικής τους αλυσίδας (Supply Chain Management). Η επίτευξη του παραπάνω στόχου, προϋποθέτει την ύπαρξη μιας πολύ ισχυρής κουλτούρας Logistics στην επιχείρηση ενώ συχνά απαιτείται και η εφαρμογή δραστικών προγραμμάτων αναδιοργάνωσης (Business Process Re-engineering - BPR) για την υποστήριξη νέων εταιρικών στόχων, την απλοποίηση πολλών λειτουργιών, την μείωση του κόστους και την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας.

Ανάλογα με τον επιμέρους τομέα δραστηριοποίησης της κάθε παραγωγικής ή εμπορικής επιχείρησης, έχουν αρχίσει να διαμορφώνονται οι νέες βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές και οι οποίες καθορίζονται είτε από τις επιχειρήσεις leader του κάθε χώρου είτε μέσα από συλλογικές ενώσεις και προσπάθειες όπως αρχικά αυτή του χώρου των καταναλωτικών προϊόντων (Efficient Consumer Response - ECR) ή την αντίστοιχη του χώρου των φαρμάκων (Efficient Healthcare Consumer Response - EHCR).

Για την πλειοψηφία των σημερινών επιχειρήσεων, κανόνας επιβίωσης αποτελεί η ταχύτητα με την οποία προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα, και υιοθετούν τις προτεινόμενες αλλαγές. Ο καινοτόμος χαρακτήρας και η συμμετοχή στην διαμόρφωση των νέων επιχειρηματικών πρακτικών αποτελεί συχνά τον καλύτερο και πιο οικονομικό τρόπο για να επιτευχθούν σημαντικά πλεονεκτήματα έναντι του ανταγωνισμού και νέα μερίδια αγοράς.

Οι παραπάνω διαπιστώσεις και διαφαινόμενες αλλαγές, για τον Ελλαδικό χώρο αποτελούσαν για αρκετά χρόνια «θεωρητικές» επισημάνσεις οι οποίες ήταν καλές για να ακούγονται σε συνέδρια και εκδηλώσεις αλλά δεν θα εφαρμόζονταν εύκολα στην χώρα μας και άρα για τους περισσότερους δεν απαιτούσαν ιδιαίτερη προετοιμασία. Η κατάσταση αυτή έχει αλλάξει όμως ριζικά τα τελευταία χρόνια. Το ανάλογο κύμα αλλαγών έχει έρθει και στις ακτές της χώρας μας. Η έντονη διεθνοποίηση των αγορών, η κατάργηση περιορισμών και γραφειοκρατικών διατάξεων στην διακίνηση εμπορευμάτων, προσωπικού και χρημάτων στο χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η αλματώδης ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής, έχουν γκρεμίσει τα όποια

τείχη είχαν χτισθεί γύρω από τις Ελληνικές επιχειρήσεις.

Έχει γίνει πλέον συνείδηση ότι ο ανταγωνισμός είναι Διεθνής και μόνο οι πραγματικά αποτελεσματικές επιχειρήσεις, οι οποίες παρέχουν υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης στον πελάτη με το μικρότερο κόστος και δημιουργούν μεγάλη προστιθέμενη αξία στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που παρέχουν, θα επιβιώσουν. Η ανάγκη λοιπόν για βελτιστοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας και συνεχή μέτρηση και έλεγχο της αποδοτικότητάς της με παράλληλη εφαρμογή των απαιτούμενων διορθωτικών παρεμβάσεων, προβάλλει επιτακτική για όλους, και ιδιαίτερα για όσες επιχειρήσεις έχουν καθυστερήσει.

ΕΝΝΟΙΑ - ΟΡΙΣΜΟΙ

Είναι πιθανόν να προκαλεί εντύπωση, τόσο στους φοιτητές, όσο και στους αναγνώστες, η χρησιμοποίηση του όρου Logistics management, που αναφέρεται και στον τίτλο του εγχειριδίου αλλά και στον τίτλο του μαθήματος. γιατί είναι ξένος και μάλιστα γράφεται με την ξενική του μορφή. Άρα το πρώτο ερώτημα που πρέπει να απαντηθεί είναι το γιατί χρησιμοποιήθηκε αυτός ο όρος και όχι κάποιος άλλος όρος στην ελληνική.

Ο καθηγητής του Πολυτεχνείου, κ. Ιωάννης Παππάς, έχει προτείνει τη χρησιμοποίηση του όρου Εφοδιαστική αντί του όρου Logistics.

Στο άρθρο αυτό, ο καθηγητής κ. Παππάς αναφέρει ότι ο όρος Logistics, ο όρος που χρησιμοποιεί όλος ο κόσμος, είναι μία ελληνική λέξη. Ετυμολογικά είναι ο όρος ελληνικός και προέρχεται από τον όρο "λογιστική" που χρησιμοποιήθηκε μάλιστα για πρώτη φορά από τον αυτοκράτορα Λέοντα το Σοφό με την έννοια της μέριμνας για εξασφάλιση του στρατού με τρόφιμα, ρουχισμό, πολεμοφόδια κ.λπ. Δηλαδή, σχεδόν με τη σημερινή έννοια που έχει αυτός ο όρος.

Στην Ελλάδα όμως, ο όρος λογιστική έτσι όπως χρησιμοποιήθηκε από τον αυτοκράτορα Λέοντα το Σοφό, εξελίχτηκε και σήμερα αναφέρεται σε κάτι τελείως διαφορετικό. Ο όρος "Λογιστική" σήμερα αναφέρεται σε μία άλλη επιστήμη, σε μια επιστήμη που δεν έχει σχέση με το αντικείμενο του logistics. Η λογιστική είναι μία επιστήμη τελείως ξεχωριστή και γι' αυτό δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί ξανά ο ίδιος στην Ελληνική ως μετάφραση του αγγλικού ή του γαλλικού ή του γερμανικού όρου logistics, logistique, logistik. κ.λ.π.

Ο όρος « Λογιστική » στην Ελλάδα, αναφέρεται σε κάτι τελείως διαφορετικό από το περιεχόμενο του αγγλικού όρου "Logistics". Πρέπει λοιπόν, να χρησιμοποιηθεί

μια άλλη λέξη για να μην μπερδεύεται ο αναγνώστης και οποιοσδήποτε άλλος, είτε είναι επιστήμων είτε όχι. Η προσφορά και η ανάγνωση του όρου logistics management, στα αγγλικά, δε βοηθά φυσικά στην άρση της σύγχυσης που δημιουργεί ο όρος **Logistics** και Λογιστική και γι' αυτό ο κ. Παππάς πολύ σωστά προτείνει τη χρησιμοποίηση ενός νέου όρου, ο οποίος θα άρει τη σύγχυση. Ο όρος που προτείνει είναι η λέξη "Εφοδιαστική".

Ο όρος "Εφοδιαστική", όπως αναφέρει στη συνέχεια του άρθρου του, έχει αρκετά πλεονεκτήματα και κυρίως το ότι η κατάληξη, -ική, τον κατατάσσει στην κατηγορία της ενασχόλησης ή της επιστήμης, όπως η μηχανική, η φυσική, η θερμοδυναμική, η οικονομική κ.λ.π.

Δεύτερον, περιλαμβάνει και υποδηλώνει κατανοητά την έννοια τόσο του εφοδιάζω όσο και του εφοδιάζομαι, επομένως, και όλων όσων απαιτούνται σχετικά, άρα και του παράγω. Τρίτον, είναι ετυμολογικά πολύ όμοιο με την αρχική στρατιωτική έννοια που έδωσε στον όρο ο Λέων ο Σοφός και που εξακολουθεί να έχει ο όρος **Logistics** ακόμη και σήμερα στις άλλες ευρωπαϊκές γλώσσες.

Κατά τον κ. Παππά, ο ξενικός όρος **logistics** δεν ικανοποιεί και οφείλεται κυρίως στο συσχετισμό του με τον ελληνικό όρο λογιστική και με το γεγονός ότι είναι δύσκολοπροφέρετος.

Δύσκολα θα διαφωνήσει κάποιος με όσα αναφέρει ο κ. Παππάς, πρέπει όμως να ληφθούν υπόψη και ορισμένα άλλα θέματα που θα συμβάλλουν στην υιοθέτηση του όρου. Ο όρος **logistics** δε χρησιμοποιείται πάντα με μια μορφή, υπάρχουν και τα παράγωγα του όρου **logistics**, Π.χ ο όρος **logistician** αναφέρεται στον επιστήμονα, στον επαγγελματία που ασχολείται με τα **Logistics**. Ο όρος "**logistical**", χρησιμοποιείται ως επίθετο π.χ αναφέρονται τα **logistical costs, logistical support, logistical policy, logistical structure**, κ.ο.κ. Διαλέγοντας έναν όρο, ο επιστήμονας πρέπει να είναι σε θέση να χρησιμοποιεί και τα παράγωγα του όρου και ταυτόχρονα τα παράγωγα να μην αναφέρονται σε άλλες έννοιες. Παράγωγο του όρου "Εφοδιαστική", που να φανερώνει την επιστημονική ή επαγγελματική ιδιότητα του ατόμου που ασχολείται με το αντικείμενο αυτό δεν υπάρχει. Δηλαδή ο όρος **logistician** που είναι παράγωγο του **logistics** δε μεταφέρεται στην Ελληνική. Βέβαια η σωστή μεταφορά γίνεται με τη λέξη "λογιστής" η οποία όμως είναι συνδεδεμένη με κάποιο διαφορετικό επάγγελμα και με κάποιον άλλον επιστήμονα.

Η Εφοδιαστική Υποστήριξη ή η Πολιτική Εφοδιαστικής, είναι αποδεκτές έννοιες, και μέσα στην επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο όρος "Διεύθυνση ή Διευθυντής Εφοδιαστικής. Δημιουργεί δηλαδή και ο όρος εφοδιαστική ορισμένα προβλήματα, κυρίως όταν πρέπει να χρησιμοποιηθούν παράγωγα αυτής της λέξης. Το εφοδιάζω και το εφοδιάζομαι είναι ο πιο δόκιμος όρος της ελληνικής γλώσσας και είναι ένας όρος ο οποίος περικλείει μερικά από τα κύρια αντικείμενα των **logistics**, αλλά δεν μπορεί να περιλάβει όλες του τις έννοιες, που περιγράφονται παρακάτω στους διάφορους ορισμούς.

Στα συνέδρια που οργάνωσε το Ινστιτούτο Logistics Management Ελλάδος και στις συζητήσεις με τα μέλη του Ινστιτούτου, προβλήθηκε επανειλημμένα η άποψη ότι ο όρος **logistics management** θα πρέπει να παραμείνει ως έχει, στην αγγλική, όπως τελικά επικράτησε και ο όρος **marketing** και **marketing manager**, ή διευθυντής **marketing** στην ελληνική γλώσσα. Ο όρος "εμπορευματική" ίσως θα μπορούσε να αποδώσει πολύ πιστά τον όρο **marketing**, παρ' όλα αυτά δεν επικράτησε και βέβαια σημασία έχει ότι όλοι οι Έλληνες δέχονται και χρησιμοποιούν έναν όρο με την ίδια έννοια.

Επειδή ήδη και στην επιστήμη αυτή και μέσα στις επιχειρήσεις και μέσα στα πανεπιστήμια και παντού έχει προκύψει το ίδιο αποτέλεσμα που έγινε και στο χώρο, στην επιστήμη του **marketing** και επειδή ήδη όσοι ασχολούνται επαγγελματικά με τα θέματα του **logistics management** χρησιμοποιούν τον ξένο όρο, γι' αυτό και επελέγη συνειδητά αυτός ο όρος. Ιδιαίτερη σημασία έχει και το γεγονός ότι "πέρα πολλές επιχειρήσεις της χώρας έχουν ήδη προχωρήσει στη δημιουργία Διεύθυνσης ή Τμήματος **Logistics** και τα στελέχη που έχουν τον τίτλο του Διευθυντή ή του Προϊσταμένου δε θέλουν να αλλάξει ο τίτλος τους σε Διευθυντή ή Προϊστάμενο Εφοδιαστικής, αλλά θέλουν να παραμείνει ο όρος **Logistics Manager** και μάλιστα γραμμένος στην αγγλική μορφή.

Το **logistics management** θα γράφεται στην αγγλική του μορφή, γιατί όποιος δοκιμάσει να το

γράψει στα ελληνικά θα δει ότι είναι ακόμη χειρότερο. Μπορεί να είναι κακόηχο, όπως είπε ο κ. Παππάς, αλλά είναι, δυστυχώς, όταν γράφεται στα ελληνικά και οπτικά άσχημο. Όταν το δει κανείς γραμμένο, ειδικότερα με εκείνο το « τζ » το τελικό « ξ » στη λέξη λοτζίστιξ, καταλαβαίνει αμέσως το πρόβλημα. Το ίδιο και χειρότερο θα είναι αν γραφτεί με «κς», ή και με οποιαδήποτε άλλη μορφή.

Κατά την άποψή μου πάντως δεν είναι κακό να χρησιμοποιείται κάποια ξένη λέξη και στην ελληνική γλώσσα. Οι Έλληνες δεν πρέπει να υποστηρίζουν κάτι τέτοιο όταν όλες οι γλώσσες του κόσμου έχουν άπειρες λέξεις τόσο στην επιστήμη, όσο και στην καθομιλουμένη, με ρίζα ελληνική. Ειδικότερα, στον επιστημονικό χώρο οι ελληνικής προελεύσεως λέξεις είναι πάρα πολλές, άπειρες. Το ότι και οι Έλληνες επιστήμονες καταφεύγουν στη χρησιμοποίηση μίας ξένης λέξης, και μάλιστα ελληνικής προέλευσης, αλλά στην αγγλική της μορφή, δε θα πρέπει να θεωρηθεί ως μειονέκτημα ή αρνητικό. Αντίθετα πρέπει ν' αναγνωριστεί ότι ο όρος *logistics*, έχει μεγάλη δύναμη και εξάπλωση, είναι ένας όρος που έχει υιοθετηθεί σε όλες σχεδόν τις γλώσσες του κόσμου, με την ελληνικής ρίζας μορφή του. Γι' αυτό ίσως να είναι και λίγο παράλογο όλος ο κόσμος να χρησιμοποιεί την ελληνική λέξη "logistics" και στην Ελλάδα χρησιμοποιείται μια άλλη λέξη.

Η ταυτόχρονη χρησιμοποίηση και των δύο όρων, με τη μορφή εφοδιαστική/ *logistics*, είναι πλεονασμός και δε βοηθά σε τίποτα. Ίσως προσωρινά μέχρι να διαδοθεί και στην Ελλάδα η επιστήμη αυτή να βοηθά στην αποφυγή της σύγχυσης του όρου με τη "λογιστική".

Τελικά όμως επειδή πρέπει να γίνει μια μόνο επιλογή και επειδή στους περισσότερους που τέθηκε το ερώτημα, ότι πρέπει να χρησιμοποιηθεί ο ένας από τους δύο όρους, η άποψη ήταν ότι πρέπει να επιλεγεί ο όρος "Logistics Management".

Μετά απ' αυτή τη σύντομη ανάλυση των λόγων που οδήγησαν στην επιλογή, στην προτίμηση και χρησιμοποίηση του όρου *logistics management* και γιατί γράφεται στην ξενική του μορφή, είναι ώρα να δοθεί ο ορισμός του.

Στο ίδιο άρθρο, που αναφέρθηκε παραπάνω, ο κ. Παππάς, δέχεται ή προτείνει τον ορισμό που χρησιμοποιεί το σχέδιο προτύπου DIN 69-906, ο οποίος είναι ο εξής: **"Εφοδιαστική/logistics ορίζεται η λειτουργία της επιχείρησης - και η επιστήμη - που ασχολείται με το σύνολο των δραστηριοτήτων για την παραγωγή, εξασφάλιση ή διαθεσιμότητα όλων των προσώπων ή μέσων που αποτελούν προϋπόθεση, συνοδευτική υποστήριξη ή εξασφάλιση των διαδικασιών ενός συστήματος"**.

Εκτός από τον παραπάνω ορισμό, έχουν δοθεί πολλοί άλλοι από διακεκριμένους επιστήμονες ή από επιστημονικές εταιρείες και κρίθηκε σκόπιμο να δοθούν αυτοί οι ορισμοί στην αγγλική, έτσι όπως τους έχουν προτείνει χωρίς την πιθανή κακή απόδοση της μετάφρασης.

1. **"Logistics is the management of the supply chain"**. Τον ορισμό αυτό έχει υιοθετήσει το **Institute of Logistics** της Μεγάλης Βρετανίας.

2. Το **Council of Logistics Management** των Ηνωμένων Πολιτειών έχει δώσει το παρακάτω ορισμό: **Logistics management is the process of planning, implementing, and controlling, the efficient, cost effective flow and storage of raw materials, in process inventory, finished goods, and related information from point of origin to point of consumption for the purpose of conforming to customer requirements"**.

3. Ο καθηγητής **Donald J. Bowersox**, ο οποίος έχει συμβάλλει πάρα πολύ στην ανάπτυξη και

διάδοση των **logistics** δίνει τον παρακάτω ορισμό. "**Integrated logistics consist of a single logic to guide the process of planning, allocating, and controlling financial and human resources committed to physical distribution manufacturing support, and purchasing operations**".

4. Ο στρατηγός **W.G. Pagonis**, που έγινε γνωστός στον πόλεμο της ερήμου του Ιράκ, δίνει το δικό του ορισμό και γράφει. "**I have defined logistics as the integration of transportation, supply, warehousing, maintainance, procurement, contracting and automation into a single function that ensures suboptimization in any of those areas to allow the overall accomplishment of the particular strategy, objective or mission.**

5. Ο καθηγητής **Martin Christopher**, τροποποιώντας λίγο τον ορισμό που έδωσε ο καθηγητής **Bowersox**, ορίζει τα εξής: "**Logistics is the process of strategically managing the movement and storage of materials, parts and finished inventory from suppliers through the firm and on to customers**".

6. Ο **C.B. Baker**, το 1905, έγραφε ότι, "**the branch of the art of war relating to the movement and supply of armies is called logistics**".

7. Μετά από όλους τους παραπάνω ορισμούς που μεταφέρουν, περίπου, την ίδια έννοια, ο ορισμός που προτείνεται είναι: "**Logistics management είναι η επιστήμη (η λειτουργία στην επιχείρηση) που ασχολείται με το σχεδιασμό, τον έλεγχο και την εκτέλεση της ροής των προϊόντων που ξεκινά από τους προμηθευτές, περνά από την παραγωγή και την επιχείρηση και καταλήγει στους τελικούς καταναλωτές / πελάτες**".

ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Μια ελληνική παροιμία λέει "κάλλιο αργά, παρά ποτέ". Στο **logistics management** ισχύει το αντίθετο, δηλαδή στο **logistics management** ισχύει το "καλύτερα ποτέ, παρά αργά". Ένα ακραίο παράδειγμα δείχνει παραστατικά τη σημασία αυτού του κανόνα. Μια επιχείρηση που παράγει πασχαλιάτικες λαμπάδες προσκόμισε την παραγωγή της στην αγορά με μια μόνο εβδομάδα καθυστέρηση, φτάσανε οι λαμπάδες στα καταστήματα, τη Δευτέρα του Πάσχα. Είναι φανερό ότι η επιχείρηση αυτή θα ήταν σε καλύτερη θέση αν δεν είχε παράγει τις λαμπάδες.

Το **logistics management**, είναι άμεσα συνδεδεμένο με τον **τόπο** και το **χρόνο**. Πρέπει να πετύχει το στόχο του, πρέπει να κατορθώσει να βρísκεται το σωστό προϊόν σωστή ποσότητα, στο σωστό τόπο και χρόνο, με το σωστό κόστος.

Ο σχεδιασμός της επιχείρησης πρέπει να φτάνει ως την παράδοση των προϊόντων στους πελάτες της, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη δυνατή ικανοποίησή τους. **Η επιχείρηση θα επιβιώσει μόνο όταν έχει ικανοποιημένους πελάτες**, πελάτες που θα συνεχίσουν και στο μέλλον να ζητούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης.

Το πρώτο λοιπόν ερώτημα που τίθεται αναφέρεται στο ποιο τμήμα της επιχείρησης είναι αρμόδιο, είναι υπεύθυνο για την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση της πελατείας; Ποιο τμήμα θα αναλάβει το έργο να παραδώσει τα προϊόντα που παραγγέλνουν οι πελάτες; Ποιος θα εκτελέσει την εργασία αυτή; Ποιος θα τη σχεδιάσει και ποιος θα την αξιολογήσει; Όλοι συμφωνούν ότι πρέπει να γίνει, αλλά δε συμφωνούν στο ποιος θα έχει την ευθύνη. Όλοι έχουν απαιτήσεις αλλά κανένας δε θέλει να αναλάβει την ευθύνη εκτέλεσης και υλοποίησης των στόχων. Προτιμούν να ασκούν κριτική να αναφέρουν τι έπρεπε να γίνει αλλά αρνούνται την ευθύνη. Πολλοί διευθυντές, μοιάζουν με τους προπονητές της Δευτέρας που γνωρίζουν τι ακριβώς έπρεπε να είχε κάνει η ομάδα τους την Κυριακή που πέρασε, πως έπρεπε να παίζει, ποιος έπρεπε να είχε αναλάβει ποιον και γενικά γνωρίζουν πως θα κέρδιζε τον αντίπαλο της ομάδας που υποστηρίζει.

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

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

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

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

Είναι απαραίτητο η διοίκηση της επιχείρησης να καταλάβει, και να συνειδητοποιήσει, ότι πρέπει να καθορίσει μια στρατηγική "εξυπηρέτησης πελατών", ότι η στρατηγική αυτή έχει άμεσες συνέπειες στο κόστος λειτουργίας της, στις πωλήσεις, στα κέρδη και στην επιτυχία της. Η στρατηγική αυτή, όπως και κάθε στρατηγική, πρέπει να βάζει στόχους και να βρει τον άριστο τρόπο επίτευξής τους. Οι στόχοι της στρατηγικής "εξυπηρέτησης πελατών" είναι και οι στόχοι του **logistics management** της επιχείρησης.

Η προσφορά υπηρεσιών **Logistics** στον πελάτη είναι πολύ σημαντική, γιατί μειώνει αντίστοιχες δαπάνες των πελατών της. Αν πχ, η επιχείρηση αυξήσει τη συχνότητα επισκέψεων και παράδοσης προϊόντων στους πελάτες της, από μια φορά την εβδομάδα σε δύο, τότε οι πελάτες της θα μπορούν να λειτουργήσουν με μικρότερα αποθέματα, ελευθερώνοντας πόρους για άλλες εργασίες. Η παροχή υπηρεσιών **Logistics** είναι μια σύγχρονη μέθοδος ανταγωνισμού μεταξύ ομοειδών επιχειρήσεων. Ο πόλεμος τιμών δε βοηθά πλέον τόσο, όσο βοηθά η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών **Logistics** στους πελάτες.

Μεγάλο ρόλο στην ανάπτυξη του **logistics management** έπαιξε αυτή η έννοια της « εξυπηρέτησης πελατών ». Σ' ότι αφορά τα **logistics**, ο ορισμός της έννοιας « **εξυπηρέτηση πελατών** » αναφέρεται στο σύνολο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης που στοχεύουν στην ικανοποίηση του πελάτη και συνδέονται με το θέμα της εκτέλεσης των παραγγελιών των πελατών.

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

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

2. Σαν μέτρηση απόδοσης, όπως για παράδειγμα δυνατότητα παράδοσης του 95% των λαμβανόμενων παραγγελιών μέσα σε 48 ώρες.

3. Σαν ένα στοιχείο της γενικής φιλοσοφίας λειτουργίας της επιχείρησης και όχι σαν μεμονωμένη δραστηριότητα ή σαν μονάδα μέτρησης απόδοσης.

Στρατηγικός Σχεδιασμός και Εξυπηρέτηση Πελατών

Στο στρατηγικό σχεδιασμό η επιχείρηση θα πάρει αποφάσεις που θα διαμορφώσουν την εικόνα της, θα καθορίσουν, κατά κύριο λόγο, τις πιθανότητες επιτυχίας ή αποτυχίας και θα συμβάλλουν είτε στην ανάπτυξή της, είτε στην εξαφάνισή της. Στο σχεδιασμό πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψη πάρα πολλοί παράγοντες. Πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και τα σχέδια, τα πραγματικά ή πιθανά, των ανταγωνιστών της επιχείρησης. Το σωστό ή λάθος είναι σχετικό και μια απόφαση στηρίζεται σε πολλούς αντικειμενικούς παράγοντες που συνεχώς μεταβάλλονται. Σε μια δυναμική κοινωνία τίποτε δεν παραμένει σταθερό και γι' αυτό οι αποφάσεις αναθεωρούνται και διορθώνονται ή αλλάζουν σε σχέση με τις εξελίξεις.

Οι προκαταλήψεις, ο ενθουσιασμός, τα συναισθήματα, οι αβάσιμες υποθέσεις ; και γενικά οτιδήποτε μπορεί να επηρεάσει τις αποφάσεις προς τη μια ή την άλλη κατεύθυνση δεν έχουν καμιά θέση, στη φάση του στρατηγικού σχεδιασμού. Πρέπει με ηρεμία, "ψυχρά", να υπολογίζονται όλες οι πιθανές κινήσεις της επιχείρησης και των ανταγωνιστών και μετά να διαμορφώνεται η στρατηγική που θα ακολουθηθεί.

Την ίδια συμπεριφορά πρέπει να επιδεικνύουν τα στελέχη και όταν ερευνούν τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών της επιχείρησης. Ποιες υπηρεσίες **logistics** εκτιμούνται ιδιαίτερα από τους πελάτες της επιχείρησης, είναι θέμα έρευνας και όχι θεωρίας. Τι εκτιμά περισσότερο ένας πελάτης, τη συνέπεια στις παραδόσεις ή τις συχνές παραδόσεις, πόσοι πελάτες προτιμούν τη συνέπεια και πόσοι τη μεγάλη συχνότητα των παραδόσεων;

Ο **Martin Christopher** προτείνει ένα κατάλογο με 23 σημεία, με 23 διαφορετικά στοιχεία, εξυπηρέτησης πελατών, που πρέπει να περιληφθούν σε ένα ερωτηματολόγιο που θα απευθυνθεί στους πελάτες της επιχείρησης. Οι απαντήσεις των πελατών στα σημεία αυτά θα διαμορφώσουν και την πολιτική της επιχείρησης.

Τα σημεία που προτείνει ο **M. Christopher** είναι:

- συχνότητα παραδόσεων,
- χρόνος εκτέλεσης παραγγελίας,

- συνέπεια στην παράδοση,
- έκτακτες παραδόσεις, όταν ζητείται,
- διαθέσιμα αποθέματα και συνεχής τροφοδοσία,
- οι παραγγελίες εκτελούνται συνολικά, (όχι τμηματικά)
- πληροφόρηση για ελλείψεις,
- ευκολία τοποθέτησης παραγγελίας,
- αποδοχή παραγγελίας,
- ακρίβεια τιμολογίων,
- ποιότητα πωλητών / αντιπροσώπων,
- υποστήριξη τοποθέτησης εμπορευμάτων στο κατάστημα (**merchandising**),
- τακτικές επισκέψεις πωλητών / αντιπροσώπων,
- παρακολούθηση των αποθεμάτων των λιανοπωλητών από βιομηχανία,
- όροι πληρωμής,
- ανταπόκριση στις ερωτήσεις, απορίες, παράπονα,
- ποιότητα εξωτερικής συσκευασίας,
- καλοφτιαγμένες παλέτες,
- ευανάγνωστες ημερομηνίες λήξης στην εξωτερική συσκευασία,
- ποιότητα συσκευασίας τεμαχίου για διακίνηση στο κατάστημα,
- συνεργασία στην εισαγωγή νέου προϊόντος / συσκευασίας,
- τακτικές αναφορές για την γκάμα των προϊόντων,
- συντονισμός μεταξύ παραγωγής, διανομής και **marketing**.

Είναι βέβαιο ότι κάθε πελάτης έχει τις δικές του αδυναμίες, τη δική του καλή ή κακή οργάνωση και έχει τις δικές του ικανότητες να αντιμετωπίζει διάφορα προβλήματα και γι' αυτό θα δώσει διαφορετική απάντηση στα παραπάνω σημεία. Η ανάλυση των απαντήσεων ενός ικανοποιητικού δείγματος θα δείξει ποια σημεία θεωρούνται πιο σημαντικά από τους πελάτες της επιχείρησης.

Είναι επίσης βέβαιο ότι αν το ερωτηματολόγιο απευθυνθεί σε διαφορετικά στελέχη της ίδιας επιχείρησης, σε διάφορα στελέχη του ίδιου πελάτη, θα ληφθούν διαφορετικές απαντήσεις. Άλλα σημεία θα τονίσει ο υπεύθυνος αγορών, άλλα ο υπεύθυνος παραγωγής, άλλα ο υπεύθυνος των οικονομικών ή της αποθήκης κλπ. Γι' αυτό το ερωτηματολόγιο πρέπει να το απευθύνει η επιχείρηση στα στελέχη που παίρνουν τις κρίσιμες αποφάσεις και όχι γενικά και αόριστα στον πελάτη.

Από τις απαντήσεις που θα συγκεντρώσει η επιχείρηση, και αφού τις αναλύσει, θα κρίνει ποια σημεία παρουσιάζουν ιδιαίτερη σημασία για την πελατεία της, έτσι ώστε να τα λάβει υπόψη της στο στρατηγικό σχεδιασμό. Ποιο από τα παραπάνω σημεία είναι το πιο σημαντικό είναι αποτέλεσμα έρευνας των απαντήσεων από το σωστό δείγμα και όχι μιας άποψης του Προέδρου ή του Διευθυντού **Marketing** της επιχείρησης.

Είναι χρήσιμο να δίνεται η ευκαιρία, στους πελάτες να κρίνουν και να αξιολογήσουν το σύστημα και τις υπηρεσίες **logistics** της επιχείρησης σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της. Θα πρέπει λοιπόν είτε στο ίδιο ερωτηματολόγιο, είτε σε άλλο να ζητηθεί από τους πελάτες να

βαθμολογήσουν και την επιχείρηση και τους κυριότερους ανταγωνιστές της στα σημεία που αυτοί θεωρούν πιο σημαντικά.

Η βαθμολογία θα δώσει την ευκαιρία να κρίνει και να αποφασίσει η διοίκηση της επιχείρησης σε ποια σημεία υπερέχει των ανταγωνιστών της και που υστερεί. Δεν έχει σημασία τι πιστεύει η διοίκηση για το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρει, σημασία έχει τι πιστεύουν οι πελάτες για την επιχείρηση, σε σχέση πάντα με τους κυριότερους ανταγωνιστές της. Τις απαντήσεις αυτές πρέπει να τις λάβει σοβαρά υπόψη έτσι ώστε να πετύχει καλύτερα αποτελέσματα και να σχεδιάσει μια νέα πιο σωστή στρατηγική.

Προσδιορισμοί της εξυπηρέτησης πελατών

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

Οι παρακάτω απαντήσεις είναι αντιπροσωπευτικές του συνόλου:

Σχετικά με δραστηριότητες

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

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

Σχετικά με την απόδοση

"Κάνουμε παραδόσεις στους πελάτες του παραγγελλλόμενου προϊόντος μέσα σε 10 μέρες από τη στιγμή που δόθηκε η παραγγελία" από κατασκευαστή τροφίμων. "Το ποσοστό των παραγγελιών που λήφθηκαν και εκτελέστηκαν μέσα σε 48 ώρες χωρίς επιστροφές" από κατασκευαστή φαρμακευτικών προϊόντων.

Σχετικά με την φιλοσοφία λειτουργίας

"Ένα σύμπλεγμα δραστηριοτήτων που περιλαμβάνει όλες τις περιοχές της επιχείρησης που συνδυάζουν την παράδοση και τιμολόγηση των προϊόντων της επιχείρησης μ' έναν τρόπο που ερμηνεύεται σαν ικανοποίηση από τον πελάτη και που ενισχύουν τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης μας" ανέφερε ο κατασκευαστής τροφίμων.

Μια πιο πρόσφατη προσέγγιση των Lalonde, Cooper και Noordewier, θεωρούν την εξυπηρέτηση πελατών σαν μια διαδικασία που λαμβάνει χώρα ανάμεσα στον αγοραστή, πωλητή και καταναλωτή. Η διαδικασία αυτή έχει σαν αποτέλεσμα να προσθέσει αξία στην ανταλλακτική

αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Αυτή η αξία μπορεί να είναι προσωρινή όπως π.χ. για μια και μόνο συναλλαγή ή μακροχρόνια όπως π.χ. συμφωνία συνεργασίας.

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

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

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

Η Πολιτική Εξυπηρέτησης Πελατών

Μετά το σχεδιασμό της στρατηγικής που θα ακολουθήσει, η επιχείρηση πρέπει να λάβει και ένα μεγάλο αριθμό αποφάσεων, ένα πακέτο αποφάσεων πολιτικής που θα ακολουθήσει και θα εφαρμόζει σε θέματα που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση των πελατών της. Με τη στρατηγική η επιχείρηση καθορίζει τους μακροχρόνιους στόχους της για να καταστεί περισσότερο ανταγωνιστική, ενώ με το σχεδιασμό της πολιτικής, επιλέγει τα μέσα που θα την βοηθήσουν να πετύχει τους στόχους που έθεσε.

Με την έννοια αυτή η στρατηγική της επιχείρησης, οι μακροχρόνιοι στόχοι μπορεί να μην μεταβάλλονται, αλλά να μεταβάλλεται η πολιτική, τα μέσα που επιλέγει για την επίτευξη των στόχων της. Οι αποφάσεις πολιτικής, ή οι αποφάσεις τακτικής κατ' άλλους, έχουν βραχυχρόνιο χαρακτήρα και μεταβάλλονται έτσι ώστε να αντιμετωπίζονται οι κινήσεις του ανταγωνισμού αλλά και να αντιμετωπίζονται οι διάφορες έκτακτες περιστάσεις.

Το **Customer Service Newsletter**, που εκδίδεται από την **Marketing Publications Inc, Washington DC**, δημοσίευσε ένα μακροσκελή κατάλογο (**checklist**) με θέματα και ερωτήσεις πολιτικής στο θέμα της εξυπηρέτησης πελατών.

Οι ερωτήσεις αυτές είναι πολύ βασικές, συνδέουν το **Marketing** με τα **Logistics**, πρέπει να αναλυθούν να συζητηθούν σε συσκέψεις όλων των αρμοδίων για να απαντηθούν και για να διαμορφώσει η επιχείρηση την κατάλληλη πολιτική. Ο κατάλογος, αυτός είναι ενδεικτικός και δεν εξαντλεί τα θέματα πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών, είναι όμως πολύ χρήσιμος και θα πρέπει να τον συμβουλευόμαστε όλα τα στελέχη πριν διαμορφώσουν την πολιτική της επιχείρησής τους.

Από τον μακροσκελή κατάλογο του **Customer Service Newsletter**, επιλέχτηκε ένας σχετικά μεγάλος αριθμός θεμάτων που έχουν τη μεγαλύτερη σημασία στην ελληνική πραγματικότητα. Τα θέματα αυτά είναι:

• Κανόνες που σχετίζονται με την παροχή Πιστώσεων

- οι πιστώσεις καθορίζονται πριν τη λήψη της παραγγελίας;
- στις περιπτώσεις ανοικτών λογαριασμών καθορίζονται ανώτατα όρια;
- έχουν προσδιοριστεί ανώτατα πιστωτικά όρια (πλαφόν) στους υπάρχοντες πελάτες;
- σε ποιες περιπτώσεις δεν εκτελούνται οι παραγγελίες για λόγους πίστωσης;
- οι πελάτες μπορούν να επικοινωνήσουν εύκολα με το αρμόδιο στέλεχος για τις πιστώσεις;

• Κανόνες Αποδοχής της Παραγγελίας

- Υπάρχουν περιορισμοί στον τρόπο λήψεως παραγγελιών; γίνονται αποδεκτές οι τηλεφωνικές παραγγελίες ή μόνο οι γραπτές, ή μήπως οι παραγγελίες πρέπει να δίνονται μόνο στους πωλητές / αντιπροσώπους;
- Ποιες πληροφορίες πρέπει να αναφέρονται στην παραγγελία (τιμές, χρόνος παράδοσης, όροι πληρωμής);
- Ποια εξουσιοδότηση απαιτείται (ποιος παραγγέλλει και ποιος υπογράφει, πώς γίνεται δεκτή τηλεφωνική παραγγελία);
- Υπάρχουν νομικοί περιορισμοί (απαγόρευση εξαγωγών, άδειες κλπ);
- Τι κανόνες έχουν θεσπιστεί για την αντιμετώπιση παραγγελιών που οι όροι τους διαφέρουν από τους όρους πώλησης;

• Ελλείψεις Προϊόντων

- Στις περιπτώσεις που τα αποθέματα δεν επαρκούν για την κάλυψη των παραγγελιών έχουν θεσπιστεί κανόνες κατανομής των αποθεμάτων; Πρώτα εξυπηρετούνται οι μεγάλοι ή παλιοί πελάτες και μετά οι μικροί ή οι νέοι;
- Οι παραπάνω κανόνες είναι νόμιμοι;

• Οργάνωση του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών, Προσωπικό

- Υπάρχει σε κάθε στιγμή ένα άτομο, υπεύθυνο, που να βρίσκεται στη διάθεση των πελατών, η επιχείρηση έχει προσωπικό αρμόδιο για την εξυπηρέτηση των πελατών και των πωλητών;
- Η αποστολή και τα καθήκοντα του τμήματος έχουν προσδιοριστεί;
- Οι προϊστάμενοι, οι **managers**, έχουν τα απαραίτητα μέσα για να εκτελέσουν με επιτυχία το έργο τους, έχουν αρκετό προσωπικό, έχουν, στη διάθεσή τους, ένα ικανοποιητικό σύστημα πληροφορικής και τα απαραίτητα μέσα επικοινωνίας;
- Οι προϊστάμενοι έχουν τις αρμοδιότητες που χρειάζονται;
- Τα στελέχη του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών κατανέμονται κατά πελάτες, ή κατά ομάδες προϊόντων;
- Υπάρχει πολιτική επισκέψεων των πελατών από τα παραπάνω στελέχη;
- Υπάρχει μέθοδος αξιολόγησης των επαφών των στελεχών με τους πελάτες, γίνεται τηλεφωνικά, με αλληλογραφία ή με άλλο τρόπο;

- Τα στελέχη του τμήματος αμείβονται ανάλογα με τα στελέχη άλλων τμημάτων με τον ίδιο βαθμό;

• **Αρμοδιότητες του Τμήματος Πωλήσεων και του Τμήματος Εξυπηρέτησης Πελατών**

- Οι πωλητές μπορούν να καθορίζουν τις ημερομηνίες παράδοσης των παραγγελιών ή αναφέρουν ένα σταθερό χρόνο παράδοσης;

- Οι πωλητές μπορούν να καθορίζουν τον τόπο παράδοσης / αποστολής; - Έχουν δοθεί οδηγίες για τη συμμετοχή των πωλητών και του προσωπικού εξυπηρέτησης πελατών;

• **Διαδικασίες Αντιμετώπισης Παραπόνων**

- Έχουν θεσπιστεί διαδικασίες;

- Υπάρχουν ρυθμίσεις αυτόματης αντιμετώπισης παραπόνων, που να περιλαμβάνουν την αποζημίωση ή και αντικατάσταση των προϊόντων μέχρι κάποιου χρηματικού ποσού;

- Η πολιτική εξουσιοδότησης μεσαίων στελεχών για την επίλυση των διαφορών συνιστά θετική επιχειρησιακή πρακτική;

- Υπάρχει διαδικασία ενημέρωσης των πελατών για την τύχη του παράπονου που έχουν υποβάλλει;

- Έχουν θεσπιστεί διαδικασίες μεταφοράς της διαφοράς με τους πελάτες σε ανώτερα στελέχη, όταν η διαφορά δε λύνεται ικανοποιητικά για τον πελάτη;

- Γνωρίζουν οι πελάτες ότι μπορούν να ασκήσουν "έφεση" κατά της απόφασης του αρμοδίου;

• **Ελάχιστα Μεγέθη Παραγγελιών**

- Έχει καθορίσει, η επιχείρηση, ελάχιστα όρια αποδοχής παραγγελίας; σε αριθμό τεμαχίων, σε συνολική αξία;

- Εάν η προηγούμενη απόφαση είναι κατά αριθμό τεμαχίων, η απόφαση αυτή αντικατοπτρίζει οικονομίες στη διανομή, σε ποιο κριτήριο στηρίζεται;

- Εάν είναι κατά αξία, το όριο είναι λογικό, μήπως αποκλείονται πολλοί πιθανοί πελάτες, ή περιλαμβάνονται πολλοί πελάτες που θα δημιουργηθεί πρόβλημα εξυπηρέτησής τους;

- Τα όρια αποθαρρύνουν τις συχνές παραγγελίες ή αποθαρρύνουν "γενικά" τις παραγγελίες;

- Υπάρχουν τυποποιημένες ποσότητες παραγγελίας που αναφέρονται σε φορτία παλέτας, ή πλήρη φορτία φορτηγών αυτοκινήτων, ή **containers**;

- Έχουν γίνει οι απαραίτητες προβλέψεις για την τύχη της ποσότητας της παραγγελίας που περισσεύει, δε χωρά σ' ένα φορτηγό, αλλά δεν επαρκεί για τη συμπλήρωση δεύτερου φορτηγού, θα γίνει αποδεκτή η επιπλέον ποσότητα, θα κρατηθεί σε αναμονή, ή θα ακυρωθεί;

- Η επιχείρηση διατηρεί το δικαίωμα αυξομείωσης της παραγγελίας για να πετύχει χαμηλότερο κόστος μεταφοράς;

- Υπάρχουν επιβαρύνσεις για μη τυποποιημένες παραγγελίες;

• **Κύκλος Παραγγελίας και Χρόνος Παράδοσης**

- Οι πωλητές αναφέρουν στους πελάτες ένα γενικό και σταθερό χρόνο εκτέλεσης των παραγγελιών;
- οι χρόνοι παράδοσης που έχουν καθοριστεί, είναι ρεαλιστικοί σε σχέση με την παραγωγική ικανότητα της επιχείρησης;
- είναι ρεαλιστικοί σε σχέση με τα αποθέματα που διατηρεί η επιχείρηση;
- οι πωλητές γνωρίζουν το ύψος των αποθεμάτων κατά κωδικό;
- τότε δεσμεύονται τα αποθέματα για κάποιον πελάτη; (με τη λήψη ή με την αναγνώριση της παραγγελίας;)
- ποιος αλλάζει τη δέσμευση των αποθεμάτων, με ποια διαδικασία;

● Πολιτική Αποθεμάτων

- Η επιχείρηση έχει χαράξει πολιτική αποθεμάτων βασισμένη στα επιθυμητά επίπεδα εξυπηρέτησης των πελατών; - Τα αποθέματα που διατηρεί επαρκούν; - Έχουν εισαχθεί ικανοποιητικά συστήματα ελέγχου των αποθεμάτων, ενημέρωσης και προσαρμογής της παραγωγής ανάλογα με τις ανάγκες που παρουσιάζονται;
- Η επιχείρηση εφαρμόζει ή έχει υιοθετήσει κάποιο αξιόπιστο σύστημα πρόβλεψης των παραγγελιών και των πωλήσεων;
- Έχουν γίνει οι εκτιμήσεις των απαιτούμενων κεφαλαίων που θα επενδυθούν σε αποθέματα και η συμβολή τους στα κέρδη της επιχείρησης
- Έχουν γίνει εκτιμήσεις για εναλλακτικές λύσεις, επιτάχυνση μεταφορών με τη χρήση αερομεταφορών, ενοποίηση αποθηκών κλπ;

Πρέπει να γίνει μια υπόμνηση στους αναγνώστες. Τα παραπάνω ερωτήματα δεν εξαντλούν όλα τα προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν όσοι σχεδιάζουν το σύστημα εξυπηρέτησης. Τα παραπάνω ερωτήματα είναι μόνο ενδεικτικά και πίσω ή κάτω από κάθε ερώτημα κρύβονται δεκάδες άλλα. Όλα πρέπει να απαντηθούν και ποτέ τα στελέχη δεν πρέπει να τα θεωρήσουν ως μια γραφειοκρατική εργασία. Αντίθετα, τα παραπάνω θέματα είναι θέματα ουσίας και πρέπει να αντιμετωπιστούν με ρεαλισμό και με φαντασία.

Η Επιλογή του Επιπέδου Εξυπηρέτησης Πελατών

Είναι φανερό, απ' όσα αναφέρθηκαν ότι, για την επιχείρηση, η σημασία της έννοιας, "εξυπηρέτηση πελατών", είναι πάρα πολύ μεγάλη. Η επιχείρηση πρέπει να καθορίζει τα επίπεδα εξυπηρέτησης της πελατείας της και, να τα ελέγχει, να τα μετρά και να βλέπει τις αντιδράσεις των πελατών της.

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

"Αποφάσεις, Βασισμένες σε Λανθασμένα Στοιχεία, δεν Έχουν Καμιά Αξία"

Τα στοιχεία που καθορίζουν την εξυπηρέτηση του πελάτη υπαισέρχονται σε αποφάσεις συμπεριφοράς της επιχείρησης με τον πελάτη της, σε αποφάσεις και στοιχεία που αναφέρονται σε θέματα πριν την αγορά, σε θέματα που σχετίζονται κατά τη διαδικασία της συναλλαγής (αγοράς - πώλησης) και σε θέματα που έχουν σχέση, με τη συμπεριφορά της επιχείρησης, μετά από την πώληση των προϊόντων της, στους πελάτες της.

Πριν από την πώληση, η επιχείρηση Πρέπει να έχει καθορίσει την πολιτική της, στα θέματα της εξυπηρέτησης των πελατών Που αναφέρθηκαν με μεγάλη λεπτομέρεια, στον κατάλογο του **Customer Service Newsletter**, που παρουσιάστηκε πιο πάνω. Η επιχείρηση πρέπει να γνωστοποιήσει και να εξηγήσει στους πελάτες της, την πολιτική της και τις σχετικές αποφάσεις.

Κατά τη φάση που προηγείται της πώλησης, η επιχείρηση πρέπει να έχει, μια πλήρως ενημερωμένη αποθήκη, πρέπει να γνωρίζει, κάθε στιγμή, τα αποθέματα που διαθέτει, έτσι ώστε εάν ένας πελάτης ζητήσει ένα συγκεκριμένο προϊόν, να μπορεί να του δώσει, αμέσως, τη σωστή απάντηση, Πρέπει να μπορεί να του πει ότι θα του παραδώσει το προϊόν που ζήτησε, αμέσως, ή, αν δεν υπάρχει στην αποθήκη του, ότι θα του προσφέρει ένα άλλο προϊόν, ένα υποκατάστατο, ή ότι θα του ανακοινώσει τότε μπορεί να του παραδώσει αυτά που ζήτησε.

Στη φάση της πώλησης η επιχείρηση πρέπει να έχει ρυθμίσει όλα όσα σχετίζονται γύρω από τα θέματα της τοποθέτησης και της εκτέλεσης των παραγγελιών και πρέπει να ρυθμίσει όλα όσα σχετίζονται με την έκδοση του τιμολογίου της επιχείρησης,

Πρέπει να έχει θεσπίσει κανόνες για τις παραλαβές των επιστροφών, από τους πελάτες και γενικά πρέπει να έχει ρυθμίσει πολλά άλλα θέματα τα οποία θα αναφερθούν παρακάτω.

Τέλος, μετά την πώληση, πρέπει η επιχείρηση, όταν χρειάζεται, να παρέχει τεχνικές υπηρεσίες στους πελάτες της, είτε με την υποστήριξη σε αναλώσιμα και άλλα υλικά (π.χ. ανταλλακτικά) ή σε επιδιόρθωση της βλάβης του προϊόντος. Πρέπει να έχει κανόνες για παραλαβές των προϊόντων που έληξε η ημερομηνία ανάλωσης ή των προϊόντων που τραυματίστηκαν μετά την παράδοση κλπ.

Ο καθορισμός του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών είναι απαραίτητος και πρέπει να γίνει σε καθένα από τα παραπάνω στάδια. Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να αποφασίσει τα επίπεδα που εξυπηρετούν καλύτερα τα συμφέροντά της. Πρέπει να θέσει εφικτούς στόχους, όχι παράλογους ή εξωπραγματικούς, στόχους που πρέπει και μπορεί να επιτυγχάνει. Χωρίς αυτούς τους στόχους, το **logistics management**, η φυσική διακίνηση, η αποθήκευση, ο έλεγχος των αποθεμάτων και όλα τα άλλα στοιχεία δε θα μπορούν να λειτουργήσουν, ούτε θα μπορεί η διοίκηση να αξιολογήσει τα αποτελέσματα.

Πολλά στελέχη που εργάζονται στο χώρο του **marketing** έχουν την τάση να ταυτίζουν τη μεγιστοποίηση των πωλήσεων με τη μεγιστοποίηση των κερδών. Η συνεχής αύξηση των πωλήσεων είναι γι' αυτούς ο πιο σημαντικός στόχος. Αυτός ο στόχος όμως έχει ως αποτέλεσμα την κάθετη αύξηση του κόστους εξασφάλισης ενός υπερβολικά υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης, γιατί για να επιτευχθούν μεγάλες πωλήσεις και για να αυξηθούν οι πωλήσεις με μεγάλους ρυθμούς, πρέπει τα επίπεδα εξυπηρέτησης της πελατείας να είναι πολύ μεγάλα ή να βελτιωθούν πάρα πολύ, με αποτέλεσμα να κοστίζουν υπερβολικά σε σχέση με την αξία του προϊόντος.

Ο υπεύθυνος του **logistics management** πρέπει συνεχώς να υπενθυμίζει στον υπεύθυνο του **marketing**, τη σημασία του κόστους, γιατί η αύξηση του επιπέδου εξυπηρέτησης οδηγεί μεν σε μεγαλύτερες πωλήσεις αλλά και η αύξηση του κόστους (άρα και της τιμής πώλησης) οδηγεί σε

μείωση των πωλήσεων.

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



ΣΧΗΜΑ Η καμπύλη αύξησης αποθεμάτων / επιπέδου εξυπηρέτησης

Η παραπάνω σχέση, μεταξύ του ύψους των αποθεμάτων και του επιπέδου εξυπηρέτησης διαμορφώνεται από την ελαστικότητα της ζήτησης. Όσο περισσότερο ελαστική (σε σχέση με την τιμή) είναι η ζήτηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη είναι η σημασία του επιπέδου εξυπηρέτησης για την επιχείρηση. Για τα προϊόντα των οποίων, η ζήτηση είναι ανελαστική, η σημασία του επιπέδου εξυπηρέτησης, μειώνεται. Για τα τελευταία προϊόντα μια μεγάλη αύξηση της τιμής δε θα προκαλέσει αντίστοιχη μείωση της ζήτησης και αντίστροφα μια μικρή ή μεγάλη μείωση της τιμής δε θα αυξήσει κατά κάποιο αξιολογικό ποσό, τις πωλήσεις.

Το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών δεν έχει την ίδια σημασία σε όλες τις επιχειρήσεις. Εάν ο πελάτης έχει ανάγκη ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και ταυτόχρονα το προϊόν αυτό παράγεται από ελάχιστους ή από ένα μόνο παραγωγό, τότε ο πελάτης θα αγοράσει αυτό το προϊόν ανεξάρτητα από το επίπεδο εξυπηρέτησης που παρέχει ο παραγωγός (η ζήτηση για το προϊόν αυτό είναι

ανελαστική). Ως παράδειγμα μπορεί κάποιος να αναφερθεί, στην Ελλάδα, στον ΟΤΕ. Όσο χαμηλό και αν είναι το επίπεδο εξυπηρέτησης που παρέχει ο ΟΤΕ, δε σημαίνει ότι οι πελάτες του δε θα αγοράσουν τις υπηρεσίες του, ή ότι θα χάσει πελάτες και ότι αυτοί θα στραφούν σε υποκατάστατα προϊόντα ή ότι θα μειωθεί η ζήτηση. (Πάντως, πρόσφατα, και σ' αυτό το παράδειγμα διαπιστώνεται μια μικρή μείωση της ζήτησης, επειδή πολλοί καταναλωτές καταφεύγουν στη λύση της κινητής τηλεφωνίας για το εξοχικό τους ή σε όσες περιπτώσεις ο ΟΤΕ, αργεί να τους δώσει γραμμή),

Αν όμως ένα προϊόν παράγεται από πολλούς παραγωγούς, αν τα προϊόντα που καλύπτουν την ίδια ανάγκη, παρουσιάζουν ελάχιστες διαφορές μεταξύ τους, τότε η σημασία του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα. Στις περιπτώσεις αυτές ο πελάτης μπορεί να στραφεί στα προϊόντα του ανταγωνισμού, όχι μόνο μια φορά, αλλά να πάψει για πάντα να προμηθεύεται από τον παραδοσιακό προμηθευτή του, τα προϊόντα που χρειάζεται.

Ο καθορισμός του επιπέδου εξυπηρέτησης πρέπει να γίνεται με πολύ μεγάλη προσοχή. Αν στο θέμα του καθορισμού ενός ποσού, μιας αξίας, ως ελάχιστου μεγέθους παραγγελίας που μπορεί να γίνει αποδεκτή για να αποσταλεί η παραγγελία στο σπίτι ή στην αποθήκη του πελάτη, αν λοιπόν, το ελάχιστο ποσό είναι πολύ μικρό, το επίπεδο εξυπηρέτησης θα είναι πολύ μεγάλο, και οι πελάτες οι οποίοι επηρεάζονται

και από τις σύγχρονες φιλοσοφίες του **just in time**, θα επιδιώκουν να κάνουν συχνές παραγγελίες μικρών ποσοτήτων, για να εκμεταλλευτούν τις υπηρεσίες αυτές.

Αν, αντίθετα, η επιχείρηση βάζει ένα μεγάλο ποσό ως ελάχιστο μέγεθος παραγγελίας, τότε είναι αρκετά πιθανό να δημιουργήσει μια δυσαρέσκεια στους πελάτες της, οι οποίοι θα πρέπει να διατηρούν μεγαλύτερα αποθέματα. Είναι πιθανό, το υψηλό ποσό της ελάχιστης παραγγελίας να προκαλέσει μια στροφή των πελατών σε άλλα προϊόντα, σε ανταγωνιστές, οι οποίοι προσφέρουν μικρότερα ελάχιστα παραγγελίας. Σε κάθε περίπτωση όμως πρέπει να γίνεται προσεκτική ανάλυση της αγοράς και να μετρώνται οι αντιδράσεις των πελατών αλλά και η σημασία που αποδίδει ο πελάτης, στις υπηρεσίες που παρέχει ο προμηθευτής τους.

Από μελέτες που έχουν γίνει, διαπιστώνεται ότι, για τους πελάτες, το πιο σημαντικό στοιχείο καλής εξυπηρέτησης, είναι η διαθεσιμότητα αποθεμάτων. Στις περισσότερες περιπτώσεις αυτό αποτελεί το 50% της σημασίας καθορισμού επιπέδου εξυπηρέτησης. Αμέσως μετά είναι η ταχύτητα εκτέλεσης παραγγελίας. Η παραγγελία πρέπει να εκτελείται γρήγορα και σωστά. Ειδικότερα με τις μεθόδους του **just in time**, με την εφαρμογή του **MRP I** και **II** και με τη διάδοση και την υιοθέτησή τους από πολλές επιχειρήσεις, το στοιχείο της ταχύτητας αποκτά συνεχώς μεγαλύτερη σημασία. Ο χρόνος ανταπόκρισης, (**lead time**) είναι πλέον ένα από τα καθοριστικά στοιχεία επιλογής συνεργατών.

Στη σημερινή εποχή, οι απαιτήσεις έχουν αυξηθεί πολύ και οι χρόνοι ανταπόκρισης και εκτέλεσης των παραγγελιών, όπως και η συνέπεια στις παραδόσεις, στην εκτέλεση των παραγγελιών αποκτούν ιδιαίτερη βαρύτητα στις αποφάσεις των πελατών και στην επιλογή του προμηθευτή τους.

Στην τρίτη θέση βρίσκονται δύο στοιχεία που παρουσιάζουν περίπου την ίδια σημασία. Το ένα αναφέρεται στην ευελιξία του συστήματος των διανομών και το δεύτερο στην παροχή πληροφοριών κυρίως ως προς τα θέματα πληροφόρησης για την κατάσταση της παραγγελίας, σε ποιο ακριβώς σημείο, βρίσκεται η παραγγελία.

Η αντιμετώπιση των σφαλμάτων είναι ένα ιδιαίτερο σημαντικό στοιχείο καθορισμού επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών. Σφάλματα καλό είναι να μην γίνονται, γιατί τα σφάλματα κοστίζουν σε όλους. Και στον πελάτη κοστίζουν και στον προμηθευτή. Παρ' όλα αυτά ιδιαίτερη σημασία έχει τι θα γίνει από τη στιγμή που θα διαπιστωθεί ένα σφάλμα, το οποίο μπορεί να είναι μικρό ή μεγάλο, μπορεί να είναι ένα ελαττωματικό προϊόν, ή η παράδοση ενός προϊόντος αντί για ένα άλλο που ζήτησε ο πελάτης, ή το λάθος να σχετίζεται με την παράδοση μεγαλύτερων ή μικρότερων ποσοτήτων από όσες ζητήθηκαν κλπ. Σ' αυτές τις περιπτώσεις, η επιχείρηση πρέπει να δράσει άμεσα και γρήγορα ώστε να διορθώσει το σφάλμα της χωρίς να έχει άλλες συνέπειες ο πελάτης της. . .

Οι υπηρεσίες μετά την πώληση αποκτούν ιδιαίτερη αξία σε προϊόντα τα οποία διαρκούν πολύ και απαιτούν στη διάρκεια της ζωής τους κάποια επιδιόρθωση, ή απαιτούν ανταλλακτικά. Στα διαρκή καταναλωτικά αγαθά (τηλεοράσεις, ψυγεία, ηλεκτρονικοί Υπολογιστές κλπ) η ύπαρξη ή όχι ανταλλακτικών και η παροχή υπηρεσιών μετά την πώληση διαμορφώνει πολλές φορές την απόφαση επιλογής του ενός ή του άλλου προϊόντος από τους καταναλωτές / πελάτες. Ακόμη και η φήμη που έχει η επιχείρηση για το επίπεδο εξυπηρέτησης μετά την πώληση έχει ιδιαίτερα μεγάλη σημασία και αυτό το γνωρίζουν όλες οι αυτοκινητοβιομηχανίες και οι αντιπροσωπείες τους.

Τα στοιχεία που διαμορφώνουν το επίπεδο εξυπηρέτησης είναι πάρα πολλά. Παραπάνω, αναφέρθηκαν μόνο οι βασικές κατηγορίες. Για κάθε κατηγορία απ' αυτές υπάρχουν πολλές υποκατηγορίες για τις οποίες η διοίκηση πρέπει να πάρει κάποια απόφαση. Πρέπει να καθορίσει τα στάνταρτς και πρέπει να τα ανακοινώσει και να τα αναφέρει στα στελέχη της και στους πελάτες, πρέπει να τους ενημερώσει (και να τους ενημερώνει) για τις αποφάσεις της και για τις αλλαγές των αποφάσεών της.

Ποια είναι τα θέματα που καθορίζουν το επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη; Είναι τα θέματα που έχουν σχέση με την πολιτική αποθεμάτων, είναι τα θέματα που έχουν σχέση με τον κύκλο παραγγελίας και είναι τα θέματα που σχετίζονται με τους προμηθευτές της.

- Η επιχείρηση, είναι ικανή, μπορεί να υπολογίσει τα αποθέματά της, μπορεί να τα μετρήσει, να τα απογράψει ή μπορεί να απογράψει τα αποθέματά της, συνεχώς, ανά πάσα στιγμή; Γνωρίζει η επιχείρηση ή δε γνωρίζει τι έχει στην αποθήκη της; Γνωρίζει τι θα έρθει αύριο ή την επόμενη βδομάδα στην αποθήκη και σε ποιες ποσότητες;

Γνωρίζει, έχει πρόγραμμα παραλαβών και αποστολών;

Έχει κάνει σωστές προβλέψεις για τη ζήτηση των προϊόντων της και έχει τοποθετήσει τις ανάλογες παραγγελίες έτσι ώστε να φτάσουν σε κάποια χρονική στιγμή στο πολύ κοντινό μέλλον, λίγο πριν τα χρειαστεί;

Πόσες φορές παραγγελίες πελατών δεν εκτελούνται στο σύνολο τους επειδή υπάρχει έλλειψη αποθεμάτων; Αν, για παράδειγμα, η επιχείρηση παίρνει 100 παραγγελίες και σ' αυτές περιέχονται 20 ή 30 είδη και για το κάθε είδος παραγγέλλονται 50 ή 100 μονάδες, τότε η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει, βραχυχρόνια και μακροχρόνια, το ποσοστό των μονάδων που παραγγέλλονται και δεν παραδίδονται, πρέπει να γνωρίζει το μέρος της ζήτησης των πελατών της, που δεν ικανοποιείται. Πρέπει επίσης να γνωρίζει σε ποια προϊόντα παρουσιάστηκαν οι ελλείψεις (το ποσοστό που αντιπροσωπεύουν στο σύνολο) και πόσες από τις παραγγελίες που πήρε (πόσοι πελάτες) ικανοποιήθηκαν 100%, πήραν όλα όσα ζήτησαν. Πρέπει να ψάξει να βρει και να εντοπίσει τα αίτια που προκάλεσαν τις ελλείψεις, που είχαν ως αποτέλεσμα τη μη ικανοποίηση

των πελατών της, για να πάρει τις απαραίτητες διορθωτικές αποφάσεις

Με τα σημερινά εξελιγμένα συστήματα πληροφορικής και τα πακέτα λογισμικού που κυκλοφορούν, είναι αρκετά απλό πλέον να συγκεντρώνονται τα παραπάνω στοιχεία, όπως και τα στοιχεία που αφορούν τα αποθέματα και την ικανοποίηση των παραγγελιών των πελατών. Εάν το φαινόμενο των ελλείψεων είναι συχνό, εάν τα ποσοστά των ελλείψεων είναι υψηλά, εάν δηλαδή δεν υπάρχουν πάντοτε όλα τα είδη που παραγγέλλει ο πελάτης, πρέπει να αναζητηθούν οι λόγοι, να υπολογιστούν οι επιπτώσεις και να γίνουν οι διορθώσεις του συστήματος που θα προκαλέσουν τη βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών.

Ο Κύκλος Παραγγελίας

Στο κεφάλαιο του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών, ένα ιδιαίτερο σημείο που πρέπει να τονιστεί, σχετίζεται με το τι θα κάνει η επιχείρηση όταν διαπιστώσει ότι δεν έχει στα αποθέματά της όλα τα είδη που θέλει ο πελάτης ή δεν έχει όλες τις μονάδες από ένα είδος που περιλαμβάνεται στην παραγγελία του πελάτη. Θα πρέπει να παρθεί μια απόφαση πολιτικής, μια απόφαση για το τι θα κάνει η επιχείρηση για τις ποσότητες και τα είδη που περιλαμβάνονται στην παραγγελία του πελάτη και δεν μπορεί να ικανοποιηθούν από τα αποθέματα. Θα κρατήσει, σε αναμονή, την παραγγελία για να την εκτελέσει, αργότερα, ολόκληρη, θα στείλει τώρα όσα προϊόντα έχει σε στοκ και τα υπόλοιπα θα τα στείλει όταν θα φτάσουν τα προϊόντα που λείπουν ή θα ακυρώσει την παραγγελία και θα πρέπει να ξαναπάρει νέα παραγγελία;

Μια άλλη απόφαση πολιτικής που πρέπει να πάρει η επιχείρηση έχει σχέση με το αν θα καθορίσει μια ελάχιστη ποσότητα παραγγελίας, έτσι ώστε να παραδίδει προϊόντα μόνο εφόσον η αξία τους υπερβαίνει κάποιο ποσό; Εάν οριστεί ένα ελάχιστο όριο, αυτό το όριο είναι λογικό; Μήπως είναι πολύ μικρό ή πολύ μεγάλο;

Στις περιπτώσεις που την παραγγελία παίρνει κάποιος πωλητής, τότε πρέπει να δοθούν στους πωλητές, οδηγίες συμπεριφοράς προς τους πελάτες της επιχείρησης για να μην δημιουργούνται κακές εντυπώσεις για την επιχείρηση.

Για να μην παρατηρείται συχνά το φαινόμενο της απόρριψης παραγγελιών λόγω του μικρού μεγέθους θα πρέπει να υπολογίζεται η συχνότητα επίσκεψης των πελατών από τους πωλητές της επιχείρησης. Με ποια συχνότητα πρέπει οι πωλητές της _ επιχείρησης να επισκέπτονται τους πελάτες; ποιους πελάτες θα επισκέπτονται κάθε εβδομάδα, ποιους κάθε δύο εβδομάδες, κάθε μήνα ή κάθε τρίμηνο εξαρτάται από το μέγεθος του πελάτη, από την αγοραστική του ικανότητα. Αν επισκέπτεται ο πωλητής όλους τους πελάτες του αδιακρίτως μια φορά την εβδομάδα τότε θα παίρνει πολλές μικρές παραγγελίες που θα απορρίπτει το τμήμα του **logistics management**.

Η μέθοδος τοποθέτησης παραγγελίας από τον πελάτη πρέπει να είναι εύκολη, να είναι απλή και κατανοητή. Το έντυπο της παραγγελίας σχεδιάζεται για να εξυπηρετείται τόσο η επιχείρηση όσο και ο πελάτης; Το έντυπο αυτό πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις αναγκαίες πληροφορίες, ποσότητα, είδος τιμή, εκπτώσεις, όρους πληρωμής, χρόνο ή ημερομηνία παράδοσης κλπ. Πρέπει η επιχείρηση να γνωρίζει ποιος παραγγέλλει από την επιχείρηση του πελάτη και ποιος τον εκπροσωπεί νόμιμα και τον δεσμεύει όταν τοποθετείται μια παραγγελία.

2.6. Πιστωτική Πολιτική, Όροι Πληρωμής

Το πιο δύσκολο σημείο, στη χάραξη της πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών και στον καθορισμό του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών, εντοπίζεται στο θέμα καθορισμού μιας πιστωτικής πολιτικής, αναφέρεται στο θέμα καθορισμού των όρων πληρωμής και στο θέμα του καθορισμού ορίων πίστωσης των πελατών. Η πολιτική παροχής πιστώσεων είναι ένα πολύ σοβαρό θέμα για κάθε επιχείρηση και η λήψη αποφάσεων είναι μια οδυνηρή διαδικασία.

Είναι γνωστό ότι όλες οι επιχειρήσεις προτιμούν ή επιθυμούν, να αγοράζουν με πίστωση και να πωλούν τοις μετρητοίς. Αυτό όμως δεν είναι πάντοτε εφικτό, δεν είναι ρεαλιστικό. Οι επιχειρήσεις που απευθύνονται σε άλλες επιχειρήσεις, οι επιχειρήσεις που πωλούν τα προϊόντα τους σε άλλες επιχειρήσεις, αντιμετωπίζουν οξύ πρόβλημα πιστωτικής πολιτικής. Κάθε επιχείρηση πρέπει να πάρει δύο σημαντικές αποφάσεις για κάθε ένα από τους πελάτες της. Η πρώτη απόφαση αναφέρεται στο χρόνο πληρωμής κάθε συγκεκριμένης παραγγελίας, δηλαδή πότε θα πληρώσει ο πελάτης την αξία των αγαθών που παράγει. Θα πληρώσει, θα εξοφλήσει, όλο το ποσό με την παράδοση των προϊόντων ή θα καταβάλλει ένα μέρος της αξίας με κάποια προκαταβολή; Μετά από πόσες μέρες από την παράδοση των αγαθών πρέπει ο πελάτης να εξοφλήσει την υπόλοιπη αξία του τιμολογίου;

Η δεύτερη απόφαση αναφέρεται στα όρια πίστωσης των πελατών, αναφέρεται στο «πλαφόν». Κάθε πελάτης μπορεί να τοποθετεί πολλές παραγγελίες, μια για κάθε κατάσταση ή μια κάθε εβδομάδα. Είναι πιθανό να τοποθετεί και άλλη ή άλλες παραγγελίες, πριν ακόμη εξοφλήσει την πρώτη παραγγελία. Μπορεί δηλαδή σε κάποια δεδομένη στιγμή να έχουν εκτελεστεί πολλές παραγγελίες που δεν έχουν ακόμη πληρωθεί γιατί δεν πέρασε ο χρόνος πίστωσης της πρώτης παραγγελίας. Σε πολλές περιπτώσεις συσσωρεύονται οι αξίες των παραγγελιών που εκτελούνται και ανεβάζουν τα ποσά που οφείλει ο πελάτης σε υψηλά επίπεδα. Πότε θα σταματήσει να δέχεται νέες παραγγελίες η επιχείρηση;

Οι επιχειρήσεις δε διαθέτουν απεριόριστα κεφάλαια κίνησης, πρέπει (ή αναγκάζονται να καθορίζουν ένα ανώτατο όριο συνολικών πιστώσεων προς κάθε πελάτη ένα όριο που δεν μπορεί να το υπερβεί το άθροισμα της αξίας των παραγγελιών που έχουν παραδοθεί αλλά δεν έχουν εξοφληθεί. Μπορεί το όριο να είναι σχετικά μεγάλο ώστε κάθε νέα παραγγελία να μην το επηρεάζει και να μην σταματά η εξυπηρέτηση του πελάτη. Μπορεί επίσης ο χρόνος πληρωμής να είναι πολύ σύντομος έτσι ώστε η επόμενη παραγγελία να εκτελεστεί αφού έχει εξοφληθεί η πρώτη. Γενικά όμως πρέπει να καθοριστούν κανόνες, πρέπει να ληφθούν αποφάσεις για καθένα από τους πελάτες της επιχείρησης, πρέπει να καθοριστούν τα ανώτατα όρια πίστωσης, γιατί καμιά επιχείρηση δε διαθέτει απεριόριστους χρηματικούς πόρους.

Οι κανόνες της πιστωτικής πολιτικής, όπως ο χρόνος εξόφλησης κάθε τιμολογίου και τα ανώτατα όρια πιστώσεων, πρέπει να καθορίζονται πριν από τη λήψη της παραγγελίας, πρέπει να κοινοποιούνται στον πελάτη πριν τη συμφωνία και πρέπει να διατηρούνται σταθερά, τουλάχιστον, για ένα εξάμηνο.

Ο τρόπος ή οι όροι πληρωμής, είναι ένα από τα ουσιαστικότερα σημεία που διαμορφώνουν τις προτιμήσεις και τις αποφάσεις των πελατών. Πρέπει να γίνεται γνωστό στον πελάτη, πότε θα πρέπει να πληρώσει την αξία των προϊόντων που παραγγέλλει, πρέπει δηλαδή να είναι μέρος της συμφωνίας και να μην καλείται ξαφνικά ο πελάτης να πληρώσει μετρητοίς. Στην περίπτωση που τα θέματα αυτά δεν έχουν ρυθμιστεί κατά τη λήψη της παραγγελίας και δεν τα έχει πληροφορηθεί

και αποδεχτεί ο πελάτης, τότε δημιουργείται πρόβλημα κατά τη στιγμή της παράδοσης και αυξάνονται οι πιθανότητες απόρριψης ή ακύρωσης της παραγγελίας και αύξησης των δαπανών από άσκοπες μεταφορές των προϊόντων.

Σε σχέση με τα παραπάνω θέματα, προκύπτουν πολλές ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν. Ποιος καθορίζει τις πιστώσεις; Ποιο επίπεδο εξυπηρέτησης θα επιλεγεί; Θα επιβαρύνεται η επιχείρηση με έξοδα εισπράκτορα, θα επισκέπτεται δηλαδή κάποιος υπάλληλος τους πελάτες της επιχείρησης για να κάνει τις εισπράξεις; Μήπως πρέπει τις εισπράξεις να τις αναλάβει ο οδηγός, ο πωλητής ή κάποιος άλλος τρίτος (εκτός εταιρείας) με αμοιβή ξεχωριστή; Όταν αναλαμβάνει ο οδηγός των διανομών να κάνει και τις εισπράξεις τότε μεγαλώνει η διάρκεια απασχόλησης ανά πελάτη και μειώνεται δραματικά η δυνατότητα μεταφοράς και διανομής πολλών παραγγελιών.

Κάθε λύση από τις παραπάνω έχει τα πλεονεκτήματά της και τα μειονεκτήματά της. Αν η ευθύνη των εισπράξεων δοθεί στους πωλητές, τότε πολύτιμος χρόνος (και πολλές φορές ακριβοπληρωμένος) θα χαθεί και κάθε πωλητής θα επιτυγχάνει μικρότερο αριθμό επισκέψεων και ίσως και πωλήσεων.

Είναι λοιπόν φανερό ότι αυτό το θέμα επηρεάζει άμεσα και το χώρο του **logistics management**, γιατί αν Π.χ. ο οδηγός αναλάβει και τις εισπράξεις ο χρόνος εκτέλεσης δρομολογίου αυξάνει και έτσι αυξάνει και το κόστος διανομής. Είναι πιθανό η αύξηση αυτή να ισοδυναμεί με αύξηση και του αριθμού των φορτηγών και οδηγών επιχείρησης.

Μέσα στην επιχείρηση δημιουργείται συχνά το φαινόμενο να μη θέλει τμήμα να αναλάβει την ευθύνη των εισπράξεων γιατί πολύ συχνά οι πελάτες δεν τηρούν τη συμφωνία και δεν πληρώνουν μέσα στα χρονικά όρια που θέλει η επιχείρηση και δημιουργούνται προβλήματα, εκνευρισμοί, διαμαρτυρίες που αγχώνουν τους εργαζόμενους. Την αντιμετώπιση του προβλήματος των εισπράξεων αναλαμβάνουν να λύσουν εταιρείες που δημιουργήθηκαν γι' αυτό το σκοπό, οι εταιρείες **factoring**, οι οποίες έναντι κάποιας αμοιβής αναλαμβάνουν όχι μόνο την ευθύνη των εισπράξεων αλλά και την προεξόφληση των τιμολογίων. Οι εταιρείες αυτές έχουν αναπτυχθεί πολύ γρήγορα και πρέπει κάθε επιχείρηση να εξετάζει με προσοχή αυτή την εναλλακτική λύση.

Ο Χρόνος Εκτέλεσης της Παραγγελίας

Ο χρόνος εκτέλεσης παραγγελίας αναφέρεται στο διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ της αποδοχής της παραγγελίας και της εκτέλεσής της, της παράδοσης των προϊόντων στον πελάτη. Ο χρόνος αυτός έχει ιδιαίτερη σημασία για τους πελάτες, γιατί σ' αυτό στηρίζεται η πολιτική αποθεμάτων του. Για τον πελάτη ο χρόνος αυτός αποτελεί τη βάση για τη χάραξη της δικής του πολιτικής αποθεμάτων. Οι πελάτες μετρούν το χρόνο παράδοσης, το χρόνο ανταπόκρισης (**lead time**) και καθορίζουν το ρυθμό αντικατάστασης των προϊόντων τους και πολλά άλλα θέματα που θα αναπτυχθούν στο κεφάλαιο των αποθεμάτων.

Έχει λοιπόν αποφασίσει η επιχείρηση πόσο γρήγορα θα εκτελεί μια παραγγελία; Εντός 24 ωρών, εντός 48 ωρών, μετά από μια βδομάδα, ή μετά από πέντε βδομάδες; Ποιος αποφασίζει επί του θέματος και ποιος δεσμεύει την επιχείρηση και ποιος τελικά έχει αυτή την ευθύνη / αρμοδιότητα μέσα στην επιχείρηση;

Είναι φανερό ότι **logistics management** χωρίς αποφάσεις ή χωρίς πολιτική πάνω σ' αυτό το

θέμα δε νοείται. Με ποια κριτήρια θα χαραχτεί η πολιτική; Όπως αναφέρθηκε σε άλλο σημείο, ένα χαμηλό επίπεδο εξυπηρέτησης ίσως συνοδεύεται με χαμηλό κόστος αλλά έχει και ως συνέπεια τη μείωση των πωλήσεων.

Κάθε επιχείρηση πρέπει να πάρει τις αποφάσεις της, να κάνει τις επιλογές και μ' αυτές, όποιες και αν είναι, πρέπει να προχωρήσει στο σχεδιασμό της υλοποίησής τους. Τις αποφάσεις αυτές πρέπει να τις γνωστοποιεί στους πελάτες της και μάλιστα να τις τηρεί με συνέπεια. Πρέπει να μπορεί να καθορίζει το χρόνο εκτέλεσης παραγγελίας και να τον τηρεί πιστά.

Το τμήμα πωλήσεων επιθυμεί μια ευέλικτη πολιτική γιατί η πιστή τήρηση των χρόνων παράδοσης ίσως δημιουργήσει και αντίθετα αποτελέσματα, γιατί όλοι οι πελάτες της επιχείρησης δεν είναι εξίσου καλά οργανωμένοι και μπορεί να διαπιστώσουν ότι δεν έδωσαν την παραγγελία τους έγκαιρα, ότι έχουν κάποια έλλειψη και να ζητούν επιμόνως, την ταχύτατη, την άμεση εκτέλεση κάποιας παραγγελίας. Σ' αυτές τις περιπτώσεις τι γίνεται; Ο πωλητής μπορεί να αποφασίζει και να ενημερώνει τον πελάτη για τις νέες ημερομηνίες αποστολής; Μπορεί να καθορίσει ο πωλητής τις ημερομηνίες που θα σταλούν οι παραγγελίες, δηλαδή μπορεί να επέμβει στο πρόγραμμα διανομών και να ζητήσει να πάει η παραγγελία ενός πελάτη πριν από την παραγγελία ενός άλλου; μπορεί να επιφέρει αλλαγές στα δρομολόγια διανομών; Πότε και σε ποιες περιπτώσεις επιτρέπονται οι παρεμβάσεις; Ποιος μπορεί να επέμβει ο διευθυντής πωλήσεων ή ο υπεύθυνος περιοχής ή ο **product manager** κλπ;

Σε πάρα πολλές επιχειρήσεις έχει πλέον σταματήσει η έκτακτη αντιμετώπιση των παραγγελιών. εφαρμόζοντας τις διαδικασίες και μεθόδους εργασίας που απαιτούν τα συστήματα του **Just to Time** ή του **MRP**, με δεδομένους τους χρόνους παραγωγής, τέτοιες παρεμβάσεις στο πρόγραμμα παραγωγής και στην αλλαγή της σειράς των παραγγελιών, είναι σχεδόν αδιανόητες. Η ευελιξία ως προς το θέμα εκτέλεσης των παραγγελιών έχει αποδειχτεί ότι κοστίζει πάρα πολύ. Πάντως όλες οι νέες μονάδες επιδιώκουν να έχουν γρήγορους χρόνους εκτέλεσης της παραγγελίας και αποφεύγουν τη συνεχή παραγωγή μεγάλων παρτίδων του ίδιου είδους. Προτιμούν να παράγουν μικρότερες παρτίδες και περισσότερα είδη για να καλύπτουν όλες τις απαιτήσεις της αγοράς.

Το ίδιο θέμα όμως αντιμετωπίζεται διαφορετικά όταν, οι παραγγελίες που έχει η επιχείρηση, μπορούν να ικανοποιηθούν κατά ένα ποσοστό από το υπάρχον απόθεμα. Αν Π.χ. το απόθεμα είναι 100 κιβώτια και υπάρχουν παραγγελίες για 80 ή 90 κιβώτια μέχρι να παραληφθούν νέες ποσότητες, τότε δεν αντιμετωπίζεται ιδιαίτερο πρόβλημα. Αν όμως έρθει ξαφνικά μια ακόμη παραγγελία για 30 ή 40 κιβώτια από κάποιον πελάτη, τι αποφάσεις θα πάρει η διοίκηση; Αν μάλιστα αυτός ο πελάτης είναι ένας από τους πιο σημαντικούς πελάτες της τι θα κάνει;

Μία λύση είναι να μειώσει όλες τις παραγγελίες κατά ένα ποσοστό για να στείλει προϊόντα σ' όλους τους πελάτες. Μια άλλη είναι να εφαρμόσει τον κανόνα "**first come, first served**", δηλαδή να εξυπηρετούνται οι πελάτες ανάλογα με τη χρονική σειρά των παραγγελιών τους, θα ικανοποιούνται όλες οι παραγγελίες, στο σύνολό τους, έως ότου τελειώσουν τα αποθέματα. Τέλος μπορεί να γίνει επιλογή των πελατών με βάση τη βαρύτητα του καθενός, με βάση δηλαδή το ετήσιο ύψος των συναλλαγών. Σ' αυτή την περίπτωση θα προτιμηθούν οι μεγάλοι και παλιοί πελάτες και δε θα ικανοποιηθούν οι νέοι ή οι ευκαιριακοί πελάτες.

Κάθε απόφαση, κάθε ένα από τα παραπάνω συστήματα έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Η σωστή επιλογή δεν είναι δυνατόν να δοθεί εκ των προτέρων χωρίς να ληφθούν υπόψη τα πραγματικά γεγονότα. Στο σημείο αυτό όπως και σε πολλές άλλες περιπτώσεις σημασία

έχουν και οι αποφάσεις των ανταγωνιστών της επιχείρησης. Αν δηλαδή μια ανταγωνιστική επιχείρηση έχει ως πολιτική την άμεση παράδοση τότε και η επιχείρηση που σχεδιάζει την πολιτική της θα πρέπει να τη μιμηθεί και να αντιδράσει έτσι ώστε να μη χάσει τους πελάτες της.

Επιστροφές

Ιδιαίτερη σημασία, τόσο στον καθορισμό του επιπέδου εξυπηρέτησης, όσο και στη λειτουργία του **logistics management**, έχουν οι αποφάσεις της επιχείρησης και η πολιτική που έχει επιλέξει σε ότι αφορά τα θέματα των επιστροφών, των προϊόντων δηλαδή που δε θέλει ο πελάτης, που δεν τα αποδέχεται ο πελάτης ή που δεν τα παραλαμβάνει ο πελάτης και θέλει να τα επιστρέψει. Οι επιστροφές δεν είναι όμοια περίπτωση με την ακύρωση παραγγελίας. Οι επιστροφές αναφέρονται σε ένα χρονικό διάστημα μετά την παραλαβή της παραγγελίας.

Μπορεί ο πελάτης να ζητά να επιστρέψει ορισμένα προϊόντα γιατί κατά τη μεταφορά τους τραυματίστηκαν, χάλασαν, φθάρηκαν και το διαπίστωσε αργότερα, όταν θέλησε να τα χρησιμοποιήσει. Μπορεί το χρώμα να αλλοιώθηκε, μπορεί να είναι λάθος οι ποσότητες, να μην αντιστοιχούν οι ποσότητες μ' αυτές που έχουν παραγγελθεί αλλά είναι και αρκετά πιθανόν να έκανε λάθος ο υπάλληλος της επιχείρησης του πελάτη που παράγγειλε αυτές τις ποσότητες.

Είναι επίσης πιθανόν σε ορισμένες περιπτώσεις η επιχείρηση να είναι υποχρεωμένη να παραλάβει από τον πελάτη της, μέρος των προϊόντων που πούλησε, π.χ κενά μπουκάλια ή άλλα υλικά συσκευασίας για ανακύκλωση. Μπορεί να είναι υποχρεωμένη να μαζέψει από τους πελάτες της, προϊόντα των οποίων η περίοδος ασφαλούς χρήσεως έληξε ή η ημερομηνία λήξεως είναι πολύ κοντινή και γενικά επιδιώκει να μην αφήσει τον πελάτη της να υποστεί κάποια ζημία για προϊόντα τα οποία αγόρασε και δεν πούλησε.

Ένα από τα πιο δύσκολα σημεία στις επιστροφές είναι το σημείο όπου ο πελάτης κατά την παραλαβή, βρίσκει τα προϊόντα ακατάλληλα. Δεν είναι ικανοποιημένος από την ποιότητα. Βρίσκει τα προϊόντα ελαττωματικά και ο οδηγός δεν μπορεί ή δεν έχει την αρμοδιότητα να επιβεβαιώσει τις απόψεις του πελάτη.

Πολλές φορές ο πελάτης διαπιστώνει ή βρίσκει τα ελαττώματα αυτά πολλές μέρες ή και βδομάδες μετά την αγορά των προϊόντων. Π.χ. βρίσκει χτυπημένα κουτιά μέσα στα κιβώτια, ή μέσα σε δύο ή σε τρία κιβώτια βρίσκει ελλείψεις και ζητά να τα επιστρέψει στους προμηθευτές. Μάλιστα πολλές επιχειρήσεις κάνουν μόνο προσωρινή παραλαβή της παραγγελίας, ώστε να διατηρήσουν το δικαίωμα να διαπιστώσουν ελαττώματα και αργότερα, μετά την απομάκρυνση του φορτηγού που παρέδωσε την παραγγελία.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν οπωσδήποτε αποφάσεις μέσα στα πλαίσια του καθορισμού του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών πως θα αντιμετωπίζουν όλες αυτές τις περιπτώσεις και μάλιστα να τις γνωστοποιούν στους πελάτες πριν από την λήψη της παραγγελίας. Η αντιμετώπιση αυτή μπορεί να γίνει από τη μια ακραία περίπτωση που είναι να παραλάβει όλες τις ποσότητες για οποιοδήποτε λόγο προβάλλει ο πελάτης, απλώς για να μη χαλάσουν οι καλές σχέσεις τους και να πιστώσει την αξία τους σ' αυτόν.

Η άλλη ακραία περίπτωση είναι να μην αναγνωρίζει καμιά περίπτωση ελαττώματος μετά την παράδοση και είσπραξη των χρημάτων. Ανάμεσα από αυτές τις δύο ακραίες συμπεριφορές μπορεί

να βρεθούν άλλες λύσεις, π.χ για κάθε επιστροφή να πιστώνεται μόνο το 90% της αξίας του προϊόντος, το υπόλοιπο να προσμετράτε ως δαπάνη αλλαγής, ως δαπάνη επιδιόρθωσης, βαψίματος και γενικά για την κάλυψη των δαπανών που έγιναν για να πάει και να επιστρέψει το προϊόν από τον προμηθευτή στον πελάτη. Αυτή η λύση μπορεί να λύσει πολλές παρεξηγήσεις και να μειώσει τις επιστροφές που κάνουν οι πελάτες.

Ο καθορισμός πολιτικής στο θέμα των επιστροφών πρέπει να γίνει με πολύ μεγάλη προσοχή. Ιδιαίτερα γιατί πολλές φορές, μερικοί πελάτες προσπαθούν να ακυρώσουν κάποια παραγγελία την οποία διαπιστώνουν εκ των υστέρων ότι δεν μπορούν να πουλήσουν, βρίσκοντας τα προϊόντα ελαττωματικά. Πολλές φορές, π.χ. στα είδη ρουχισμού, διαπιστώνονται εκ των υστέρων με πολύ προσπάθεια κάποια ελαττώματα σε ορισμένα τεμάχια, με βάση τα οποία ο πελάτης μπορεί να στοιχειοθετήσει δικαίωμα επιστροφής. Το ίδιο συμβαίνει και με τα εποχιακά προϊόντα τα οποία δεν κατόρθωσε να πωλήσει ο πελάτης κατά την περίοδο ζήτησής τους. Οι πελάτες δε θέλουν να υποστούν ζημιά και επιδιώκουν να επιστρέψουν αυτά τα είδη στην επιχείρηση.

Γι' αυτό η λέξη "ελαττωματικό" πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη και να καθορίζονται και διαδικασίες διερεύνησης της ελαττωματικότητας από στελέχη της επιχείρησης. Πολλές φορές οι απαιτήσεις του λιανοπωλητή προς τη βιομηχανία μπορεί να αντανakλούν την επιστροφή ενός πελάτη του, του καταναλωτή, ο οποίος βρήκε το προϊόν ακατάλληλο και γι' αυτό το επέστρεψε στο κατάστημα απ' όπου το προμηθεύτηκε. Ταυτόχρονα η βιομηχανία μπορεί να βρίσκει το προϊόν αυτό κατάλληλο και να μην θέλει να το παραλάβει.

Τα προϊόντα που τελικά παραλαμβάνει η επιχείρηση από τους πελάτες της, με την ένδειξη επιστροφές, πρέπει να ελέγχονται έτσι ώστε να κριθεί αν είναι κατάλληλα για να ξαναπουληθούν, αν μπορούν να πάνε στα κανονικά αποθέματα, ή αν πρέπει να πάνε για επιδιόρθωση, επανασυσκευασία ή για καταστροφή ή για να πουληθούν ως δεύτερα σε πολύ χαμηλότερες τιμές σε ειδικές αγορές.

Το θέμα των επιστροφών είναι πολύ σημαντικό και προσθέτει μεγάλα ποσά, κόστος. Κάθε επιστροφή προσθέτει όχι μόνο τις δαπάνες μεταφοράς και παραλαβής του στην αποθήκη, αλλά προσθέτει και πολλή εργασία στο λογιστήριο. Πρέπει να υπολογιστεί η αξία των αγαθών με βάση την τιμή αγοράς και όχι με βάση την τρέχουσα τιμή. Πρέπει δηλαδή η επιχείρηση να ανατρέξει στα τιμολόγια αγοράς των προϊόντων για να διαπιστώσει σε ποια τιμή πουλήθηκαν έτσι ώστε να πιστώσει τον πελάτη με την τιμή που κατέβαλε, προσμετρώντας και τις εκπτώσεις κλπ.

Τα λάθη κοστίζουν πάρα πολύ σ' αυτό το χώρο, τόσο πολύ που είναι αδύνατο να κερδίσει κάτι απ' αυτά τα προϊόντα η επιχείρηση και αν ακόμη καταφέρει να τα πουλήσει ξανά. Αν δε γίνει η πώληση, η διανομή, η κατασκευή σωστά με την πρώτη προσπάθεια, τότε η επιχείρηση όχι μόνο δε θα κερδίσει αλλά θα έχει και ζημιά.

Η Αξιολόγηση του Επιπέδου Εξυπηρέτησης

Απ' όσα αναφέρθηκαν στα προηγούμενα σημεία αυτού του κεφαλαίου, διαπιστώνεται η ανάγκη λήψης σοβαρών αποφάσεων, οι οποίες θα επηρεάσουν δραματικά την εξέλιξη της επιχείρησης. Οι αποφάσεις πρέπει να ληφθούν με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί. Οι στόχοι πρέπει να ιεραρχούνται και να δίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην επίτευξη των κύριων στόχων και μετά στην επίτευξη των επικουρικών στόχων.

Ως κύριο στόχο, πολλές επιχειρήσεις θέτουν την εξασφάλιση επιπέδου εξυπηρέτησης τουλάχιστον ίσου, αλλά κατά προτίμηση μεγαλύτερου, από αυτό που επιτυγχάνει ή από αυτό που προσφέρει ο κυριότερος ανταγωνιστής τους,

Μετά απ' αυτό το γενικό σκοπό, πολλές επιχειρήσεις θέτουν άλλους επί μέρους στόχους, με την εξής ιεραρχία:

- Άριστη ποιότητα κατά την παράδοση των προϊόντων,
- Συνέπεια στα δρομολόγια και στην εκτέλεση των παραγγελιών σε ότι αφορά το χρόνο παράδοσης,
- Επαρκή αποθέματα για αντιμετώπιση και ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών,
- Εξαφάνιση, μηδενισμός των λαθών στην παράδοση.

Πολλοί επιχειρηματίες ή πολλές επιχειρήσεις συγχέουν την έννοια του επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών με το χρόνο εκτέλεσης παραγγελίας. Η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι ένα μέσο ενίσχυσης της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης. Δεν είναι απλά η εκτέλεση μιας παραγγελίας. Είναι, όπως αναφέρθηκε παραπάνω ένα σύνολο δραστηριοτήτων και η επιχείρηση πρέπει να βλέπει τους ανταγωνιστές της, τι προσφέρουν και τι κάνουν. Δεν αρκούν μόνο η διαφήμιση, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και η τιμή του. Πρέπει το προϊόν να συνοδεύεται και με ένα ικανοποιητικό επίπεδο εξυπηρέτησης.

Σε μια μελέτη που έγινε στις Ηνωμένες Πολιτείες για τη σημασία των κυριότερων παραγόντων του **marketing**, διαπιστώθηκε ότι από τα 4 γνωστά P του **marketing**, **Product, price, Promotion, Place**, το τελευταίο που έχει άμεση σχέση με το επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη, με το **logistics management**, παρουσιάζει μια σταθερότητα σε όλες σχεδόν τις κατηγορίες προϊόντων ή σε όλους τους κλάδους της βιομηχανίας. Κυμαίνεται γύρω στο 40%. Μόνο στη φαρμακοβιομηχανία αυτό το ποσοστό είναι πολύ χαμηλό και αντίστοιχα πολύ υψηλό είναι το στοιχείο της ιδιότητας του προϊόντος αυτού καθεαυτού. Σε όλα τα βιομηχανικά είδη, διαπιστώνεται ότι το σημαντικότερο από τα τέσσερα P, και μάλιστα με ποσοστό 40% είναι η τοποθεσία (**place**), η εξυπηρέτηση του πελάτη. Δεν είναι η διαφήμιση, η οποία είναι η τελευταία, με ποσοστό 15%. Ούτε η τιμή είναι το σημαντικότερο στοιχείο, η τιμή έρχεται προτελευταία, συμμετέχει μόνο με 17% στη σημαντικότητα για τη λήψη απόφασης. Δεύτερο σε σημασία και μάλιστα με ποσοστό 28% είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και τέλος πρώτο με 40% είναι η εξυπηρέτηση πελατών.

Η δυνατότητα της επιχείρησης να εκτιμά το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρει στους πελάτες της, της δίνει ταυτόχρονα και την ικανότητα να ελέγχει αυτό το επίπεδο. Μια αποτελεσματική διοίκηση πρέπει να μπορεί να εκτιμά αλλά και να ελέγχει το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρει στους πελάτες της.

Πρέπει να ελέγχει αν οι κανόνες που έχει βάλει εφαρμόζονται και εάν τα στελέχη τούς τηρούν. Η επιχείρηση πρέπει να καθιερώσει διαδικασίες, οι οποίες σε τακτικά διαστήματα θα εκτιμούν την απόδοση της πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών. Πρέπει να γίνεται αυτός ο περιοδικός έλεγχος έτσι ώστε να είναι βέβαιη η επιχείρηση ότι οι πελάτες της μένουν ικανοποιημένοι. Το ότι η επιχείρηση έχει βάλει στόχους δε σημαίνει ότι οι στόχοι πραγματοποιούνται, το ότι έχει καθιερώσει διαδικασίες δε σημαίνει ότι εφαρμόζονται, πρέπει λοιπόν να γίνονται περιοδικοί έλεγχοι για να διαπιστώνεται η ικανότητα του συστήματος

logistics.

Πώς όμως μπορεί να μετρηθεί το επίπεδο εξυπηρέτησης, που αποτελείται από πάρα πολλά στοιχεία; Βεβαίως πολλά από τα στοιχεία που αναφέρθηκαν είναι μετρήσιμα, π.χ πόσες παραγγελίες εκτελούνται πλήρως. Πόσες παραγγελίες εκτελούνται μέσα στα χρονικά όρια που έχει θέσει η επιχείρηση. Ποιο είναι το ποσοστό των επιστροφών ή των λαθών. Μια μέθοδος, αρκετά αποτελεσματική, είναι η συστηματική εξέταση όλων των πιστωτικών σημειωμάτων της επιχείρησης. Τα πιστωτικά σημειώματα που εκδίδονται για επιστρεφόμενα είδη, για προϊόντα που παίρνει πίσω από τους πελάτες, είτε αυτό οφείλεται σε λάθη που κάνει η επιχείρηση, είτε σε άλλους λόγους. Ο αριθμός και η συχνότητα, έκδοσης πιστωτικών σημειωμάτων είναι μια ένδειξη της χαμηλής ποιότητας του συστήματος **logistics**.

Υπάρχουν και άλλα μέσα και τρόποι που προσιδιάζουν σε κάθε επιχείρηση για να μετρηθεί και να αξιολογηθεί η απόδοση του συστήματος. Ένα **supermarket** π.χ μπορεί κάθε Δευτέρα πρωί, μετά δηλαδή την αιχμή της Παρασκευής και του Σαββάτου, τις μέρες δηλαδή που προσέρχεται ο μεγαλύτερος αριθμός των πελατών του να μετρά πόσα προϊόντα εξαντλήθηκαν και δεν υπήρχαν στο ράφι τη Δευτέρα το πρωί. Αυτό είναι μια ένδειξη ότι μερικοί πελάτες, ένας, δύο ή περισσότεροι ήθελαν αυτό το προϊόν αλλά δεν το βρήκαν γιατί είχε τελειώσει. Εάν αυτό συμβαίνει συχνά στο ίδιο προϊόν θα πρέπει να μεγαλώσει ο χώρος του. Εάν αυτό αντίθετα συμβαίνει σε πάρα πολλά προϊόντα τότε πρέπει να ληφθεί απόφαση βελτίωσης του συστήματος. Π.χ. να γίνονται περισσότερες φορές και τακτικότερα η συμπλήρωση και τροφοδοσία των ραφιών. Γενικά τα ράφια που άδειασαν δείχνουν ότι η επιχείρηση έχει ένα επίπεδο εξυπηρέτησης κάτω του 100%. Δείχνει ότι κάποιοι πελάτες έφυγαν ανικανοποίητοι.

Η εκτίμηση του επιπέδου εξυπηρέτησης που παρέχει η επιχείρηση προς τους πελάτες της είναι απαραίτητη, γιατί και οι επιχειρήσεις / πελάτες πλέον αξιολογούν τους προμηθευτές τους. Η αγορά διανύει σήμερα μια _ση που οι περισσότερες επιχειρήσεις τείνουν να μειώσουν τον αριθμό των προμηθευτών τους, τείνουν να μειώσουν τον αριθμό των επιχειρήσεων με τις οποίες συνεργάζονται και κάνουν συναλλαγές, κρατώντας μόνο τους καλύτερους, τους πιο συνεπείς και τους πιο οργανωμένους. Αυτούς που προσφέρουν καλά προϊόντα, σε καλές τιμές και ταυτόχρονα παρέχουν υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης.

Στοιχεία των υπηρεσιών προς τους πελάτες

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

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

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

2. Υπηρεσίες μετά την πώληση. Περιλαμβάνει την ταχύτητα και την ετοιμότητα της

αντικατάστασης των προβληματικών ή χαλασμένων προϊόντων, την υποστήριξη του προϊόντος αν ο καταναλωτής αντιμετωπίζει δυσκολίες, περιοδική επανάληψη της επαφής για να επιβεβαιωθεί ότι ο χρήστης είναι ευχαριστημένος από την αγορά..

3. Αποτελεσματικός τηλεφωνικός χειρισμός παραγγελιών και αποριών. Αφορά την διαθεσιμότητα προσωπικού μέσα στον οργανισμό, το οποίο να μπορεί να χειριστεί τις απορίες των πελατών είτε τεχνικής φύσης, ή σχετικά με τη διαθεσιμότητα, την τιμή, ή την κατάσταση μιας προηγούμενης παραγγελίας, Επίσης αφορά την εκπαίδευση μιας τηλεφωνήτριας η οποία να αναγνωρίζει άμεσα το σωστό άτομο που θα εξυπηρετήσει καλύτερα το τηλεφώνημα του πελάτη.

4. Ευκολία παραγγελίας. Αφορά την αποτελεσματικότητα, την ακρίβεια και την απλότητα της αναγκαίας γραφειοκρατίας για να εκτελεστούν οι απαιτήσεις και διαδικασίες ανάμεσα στην επιχείρηση και τον πελάτη, ώστε να ολοκληρωθεί η συναλλαγή,

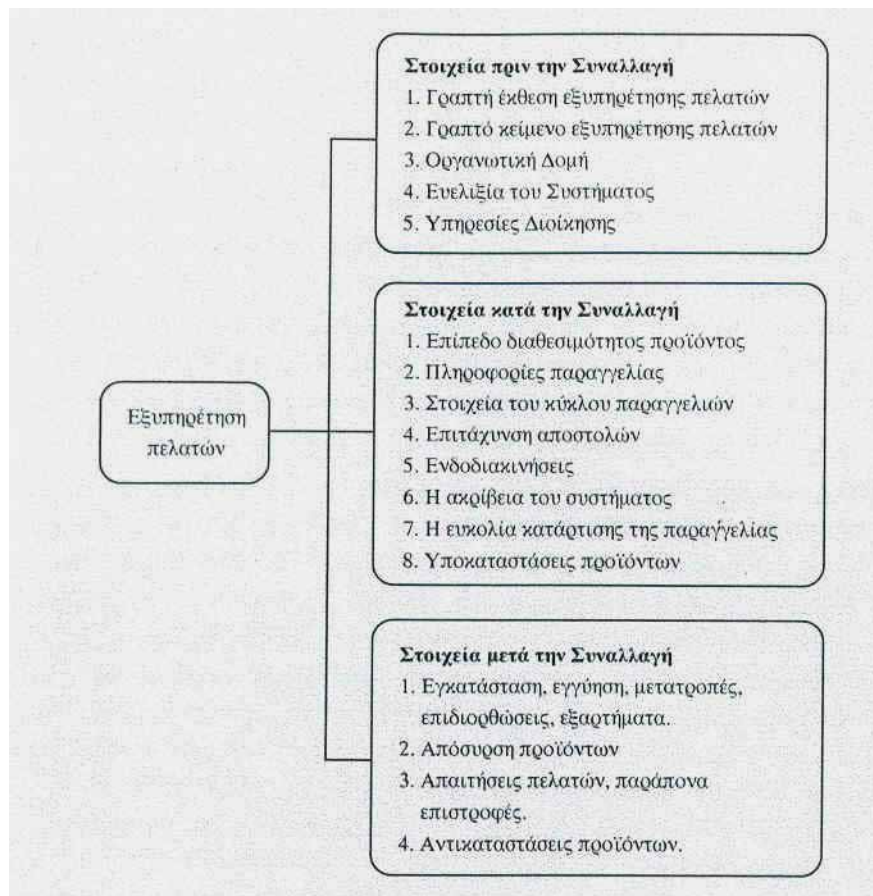
5. Επαρκής τεχνική αντιπροσώπηση. Αφορά την τεχνική εκπαίδευση, γνώση και παρουσίαση των αντιπροσώπων προς τους πελάτες,

6. Χρόνος παράδοσης. Αφορά το χρόνο, για μια κανονική διαδικασία παραγγελίας, ανάμεσα στη στιγμή που αναλαμβάνεται η δέσμευση από τον προμηθευτή στην επιχείρηση για την παράδοση της παραγγελίας, μέχρι τη στιγμή που θα παραληφθούν τα προϊόντα από τον πελάτη, Φυσικά αφορά μόνο προϊόντα που βρίσκονται σε απόθεμα.

7. Αξιοπιστία. Αφορά τη δέσμευση του προμηθευτή να διατηρήσει μια υπόσχεση για ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα παράδοσης, ή να ενημερώσει τους πελάτες εάν αυτές οι παραδόσεις, έκτακτα, δεν μπορούν να γίνουν στην ώρα τους,

8. Επίδειξη εξοπλισμού. Αφορά την επιθυμία του προμηθευτή να επιτρέψει σ' έναν πιθανό πελάτη να εξετάσει ένα συγκεκριμένο τμήμα εξοπλισμού και να θέσει τους δικούς του όρους στο συμβόλαιο αγοράς, Επίσης αφορά την προθυμία από το προσωπικό του προμηθευτή να επιδείξει τον εξοπλισμό χωρίς καμιά δέσμευση αγοράς.

9. Ύπαρξη και διαθεσιμότητα έντυπου υλικού. Ο Bernard J. LaLonde(3) και ο Paul Zinszer έθεσαν κατηγορίες στα στοιχεία της εξυπηρέτησης πελατών σε τρεις ομάδες: Πριν τη συναλλαγή, κατά τη συναλλαγή και μετά τη συναλλαγή,



ΣΧΗΜΑ Στοιχεία της εξυπηρέτησης πελατών

3.2.3. Τα στοιχεία πριν τη συναλλαγή

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

1. Γραπτή έκθεση της πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών. Η έκθεση της πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών θα πρέπει να βασιστεί στις ανάγκες των πελατών, να προσδιορίσει πρότυπα εξυπηρέτησης, να καθορίσει ποιος αναφέρει τις μετρήσεις απόδοσης σε ποιόν και με

ποια συχνότητα και να είναι λειτουργική.

2. Γραπτό κείμενο εξυπηρέτησης πελατών. Δεν έχει νόημα να δημιουργηθεί ένα επίπεδο παροχής υπηρεσιών για να βελτιώσει την διείσδυση στην αγορά και να αποτύχει να ενημερώσει τους πελάτες για το τι παρέχεται. Μια γραπτή έκθεση μειώνει την πιθανότητα να έχει ο πελάτης μη ρεαλιστικές απαιτήσεις απόδοσης. Επίσης παρέχει στον πελάτη πληροφορίες για το πως θα επικοινωνήσει με την επιχείρηση, αν δεν του παρασχεθούν υπηρεσίες σύμφωνα με τα προκαθορισμένα επίπεδα.

3. Οργανωτική Δομή. Αν και δεν υπάρχει οργανωτική δομή η οποία να είναι η άριστη για την επιτυχή εφαρμογή μιας πολιτικής παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες, η δομή που θα επιλεγεί θα πρέπει να διευκολύνει την επικοινωνία και τη συνεργασία ανάμεσα στις λειτουργίες που σχετίζονται με την καθιέρωση της πολιτικής εξυπηρέτησης πελατών. Ακόμα η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει στους πελάτες το όνομα και τον αριθμό τηλεφώνου ενός συγκεκριμένου ατόμου (υπάλληλου της επιχείρησης) που θα μπορεί να ικανοποιήσει την ανάγκη τους για πληροφόρηση. Αυτοί οι υπάλληλοι θα πρέπει να έχουν την απαραίτητη υπευθυνότητα και εξουσία, και πρέπει να αμείβονται μ' έναν τρόπο που θα τους ενθαρρύνει να συνεργαστούν και με τις άλλες οργανωτικές λειτουργίες.

4. Ευελιξία του Συστήματος. Το σύστημα χρειάζεται να είναι ευέλικτο, για να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στα απρογραμμάτιστα γεγονότα, όπως για παράδειγμα στις άσστατες καιρικές συνθήκες, όπως παγετώνες, καταιγίδες κλπ, ελλείψεις προϊόντων, απεργίες.

5. Υπηρεσίες Διοίκησης. Στοιχεία των υπηρεσιών προς τους πελάτες είναι τα εγχειρίδια εκπαίδευσης και σεμινάρια. Σχεδιασμένα ώστε να βοηθούν τον πελάτη, να βελτιώνουν τη διοίκηση αποθεμάτων, τις παραγγελίες ή την εμπορική διακίνηση και έκθεση των προϊόντων. Όλα τα παραπάνω στοιχεία (πριν τη συναλλαγή) της παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες είναι βασικά συστατικά μέρη μιας επιτυχημένης στρατηγικής marketing.

Τα στοιχεία κατά τη συναλλαγή

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

1. Επίπεδο διαθεσιμότητας προϊόντων. Το επίπεδο των αποθεμάτων των προϊόντων είναι ένας τρόπος μέτρησης της διαθεσιμότητας των προϊόντων. Τα αποθέματα πρέπει να καταγραφούν ανά προϊόν και ανά πελάτη με σκοπό να προσδιοριστεί που υπάρχει πρόβλημα. Όταν τα αποθέματα ελαχιστοποιηθούν η πελατεία μπορεί να διατηρηθεί είτε με τη διάθεση υποκατάστατου προϊόντος για την κάλυψη των αναγκών της ή προπαραγγέλοντας προϊόντα από την επόμενη φόρτωση του προϊόντος πριν γίνει απόθεμα.

2. Πληροφόρηση για την παραγγελία. Η πληροφόρηση για την παραγγελία είναι η δυνατότητα να παρέχουν στους πελάτες γρήγορη και άμεση πληροφόρηση για παράγοντες όπως, κατάσταση αποθεμάτων, κατάσταση παραγγελίας, αναμενόμενες φορτώσεις, ημερομηνίες

παράδοσης, και εκτέλεσης εκκρεμών παραγγελιών. Η ύπαρξη εκκρεμών παραγγελιών δίνει τη δυνατότητα να αναγνωριστούν και να επιταχυνθούν, παραγγελίες που χρειάζονται άμεση προσοχή. Ο αριθμός των εκκρεμών παραγγελιών και ο χρόνος κύκλου παραγγελίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να μετρήσουν την απόδοση του συστήματος. Η ικανότητα να εκκρεμούν παραγγελίες είναι σημαντική γιατί η εναλλακτική λύση ίσως είναι η πίεση για πώληση των αποθεμάτων. Ο αριθμός των εκκρεμών παραγγελιών πρέπει να καταγραφούν, κατά καταναλωτή και κατά κατηγορία προϊόντος, για να αναγνωρίσουν και να διορθώσουν μια πιθανά κακή απόδοση του συστήματος.

3. Στοιχεία του κύκλου παραγγελιών. Ο κύκλος παραγγελίας είναι ο συνολικός χρόνος από την εισαγωγή της παραγγελίας μέχρι την παράδοση της στον πελάτη. Συστατικά μέρη του κύκλου παραγγελίας αποτελούν η επικοινωνία για την παραγγελία, η εισαγωγή της παραγγελίας, η εκτέλεση της, η συσκευασία της, η μεταφορά της και η παράδοση της παραγγελίας. Επειδή οι πελάτες ενδιαφέρονται κυρίως για το συνολικό χρόνο του κύκλου παραγγελίας, είναι σημαντικό να επικεντρωθεί και να οργανωθεί το κάθε συστατικό μέρος του κύκλου έτσι ώστε να αποφευχθούν οι αιτίες αποκλίσεων.

4. Επιτάχυνση αποστολών. Οι επιταχυνόμενες αποστολές είναι αυτές που τυγχάνουν ειδικής μεταχείρισης με σκοπό να μειωθεί ο συνήθης χρόνος του κύκλου παραγγελίας. Α ν και το κόστος της επιταχυνόμενης παραγγελίας, μπορεί να είναι σημαντικά μεγαλύτερο απ' ότι των σταθερών αποστολών, το κόστος της απώλειας ενός πελάτη μπορεί να είναι ακόμη μεγαλύτερο. Είναι σημαντικό για τη διοίκηση να καθορίσει ποιοι πελάτες δικαιούνται επιταχύνσεις αποστολών και ποιοι όχι, Πιθανότατα, μια τέτοια πολιτική θα πρέπει να βασιστεί στο πόσοι πελάτες συντελούν την κερδοφορία του κατασκευαστή,

5. Ενδο – διακινήσεις. Ενδο-διακινήσεις είναι οι μεταφορές προϊόντων από περιοχή σε περιοχή ώστε να αποφευχθούν οι ελλείψεις αποθεμάτων. Συχνά γίνονται άσχετα με τις απαιτήσεις των πελατών,

6. Η ακρίβεια του συστήματος. Λάθη στην ακρίβεια του συστήματος (στην ακρίβεια της παραγγελιόμενης ποσότητας, στα παραγγελιόμενα είδη, στην τιμολόγηση), είναι ζημιογόνα και για τον κατασκευαστή και για τον πελάτη, Τα λάθη πρέπει να καταγράφονται και να αναφέρονται σαν ποσοστό του αριθμού των παραγγελιών του εκτελέστηκαν από το σύστημα,

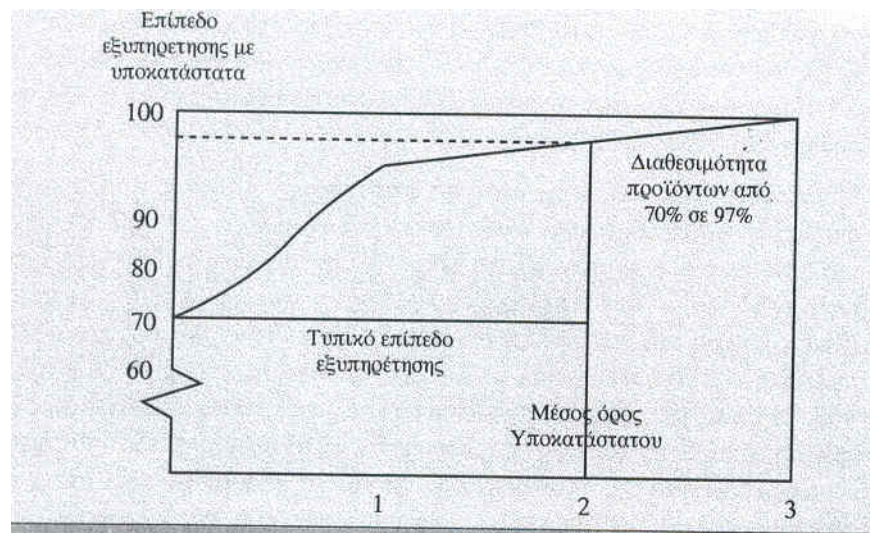
7. Η ευκολία κατάρτισης της παραγγελίας. Η ευκολία της παραγγελίας αναφέρεται στο βαθμό της δυσκολίας που αντιμετωπίζει ένας πελάτης όταν δίνει μια παραγγελία, Προβλήματα μπορούν να δημιουργηθούν λόγω μη εύχρηστων εντύπων παραγγελίας ή από τη χρησιμοποίηση μη σταθερής ορολογίας, κλπ, Όλα αυτά οδηγούν σε λάθη και σε άσχημες σχέσεις με τους πελάτες, Μια μορφή μέτρησης της απόδοσης είναι ο αριθμός των λαθών σαν ποσοστό του αριθμού των παραγγελιών, Αυτά τα προβλήματα μπορούν να αναγνωριστούν και να επιλυθούν ή να μειωθούν με συνεντεύξεις από τους πελάτες.

8. Υποκαταστάσεις προϊόντων. Υποκατάσταση πραγματοποιείται όταν το προ 'ίόν που παραγγέλθηκε αντικαθίσταται με ένα ίδιου μεγέθους ή με ένα άλλο το οποίο είναι παρόμοιο ή καλύτερο. Για παράδειγμα, ένας πελάτης παραγγέλνει ένα κιβώτιο απορρυπαντικού "X" σε συσκευασία των 2 Kgr, Αν ο πελάτης είναι πρόθυμος να δεχτεί συσκευασία των 3 Kgr ή 5 Kgr, όταν υπάρχει έλλειψη στα 2 Kgr, ο κατασκευαστής μπορεί να αυξήσει το επίπεδο παροχής υπηρεσιών προς τον πελάτη, όπως αυτό μετριέται από την διαθεσιμότητα του προϊόντος στη

συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Δύο υποκατάστατα προϊόντα επιτρέπουν στον κατασκευαστή να αυξήσει το επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών από 70% σε 97% χωρίς καμιά αλλαγή του αποθέματος. (Βλέπε Σχήμα 3.2) Αν η επιχείρηση ήθελε να επιτύχει το ποσοστό 97% στην εξυπηρέτηση του πελάτη, χωρίς υποκατάστατα προϊόντα, δύο αντικαταστάσεις προϊόντων θα της επέτρεπαν να διατηρήσει το ίδιο επίπεδο εξυπηρέτησης με μια μείωση του αποθέματος κατά 28%.

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

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



ΣΧΗΜΑ Η Επίπτωση της Υποκατάστασης στο Επίπεδο Υπηρεσιών

3.2.5. Τα στοιχεία μετά τη συναλλαγή

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

1. "Εγκατάσταση, εγγύηση, μετατροπές, επιδιορθώσεις, εξαρτήματα". Αυτά τα στοιχεία των υπηρεσιών προς τους πελάτες μπορούν να αποτελέσουν ένα σημαντικό παράγοντα στην απόφαση της αγοράς. Πρέπει να εκτιμηθούν μ' ένα παρόμοιο τρόπο με τα στοιχεία της συναλλαγής. Για να εκτελεστούν αυτές οι λειτουργίες είναι απαραίτητα τα ακόλουθα:

α. βοήθεια στην πιστοποίηση ότι το προϊόν λειτουργεί όπως θα έπρεπε όταν ο πελάτης αρχίσει να το χρησιμοποιεί.

β. διαθεσιμότητα εξαρτημάτων και τεχνικών για επιδιορθώσεις.

γ. υποστήριξη μέσω εντύπων, για τις ομάδες τεχνικών, για να τους κατευθύνουν και να βοηθήσουν στην απόδοση τους και στην δυνατότητα πρόσβασής τους στα αποθέματα των εξαρτημάτων.

δ. μια διοικητική λειτουργία επικύρωσης των εγγυήσεων.

2. "Απόσυρση προϊόντων ". Η προστασία από τα προβληματικά προϊόντα είναι ένα ακόμη απαραίτητο στοιχείο της παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες. Με σκοπό να αποφευχθούν οι δικαστικοί αγώνες οι εταιρείες πρέπει να μπορούν να αποσύρουν πιθανά επικίνδυνα προϊόντα από τα σημεία πώλησης μόλις εντοπίζεται πρόβλημα.

3. "Απαιτήσεις πελατών, παράπονα και επιστροφές". Συνήθως τα συστήματα marketing & Logistics είναι σχεδιασμένα για να κινούν τα προϊόντα προς μια κατεύθυνση, προς τον πελάτη. Παρ' όλα αυτά όμως, σχεδόν κάθε κατασκευαστής έχει κάποιες επιστροφές προϊόντων, και μη τυποποιημένος χειρισμός αυτών των προϊόντων είναι πολύ δαπανηρός. Μια συγκεκριμένη πολιτική λειτουργίας πρέπει να συγκεκριμενοποιήσει πως θα διαχειρίζονται, οι απαιτήσεις και τα παράπονα των πελατών, όπως και οι επιστροφές-Ίων προϊόντων. Η επιχείρηση πρέπει να διατηρεί αρχεία με τις απαιτήσεις, τα παράπονα και τις επιστροφές με σκοπό να χρησιμοποιήσει αυτές τις πληροφορίες για να αναπτύξει ή να επανεκτιμήσει τις λειτουργίες του marketing, των Logistics και άλλες.

4. "Αντικαταστάσεις Προϊόντων". Η προσωρινή αντικατάσταση ενός προϊόντος, ενώ ο πελάτης αναμένει το προϊόν που παρήγγειλε ή την επισκευή ενός αγορασμένου προϊόντος είναι επίσης ένα σημαντικό στοιχείο της εξυπηρέτησης πελατών.

3.3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

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

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

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

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

αποτελεσματικές:

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

3.3.1. Αντιδράσεις των καταναλωτών στις ελλείψεις

Στις εταιρείες καταναλωτικών αγαθών, το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών μετριέται ανάμεσα στη βιομηχανία και τους πελάτες του. Αυτές οι μετρήσεις αποκλείουν τον καταναλωτή, δηλαδή το πρόσωπο που αγοράζει το προϊόν σε λιανεμπορικό επίπεδο. Αυτό γίνεται γιατί μια έλλειψη στο δίκτυο βιομηχανίας- χονδρεμπόρου δεν καταλήγει πάντα σε έλλειψη στο λιανεμπορικό επίπεδο, αφού εξαρτάται και από το απόθεμα ασφαλείας που διατηρεί ο χονδρέμπορος, Επίσης και τα αποθέματα του λιανέμπορου μπορούν να αποτρέψουν ελλείψεις στο τελικό επίπεδο της πώλησης.

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

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

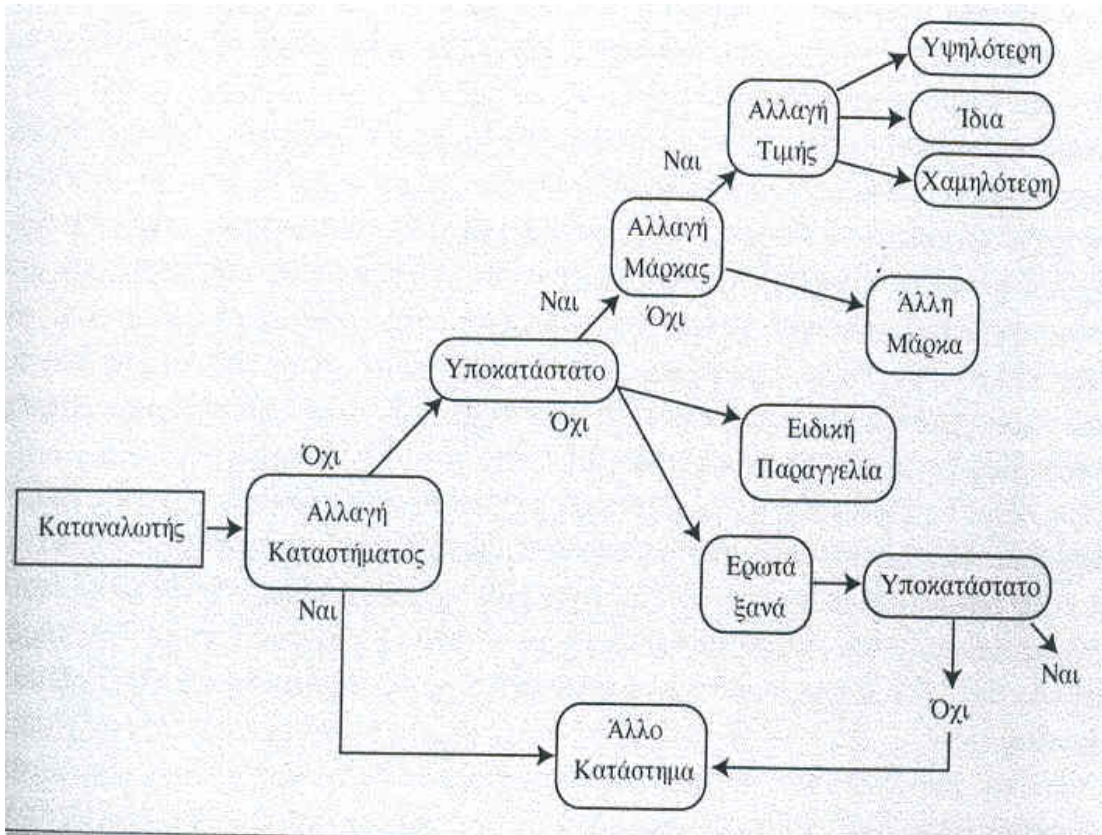
Λόγω του υψηλού αναλαμβανόμενου κινδύνου της αγοράς ενός προϊόντος για ένα μωρό, η μητέρα θα ζητήσει τη συγκεκριμένη μάρκα που της έδωσε ο γιατρός, ή αυτή που χρησιμοποιήθηκε όταν αυτή και το μωρό ήταν στο νοσοκομείο, Θα πρέπει επίσης να σημειώσουμε ότι πολλοί γιατροί μειώνουν οι ίδιοι την πιθανότητα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

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

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

Ενώ το κόστος για την έλλειψη προϊόντος σ' έναν λιανέμπορο ίσως είναι μικρό, ο κατασκευαστής θα υποστεί πολύ υψηλό κόστος αν υπάρξει έλλειψη σ' έναν γιατρό ή ένα νοσοκομείο, Αν για παράδειγμα, μια αποτυχία στην εξυπηρέτηση αναγκάσει έναν γιατρό να

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



ΣΧΗΜΑ Μοντέλο των Καταναλωτών σε μία Παρατεταμένη Έλειψη

Οι λιανέμποροι, από την άλλη πλευρά, θα ήταν πιο πιθανό να χάσουν τελείως πώληση αν δεν είχαν το προϊόν "X". Όπως η διοίκηση του λιανεμπορικού καταστήματος που ενδιαφέρεται για την τοποθέτηση του καταστήματος σε σχέση με ανταγωνιστές, πρέπει να ενδιαφέρεται εξίσου και για τη συχνότητα των ελλείψεων σε είδη για τα οποία οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να αλλάξουν κατάστημα. Συχνές ελλείψεις σε τέτοια προϊόντα, θα κάνουν τους πελάτες ν'

αλλάζουν μόνιμα το κατάστημα απ' όπου αγοράζουν αυτά αλλά ίσως και άλλα προϊόντα, που μπορούν να τα βρουν και στα δύο καταστήματα. Με αυτές τις πληροφορίες, ο κατασκευαστής θα μπορούσε να θέσει ένα μεγαλύτερο κύκλο παραγγελιών για τους λιανέμπορους, αλλά και να μειώσει την αστάθεια στο χρόνο παράδοσης και να παρέχει υψηλά επίπεδα διαθεσιμότητας του προϊόντος. Ενώ θα ζητηθεί από τους λιανέμπορους να προσαρμοστούν στο μακρύτερο χρόνο παράδοσης, η μεγαλύτερη σταθερότητα και τα υψηλά επίπεδα διαθεσιμότητας προϊόντος θα τους δώσουν τη δυνατότητα να ικανοποιήσουν του πελάτες τους χωρίς να χρειάζεται να διατηρούν εκτεταμένα αποθέματα.

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

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

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

Η εφαρμογή αυτού του συστήματος μειώνει το εύρος των αποθεμάτων χωρίς θυσίαση την απαραίτητη εξυπηρέτηση πελατών. Αν και αυτός ο τύπος συστήματος δεν είναι δυνατόν να εφαρμοστεί σε όλα τα καταναλωτικά προϊόντα, φανερώνει πως η συστηματοποίηση της εμπειρίας μαζί με την έρευνα καταναλωτών μπορεί χρησιμοποιηθεί για να δημιουργήσει μια στρατηγική υπηρεσιών προς τους πελάτες.

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

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

Η τελευταία λύση για τους καταναλωτές που αντιμετωπίζουν έλλειψη προϊόντος στο λιανεμπορικό επίπεδο είναι να αλλάξουν μάρκα. Μπορεί να πάρουν μια ίσης, μεγαλύτερης ή μικρότερης αγοραστικής αξίας. Όταν το προ "ίόν αντικαθίσταται ο λιανέμπορος δεν χάνει την πώληση, βασιζόμενος στην στρατηγική αντικατάστασης, ο πωλητής δεν θα αντιμετωπίσει καμία αρνητική επιρροή ούτε στις πωλήσεις, αλλά ούτε και στα κέρδη του. Για παράδειγμα, ο καταναλωτής μπορεί να προτιμήσει να αντικαταστήσει το συγκεκριμένο (σε έλλειψη) προϊόν με

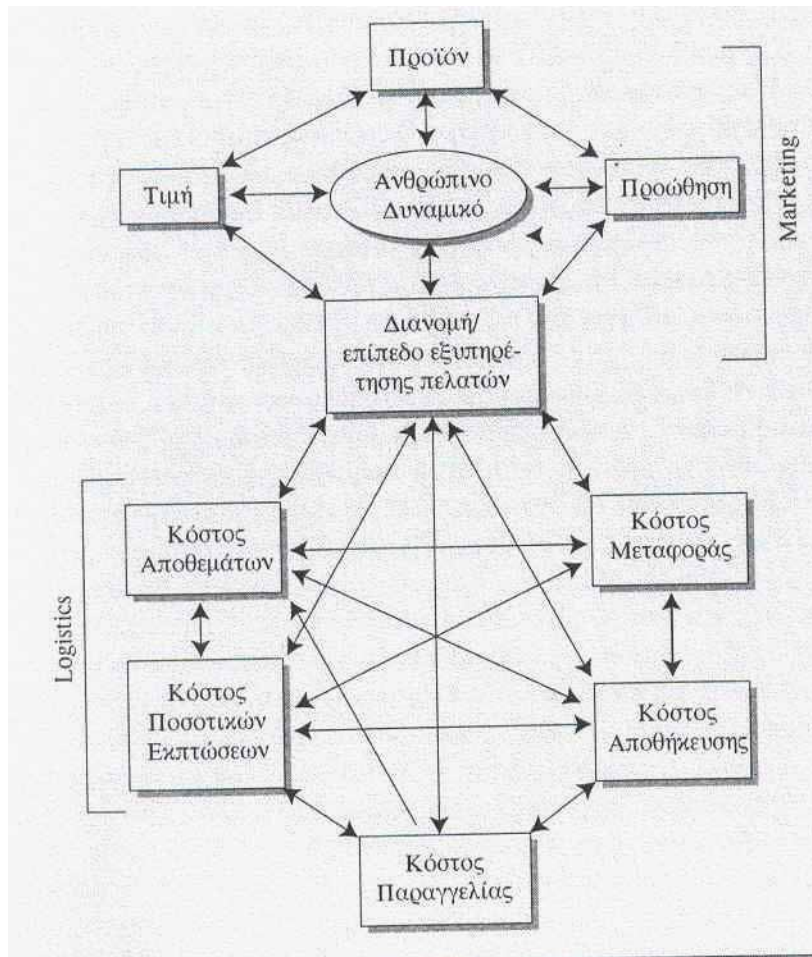
κάποιο ακριβότερο ή με κάποια άλλη μάρκα. Αν ο κατασκευαστής γνωρίζει ότι οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να αντικαταστήσουν το μέγεθος, πρέπει να χρησιμοποιήσει αυτή την πληροφορία για να πείσει τους λιανέμπορους και χονδρέμπορους ότι πρέπει να δεχτούν κι αυτοί την συγκεκριμένη υποκατάσταση.

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

Επιπλέον, η αντικαταστάτρια εμπορική επωνυμία μπορεί να γίνει η πρώτη επιλογή του καταναλωτή στο μέλλον. Αν συμβεί αυτό, ο κατασκευαστής χάνει την παρούσα αξία όλων των μελλοντικών συμμετοχών στο κέρδος του, πράγμα το οποίο δεν θα είχε συμβεί αν δεν αναγκαζόταν ο πελάτης να αλλάξει την αγοραστική του συμπεριφορά. Αυτές οι περιπτώσεις είναι δύσκολο ή και αδύνατο να καθοριστούν με ακριβή ποσοτικά στοιχεία.

3.3.2. Εξισορρόπηση κόστους /εσόδων

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



ΣΧΗΜΑ Εξισορροπήσεις Κόστους που απαιτούνται σε ένα Σύστημα Marketing - Logistics

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

Αν υποθέσουμε ότι το κόστος του πιο αποδοτικού συστήματος Logistics για ένα στόχο εξυπηρέτησης 98% είναι 20 εκατομμύρια δραχμές, υψηλότερο απ' το υπάρχον κόστος συστήματος. Αν κάθε επιπλέον δραχμή πωλήσεων αντιστοιχεί στο 25% του σταθερού κόστους

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

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

Παρότι ο απώτερος σκοπός της βιομηχανίας είναι να παρέχει χρήσιμα προϊόντα στον τελικό καταναλωτή, οι βιομηχανίες σπάνια εμπλέκονται σε άμεση συναλλαγή με τους καταναλωτές, Συνήθως προσεγγίζουν τους καταναλωτές μέσω των ενδιάμεσων τους, όπως είναι οι χονδρέμποροι και οι λιανέμποροι. Γι' αυτό το λόγο είναι σημαντικό να καθοριστεί πως θα αντιδράσουν οι χονδρέμποροι και λιανέμποροι στις περιπτώσεις αναγκαστικής μείωσης του επιπέδου παρεχόμενων υπηρεσιών, Με στόχο να εκτιμηθεί το κόστος και τα πλεονεκτήματα των διαφορετικών πολιτικών εξυπηρέτησης πελατών, πρέπει να προσδιοριστούν από τη βιομηχανία οι αντιδράσεις των πελατών της,

3.3.2.1. Η ανάλυση ABC

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

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

1. Τα προϊόντα στην κατηγορία A είναι τα πιο κερδοφόρα προϊόντα της επιχείρησης, τα οποία ακολουθούνται από τις κατηγορίες B, C, και D, Τα προϊόντα στην κατηγορία A, αντιπροσωπεύουν ένα μικρό ποσοστό της συνολικής γραμμής παραγωγής.

2. Τα προϊόντα στην κατηγορία D αντιπροσωπεύουν τα λιγότερο κερδοφόρα.

Τυπικά, το 80 % της γραμμής προϊόντος ανήκει σ' αυτήν την κατηγορία.

Κατηγορία	Προϊόν			
Πελατών	A	B	C	D
I	1	2	6	10
II	3	4	7	12
III	5	8	13	16
IV	9	14	15	19
V	11	17	18	20

ΣΧΗΜΑ Διάγραμμα Συνδιασμός Πελατών - Προϊόντων

3. Οι πελάτες της κατηγορίας I είναι οι πιο κερδοφόροι για τον κατασκευαστή και ίσως δεν αριθμούν πάνω από 5 ή 10,

4. Οι πελάτες της κατηγορίας V είναι οι λιγότερο κερδοφόροι πελάτες γιατί αγοράζουν σε μικρές ποσότητες ή πραγματοποιούν πολύ μικρό ετήσιο όγκο πωλήσεων, Η κατηγορία V είναι συνήθως η πλειονότητα των πελατών,

5. Ο πιο κερδοφόρος συνδυασμός πελάτη - προϊόντος πραγματοποιείται όταν προϊόντα της κατηγορίας A, πωλούνται σε πελάτες της κατηγορίας I. (αριθμός προτεραιότητας 1), Ο επόμενος πιο κερδοφόρος συνδυασμός είναι όταν προϊόντα της κατηγορίας B πωλούνται σε πελάτες της κατηγορίας I. Ο επόμενος, όταν προϊόντα της κατηγορίας A πωλούνται σε πελάτες κατηγορίας 11 κλπ, 'μέχρι το λιγότερο κερδοφόρο συνδυασμό, όπου προϊόντα της κατηγορίας D πωλούνται σε πελάτες κατηγορίας V (αριθμός προτεραιότητας 20).

Οι συνδυασμοί προϊόντων - πελατών τίθενται σε λειτουργία με τον τρόπο που φαίνεται στον Πίνακα 3.2, Ο συνδυασμός με περιοχή προτεραιότητας 1-5 αναφέρεται σε πρότυπα διαθεσιμότητας 100% και πρότυπα παράδοσης σε 48 ώρες και οι παραγγελίες ολοκληρώνονται στο 99% κάθε φορά, Ο λόγος που τα πρότυπα ολοκλήρωσης της παραγγελίας δεν είναι 100% ενώ η διαθεσιμότητα των προϊόντων είναι 100% είναι ότι πελάτες της κατηγορίας I επίσης παραγγέλνουν προϊόντα περιοχής προτεραιότητας έως 10.

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

ΣΧΗΜΑ Συνδυασμοί Λειτουργικότητας Πελατών – Προϊόντων

Η χαμηλότερη περιοχή προτεραιότητας, 16-20 έχει πρότυπα διαθεσιμότητας 90%, χρόνο παράδοσης τις 120 ώρες και ολοκλήρωση της εκτέλεσης της παραγγελίας 93%. Αυτή η μέθοδος αναγνωρίζει την ανάγκη να προσφερθούν στους πιο κερδοφόρους πελάτες επίπεδα εξυπηρέτησης τέτοια, που να τους ενθαρρύνουν να επαναλάβουν τη συνεργασία. Καμία επιχείρηση δεν θέλει να υπάρχει έλλειψη των πιο κερδοφόρων προϊόντων της, στους πιο κερδοφόρους πελάτες της. Λιγότερο κερδοφόρο i πελάτες μπορούν να γίνουν πιο πολύτιμοι για την επιχείρηση αν μειώσει το κόστος που έχει για να τους εξυπηρετεί.

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

3.3.3. Ο Έλεγχος των υπηρεσιών προς τους πελάτες

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

3.3.3.1. Ο Εξωτερικός έλεγχος των υπηρεσιών στον πελάτη

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

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

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

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

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

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

1. ποιότητα προϊόντος,
2. τιμή, όροι πώλησης,
3. ποσοτικές εκπτώσεις,
4. διαφήμιση της επιχείρησης,
5. διαφημιστική υποστήριξη του προϊόντος κλπ.

Υπάρχουν τρία πλεονεκτήματα αν περιληφθεί και η λειτουργία του marketing

· η ανάμιξη του marketing διευκολύνει την εφαρμογή των συναλλαγών μέσα στο μίγμα marketing.

- το marketing έχει σημαντική εμπειρία στο σχεδιασμό ερωτηματολογίων που είναι το επόμενο βήμα της διαδικασίας

- η συμμετοχή του marketing προσθέτει εγκυρότητα στα αποτελέσματα της έρευνας, πράγμα που ενισχύει την αποδοχή και διευκολύνει την επιτυχή εφαρμογή της διαδικασίας.

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

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

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

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

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

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

Πριν αποσταλεί το ερωτηματολόγιο, πρέπει να δοκιμαστεί σ' έναν μικρό

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

χρωματικά κωδικοποιημένα ερωτηματολόγια.

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

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

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

προϊόντα έχουν πωληθεί. Οι πελάτες δεν ξέρουν ότι υπάρχει πρόβλημα μέχρι τη στιγμή που τα προϊόντα που παραγγέλνουν δεν παραδίδονται.

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

Αυτές οι μεταβλητές αναγνωρίζονται σαν πιο σημαντικές σε πολλούς κλάδους,

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

1. Όλοι οι προμηθευτές ενός κλάδου πρέπει να λειτουργούν σε άριστα επίπεδα (ή σε συγκριτικά ίσα επίπεδα), πράγμα που κάνει δύσκολη την επιλογή μεταξύ προμηθευτών,

2. Οι λόγοι για τους οποίους υπάρχουν σημαντικές μεταβολές στην απόδοση των προμηθευτών ίσως είναι οι καλύτερες ενδείξεις του μεριδίου της αγοράς,

3. Οι πελάτες ίσως αξιολογούν μια μεταβλητή σαν εξαιρετικά σημαντική, αλλά ίσως υπάρχουν πολύ λίγοι ή και κανένας προμηθευτής που να παρέχει ικανοποιητικά επίπεδα παροχής υπηρεσιών γι' αυτή τη μεταβλητή. Τέτοιες μεταβλητές δίνουν τη δυνατότητα να αναπτυχθούν διαφοροποιημένες υπηρεσίες στην αγορά.

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

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

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

3.3.3.2. Ο Εσωτερικός έλεγχος υπηρεσιών προς τους πελάτες

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

Πώς μετριέται η παρούσα εξυπηρέτηση πελατών μέσα στην επιχείρηση;

Ποιες είναι οι μονάδες μέτρησης;

Ποια είναι τα πρότυπα και οι στόχοι απόδοσης;

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

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

Ποιο είναι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αναφοράς του;

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

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

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

δίνει στην ανώτερη διοίκηση μια ξεκάθαρη εικόνα για την επικοινωνία της επιχείρησης με τους πελάτες.

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

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

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

Οι συνεντεύξεις της διοίκησης είναι άλλος ένας τρόπος συλλογής στοιχείων. Οι συνεντεύξεις πρέπει να πραγματοποιηθούν με τους υπεύθυνους για την παραγγελιοληψία, τη διοίκηση αποθεμάτων, των αποθήκευση, τη μεταφορά, την εξυπηρέτηση πελατών, τα χρηματοοικονομικά, την παραγωγή, τους υπεύθυνους για τις πρώτες ύλες, και τους υπεύθυνους marketing και πωλήσεων. Αυτές οι συνεντεύξεις θα βοηθήσουν να κατανοηθεί, πως ο κάθε ένας από αυτούς τους υπεύθυνους των παραπάνω λειτουργιών αντιλαμβάνεται την παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες, την επικοινωνία μαζί τους, και πως συνδυάζονται με τις άλλες λειτουργικές περιοχές.

Ειδικότερα, οι συνεντεύξεις απευθύνονται:

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

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

αναφορών, η έκτασή τους και οι μέθοδοι ανακοίνωσής τους.

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

3.3.3.3. Αναγνώριση πιθανών λύσεων

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

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

3.3.3.4. Καθιέρωση Επιπέδων Εξυπηρέτησης Πελατών

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

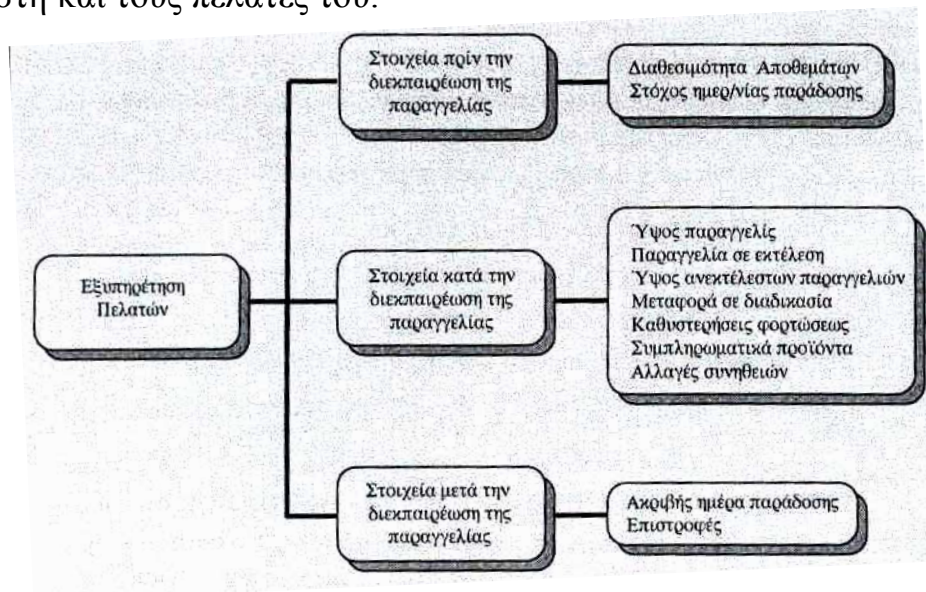
3.4. ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

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

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

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

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



ΣΧΗΜΑ Πιθανές Μετρήσεις Αποδοχής των Παρεχόμενων Υπηρεσιών

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

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

3.5. ΕΜΠΟΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

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

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

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

Οι άνθρωποι των πωλήσεων κάνουν κακή χρήση της παροχής υπηρεσιών στους πελάτες υποσχόμενοι ταχύτερη παράδοση για να κλείσουν μια παραγγελία. Αλλά οι περισσότεροι πελάτες εκτιμούν την αξιοπιστία και την ακρίβεια των παραγγελιών, παρά την

ταχύτητα στην παράδοση. Συνεπώς, προσπαθώντας να μειωθεί ο χρονικός κύκλος παραγγελιών με αυτόν και μόνο το σκοπό, αυξάνεται το μεταφορικό κόστος, ενώ επίσης θα αυξηθεί το κόστος συλλογής της παραγγελίας λόγω της διακοπής της ροής της συνηθισμένης εργασίας. Επίσης, ούτε η επιχείρηση αλλά ούτε ο πελάτης έχουν πολλά να κερδίσουν. Όταν οι άνθρωποι των πωλήσεων (πωλητές υπερβάλλουν σχετικά με τις πολιτικές εξυπηρέτησης πελατών στις ημερομηνίες αποστολής, στις ώρες παραδόσεων, στα σημεία αποστολής, στους τρόπους μεταφοράς και τις μονάδες πωλήσεων, παρακωλύουν τις παραγγελίες άλλων πελατών και δημιουργούν αύξηση στο κόστος των Logistics. Σε άλλες περιπτώσεις, οι πωλητές δεν « πωλούν » τις παρεχόμενες από την επιχείρηση υπηρεσίες προς τους πελάτες.

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

Τα γεγονότα δείχνουν ότι σε πολλές εταιρείες δεν εκτιμούν το κόστος αποτελεσματικότητας των επιπέδων εξυπηρέτησης και δεν έχουν κανέναν αποτελεσματικό τρόπο καθορισμού ανταγωνιστικού επιπέδου παροχής υπηρεσιών. Οι πληροφορίες φτάνουν στην επιχείρηση μέσω των πωλήσεων και συνήθως μόνο όταν υπάρξει εν

την αλλαγή των επιπέδων παρεχόμενων υπηρεσιών, ή μέσω επιθετικών πελατών και από φήμες μέσα στον κλάδο. Το τελικό αποτέλεσμα αυτής της πληροφόρησης είναι ότι οι εταιρείες πολλές φορές αντιδρούν υπερβολικά σε ανακριβείς υποδείξεις από την αγορά, ή ακόμη και από τους δικούς τους ανθρώπους.

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

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

3.6. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

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

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

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

και οι αξιολογήσεις των πελατών είναι αναγκαίοι.

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

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

"Πρέπει να ξεκαθαριστεί ότι το καλύτερο επίπεδο υπηρεσιών δεν είναι πάντα το επίπεδο με το χαμηλότερο κόστος. Το καλύτερο επίπεδο είναι αυτό που προσελκύει ή και διατηρεί τους πελάτες με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και συμβαδίζει τις ανάγκες ανάπτυξης της επιχείρησης. Οριζόμενο μ' αυτόν τον τρόπο, το καλύτερο επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών μπορεί να επιτευχθεί εξισορροπώντας κάποιες μειώσεις στο κόστος των Logistics με την αύξηση των πλεονεκτημάτων του marketing ή στις βιομηχανικές αποδόσεις. Μ' αυτόν τον τρόπο, με τα οριζόμενα επίπεδα εξυπηρέτησης από τον πελάτη και έναν καλό χειρισμό τους κόστους, ο καθένας ξέρει ακριβώς τι ανταλλάσσεται και τι εισπράττεται σαν έσοδο."

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

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

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

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

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

Η διοίκηση πρέπει, να μετρηθεί και εκτιμήσει την επίδραση των ανεξάρτητων

δραστηριοτήτων Logistics όπως η μεταφορά, η αποθήκευση, η διοίκηση αποθεμάτων, ο

προγραμματισμός παραγωγής / αγοράς και η διαδικασία παραγγελιών, στο επίπεδο των παρεχομένων υπηρεσιών. Οι αρμόδιοι υπάλληλοι πρέπει να αναφέρουν τα αποτελέσματα στα αρμόδια διοικητικά στελέχη. Η διοίκηση πρέπει να συγκρίνει την πραγματική απόδοση με τα πρότυπα και να αναλάβει διορθωτική δράση, αν επιβάλλεται. Για να έχει επιτυχή και αποτελεσματική διοίκηση, η επιχείρηση χρειάζεται τακτική πληροφόρηση. Είναι επίσης αναγκαίο να καθιστά υπεύθυνους τους ανεξάρτητους συνεργάτες για την απόδοση τους, απ' τη στιγμή που η πληροφόρηση μόνη δεν εγγυάται την καλύτερη λήψη αποφάσεων.

ΕΠΙΛΟΓΕΣ MARKETING ΚΑΙ LOGISTICS

Η σχέση των logistics με το marketing είναι πολύ βαθιά και ουσιαστική αφού δεν είναι εύκολο να διακριθούν οι περιοχές, οι λειτουργίες και τα αποτελέσματα, και οι εταιρείες αντιμετωπίζουν το συγκεκριμένο πρόβλημα εντελώς διαφορετικά η καθεμία. Αξίζει να τονιστεί ότι παλαιότερα τα θέματα και οι προβληματισμοί που τώρα αναφέρονται ως προβλήματα logistics είχαν αντιμετωπιστεί και ως προβλήματα marketing. Το πρώτο λοιπόν ερώτημα που τίθεται αναφέρεται στο ποιο τμήμα της επιχείρησης είναι αρμόδιο, είναι υπεύθυνο για την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση της πελατείας; Ποιο τμήμα θα αναλάβει το έργο να παραδώσει τα προϊόντα που παραγγέλνουν οι πελάτες; Ποιος θα εκτελέσει την εργασία αυτή; Ποιος θα τη σχεδιάσει και ποιος θα την αξιολογήσει; Όλοι συμφωνούν ότι πρέπει να γίνει, αλλά δε συμφωνούν στο ποιος θα έχει την ευθύνη. Όλοι έχουν απαιτήσεις αλλά κανένας δε θέλει να αναλάβει την ευθύνη εκτέλεσης και υλοποίησης των στόχων. Προτιμούν να ασκούν κριτική να αναφέρουν τι έπρεπε να γίνει αλλά αρνούνται την ευθύνη. Πολλοί διευθυντές, μοιάζουν με τους προπονητές της Δευτέρας που γνωρίζουν τι ακριβώς έπρεπε να είχε κάνει η ομάδα τους την Κυριακή που πέρασε, πως έπρεπε να παίζει, ποιος έπρεπε να είχε αναλάβει ποιον και γενικά γνωρίζουν πως θα κέρδιζε τον αντίπαλο της ομάδας που υποστηρίζει.

Πολλές φορές γίνεται ένα σφάλμα στο σχεδιασμό και στο συντονισμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και στην κατανομή των αρμοδιοτήτων. Το σφάλμα αυτό έχει σχέση με τους ορισμούς του τι είναι και τι κάνει το τμήμα του Marketing και του τι είναι και τι κάνει το τμήμα του Logistics. Και των δύο Το έργο είναι πολυδιάστατο και καλύπτει πολλούς τομείς και ταυτόχρονα και τα δύο τμήματα επιδιώκουν άμεσα την εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση της πελατείας της επιχείρησης.

Η κυριότερη διαφορά μεταξύ των δύο τμημάτων αναφέρεται στο ότι το **Marketing επιδιώκει τη διατήρηση, την αύξηση και τη δημιουργία ζήτησης** για κάποιο προϊόν που παράγει ή εμπορεύεται η επιχείρηση, ενώ το **Logistics Management επιδιώκει την ικανοποίηση της ζήτησης των πελατών για τα προϊόντα της επιχείρησης.**

Μια κοινωνία που διαθέτει απεριόριστους πόρους, ανθρώπινους και φυσικούς πόρους, μια κοινωνία που δε γνωρίζει την έννοια της "στενότητας χρηματικών πόρων" ή της στενότητας κεφαλαίου, γης κλπ θα μπορούσε να ικανοποιήσει οποιοδήποτε επίπεδο ζήτησης για οποιοδήποτε προϊόν σχετικά εύκολα, χωρίς μακροχρόνιο σχεδιασμό. Δυστυχώς όμως όλος ο κόσμος αντιμετωπίζει στενότητα πόρων.

Το οικονομικό πρόβλημα υπάρχει γιατί η κοινωνία δεν έχει απεριόριστες ποσότητες από κανένα παραγωγικό πόρο και γι' αυτό επιβάλλεται να γίνεται ένας σχεδιασμός, μια συστηματική προσπάθεια επίτευξης της μέγιστης δυνατής ικανοποίησης της ζήτησης με τους δεδομένους διαθέσιμους πόρους, ή της ικανοποίησης μιας δεδομένης ζήτησης χρησιμοποιώντας την ελάχιστη δυνατή ποσότητα πόρων.

Τα αποτελέσματα του σχεδιασμού του συστήματος **Logistics** που επέλεξε η επιχείρηση και τα αποτελέσματα από τη συνεχή, την καθημερινή εκτέλεση των εργασιών του συστήματος, διαπιστώνονται στο σημείο επαφής της επιχείρησης με τους πελάτες της. Η εξυπηρέτηση των πελατών της επιχείρησης είναι το αποτέλεσμα του συστήματος **Logistics** και ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών της, είναι ο βαθμός επιτυχίας του συστήματος **Logistics** της επιχείρησης. Αποκλειστικό κριτήριο επιτυχίας είναι η γνώμη της πελατείας. Δεν έχει ιδιαίτερη σημασία η άποψη των υπευθύνων του συστήματος **Logistics**, αλλά η άποψη των πελατών, η άποψη των χρηστών του συστήματος. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου η διεύθυνση marketing έχει επιληφθεί και επιλύσει σχετικά προβλήματα, ενώ υπήρξαν περιπτώσεις στις οποίες μεταβλήθηκαν οι πρακτικές και πολιτικές marketing λόγω αλλαγών στο σύστημα φυσικής διανομής-Logistics.

2.1 Το περιβάλλον του marketing

Πριν εξεταστεί η επίδραση των μεταβλητών από το περιβάλλον στο σχεδιασμό και στη λειτουργία της επιχείρησης, πρέπει να ξεκαθαριστούν οι διαφορές στις έννοιες βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο περιβάλλον.

Ως βραχυπρόθεσμο περιβάλλον νοούνται οι δυνάμεις του άμεσου περιβάλλοντος, όπως η αποστολή των προϊόντων, οι πελάτες, η ύπαρξη μεσαζόντων, το επιθυμητό και αναζητούμενο κοινό κλπ., δηλαδή οι δυνάμεις που επηρεάζουν άμεσα το σχεδιασμό των λειτουργιών marketing και logistics. **Ως μακροχρόνιο περιβάλλον** νοείται το σύνολο των δυνάμεων που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό, την κοινωνία, το πολιτικό περιβάλλον, την τεχνολογία σε διεθνές και τοπικό επίπεδο.

Από αυτές τις δυνάμεις πηγάζουν και οι ειδικότερες συνισταμένες του βραχυπρόθεσμου περιβάλλοντος.

Στο marketing συνηθίζεται η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), όπου αναλύονται οι διάφορες παράμετροι, μεταβλητές και καταστάσεις, ποιοτικά κυρίως σε σχέση με τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα, τις ευκαιρίες αλλά και τις απειλές

που ενέχουν ή κρύβουν για την εταιρεία. Η παρουσίαση σε μορφή πίνακα βοηθά πολύ στην κατανόηση των πραγματικών διαστάσεων κάθε κατάστασης, αφού μια κατάσταση μπορεί να παρουσιάζει συγχρόνως και πλεονεκτήματα και απειλές (κινδύνους).

Παρατηρείται ότι ακόμα και σε μια τέτοια κατάσταση όπου υπάρχει ποσοτική εκτίμηση, η ανάλυση παραμένει ποιοτική, αφού το ενδιαφέρον εστιάζεται στα ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Παράδειγμα

Σαν παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί η εξής κατάσταση: απελευθερώνεται η αγορά των μεταφορών και αλλοδαπές εταιρείες logistics μπορούν να αναλάβουν το μεταφορικό έργο μιας εταιρείας με χαμηλότερο κόστος. Η είσοδος των αλλοδαπών εταιρειών logistics επιφέρει και αλλαγές στην αγορά, αφού μπορούν να επιτρέψουν και τη διείσδυση των αλλοδαπών προϊόντων στην εγχώρια αγορά. Αυτό συνιστά μια απειλή, αφού η εταιρεία θα δεχτεί εμπορική μείωση, αλλά και ευκαιρία για να αναπτύξει ουσιαστικά αντανακλαστικά στον ανταγωνισμό. Αυτή η κατάσταση δημιουργεί συγκριτικό πλεονέκτημα για την εταιρεία έναντι των ανταγωνιστών που δρουν σε πιο ελεγχόμενο θεσμικό περιβάλλον, αφού θα μειωθεί το κόστος, αλλά συγχρόνως δημιουργεί και το πρόβλημα επικοινωνίας με τους παραλήπτες, τους πελάτες και με όποιον άλλον συναναστρέφονται ή συνεργάζονται οι αλλοδαποί εργάτες. Έτσι, μια κατάσταση που δημιουργεί μια ευκαιρία (μείωση σχετικού κόστους), δημιουργεί παράλληλα και μια απειλή (επικοινωνιακή δυσκολία).

	Ευκαιρίες Opportunities	Απειλές Threats
Πλεονεκτήματα Strengths	Μείωση του κόστους υπηρεσιών logistics	Δυσκολία στην επικοινωνία με τον παραλήπτη
Αδυναμίες Weaknesses	Εμπορική επίθεση που θα ενισχύσει τα ανταγωνιστικά αντανακλαστικά	Εμπορική επίθεση που θα φέρει απώλεια μεριδίου αγοράς

2.1.1 Μακροπρόθεσμο περιβάλλον marketing

Αναλύοντας καταρχάς το μακροπρόθεσμο περιβάλλον, θα πρέπει κανείς να εστιαστεί στις:

- δημογραφικές,
- πολιτικές,
- κοινωνικές,
- τεχνολογικές και
- εμπορικές παραμέτρους

που θα διαμορφώσουν τις κοινωνίες και τις αγορές του μέλλοντος. Δεν είναι λίγοι οι ειδικοί του marketing που εστιάζουν το ενδιαφέρον τους καταρχάς στο οικονομικό περιβάλλον. Ο λόγος είναι ότι η οικονομία ως έννοια εμπεριέχει τη δυναμική των μεταβολών. Αν, για παράδειγμα, σε μακροοικονομικό επίπεδο η ανεργία είναι χαμηλή, η απασχόληση υψηλή, ο πληθωρισμός και τα επιτόκια χαμηλά, τότε το καθαρό εισόδημα των πολιτών και η αγοραστική δύναμη των νοικοκυριών θα είναι υψηλή και μπορεί να διατεθεί για διάφορα καταναλωτικά αγαθά. Ακόμα και αν αυτό συμβαίνει σε τοπικό επίπεδο, οι σύγχρονες οικονομίες επηρεάζονται άμεσα από το γενικότερο διεθνές κλίμα και συνήθως αντιδρούν σε μεταβολές. Η ανάπτυξη της αγοράς δεν είναι δυνατό να προβλεφθεί με ακρίβεια λόγω της πολυπλοκότητας της, είναι όμως δυνατή η μέτρηση της δυναμικής της αγοράς. Συνήθως η δυναμική προσδιορίζεται από την ελαστικότητα της ζήτησης, ενώ σε ορισμένες ακραίες περιπτώσεις εξαρτάται και από την ελαστικότητα της προσφοράς. Γενικά το marketing επηρεάζεται από την ικανότητα και την επιθυμία του καταναλωτικού κοινού να αγοράσει προϊόντα και η αλληλεπίδραση της προσφοράς και της ζήτησης προσδιορίζουν τον ανταγωνισμό άλλα και πολλά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Άλλα χαρακτηριστικά θα προσδιοριστούν από τις δημογραφικές εξελίξεις, οι οποίες σχετίζονται άμεσα με τις πληθυσμιακές τάσεις και με τα εισοδηματικά χαρακτηριστικά. Η αριθμητική αύξηση του πληθυσμού ή η ανάπτυξη και μεγένθυση συγκεκριμένων ηλικιακών ή πληθυσμιακών ομάδων επιδρά άμεσα στις πωλήσεις και στην ζήτηση προϊόντων. Ακριβώς ανάλογα, πληθυσμοί παρόμοια εισοδηματικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τις αγορές. Όσο αυξάνεται το κατά κεφαλήν ΑΠΕ του πληθυσμού, τόσο αυξάνεται και η αγοραστική του δύναμη και μεταβάλλεται η δυναμική της αγοράς.

Όταν κανείς αναφέρεται σε ανθρώπους, θα πρέπει να αναφέρεται και σε αξίες που διαμορφώνουν τα κοινωνικά χαρακτηριστικά της κάθε ομάδας. Διαφορετικές ηθικές και θρησκευτικές αξίες διαμορφώνουν τη ζήτηση και καθοδηγούν την πρόσφορα για κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών. Παράλληλα, αξίες, όπως η αποταμίευση, η ηθική στην εργασία, η ελεύθερη διάθεση των εισοδημάτων, η ισότητα των φυλών και η ανάγκη για άμεση ικανοποίηση, προσδιορίζουν σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της αγοράς. Για παράδειγμα η κοινωνική ομάδα των έφηβων διακατέχεται από εντελώς διαφορετικά χαρακτηριστικά κατανάλωσης από ο'τι η ομάδα των ηλικιωμένων, ενώ διαφοροποιήσεις γίνονται αισθητές και στα διαφορετικά γεωγραφικά πεδία ανάμεσα σε εκπρόσωπους της κάθε ομάδας. Πρέπει να τονιστεί ότι στο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον η εύρεση κοινών παγκόσμιων χαρακτηριστικών, που να καλύπτουν ανάγκες μίας συγκεκριμένης ομάδας σε κάθε σημείο της γης, αποτελεί το πιο δύσκολο έργο για τους υπευθύνους marketing.

Ένα πολύ ισχυρό μήνυμα επιδράσεων δέχεται το τμήμα marketing από τις νομικές και πολιτικές δυνάμεις του οικονομικού περιβάλλοντος. Αυτές μπορούν να εκφράζονται ως πολιτικές για τον ανταγωνισμό, την κοινωνική νομοθεσία και τη χρηματοοικονομική διαχείριση. Οι σχέσεις που διέπουν την αγορά εργασίας, τα κοινωνικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, η συμμετοχή του δημόσιου τομέα στο σύνολο της οικονομίας επηρεάζουν άμεσα τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. Πολύ σημαντικές εξελίξεις αποτελούν οι κανόνες ενημέρωσης των καταναλωτών, όπως στην περίπτωση των φαρμάκων, των τσιγάρων, των αυτοκινήτων, καθώς επίσης και η δυνατότητα που παρέχεται στην κεντρική διοίκηση να επέμβει στην αγορά και να αποσύρει προϊόντα που θεωρεί επιβλαβή για το κοινωνικό σύνολο. Σε πολλές περιπτώσεις η

κρατική νομοθεσία επιβάλλει ή νοθεύει τον ελεύθερο ανταγωνισμό μέσω επιδοτήσεων, επιχορηγήσεων και φορολογικών ελαφρύνσεων. Στις ΗΠΑ έχουν θεσπιστεί αντιμονοπωλιακοί ομοσπονδιακοί κανόνες που επηρεάζουν τα τέσσερα συστατικά του πακέτου προσφοράς (προϊόν – τόπος - προώθηση-τιμή).

Ο ανταγωνισμός επηρεάζεται από το τεχνολογικό περιβάλλον και την:-ανάπτυξη επιστημονικών μεθόδων και τεχνικών. Η τεχνολογία επηρεάζει το marketing με δύο τρόπους. Επηρεάζει τον τρόπο και τα πρότυπα ζωής δημιουργώντας επιθυμίες, ανάγκες και προϊόντα. Επίσης, επηρεάζει όλα τα συστατικά του πακέτου προσφοράς, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα των μεθόδων και μειώνοντας το κόστος παραγωγής. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον αναλύεται συνήθως με βάση τη μέθοδο SWOT και κατηγοριοποιείται ανάλογα με την κατάσταση στην ελαστικότητα της αγοράς και τα χαρακτηριστικά της ζήτησης. Μια σχετικά ακαδημαϊκή και περιληπτική παρουσίαση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος είναι η ακόλουθη:

	Μονοπώλιο	Ολιγοπώλιο	Ελεύθερος Ανταγωνισμός	Μονοπωλιακός Ανταγωνισμός
Πλήθος Ανταγωνιστών	Μηδενικό	Μικρό	Μεγάλο	Περιορισμένο
Μέγεθος ανταγωνιστών		Μεγάλο	Μικρό	Περιορισμένο
Μοναδικότητα Προϊόντος	Απόλυτη	Μερική	Καμία	Μερική
Ελαστικότητα Ζήτησης	Ανεξάρτητη	Εξαρτάται από το προϊόν	Εντελώς Ελαστική	Ανεξάρτητη
Έλεγχος Τιμών	Πλήρης	Μερικός	Κανένας	Μερικός

ΣΧΗΜΑ Κατηγορίες Ανταγωνισμού

Γενικά ο ανταγωνισμός προσδιορίζει τη δυνατότητα προσέγγισης του πελάτη και την ικανότητα αυτού να επιλέξει Φυσικά, το θέμα του ανταγωνισμού δεν εξαντλείται σε μακροοικονομικά χαρακτηριστικά και αποτελεί ουσιώδες κεφάλαιο του marketing η διαμόρφωση τιμής, προϊόντος και πακέτου προσφοράς. Στην περίπτωση των

υπηρεσιών logistics το μακροοικονομικό περιβάλλον επηρεάζει ακόμα περισσότερο το πακέτο, αφού υπάρχει έντονη εξάρτηση από παγκόσμιες οικονομικές τάσεις και την ικανότητα των διεθνών αγορών.

Βραχυπρόθεσμο περιβάλλον marketing

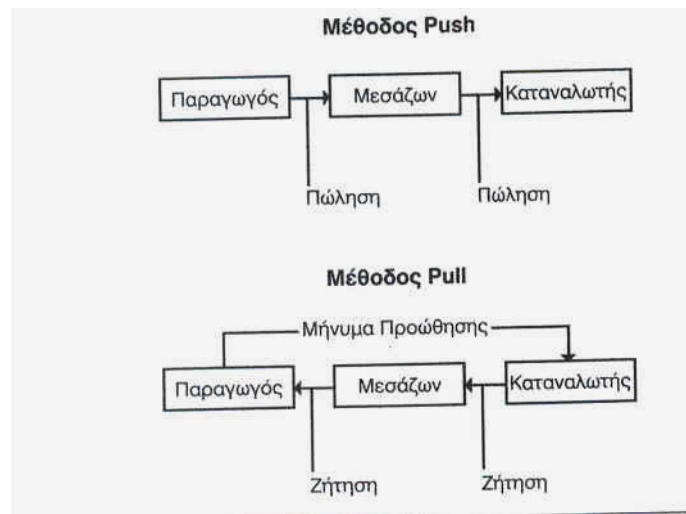
Η δομή της εταιρείας αποτελεί ίσως το σημείο εκκίνησης για την ανάλυση. Οι διευθύνσεις και τα τμήματα εξετάζονται ανάλογα με τον πελατοκεντρικό ή υποστηρικτικό χαρακτήρα τους και κυρίως με τις συνεργίες που δημιουργούνται. Σε κλασικά συγγράμματα marketing υπάρχουν πίνακες με την έμφαση που δίδεται από τις εταιρείες σε λειτουργίες τμημάτων και την επίδρασή τους στο marketing του όποιου προϊόντος. Ένα τμήμα ερευνάς και ανάπτυξης εξυπηρετεί συνήθως τις τεχνολογικές αλλαγές και ανάγκες της εταιρείας, αλλά τα αποτελέσματά του μπορούν να μεταβάλουν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Έτσι, ακόμα και ένα τμήμα υποστηρικτικό μπορεί να βρει το ρόλο του σε μια στρατηγική προσέγγιση marketing. Εντελώς ανάλογα, τμήματα που επικοινωνούν με τον πελάτη για κάθε ενέργειά τους ελέγχονται και ενημερώνονται από τις διαδικασίες marketing που έχει αναλάβει η εταιρεία. Η διαφορά ανάμεσα σε τμήματα που επικοινωνούν με τον πελάτη και στα υποστηρικτικά είναι ο βαθμός εμπλοκής τους στο σχεδιασμό marketing και στην υιοθέτηση συγκεκριμένων πρακτικών.

Η πελατεία της εταιρείας δεν είναι αναγκαστικά το ευρύ κοινό, αλλά μπορεί να είναι κάποιες εταιρείες ή συγκεκριμένες ομάδες, οπότε η στρατηγική marketing εμπλέκεται στο γενικότερο σχεδιασμό για το προϊόν. Τα χαρακτηριστικά της πελατείας είναι εξίσου σημαντικά στην ανάλυση με το πλήθος των πελατών ή των δυνητικών αγοραστών. Στις υπηρεσίες logistics ο διαμεταφορέας έχει να αντιμετωπίσει τελείως διαφορετικό περιβάλλον marketing απ'ότι ο θαλάσσιος μεταφορέας, παρά το γεγονός ότι και οι δυο συνεργάζονται για την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών. Στο πλέγμα εμπλέκονται και οι μεσάζοντες, οι οποίοι επηρεάζουν άμεσα το σύστημα διανομής. Οι μεσάζοντες μαζί με τους προμηθευτές που θα πρέπει να αναλύσει η εταιρεία για να προσδιορίσει το μακροχρόνιο περιβάλλον marketing.

Η σχέση των μεσαζόντων γίνεται ιδιαίτερα σημαντική στα καταναλωτικά προϊόντα. Αν και ξεφεύγει η ανάλυση της σημασίας των μεσαζόντων στη στρατηγική marketing, αποκτά ιδιαίτερη σημασία στη στρατηγική των logistics και στις πολιτικές επιλογές. Σε όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση αυξάνει συνεχώς η σημασία των μεσαζόντων, που συνήθως είναι χονδρέμποροι, ως αποτέλεσμα της δημιουργίας της εσωτερικής αγοράς. Ιδιαίτερα σημαντικός κλάδος είναι τα τρόφιμα, όπου οι χονδρεμπορικές εταιρείες επηρεάζουν περισσότερο τις εξελίξεις. Περίπου μία στις πέντε επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στο χώρο των τροφίμων, ο οποίος έχει εξελίξει και την τεχνογνωσία αλλά και τις πρακτικές στα logistics. Είναι εύκολο να αναλογιστεί κανείς τη σημασία τους με την ποικιλία προορισμών, παραγωγών και προϊόντων, καθώς επίσης και τους απαραίτητους όρους μεταφοράς, συσκευασίας, φύλαξης και διάθεσης.

Στο marketing υπάρχουν δυο κυρίως μέθοδοι προώθησης (κανάλια) του προϊόντος, που απαντώνται στην αγγλόφωνη βιβλιογραφία ως **push** και **pull**. Το κανάλι push βασίζεται σε μια διάταξη παραγωγού, μεσάζοντα και καταναλωτή όπου ο παραγωγός προωθεί με διάφορα μέσα το προϊόν του στο μεσάζοντα και ο μεσάζων κατόπιν στον καταναλωτή. Ο παραγωγός χρησιμοποιεί κάθε είδους κίνητρο, π.χ. διαφήμιση, διευκολύνσεις, συνεργασίες και άλλες εμπορικές πρακτικές, για να προσελκύσει το ενδιαφέρον του μεσάζοντα. Ανάλογα ο μεσάζοντας προωθεί το προϊόν στον καταναλωτή. Συνήθως ο μεσάζων προσθέτει αξία στον παραγωγό μέσω προσφοράς συγκεκριμένης υπηρεσίας προς τον καταναλωτή, όπως επεξήγηση, διευκόλυνση, εντοπιότητα κ.τ.λ. και ο καταναλωτής επιλέγει το μεσάζοντα της αρεσκείας του με ανάλογα καταναλωτικά κριτήρια. Για προώθηση υπηρεσιών η τακτική push κρύβει διάφορους κινδύνους και ο ρόλος του μεσάζοντα καθίσταται κρίσιμος. Για να μειωθεί ο σχετικός κίνδυνος, ο

παραγωγός στέλνει σχετικό μήνυμα προώθησης, Π.χ. διαφήμιση, κατευθείαν στον καταναλωτή που τον προτρέπει να απευθυνθεί στον μεσάζοντα.



ΣΧΗΜΑ Οι μέθοδοι Pull και Push για την προώθηση προϊόντος

Ο πίνακας 2 αποτυπώνει μια εικόνα της σημασίας των χονδρεμπόρων / μεσαζόντων, καθώς και τη συμμετοχή τους με κοινωνικούς όρους, όπως η απασχόληση:

Χώρα	Αριθμός χονδ/ρικών εταιρειών	Αριθμός εταιρειών-τρόφιμα	Αριθμός εταιρειών-λοιποί κλάδοι	Αριθμός εργαζομένων στις χονδρεμπορικές εταιρείες	Μ. Ο. εργαζομένων ανά επιχείρηση
Αυστρία	18,017	μη διαθέσιμα	μη διαθέσιμα	196,000	11
Βέλγιο	48,026	10,099	37,927	201,883	4
Γαλλία	84,227	23,871	60,356	974,600	12
Γερμανία	118,150	18,332	99,818	1,539,000	13
Δανία	36,653	4,350	32,303	166,200	5
Ελβετία	18,460	1,602	16,858	103,000	64
Ελλάδα	30,720	14,760	15,960	115,403	14
Ιρλανδία	3,027	684	2,343	42,500	5
Ισλανδία	1,443	μη διαθέσιμα	μη διαθέσιμα	7,092	7
Ισπανία	69,583	23,224	46,359	485,000	8
Ιταλία	129,525	33,757	95,768	1,005,000	7
Λουξεμβούργο	1,685	230	1,455	12,294	4
Μ. Βρετανία	232,045	28,887	203,158	921,000	6
Νορβηγία	18,398	2,178	16,220	104,000	5
Ολλανδία	75,800	8,500	67,300	403,000	μη διαθέσιμα
Πορτογαλία	28,447	6,052	22,395	μη διαθέσιμα	4
Σουηδία	54,500	μη διαθέσιμα	μη διαθέσιμα	191,000	7
	10,276	μη διαθέσιμα	μη διαθέσιμα	68,000	
	978,982			259,000	

ΣΧΗΜΑ Συγκεντρωτικά στοιχεία για το χονδρεμπόριο στην Ευρώπη

2.1. Βασικά Διλήμματα Σχεδιασμού

Τα στελέχη που έχουν αναλάβει το στρατηγικό σχεδιασμό του "επίπεδου εξυπηρέτησης πελατών" αντιμετωπίζουν μια μεγάλη σειρά δύσκολων ερωτημάτων στα οποία πρέπει να δοθούν απαντήσεις. Τα θέματα πρέπει να λυθούν στο ανώτατο επίπεδο διοίκησης της επιχείρησης και πρέπει να δοθούν οι σωστές κατευθύνσεις σ' όλα τα τμήματα. Τα διλήμματα και τα προβλήματα που αναφέρονται παρακάτω, είναι βέβαιο, ότι θα τα αντιμετωπίσουν αργά ή γρήγορα και γι' αυτό είναι προτιμότερο να συζητιούνται στη φάση του σχεδιασμού και να παίρνονται σχετικές αποφάσεις.

- Όλοι οι πελάτες θα τύχουν της ίδιας εξυπηρέτησης;

Σ' ότι αφορά την προέλευση των πωλήσεων ή των παραγγελιών, στις περισσότερες επιχειρήσεις, ισχύει ο κανόνας του Pareto, ο κανόνας του 80-20, δηλαδή το 80% των πωλήσεων

προέρχεται από το 20% της πελατείας. Αν και στην επιχείρηση που σχεδιάζει το "επίπεδο εξυπηρέτησης" ισχύει ο παραπάνω κανόνας, τότε ποια απόφαση θα λάβει, θα σχεδιάσει ένα σύστημα κοινό για όλους τους πελάτες ή διαφορετικά συστήματα για διαφορετικές κατηγορίες πελατών; Η απάντηση συνήθως είναι η δεύτερη.

Οι πελάτες, μικροί ή μεγάλοι είναι απαραίτητη και καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να επιλέγει πελάτες. Ένας μικρός πελάτης σήμερα κρύβει ένα μεγάλο αυριανό πελάτη. Ο μεγάλος πελάτης με τις αξιόλογες παραγγελίες προς την επιχείρηση έχει περισσότερες απαιτήσεις. Γνωρίζει τη δύναμή του και γι' αυτό ζητά καλύτερες τιμές, καλύτερους όρους πληρωμής και άλλες παραχωρήσεις.

Ο μεγάλος πελάτης ζητά και υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης, ζητά συνέπεια στις παραδόσεις, ζητά ποιότητα και γενικά έχει υψηλές απαιτήσεις για να καλύψει και αυτός με την σειρά του τις ανάγκες του. Οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται στις απαιτήσεις των μεγάλων πελατών γιατί δε θέλουν, δεν μπορούν να χάνουν τους μεγάλους. Η ζημιά από την απώλεια ενός μεγάλου είναι αισθητή για την επιχείρηση και γι' αυτό η επιχείρηση σχεδιάζει το σύστημα **Logistics** με βασική επιδίωξη την άμεση, γρήγορη και συνεπή εξυπηρέτηση των μεγάλων πελατών. Οι μικροί πελάτες θα εξυπηρετηθούν ως ένα βαθμό μόνο.

• Ποιο κανάλι διανομής ταιριάζει στην επιχείρηση;

Ο όρος "κανάλι διανομής" αναφέρεται φυσική διαδρομή που ακολουθούν τα προϊόντα της επιχείρησης από το σημείο παραγωγής ως το σημείο κατανάλωσης. Η επιλογή του καναλιού διανομής πρέπει να γίνει πολύ νωρίς, στα πρώτα βήματα του στρατηγικού σχεδιασμού και δεν πρέπει να συγχέεται με την επιλογή καναλιού διανομής του τμήματος **marketing**. Το τελευταίο σχετίζεται με την εμπορική πλευρά των προϊόντων, με την εξεύρεση του ιδανικού καναλιού που θα βρίσκει τους πελάτες σε όποιο σημείο της αγοράς και να βρίσκονται και θα μεταφέρει τις πληροφορίες και τις παραγγελίες στην επιχείρηση.

Το τμήμα του **marketing** θα αποφασίσει το αν θα γίνονται επισκέψεις στους πελάτες από πωλητές της επιχείρησης ή από αντιπροσώπους, αν η προσέγγιση των πελατών θα γίνει με την αποστολή εντύπων ή φυλλαδίων ή με την άμεση προσωπική επαφή των πωλητών της. Στην τελευταία περίπτωση πρέπει να αποφασιστεί και πόσο συχνά θα γίνονται οι επισκέψεις, ποιο μέρος της αγοράς θα καλύπτει άμεσα η επιχείρηση και ποιο οι αντιπρόσωποί της κλπ.

Στο **logistics management** το πρόβλημα σχετίζεται με τη φυσική μεταφορά των προϊόντων, την αποθήκευση, τη φορτοεκφόρτωση, την καταμέτρηση, τη φύλαξη των προϊόντων. Τα κανάλια διανομής **marketing** και **logistics**, έχουν την αντίθετη φορά, το ένα μεταφέρει τις πληροφορίες από τους καταναλωτές στην επιχείρηση και το δεύτερο μεταφέρει (στη φυσική τους μορφή) τα προϊόντα από την επιχείρηση στους καταναλωτές, όπως φαίνεται και παραστατικά στο σχήμα της επόμενης σελίδας.

- Για τους λόγους αυτούς τα κανάλια εμπορίας και διανομής που επιλέγουν τα τμήματα του **marketing** και του **logistics** δε συμπίπτουν υποχρεωτικά. Μπορεί και τα δύο τμήματα να επιλέξουν τον ίδιο δρόμο ως ένα σημείο, ή για ένα μέρος της πελατείας τους, μπορεί όμως και να μη συμπίπτουν οι επιλογές τους.

Είναι πιθανό το τμήμα του **marketing** να επιλέξει ως το καλύτερο κανάλι την καθημερινή ή

εβδομαδιαία ή μηνιαία επίσκεψη όλων των πελατών της επιχείρησης, από δικούς της πωλητές, που τους έχει εκπαιδεύσει, που μπορεί να τους προγραμματίζει, να τους ελέγχει, να τους ενημερώνει γρήγορα και γενικά να επιτυγχάνει μ' αυτή τη μέθοδο τη μεγιστοποίηση των πωλήσεων.

Το τμήμα του **logistics** μπορεί όμως να επιλέξει ως καλύτερη μέθοδο τη μεταφορά και εκτέλεση των παραγγελιών με φορτηγά της επιχείρησης ή με φορτηγά τρίτων. Δεν είναι απαραίτητο τα κανάλια εμπορίας και διανομής να συμπίπτουν. Μπορεί το **Marketing** να επιλέξει μια εταιρεία που θα κάνει την παραγγελιοληψία και το σύστημα **Logistics** να επιλέξει μια άλλη για τη διανομή.

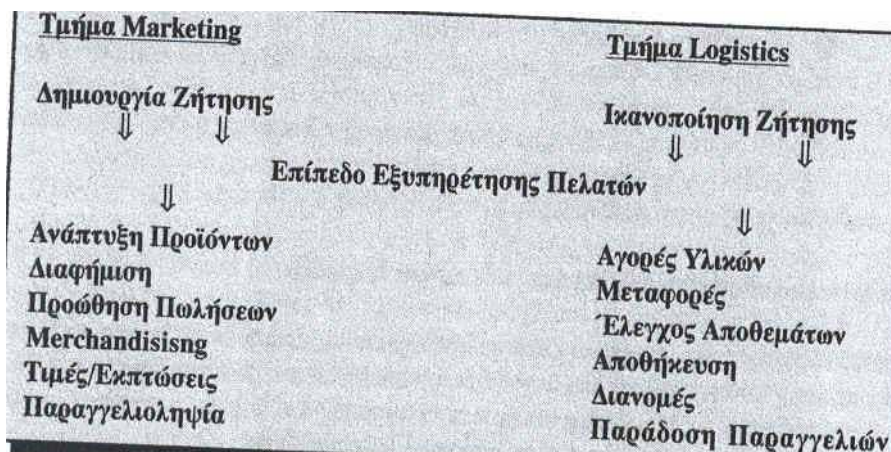
Πρέπει να σημειωθεί, ότι οι στρατηγικές αποφάσεις, όπως είναι η επιλογή καναλιού διανομής, είναι δεσμευτικές για την επιχείρηση και κοστίζει πολύ η αλλαγή των αποφάσεων σε σύντομο διάστημα. Οι στρατηγικές αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται με ιδιαίτερη προσοχή για να μην επιδράσουν αρνητικά στα αποτελέσματα και στους στόχους της επιχείρησης.

Τι κάνει το τμήμα Marketing και τι το τμήμα Logistics

Πολλές φορές οι επιχειρήσεις και τα στελέχη αντιμετωπίζουν σοβαρό πρόβλημα διαχωρισμού των αρμοδιοτήτων μεταξύ των δύο τμημάτων. Η διάκριση είναι σχετικά εύκολη. Το τμήμα **Marketing** επιδιώκει τη δημιουργία ζήτησης, επιδιώκει να δημιουργήσει και να προβάλλει τα προϊόντα της επιχείρησης έτσι ώστε να τα ζητούν οι καταναλωτές, οι πιθανοί πελάτες της επιχείρησης. Το τμήμα των **Logistics** επιδιώκει την ικανοποίηση της ζήτησης. Στο Σχ. δίνεται ένας κατάλογος των σχετικών αρμοδιοτήτων του κάθε τμήματος.



ΣΧΗΜΑ Σχέση Marketing και Logistics



ΣΧΗΜΑ Αρμοδιότητες του Marketing και του Logistics

Αλληλεπίδραση των logistics και του marketing

Logistics και marketing

Ο στόχος μίας εταιρίας με παγκόσμια εμβέλεια, σήμερα, είναι να αναπτύξει και να εξελίξει τον τρόπο μεταφοράς των εμπορευμάτων της στις μεγάλες αγορές στις Ηνωμένες Πολιτείες, στην Ευρώπη, και κατόπιν με σχετική ασφάλεια σε όλο τον υπόλοιπο κόσμο. Ο παράγοντας που οδηγεί στην απόφαση για την αλλαγή της διαχείρισης της μεταφοράς των εμπορευμάτων είναι ο αυξανόμενος ανταγωνισμός. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι συνήθως τέτοια, που οι επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να ελέγξουν πλήρως και με ασφάλεια την αλυσίδα εφοδιασμού μετά την αποχώρηση των εμπορευμάτων από το εργοστάσιο. Όπως τονίζουν οι αρμόδιοι διαφόρων επιχειρήσεων, στο σύντομο χρονικό διάστημα δράσεων που επιβάλλει ο ανταγωνισμός δεν υπάρχει ουσιαστική δυνατότητα διαχείρισης των logistics.

Το πρώτο βήμα για κάθε αρμόδιο τμήμα της κάθε εταιρείας είναι να εξετάζει τον αριθμό των εταιρειών που συνεργάζονται με σκοπό την προώθηση των προϊόντων στην αγορά στόχο. Αυτή η διαδικασία είναι γενικά αρκετά δύσκολη και επίπονη, αφού το πλήθος των προμηθευτών, των μεσαζόντων και των συνεργαζόμενων εταιρειών είναι συνήθως μεγάλο. Το κυριότερο πρόβλημα είναι η φυσική διανομή, μεταξύ προμηθευτών και πελατών, καθώς και η σχέση με τους

μεσάζοντες στην αλυσίδα. Παρατηρήθηκε γενικά ότι δεν υπήρχε αρκετή εποπτεία στη φυσική ροή και στο προϊόν. Σε τέτοιες καταστάσεις οι επιλογές για τις εταιρείες είναι περιορισμένες. Η πρώτη επιλογή είναι η παραχώρηση λειτουργιών και αρμοδιοτήτων σε εταιρείες 3PL και η δεύτερη είναι η ανάπτυξη νέων και μαζί η αριστοποίηση υπάρχουσών καταστάσεων. Σε κάθε περίπτωση όμως η βασική μέριμνα της εταιρείας είναι η ανάπτυξη συγκεκριμένων πρακτικών και διαδικασιών, με τις οποίες η εταιρεία μπορεί να εποπτεύει όλη την αλυσίδα φυσικής διανομής από την πηγή μέχρι τον τελικό καταναλωτή. Μετά την δεκαετία του '90 εμφανίσθηκαν στην αγορά και οι εταιρείες 4PL, ως εξέλιξη της μορφής 3PL, οι οποίες αναλαμβάνουν και άλλα καθήκοντα, όπως το marketing στις νέες αγορές, η ανάπτυξη νέων αγορών, η επικοινωνία με τον πελάτη και η προώθηση σχετικών έργων και αποφάσεων.

Η συνηθισμένη πρακτική των εταιρειών με πελατοκεντρική αντίληψη αναπτύσσεται κυρίως με τις δυο τακτικές που αναφέρθηκαν. Η επιλογή των συνεργασιών, outsourcing, βρίσκει μεγάλη εφαρμογή σε μικρότερες εταιρείες, ενώ παραδοσιακά μεγάλοι όμιλοι με διεθνή παρουσία επιλέγουν την "εσωτερική" βελτίωση και ανάπτυξη. Συνήθως όλα κρίνονται από το δυναμικό ανάπτυξης τόσο της επιχείρησης όσο και του προϊόντος ή της αγοράς. Σε καταστάσεις διεθνούς εμπορίου και logistics η τακτική των συνεργασιών εφαρμόζεται με τη διαχείριση της παραγωγής από μια τρίτη εταιρεία και τη διαχείριση της διανομής στην ξένη αγορά από μια άλλη εταιρεία, συνήθως τοπική και θυγατρική. Η κεντρική εταιρεία όμως διατηρεί την εποπτεία και τον έλεγχο μέσω έξυπνων και αποδοτικών συστημάτων πληροφορικής, που της επιτρέπουν τόσο τον έλεγχο των δυο συνεργατών όσο και τη στοχοθεσία για τα επίπεδα εξυπηρέτησης του πελάτη. Ένα τέτοιο σύστημα καθιστά δυνατή και τη γνώση των σχετικών μεριδίων αγοράς.

Με την εφαρμογή του παραπάνω συστήματος το αρμόδιο τμήμα της κεντρικής εταιρείας έχει τη δυνατότητα να στρέψει την προσοχή του σε άλλες αγορές. Η ανάπτυξη σε κάθε νέα αγορά μπορεί να γίνει με γνώμονα τις επιτυχίες και τα διδάγματα από προηγούμενα σχετικά εγχειρήματα. Γενικά, η διαχείριση πόρων και πηγών ή ακόμα και ανεκμετάλλευτων υλικών είναι διαφορετική και πολύπλοκη υπόθεση. Η πλειοψηφία των προϊόντων, τελειωμένων, ημιτελειωμένων ή και πρώτων υλών, μεταφέρεται δια θαλάσσης. Συνεπώς, γίνεται φανερή η σημασία της απρόσκοπτης μεταφοράς προϊόντων από τα σημεία παραγωγής στα λιμάνια και από εκεί στους τόπους κατανάλωσης. Η μεταφορά φορτίων από εργοστάσια προς τα λιμάνια πραγματοποιείται με φορτηγά και τρένα. Οι αρμόδιοι τονίζουν ότι θέλουν να γίνεται η μεταφορά με τρένα, διότι θεωρείται φθηνότερο μέσο μεταφοράς, οπότε ως στόχος τους τίθεται η ανάπτυξη μεταφορικών συστημάτων που να συνδυάζουν τα πλεονεκτήματα τόσο του σιδηροδρόμου όσο και των φορτηγών οχημάτων. Η σημασία των συνδυασμένων μεταφορών αυξάνεται και μεταβάλλεται εντυπωσιακά η αγορά μεταφορικών υπηρεσιών.

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι τα logistics μεταβάλλουν τα όρια της επιχείρησης και κυρίως τη δομή της. Δεν επιφέρουν απλά μια οργανωτική αλλαγή αλλά μια διαρθρωτική μετεξέλιξη. Οι ροές (γραμμές) ευθύνης παύουν να περιορίζονται σε συγκεκριμένα καθήκοντα και λειτουργίες και διαχέονται μέσα στο σύστημα. Έτσι, καταργείται και η ιεραρχική έννοια της διεύθυνσης και του τμήματος και δομείται η επιχείρηση σε ομάδες εργασίας, ευθύνης και καθηκόντων. Μια δομή μητρική, πιο οριζόντια και πιο σύνθετη, αντικαθιστά τις ιεραρχικές πυραμίδες του παρελθόντος, αφού οι αποφάσεις βασίζονται και σχετίζονται άμεσα με την πληροφόρηση. Κατά συνέπεια, τα logistics επηρεάζουν τόσο έντονα τη δομή της επιχείρησης

και κυρίως την επαφή με τον πελάτη και το επίπεδο εξυπηρέτησής τους, όσο περισσότερο αυξάνουν οι ανάγκες για άμεση ανταπόκριση σε διαφορετικούς τόπους και σε υψηλότερη στάθμη ποιότητας. Αναλύοντας λίγο περισσότερο τη σχέση marketing και logistics θα μπορούσαν να σχολιαστούν οι σχέσεις ως προς:

- **Το σχεδιασμό του προϊόντος**, ο οποίος επηρεάζει τη συσκευασία, τη μεταφορά, την αποθήκευση και την απόδοση πληροφορίας στο σύστημα.
- **Την τιμολόγηση του προϊόντος**, που επηρεάζεται άμεσα από τις επιλογές logistics ως τμήμα του συνολικού κόστους.
- **Την πρόβλεψη πωλήσεων και της πορείας των αγορών**, που επηρεάζουν άμεσα τη σχετική ανάπτυξη συστημάτων φυσικής διανομής.
- **Το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη**, που επηρεάζει άμεσα τη ζητούμενη αξιοπιστία του μεταφορικού συστήματος, το απόθεμα ασφαλείας, τη συσκευασία.
- **Το πλήθος και την τοποθεσία αποθηκών**, που επηρεάζουν τη δυνατότητα ανταπόκρισης σε διάφορα επίπεδα ζήτησης και εξυπηρέτησης.
- Τη διαχείριση του αποθέματος, που σχετίζεται άμεσα με το κόστος και την εξυπηρέτηση.
- Τη διαχείριση της παραγγελίας, που θα αναπτυχθεί εκτενέστερα παρακάτω και

· **Τη διαχείριση των καναλιών διανομής**, δηλαδή του τρόπου προσέγγισης της πελατείας.

Από όλες τις απόψεις το αρμόδιο τμήμα logistics πρέπει να είναι άμεσα συνδεδεμένο, με τη γενική στρατηγική της εταιρείας. Αυτός είναι ο πρώτος και ο πιο βασικός κανόνας για την αύξηση του περιθωρίου κέρδους μέσα από τις διαδικασίες μεταφοράς και διαχείρισης των προϊόντων. Πολλές εταιρείες πιστεύουν ότι το συγκεκριμένο τμήμα αποτελεί ένα "ουδέτερο" στοιχείο για την εταιρεία, ενώ άλλες το προσδιορίζουν σαν ένα "αναγκαίο κακό" μέσα στο οργανόγραμμα. Δυστυχώς, αυτή η άποψη επικρατεί σε πολλές εταιρείες και δεν αναπτύσσουν σωστά τις διαδικασίες logistics. Οι συνδέσεις που ερευνώνται στη αλυσίδα πρόσδοσης αξίας (add value chain) δείχνουν τις συναλλαγές μεταξύ διαφόρων δραστηριοτήτων με στόχο την αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επίσης, δείχνουν την ανάγκη διαχείρισης όλων των διαφορετικών δραστηριοτήτων. Μία από τις πιο συνηθισμένες μεθόδους για την αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η σύνδεση της εταιρείας με προμηθευτές και αγοραστές. Με άλλα λόγια η όλη παραγωγική και εφοδιαστική λειτουργία τείνει να καθετοποιηθεί. Δεν είναι τυχαίο ότι πολλές εταιρείες συνεταιρίζονται και με μεταφορείς ή αποθήκες για να βελτιώσουν την απόδοση της λειτουργίας. Έτσι, η εταιρεία εισάγει τον προμηθευτή ή και τον αγοραστή στο χρηματοοικονομικό της κύκλο. Ο προμηθευτής έχει ουσιαστικό λόγο να είναι συνεπής και άψογος έναντι των υποχρεώσεών του, αφού αποτελεί μέρος της παραγωγής του προϊόντος. Κλασικό παράδειγμα είναι τα συστήματα JIT στην αυτοκινητοβιομηχανία. Ακόμα και αν ο προμηθευτής έχει περισσότερους του ενός πελάτες ή ακόμα και ανταγωνιστές, δεν παύει να ενδιαφέρεται να είναι συνεπής. Από την άλλη και ο αγοραστής δεσμεύεται στη χρήση του προϊόντος, αν αποτελεί και αυτός μέρος της διαδικασίας. Χρησιμοποιώντας πάλι το παράδειγμα της αυτοκινητοβιομηχανίας, μια πολύ απλή περίπτωση είναι η ακόλουθη: μια βιομηχανία συναρμολόγησης ενός υποσυστήματος για αυτοκίνητα ορίζει ως αποκλειστικό

προμηθευτή για ένα εξάρτημα. Π.χ. τον ταχογράφο, κάποια άλλη εταιρεία. Ο προμηθευτής συνδέεται παραγωγικά με το σύστημα, δηλαδή δε συνεχίζει την παραγωγή, αν δεν έρθει η σωστή παρτίδα. Η αυτοκινητοβιομηχανία, δηλαδή ο αγοραστής του υποσυστήματος, συνδέεται και αυτός παραγωγικά με τη συγκεκριμένη βιομηχανία.

Στο απλοϊκό αυτό παράδειγμα δεν πρέπει να γίνεται σύγχυση με το μέγεθος του προμηθευτή του παραγωγού και του αγοραστή. Δεν είναι απαραίτητο να προσαρμόζονται όλοι στις απαιτήσεις του "μεγαλυτέρου". Επίσης, ορισμένες εταιρείες δημιουργούν νέους τρόπους αντί να χρησιμοποιούν με επιτυχία μόνο τους παλιούς. Μόλις οι νέοι τρόποι θεωρηθούν επιτυχείς, η διοίκηση τους χρησιμοποιεί για να αυξήσει τα κέρδη της και να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μόλις πραγματοποιηθούν όλα τα παραπάνω βήματα, τότε η επιτυχία του τμήματος θα πρέπει να διατηρηθεί με συγκεκριμένες ενέργειες, αλλιώς το αποτέλεσμα θα αλλοιωθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι εταιρείες πρέπει να μετρούν την απόδοση του τμήματος και να μελετούν τα αποτελέσματα με βάση μια συνεχή διαδικασία. Τα πιο αποτελεσματικά τμήματα είναι εκείνα που συνδυάζουν τις λειτουργίες της εταιρείας με τις λειτουργίες του τμήματος. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται, γιατί εγγυάται ότι οι δραστηριότητες του τμήματος συνδέονται άμεσα με άλλα τμήματα, όπως το τμήμα της διαφήμισης και κατασκευής των προϊόντων γι' αυτό και οι μεγαλύτερες εταιρείες στον κόσμο βλέπουν το τμήμα logistics ως ένα βασικό εργαλείο για τη γενικότερη επιτυχία και κερδοφορία της εταιρείας. Συνιστάται δε στους διευθυντές των τμημάτων να μετρούν και να συγκρίνουν τις δραστηριότητές τους με τον ίδιο ακριβώς τρόπο που μετριοούνται και συγκρίνονται και άλλες δραστηριότητες των εταιρειών. Αυτό σημαίνει ότι οι υπεύθυνοι πρέπει να αποδέχονται τις προκλήσεις και να είναι δημιουργικοί, έχοντας θέσει τον πήχη της σύγκρισης σε πολύ υψηλότερα επίπεδα από ό,τι είναι εφικτό σε ενδοεπιχειρησιακές καταστάσεις.

2.2.2 Logistics και εταιρικό κέρδος

Η φύση καθώς και ο ρόλος που παίζουν τα logistics στις στρατηγικές των επιτυχημένων επιχειρήσεων έχουν αλλάξει σημαντικά. Ο πρωταρχικός στόχος των εταιρειών είναι να μειώσουν το κόστος παραγωγής και διανομής των προϊόντων ενώ παράλληλα να αυξήσουν την ποιότητα και την εξυπηρέτηση των πελατών. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι επιτυχημένες αλλαγές στους τομείς του κόστους, της ποιότητας και της εξυπηρέτησης θεωρούνται αναγκαίες στις σημερινές αγορές όπου το κυρίαρχο στοιχείο είναι ο ανταγωνισμός. Η φράση "ο πιο δυνατός επιβιώνει" συνοψίζει απλά το πλεονέκτημα των ισχυρών εταιρειών να επιβιώσουν μέσα στο σκληρό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Δεν είναι όμως απαραίτητο να συνδυάσει κανείς την ισχύ μιας εταιρείας με το μέγεθός της, αφού δεν είναι απόλυτο ότι το μεγάλο μέγεθος διαφυλάσσει καλύτερα τα συμφέροντα της εταιρείας. Ίσως θα ήταν πιο σωστό να συνδυαστεί η έννοια της ισχύος με το μερίδιο αγοράς, με το δυνητικό μερίδιο (αυτό που θα μπορούσε να έχει) και τα οικονομικά στοιχεία της εταιρείας. Αν και το παράδειγμα δεν είναι σχετικό με τα logistics, η Microsoft επικράτησε της πανίσχυρης IBM όχι λόγω μεγέθους αλλά λόγω τεχνολογικού προτερήματος και ορθολογικότερων οικονομικών βάσεων. Όμοια η British Airways, αν και μεγαλύτερη της Lufthansa, δέχεται ισχυρή πίεση στο πεδίο του ανταγωνισμού και των

οικονομικών αποδόσεων (1999). Συνεπώς, οι εταιρείες εξετάζουν και αναδιοργανώνουν τις επιχειρήσεις τους με στόχο να έχουν μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο παρελθόν δεν είχε δοθεί η ανάλογη σημασία στα logistics. Όλο και περισσότεροι διευθυντές τμημάτων αντιλαμβάνονται το ρόλο που παίζει η μεταφορά των εμπορευμάτων στην επιτυχία των εταιρειών. Παρατηρείται ότι αυτή η δραστηριότητα, η οποία παραδοσιακά θεωρούνταν μια λειτουργία εξυπηρέτησης, αποτελεί πλέον την στρατηγική παράμετρο για την ανάπτυξη της εταιρείας.

Η σύγχρονη αντίληψη της αλυσίδας της αξίας (**value chain concept**) μεταφράζεται σε κλασικούς οικονομικούς όρους ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που αναλύεται ως **η δημιουργία και η διατήρηση υψηλής απόδοσης σε κάθε τμήμα της παραγωγικής, μεταφορικής και εμπορευματικής αλυσίδας**. Στελέχη και ερευνητές διατείνονται πως μια εταιρεία μπορεί να θέσει βασικές στρατηγικές στην πράξη (π.χ. μείωση κόστους, διαφοροποίηση και επικέντρωση στο στόχο τους) απαντώντας σε απλά ερωτήματα: πώς, πότε, ποιος και γιατί. Πιο συγκεκριμένα θέτουν ερωτήματα προς απάντηση όπως:

Η αξιοπιστία αναφέρεται στη δυνατότητα ακριβούς εκτέλεσης της λειτουργίας στη βάση συμφωνημένων δρομολογίων για παραλαβή και παράδοση των προϊόντων. Η ασφάλεια αναφέρεται στη δυνατότητα επίτευξης πολύ χαμηλού επιπέδου απώλειας και ζημιών εις ποσοστό διατήρησης των εμπορευμάτων σε πολύ καλή κατάσταση. Η πληροφόρηση δηλώνει τη δυνατότητα μεταφοράς πλήρους και ακριβούς ενημέρωσης για την κίνηση των αγαθών στα διάφορα στάδια της μεταφοράς, περιλαμβανομένης της ταχείας ενημέρωσης για τυχόν προβλήματα που θα παρουσιαστούν. Η ευελιξία αναφέρεται στη δυνατότητα χειρισμού αποκλίσεων στον όγκο του φορτίου και στα δρομολόγια χωρίς απώλειες στη συνολική αποδοτικότητα. Η ταχύτητα και η συχνότητα αναφέρονται στο χρόνο της μεταφοράς, και στη συχνότητα παροχής υπηρεσιών που επηρεάζουν το κόστος διανομής. Η τιμή αναφέρεται στην τιμή της λειτουργίας της διανομής.

Η σημασία του κάθε παράγοντα δεν είναι ίδια για όλα τα είδη αγαθών. Η διανομή οργανώνεται διαφορετικά, ανάλογα με το αν ο παραλήπτης είναι ο τελικός καταναλωτής (καταναλωτικά αγαθά) ή κάποιος ενδιάμεσος καταναλωτής (βιομηχανικά προϊόντα). Οι διάφορες μορφές οργάνωσης πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την αγοραστική αξία, την ανταγωνιστικότητα και την προσοχή που πρέπει να δίνεται στο προϊόν. Για παράδειγμα, προϊόντα με υψηλή αγοραστική αξία, ισχυρή ανταγωνιστικότητα και με ανάγκη αυστηρού ελέγχου (π.χ. καταναλωτικά αγαθά, όπως συσκευές hi-fi και video, computers, φορέματα, καλλυντικά) απαιτούν οργάνωση της διανομής που να παρέχει βέλτιστες υπηρεσίες, ασφάλεια για τα προϊόντα, τιμή, συχνότητα και ταχύτητα. Αγαθά με χαμηλή αγοραστική αξία, μέτρια ανταγωνιστικότητα, που χρειάζονται λιγότερη προσοχή (π.χ. μη επικίνδυνα χημικά, κατασκευαστικά υλικά κλπ.) απαιτούν μια οργάνωση της διανομής που να επικεντρώνεται στην τιμή και την αξιοπιστία / συχνότητα. Με άλλα λόγια, φορτωτές προϊόντων ευαίσθητων στο χρόνο, υψηλής αξίας και μικρής πυκνότητας απαιτούν καλές και συνεπείς υπηρεσίες και είναι

αναμενόμενο να πληρώνουν υψηλότερο ναύλο, ενώ φορτία χαμηλής αξίας και υψηλής πυκνότητας επιτρέπουν μεγαλύτερους χρόνους ταξιδιού και χαμηλότερο ναύλο.

2.4.2 Marketing και διανομή

Το marketing αποβλέπει στο να εισάγει και να προκαλεί / δημιουργεί ανάγκες του καταναλωτή, έτσι ώστε να παράγεται ό,τι μπορεί να πουληθεί, αντί να γίνεται προσπάθεια να πουληθεί ό,τι έχει παραχθεί. Αποτελεί ουσιώδη λειτουργία της διαδικασίας της παραγωγής και αφορά ενέργειες που σχετίζονται με τη μεταφορά αγαθών από τον παραγωγό στον καταναλωτή, συμπεριλαμβανομένων όλων των σταδίων που δημιουργούν χρησιμότητα / αξία χρόνου (διάθεση προϊόντων, όταν χρειάζεται) χρησιμότητα / αξία χώρου (εκεί όπου χρειάζονται), χρησιμότητα παραλήπτη (για όποιον τα χρειάζεται) για τα αγαθά που έχουν παραχθεί.

Για να εξασφαλίσει μια προσοδοφόρα αγορά για τα προϊόντα του ο παραγωγός, πρέπει να προσφέρει προϊόντα καλής ποιότητας σε ανταγωνιστικές τιμές. Όταν ένα προϊόν έχει κατασκευαστεί με βάση την εκτιμώμενη ζήτηση, πρέπει να φτάσει στους πιθανούς καταναλωτές. Η λειτουργία του marketing προσδιορίζει την κάλυψη της αγοράς και τα μέσα με τα οποία θα φθάσει το προϊόν στην αγορά. Η στρατηγική του marketing θα καθορίσει τον τύπο και τον αριθμό των σημείων πώλησης που θα εφοδιαστούν με το προϊόν και τον τρόπο διανομής που θα χρησιμοποιηθεί.

Ανάλογα με τον τρόπο κάλυψης της αγοράς (είδος και αριθμός των περιοχών πώλησης) η λειτουργία της διανομής θα είναι εντατική, επιλεκτική ή εξειδικευμένη. Για τα πρώτης ανάγκης καταναλωτικά αγαθά (π.χ. τρόφιμα) η κάλυψη θα είναι μέγιστη και η διανομή εντατική. Για πιο εξειδικευμένα αγαθά (π.χ. έπιπλα, συσκευές hi-fi) η διανομή θα είναι πιο επιλεκτική ή πολύ εξειδικευμένη. Σε κάθε περίπτωση η προμήθεια θα απαιτεί διαφορετικά κανάλια διανομής.

Τα κανάλια διανομής χωρίζονται συνήθως σε δύο κατηγορίες, ανάλογα με τον αριθμό των ενδιαμέσων μεσαζόντων που παρεμβάλλονται:

1. άμεσα (ή μικρά), όταν η ιδιοκτησία των εμπορευμάτων δεν μεταφέρεται σε κάποιο μεσάζοντα και

2. έμμεσα (ή μακρά), όταν ένας ή περισσότεροι μεσολαβητές (χονδρέμποροι, ντήλερς, λιανέμποροι) παίρνουν στα χέρια τους την ιδιοκτησία με σκοπό τη μεταπώληση (έμποροι) ή την αγορά και πώληση προϊόντων, κερδίζοντας κάποια προμήθεια (πράκτορες που πουλούν και αγοράζουν για λογαριασμό τρίτων).

Η επιλογή του καναλιού διανομής εξαρτάται από την κατάσταση των περιοχών πώλησης την οποία πρέπει να εφοδιαστούν, από τη γεωγραφική θέση και τον όγκο του εμπορίου. Για τον εφοδιασμό των ανεξάρτητων λιανέμπορων συχνά χρησιμοποιούνται έμμεσα κανάλια διανομής και αυτό σημαίνει τη συγκέντρωση διάφορων προϊόντων από κάποιο μεσάζοντα, ενώ για τον εφοδιασμό ενός πολυκαταστήματος χρησιμοποιούνται άμεσα κανάλια διανομής.

Και στις δύο περιπτώσεις μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα σύστημα από αποθήκες και κέντρα διανομής για τη βελτιστοποίηση της διανομής. Οι αποθήκες χρησιμοποιούνται σαν χώροι συγκέντρωσης. Τα προϊόντα στοιβάζονται σε στρατηγικά εγκατεστημένες αποθήκες για κάποια χρονική περίοδο, ώστε να βρίσκονται κοντά στον καταναλωτή (αποθήκες logistics), όταν θα τα

χρειαστούν, ή για αναμονή καλύτερων ευκαιριών για πώληση (αποθήκες ευκαιρίας).

Τα κέντρα διανομής (hubs), αν και μοιάζουν με τις αποθήκες, έχουν διαφορετική λειτουργία. Δεν χρησιμοποιούνται μόνο σαν μέσα μεταφοράς για να περάσει το φορτίο από το ένα μεταφορικό μέσο στο άλλο, αλλά για την ενοποίηση ή το διαχωρισμό του φορτίου και για οποιαδήποτε λειτουργία (αναφερόμαστε σε λειτουργία, το κόστος της οποίας είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα του κόστους των επιμέρους λειτουργιών που εντάσσονται σε αυτή) που θα προσδώσει αξία στο προϊόν.

Διευκολύνοντας τη συγκέντρωση των προϊόντων από το μέρος προέλευσης και τη διανομή τους στον τόπο προορισμού, αυτά τα ενδιάμεσα στάδια αποτελούν μέρος του συστήματος "hub-and-spokes" (κέντρα διανομής μακρών ροών) που καθορίζει νέους τρόπους μαζικής μεταφοράς κάτω από περιορισμένο αριθμό δρομολογίων με διασκορπισμένα σημεία παραλαβής και παράδοσης σε ολόκληρη την ενδοχώρα.

Μια απλή περιγραφή των δύο τύπων καναλιών φυσικής διανομής είναι η ακόλουθη: **A)**

Άμεσο κανάλι διανομής

- Προμηθευτής - τοποθεσία πώλησης
- Προμηθευτής - κέντρο διανομής - τοποθεσία πώλησης

B) Έμμεσο κανάλι διανομής

- Προμηθευτής - αποθήκη - τοποθεσία πώλησης
- Προμηθευτής - αποθήκη - κέντρο διανομής πώλησης τοποθεσία πώλησης.

Σε σχέση με τη διανομή η στρατηγική του marketing καθορίζει τόσο τις περιοχές πώλησης όσο και τα κανάλια διανομής που θα χρησιμοποιηθούν. Αυτή η απόφαση θα πρέπει να λάβει υπόψη την ενδεχόμενη αγορά, την οικονομική δυνατότητα του πληθυσμού και τη φύση του προϊόντος. Στις περισσότερες περιπτώσεις ο παραγωγός δεν θα επιλέξει ένα μόνο κανάλι, αλλά το συνδυασμό διάφορων συμπληρωματικών καναλιών. Όσον αφορά στο θέμα της διανομής, οι παραγωγοί και οι μεσάζοντες ακολουθούν διαφορετική στρατηγική:

· Η **στρατηγική του παραγωγού** επικεντρώνεται στη χωρική οργάνωση των μονάδων παραγωγής και διανομής, όπου ο φυσικός διαχωρισμός είναι όλο και λιγότερο ουσιαστικό κριτήριο. Ο συντονισμός και η συμπληρωματικότητα αυτών των μονάδων, όπως και η ευελιξία του συστήματος παραγωγής είναι πολύ σημαντικά στοιχεία. Η παραγωγή πρέπει να είναι ικανή να προσαρμοστεί σε οποιαδήποτε μεταβολή της ζήτησης. Πρέπει να είναι δυναμική και ικανή να αντιδρά μέσα στο αναγκαίο χρονικό πλαίσιο, για να αποφεύγεται η υπερκάλυψη και το κόστος απογραφών και όχι πολύ αργά, για να μη χάνονται επικερδείς ευκαιρίες πώλησης.

· Η **στρατηγική του μεσάζοντα** έχει στόχο να αυξήσει τη γεωγραφική κάλυψη της αγοράς ή να εξειδικευτεί σε ορισμένες μόνο περιοχές. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι αναπτύσσει τη δική του στρατηγική διανομής, προσθέτοντας στο δίκτυο σημεία πώλησης, ένα δίκτυο αποθηκών και κέντρων διανομής. Με αυτό τον τρόπο αυξάνει τον έλεγχο που ασκεί στη διαδικασία της διανομής. Τα προϊόντα είναι συνήθως αναγκαίο να περάσουν από το σύστημα αυτό για τη διευκόλυνση της ολοκλήρωσης της διαδικασίας. Το διαμετακομιστικό αυτό κόστος εξισώνεται με την έκπτωση λόγω όγκου φορτίου, την οποία λαμβάνουν από τους προμηθευτές. Αυτές οι εγκαταστάσεις χρησιμοποιούνται επίσης για λόγους συνεταιρικού κέρδους, όπου αποθηκεύονται μεγάλες ποσότητες προϊόντων αγορασμένες σε εξαιρετικά χαμηλές τιμές. Η ανάπτυξη των

δραστηριοτήτων των μεσαζόντων στον τομέα της διανομής αποδυναμώνει τη σχέση παραγωγού-καταναλωτή, ιδιαίτερα στον τομέα των καταναλωτικών αγαθών.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το χαρακτηριστικό γνώρισμα της επόμενης δεκαετίας είναι οι αλλαγές που θα σημειωθούν στον τρόπο παραγωγής, στον αριθμό των επιχειρήσεων που θα συνεχίσουν να λειτουργούν και στον τρόπο διανομής των προϊόντων. Σε όλα σχεδόν τα συνέδρια, σε όλες τις προβλέψεις για την επόμενη δεκαετία, από όλους σχεδόν τους επιστήμονες, αναφέρεται ότι ο αριθμός των επιχειρήσεων που θα υπάρχουν μετά από δέκα χρόνια θα μειωθεί σε όλους τους χώρους και κλάδους της οικονομίας, σε όλες τις χώρες και ότι μέσα σε είκοσι χρόνια δε θα υπάρχουν οι μισές επιχειρήσεις απ' όσες λειτουργούν σήμερα. Αυτές που θα φύγουν από τη μέση είναι οι πιο αδύνατες, αυτές που δεν μπορούν να παρακολουθήσουν την εξέλιξη, αυτές που δεν εφαρμόζουν τις νέες μεθόδους παραγωγής, τις νέες τεχνολογίες.

Οι Κανονισμοί και οι Οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης συμβάλλουν στην αύξηση της ταχύτητας εξαφάνισης επιχειρήσεων, με την ένταση του ανταγωνισμού και τη δημιουργία μιας πραγματικά ενιαίας αγοράς. Οδηγούν με μαθηματική ακρίβεια στην επικράτηση των ικανών και στην ολική εξαφάνιση των αδυνάτων, ή στην απορρόφηση των αδυνάτων από τους δυνατούς. Οι μεγάλες προκλήσεις της ενιαίας αγοράς και της ενωμένης μεγάλης Ευρώπης, δημιουργούν έντονες πιέσεις σε όλες τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, οι οποίες ήδη σχεδιάζουν τη στρατηγική τους για ν' ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται.

Μεγάλη σημασία και επίδραση προκαλούν και οι αλλαγές στον οικονομικό και πολιτικό χάρτη που προκύπτουν από τη διάλυση της Σοβιετικής Ένωσης και τη δημιουργία πολλών νέων κρατών, που διεκδικούν μέρος της παγκόσμιας παραγωγής και ένα καλύτερο μέλλον. Οι χώρες αυτές με την απελευθέρωση του εμπορίου και την κατάργηση της COMECON διεκδικούν ένα σοβαρό μερίδιο της Ευρωπαϊκής αγοράς με την προώθηση των προϊόντων τους στους πλούσιους κατοίκους της. Πολλοί τομείς (όπως η υφαντουργία) αισθάνονται ήδη πολύ έντονα τον ανταγωνισμό αυτό. Για άλλες επιχειρήσεις οι νέες χώρες είναι μια πρόκληση, είναι μια νέα αγορά με εκατομμύρια καταναλωτές, με ανάγκες που πρέπει να καλυφθούν.

Στο χώρο των Logistics παρατηρούνται πολλές αλλαγές. Η μορφή των αποθηκών αλλάζει γρήγορα και ριζικά. Τη βαριά χειρωνακτική εργασία φορτοεκφόρτωσης, πολλές φορές καλούνται να εκτελέσουν τα μηχανήματα ρομπότ, οι αυτοματισμοί, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, που αυξάνουν την ταχύτητα εκτέλεσης της εργασίας, αυξάνουν την

παραγωγικότητα, μειώνουν το κόστος και αυξάνουν την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Ριζικές μεταβολές παρατηρούνται και στο χώρο των μεταφορών, όπου οι μεγάλοι αυτοκινητόδρομοι, έχουν μειώσει αισθητά το κόστος των οδικών μεταφορών και έτσι αυξήθηκε η σημασία τους σε βάρος των σιδηροδρόμων.

Οι αλλαγές αυτές σημειώνονται με τη στενή συνεργασία της βιομηχανίας και του εμπορίου με τα πανεπιστήμια. Τα πανεπιστήμια των ευρωπαϊκών χωρών και φυσικά των Ηνωμένων Πολιτειών, της Ιαπωνίας και άλλων αναπτυγμένων οικονομιών, προσαρμόζουν γρήγορα τα προγράμματά τους και εκπαιδεύουν στελέχη ικανά να συμβάλλουν στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας τους, στην ανάπτυξη των κλάδων της βιομηχανίας και του εμπορίου. Τα πανεπιστήμια ετοιμάζουν στελέχη ικανά να στελεχώσουν, να συμπαρασταθούν και να βοηθήσουν τις βιομηχανικές και τις εμπορικές επιχειρήσεις, τόσο τις ιδιωτικές όσο και τις δημόσιες επιχειρήσεις, στις νέες απαιτήσεις που επιβάλλουν οι εξελίξεις.

Τα πανεπιστήμια δεν περιορίζονται στη διδασκαλία των κλασικών επιστημών μόνο. Παρακολουθούν τις εξελίξεις, εκσυγχρονίζουν και προσαρμόζουν τα προγράμματά τους στις ανάγκες της κοινωνίας. Τα προγράμματα αποκτούν περισσότερο πρακτικό και επαγγελματικό περιεχόμενο και λιγότερο θεωρητικό. Η κοινωνία περιμένει από τα στελέχη που αποφοιτούν από τα πανεπιστήμια να είναι παραγωγικά και να μπορούν να στελεχώσουν τις επιχειρήσεις.

Ο ρόλος των πανεπιστημίων δεν περιορίζεται μόνο στην εκπαίδευση. Στα πανεπιστήμια πρέπει να γίνονται οι απαραίτητες μελέτες και έρευνες που βοηθούν τόσο τις επιχειρήσεις όσο και το κράτος και τελικά την εθνική οικονομία ν' αναπτυχθεί.

Οι εξελίξεις στη χώρα μας, δυστυχώς, στον τομέα του **logistics management**, είναι μηδαμινές ως ελάχιστες και όποια προσπάθεια έχει γίνει, προέρχεται από την ιδιωτική πρωτοβουλία, χωρίς τη συμπαράσταση του κράτους και των πανεπιστημίων. Ακόμα και σήμερα, κανένα ελληνικό πανεπιστήμιο δεν εκπαιδεύει στελέχη που θα εργαστούν αποκλειστικά στο χώρο της αποθήκευσης και διανομής. Υπάρχουν βέβαια, μερικές αξιόλογες αλλά μεμονωμένες προσπάθειες επιστημόνων. Οι προσπάθειες αυτές τα τελευταία χρόνια πληθαίνουν συνεχώς και συμβάλλουν στην ανάπτυξη και τη διάδοση αυτών των ιδεών στη χώρα μας. Αυτές είναι όμως οι ελάχιστες φωτεινές εξαιρέσεις.

Ιδιαίτερο ρόλο στη δεκαετία που έρχεται πρέπει να παίζει όλο το εκπαιδευτικό μας σύστημα. Τόσο τα πανεπιστήμια όσο και τα Τ.Ε.Ι, αλλά και τα ιδιωτικά Ι.Ε.Κ πρέπει να ετοιμάζουν στελέχη ικανά να εργαστούν σε κάθε βαθμίδα της αλυσίδας του **logistics management**.

To logistics management είναι πλέον εδώ, είναι ένα γεγονός. Το **logistics management** είναι μια επιστήμη, είναι όμως και ένα επάγγελμα χρήσιμο και απαραίτητο, είναι μέρος της παραγωγικής διαδικασίας και γι' αυτό χρειάζεται να επιμορφωθούν στελέχη που με τις γνώσεις τους θα εκτελούν με επιτυχία τις εργασίες και λειτουργίες του **logistics management** στην επιχείρηση που τους απασχολεί.

Είναι γνωστό και αποδεκτό απ' όλους ότι ο κυριότερος καθοριστικός παράγοντας του επιπέδου της παραγωγικότητας των εργαζομένων, και άρα της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, είναι η ποιότητα και το επίπεδο εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού. Οι δαπάνες για την εκπαίδευση θεωρούνται επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο και κρίνονται πιο παραγωγικές ακόμα και από τις επενδύσεις σε φυσικό κεφάλαιο. Για το λόγο αυτό η Ευρωπαϊκή Ένωση διαθέτει και επιδοτεί τις επιχειρήσεις, τα πανεπιστήμια και άλλους οικονομικούς φορείς,

για να μπορέσουν να εκπαιδεύσουν τα στελέχη τους, για να γίνουν πιο παραγωγικά και για να μπορέσουν να απορροφηθούν από την οικονομία.

Το πιο παράδοξο φαινόμενο, σήμερα, στην ελληνική οικονομία είναι ότι υπάρχουν εκατοντάδες στελέχη μορφωμένα, με πολλές γνώσεις και με ικανότητες, τα οποία δε βρίσκουν εργασία, είναι άνεργα και αυτά τα νέα άτομα που θέλουν να εργαστούν και να προσφέρουν, δεν μπορούν να βρουν εργασία. Απ' την άλλη πλευρά υπάρχουν εκατοντάδες επιχειρήσεις, που ψάχνουν ικανά στελέχη, στελέχη που μπορούν να βοηθήσουν και να στηρίξουν τις προσπάθειές τους για αναδιοργάνωση και εκσυγχρονισμό στο χώρο του **logistics management**.

Πρέπει λοιπόν, και εδώ στην Ελλάδα να γίνουν συστηματικές προσπάθειες απ'όλους όσους μπορούν και έχουν τις γνώσεις για να ετοιμαστούν στελέχη που θα επανδρώσουν επάξια τις επιχειρήσεις, δημόσιες ή ιδιωτικές.

Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο και μ' αυτήν την έννοια άρχισε, από το εκπαιδευτικό έτος 1994 - 1995, να διδάσκεται και το μάθημα του **logistics management** στο τμήμα της Δημόσιας Διοίκησης. Είναι ένα μάθημα το οποίο θα βοηθήσει τους φοιτητές και θα μπορέσουν να συμβάλλουν στην εξέλιξη της κοινωνίας και της οικονομίας, είτε απασχοληθούν στο Δημόσιο Τομέα είτε στον ιδιωτικό.

Είναι γεγονός, τόσο στην Ελλάδα, όσο και σε όλες σχεδόν τις χώρες της Ευρώπης, της Αμερικής, της Ιαπωνίας και γενικά του κόσμου, ότι οι επιστήμονες που απασχολούνται στο χώρο του **logistics management**, προέρχονται ή έχουν προσελκυστεί από όλες σχεδόν τις επιστήμες. Υπάρχουν σήμερα, στελέχη που προέρχονται από τις θετικές επιστήμες (μηχανολόγοι, χημικοί, μαθηματικοί, κλπ) και στελέχη που προέρχονται από τις οικονομικές επιστήμες και από τις διοικητικές επιστήμες.