

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ - LOGISTICS

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Τμήμα Μηχανικών Βιομηχανικής Σχεδίασης και Παραγωγής



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
UNIVERSITY OF WEST ATTICA

Βασική δομή μαθήματος

1. Οι Εφοδιαστικές Αλυσίδες του 21^{ου} Αιώνα

2. Logistics

3. **Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων**

4. Αγορές

5. Παραγωγή

6. Ολοκληρωμένος Σχεδιασμός Λειτουργιών

7. Απόθεμα

8. Μεταφορές

9. Αποθήκευση

10. Συσκευασία και Διαχείριση

11. Παγκόσμιες Εφοδιαστικές Αλυσίδες

12. Σχεδιασμός Δικτύου

13. Ανάλυση Λειτουργιών

14. Συνεργασία

15. Μέτρηση Απόδοσης

16. Κίνδυνος και Βιωσιμότητα

Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Λειτουργίες Logistics Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Σχεδιασμός Logistics Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Διοίκηση Logistics Εφοδιαστικής Αλυσίδας

Περιεχόμενα διάλεξης

- **Μάρκετινγκ εστιασμένο στον πελάτη**
 - Πως τα logistics μπορούν να υποστηρίξουν την συνολική στρατηγική μάρκετινγκ μιας εταιρείας
 - Πως οι εκροές επηρεάζουν τους τελικούς χρήστες και πως πρέπει να είναι δομημένες για να καλύπτουν τις απαιτήσεις τους
- **Εξυπηρέτηση πελατών**
- **Ικανοποίηση πελατών**
- **Επιτυχία πελάτη**
- **Ανάπτυξη στρατηγικής πελατειακών σχέσεων**

Ποιος είναι ο πελάτης;

- Από την οπτική της συνολικής εφοδιαστικής αλυσίδας
 - Ο τελικός χρήστης του προϊόντος στην καταναλωτική αγορά
 - Καταναλωτής, άτομο ή νοικοκυριό
 - Η εταιρεία - οργανισμός είναι πελάτης στην αγορά των επιχειρήσεων (πχ αγορά μηχάνημα)
 - Από την πλευρά της συγκεκριμένης επιχείρησης μέσα σε μια αλυσίδα εφοδιασμού
 - Υπάρχουν ενδιάμεσες οργανώσεις πελατών μεταξύ της επιχείρησης και των τελικών χρηστών (πχ η P&G παράγει το Tide και τα super markets είναι ενδιάμεσοι πελάτες)
 - Από την άποψη ενός διαχειριστή logistics
 - Ο πελάτης είναι οποιαδήποτε τοποθεσία παράδοσης
Για παράδειγμα, από το σπίτι ενός καταναλωτή μέχρι μια επιχείρηση λιανικής ή χονδρικής πώλησης μέχρι τις πλατφόρμες παραλαβής εργοστασίων και αποθηκών
- **Ανεξάρτητα από το κίνητρο και το σκοπό της παράδοσης ο πελάτης είναι κομβικό σημείο και κινητήριος δύναμη των logistics.**
- **Προϋπόθεση η κατανόηση των αναγκών των πελατών**



Περιεχόμενα διάλεξης

- **Μάρκετινγκ εστιασμένο στον πελάτη**
 - Πως τα logistics μπορούν να υποστηρίξουν την συνολική στρατηγική μάρκετινγκ μιας εταιρείας
 - Πως οι εκροές επηρεάζουν τους τελικούς χρήστες και πως πρέπει να είναι δομημένες για να καλύπτουν τις απαιτήσεις τους
- **Εξυπηρέτηση πελατών**
- **Ικανοποίηση πελατών**
- **Επιτυχία πελάτη**
- **Ανάπτυξη στρατηγικής πελατειακών σχέσεων**

Μάρκετινγκ εστιασμένο στον πελάτη

Οι 4 βασικές αρχές του μάρκετινγκ

- Οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των πελατών είναι πιο σημαντικές από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες.
Απαραίτητη η σε βάθος μελέτη των πελατών (πχ δεν έχει νόημα να έχω 6 χρώματα αν ο πελάτης θέλει 3).
- Διαφορετικοί πελάτες έχουν διαφορετικές ανάγκες και απαιτήσεις.
Απαιτείται προσεκτική αντιστοίχιση των δυνατοτήτων της εταιρείας με συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς.
- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες έχουν νόημα μόνο όταν διατίθενται και τοποθετούνται σύμφωνα με την οπτική του πελάτη.
4 χρησιμότητες – μορφής (πχ συναρμολόγηση), κτήσης (ενημέρωση για διαθεσιμότητα καθιστά δυνατή την αλλαγή ιδιοκτησίας), χρόνου και τόπου (στο κατάλληλο σημείο την κατάλληλη στιγμή) – πρέπει να συνδυάζονται κατάλληλα
- Το κέρδος είναι πιο σημαντικό από τον όγκο των πωλήσεων.
Εστίαση στις σχέσεις με τους πελάτες. Οι διακυμάνσεις στις βασικές χρησιμότητες (μορφής-κτήσης-χρόνου-τόπου) αιτιολογούνται μόνο όταν ο πελάτης εκτιμά την τροποποίηση και είναι πρόθυμος να πληρώσει γι αυτή.

Συναλλακτικό έναντι Σχεσιακού Μάρκετινγκ

Το συναλλακτικό μάρκετινγκ (transactional marketing)

- ✓ Παραδοσιακή στρατηγική με έμφαση στη **δημιουργία επιτυχημένων μεμονωμένων συναλλαγών** μεταξύ της εταιρείας και των πελατών της.
- ✓ **Βραχυπρόθεσμη** αλληλεπίδραση με πελάτες.

Το σχεσιακό μάρκετινγκ (relationship marketing)

- ✓ Νέα στρατηγική με επίκεντρο την ανάπτυξη **μακροπρόθεσμων σχέσεων** με βασικούς συμμετέχοντες στην αλυσίδα εφοδιασμού (πχ καταναλωτές, ενδιάμεσοι πελάτες, προμηθευτές) σε μια προσπάθεια να αναπτυχθεί και να διατηρηθεί η μακροπρόθεσμη προτίμηση και πίστη.

Μικρομάρκετινγκ

- ✓ Αποτελεί τον τελικό σκοπό του σχεσιακού μάρκετινγκ
- ✓ Το **μικρομάρκετινγκ** ή το **one-to-one μάρκετινγκ** αναγνωρίζει ότι κάθε μεμονωμένος πελάτης μπορεί πράγματι να έχει μοναδικές απαιτήσεις
 - Για παράδειγμα, η Walmart και Target είναι και οι δύο πολύ μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων
 - όμως οι απαιτήσεις τους για το πώς επιθυμούν να αλληλοεπιδρούν με τους προμηθευτές τους σε επίπεδο logistics διαφέρουν σημαντικά!

- ✓ Οι σχέσεις One-to-one μπορούν να:
 - μειώσουν σημαντικά τα κόστη συναλλαγών
 - εξυπηρετήσουν καλύτερα τις απαιτήσεις των πελατών
 - κάνουν τις μεμονωμένες συναλλαγές ρουτίνα



Τρεις ασυμφωνίες πρέπει να ξεπεραστούν για να καταστεί δυνατή η ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών

- Η **γεωγραφική** ασυμφωνία αναφέρεται στο γεγονός ότι η τοποθεσία των δραστηριοτήτων παραγωγής και η τοποθεσία της κατανάλωσης σπανίως συμπίπτουν – **Θεμελιώδης πρόκληση**
- Η **χρονική** ασυμφωνία αναφέρεται στη χρονική απόσταση μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης (πχ αγροτικά προϊόντα παράγονται σε μικρές περιόδους αλλά η ζήτηση είναι συνεχής, άλλα προϊόντα παράγονται εν αναμονή μελλοντικής ζήτησης – δημιουργία αποθεμάτων και ύπαρξη αποθηκών)
- Οι ασυμφωνίες **ποσότητας και ποικιλίας** αναφέρεται στην αναντιστοιχία μεταξύ της ζήτησης των πελατών και της προσφερόμενης παραγωγής
 - Οι εταιρείες εξειδικεύονται στην παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων από μια περιορισμένη ποικιλία ειδών
 - Οι πελάτες ζητούν μικρές ποσότητες από πολλά είδη



Απαιτείται εξομάλυνση των παραπάνω και γεφύρωση ασυμφωνιών



Τέσσερις εκροές υπηρεσιών αλυσίδας εφοδιασμού εξαλείφουν τις αποκλίσεις

1. Η **χωροταξική ευκολία** αφορά το χρόνο και την προσπάθεια που απαιτείται εκ μέρους του καταναλωτή για την πραγματοποίηση της αγοράς, πχ αριθμός τοποθεσιών.
2. Το **μέγεθος παρτίδας** αφορά τον αριθμό των μονάδων που αγοράζονται σε κάθε συναλλαγή (η επιλογή μικρών ποσοτήτων συνδυάζεται με την κατανάλωση και δεν απαιτεί χώρο από τον πελάτη).
3. Ο **χρόνος αναμονής** είναι ο χρόνος που ο πελάτης πρέπει να περιμένει μεταξύ της υποβολής της παραγγελίας και της παραλαβής των προϊόντων. Όσο μικρότερος τόσο μεγαλύτερο το επίπεδο εξυπηρέτησης της εφοδιαστικής αλυσίδας.
4. Η **πληθώρα και ποικιλία των προϊόντων** ποικίλλει ανά εφοδιαστική αλυσίδα
 - Τα σουπερμάρκετ ενδέχεται να έχουν πάνω από 35.000 αντικείμενα στα ράφια.
 - Οι αποθήκες εμπορευμάτων γενικά αποθηκεύουν από 8.000 έως 10.000 μίας μόνο μάρκας και ενός μεγέθους.
 - Τα καταστήματα ευκολίας (παντοπωλεία) μπορεί να αποθηκεύουν μόνο μερικές εκατοντάδες είδη.

Τρία επίπεδα δέσμευσης

- Οι αλυσίδες εφοδιασμού παρέχουν ένα συνδυασμό υπηρεσιών, τόσο γενικών όσο και προσαρμοσμένων, ώστε να καλύπτουν μια σειρά από απαιτήσεις πελατών
- Κάθε συνδυασμός υπηρεσιών μπορεί να διαμορφωθεί έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ένα από τα παρακάτω επίπεδα δέσμευσης
 - Εξυπηρέτηση πελατών
 - Ικανοποίηση πελατών
 - Επιτυχία πελατών

Περιεχόμενα διάλεξης

- **Μάρκετινγκ εστιασμένο στον πελάτη**
 - Πως τα logistics μπορούν να υποστηρίξουν την συνολική στρατηγική μάρκετινγκ μιας εταιρείας
 - Πως οι εκροές επηρεάζουν τους τελικούς χρήστες και πως πρέπει να είναι δομημένες για να καλύπτουν τις απαιτήσεις τους
- **Εξυπηρέτηση πελατών**
- **Ικανοποίηση πελατών**
- **Επιτυχία πελάτη**
- **Ανάπτυξη στρατηγικής πελατειακών σχέσεων**

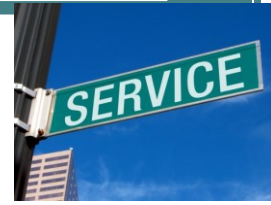
Εξυπηρέτηση πελατών

Η εξυπηρέτηση πελατών προσθέτει αξία σε όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Η βασική εξυπηρέτηση πελατών παρέχει στους πελάτες 7 σωστά πράγματα:

- Τη σωστή ποσότητα
- Από το σωστό προϊόν
- Την κατάλληλη στιγμή
- Στο σωστό μέρος
- Στη σωστή κατάσταση
- Στη σωστή τιμή
- Με τις σωστές πληροφορίες

Βασικά στοιχεία εξυπηρέτησης πελατών



Διαθεσιμότητα

Η ικανότητα της εταιρείας να έχει απόθεμα όταν ο πελάτης το επιθυμεί. Το κλειδί είναι η επίτευξη υψηλού επιπέδου διαθεσιμότητας ελαχιστοποιώντας την συνολική επένδυση σε αποθέματα και εγκαταστάσεις.

Η διαθεσιμότητα βασίζεται σε 3 τρόπους μέτρησης της απόδοσης:

- **Συχνότητα ελλείψεων (stockout)** η πιθανότητα να μην υπάρχει απόθεμα. Εμφανής μόνο όταν το προϊόν ζητηθεί. Το άθροισμα των ελλείψεων δεν λαμβάνει υπόψη τη διαφορά στη σημαντικότητα μεταξύ των προϊόντων αλλά αποτελεί καλό σημείο εκκίνησης.
- **Βαθμός πληρότητας (fill rate)** εκφράζει την ένταση των ελλείψεων. Δلد και την ποσότητα. Μετριέται ανά πελάτη, ανά προϊόν, ή συνδυασμούς.
- **Αποστολή τέλειων παραγγελιών** ακόμη και μία έλλειψη καθιστά τη παραγγελία μηδενική σε όρους τέλειας παραγγελίας

Λειτουργική απόδοση

Έχει να κάνει με τον χρόνο παράδοσης της παραγγελίας

- **Ταχύτητα** από παραγγελία έως παραλαβή. Ο γρήγορος κύκλος παραγγελιών μειώνει την ανάγκη αποθέματος. Η ταχύτητα είναι ακριβή για τον πελάτη.
- **Συνέπεια** οι φορές που οι πραγματικοί κύκλοι πετυχαίνουν τον χρόνο ολοκλήρωσης. Σημαντικό για τον προγραμματισμό του πελάτη
- **Ευελιξία** η ικανότητα ανταπόκρισης σε ασυνήθιστα ή μη αναμενόμενα αιτήματα πελατών (πχ αλλαγή τοποθεσίας προορισμού)
- **Διόρθωση δυσλειτουργιών** η ικανότητα μιας επιχείρησης να εφαρμόζει γρήγορα σχέδια αντιμετώπισης έκτακτων περιστατικών όταν συμβαίνει μια αποτυχία στην αλυσίδα εφοδιασμού

Αξιοπιστία εξυπηρέτησης

Περιλαμβάνει τα συνδυασμένα χαρακτηριστικά των logistics και έχει να κάνει με την ικανότητα μιας εταιρείας να εκτελεί όλες τις ενέργειες που σχετίζονται με τις παραγγελίες αλλά και να παρέχει σημαντικές πληροφορίες στον πελάτη αναφορικά με τις λειτουργίες των logistics και την κατάστασή τους, πέραν της απλής διαθεσιμότητας και της επιχειρησιακής απόδοσης.

Για παράδειγμα:

- Η άφιξη φορτώσεων χωρίς ζημιές μετρά τον αριθμό των αποστολών που φθάνουν χωρίς κατεστραμμένα προϊόντα
- Η έκδοση τιμολογίων χωρίς λάθη μετρά τα ποσοστά των τιμολογίων δεν περιέχουν σφάλματα
- Η φόρτωση της ακριβούς ποσότητας που παραγγέλθηκε μετράει πόσες μετρά πόσες αποστολές περιέχουν την ακριβή ποσότητα του παραγγελθέντος προϊόντος
- Η αποστολή στην σωστή τοποθεσία μετρά πόσες αποστολές πραγματοποιούνται στην επιλεγμένη τοποθεσία του πελάτη

Επιπλέον, μια ικανότητα και προθυμία να παρέχει στους πελάτες ακριβείς πληροφορίες σχετικά με τις λειτουργίες και την κατάσταση της παραγγελίας

Η τέλεια παραγγελία είναι ο απόλυτος στόχος σε επίπεδο υπηρεσιών logistics

- **Η τέλεια παραγγελία** είναι μια παραγγελία η οποία

- Παραδόθηκε πλήρης
- Παραδόθηκε εγκαίρως
- Παραδόθηκε στη σωστή θέση
- Παραδόθηκε σε άριστη κατάσταση
- Παρέχεται με πλήρη και ακριβή τεκμηρίωση

Αυτό απαιτεί την εκτέλεση της συνολικής απόδοσης του κύκλου παραγγελιών με μηδενικά ελαττώματα (zero defect ή six-sigma απόδοση)

- **Συνήθεις αποτυχίες**

- Λάθος ποσότητα
- Λάθος είδη
- Παράδοση αργότερα η νωρίτερα
- Έλλειψη πληροφοριών ή λανθασμένες πληροφορίες (πχ τιμή ή προωθητικοί κωδικοί)
- Λάθος τρόπος μεταφοράς
- Λάθος προορισμός
- Λάθος συνοδευτικά έγγραφα (πχ φορτωτική, τιμολόγιο)
- Ελαττωματικά είδη
- Λάθος φορτώσεις/σειρά φορτώσεων
- Λανθασμένη επεξεργασία πληρωμών



Τα ξεχωριστά ανά διαδικασία πρότυπα δεν οδηγούν αυτόματα σε υψηλές αποδόσεις

- Εξετάστε έναν κύκλο παραγγελιών που επιτυγχάνει τα παρακάτω επίπεδα επιδόσεων για αποστολές
 - Το 97% παραδόθηκε ολοκληρωμένο
 - Το 97% παραδόθηκε έγκαιρα
 - Το 97% παραδίδεται σε άριστη κατάσταση
 - Το 97% παραδόθηκε με σωστή τεκμηρίωση
 - Η πιθανότητα ότι οποιαδήποτε παραγγελία θα παραδοθεί χωρίς ελαττώματα είναι μόνο 88,5%
 - $P(\text{μηδενικά ελαττώματα}) = .97 \times .97 \times .97 \times .97 = .885$

Παράδειγμα μέτρησης απόδοσης μηδενικού ελαττώματος

Επομένως, η πιθανότητα ότι οποιαδήποτε παραγγελία έχει πρόβλημα είναι 11,5%

Ποιοι είναι οι απαιτούμενοι πόροι για να επιτευχθεί ένα επίπεδο μηδενικού ελαττώματος;

Πλατφόρμες βασικής εξυπηρέτησης

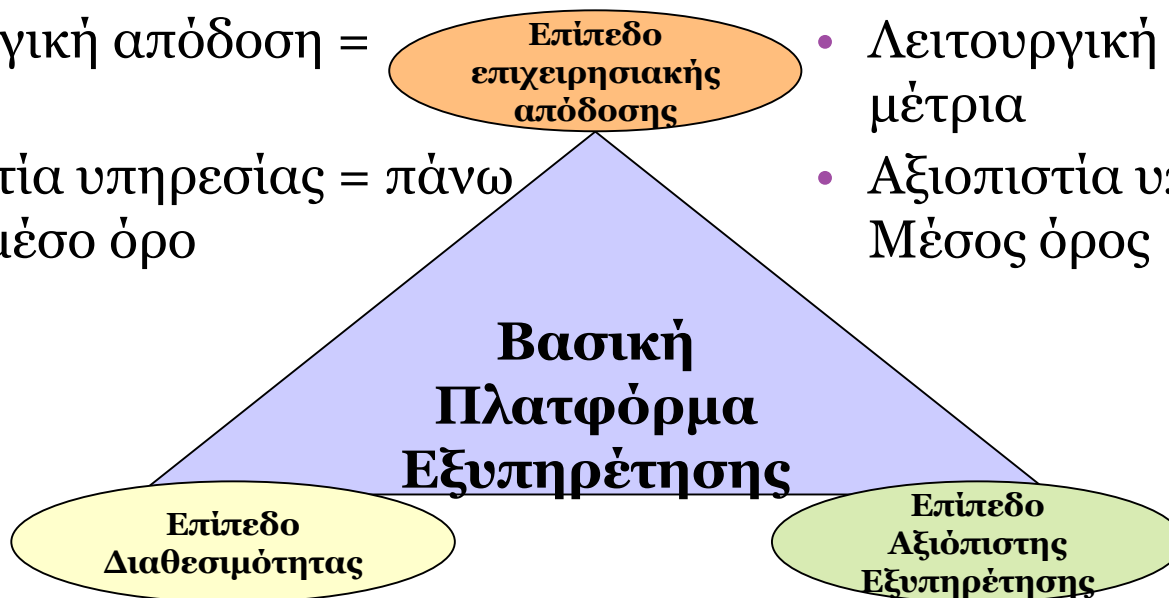
Η βασική πλατφόρμα εξυπηρέτησης αντιπροσωπεύει μια δέσμευση για την εκτέλεση κάθε βασικού στοιχείου σε ένα δεδομένο επίπεδο προς όλους τους πελάτες

Πλατφόρμα εξυπηρέτησης για τον πελάτη A

- Επίπεδο διαθεσιμότητας = Μεσαίο
- Λειτουργική απόδοση = Υψηλή
- Αξιοπιστία υπηρεσίας = πάνω από το μέσο όρο

Πλατφόρμα εξυπηρέτησης για τον πελάτη B

- Επίπεδο διαθεσιμότητας = Χαμηλό
- Λειτουργική απόδοση = μέτρια
- Αξιοπιστία υπηρεσίας = Μέσος όρος



«Πόση» βασική εξυπηρέτηση πρέπει να παρέχει η αλυσίδα εφοδιασμού;

- Πολλές εταιρείες δημιουργούν τις πλατφόρμες βασικής εξυπηρέτησής τους, βασισμένες σε δύο παράγοντες
 - Στην πρακτική των ανταγωνιστών ή στην αποδεκτή πρακτική σε επίπεδο κλάδου
 - Ελάχιστα και μέσα επίπεδο εξυπηρέτησης έχουν προκύψει στις περισσότερες βιομηχανίες
 - Στην συνολική στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης
 - **Υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης απαιτούνται για να ανταγωνιστείς με βάση την ικανότητα της εταιρείας στα logistics**
 - **Τα χαμηλά επίπεδα εξυπηρέτησης είναι πιο συνηθισμένα όταν ο ανταγωνισμός διεξάγεται με βάση την τιμή**

Στην πραγματικότητα

- Η προσέγγιση μηδενικών ελαττωμάτων δεν εφαρμόζεται σε όλους τους πελάτες
- Καθιέρωση εσωτερικών προτύπων απόδοσης (πχ βαθμός πληρότητας 97% και παράδοση σε 3 ημέρες) για κάθε συνιστώσα υπηρεσίας ώστε να αντανakλά τις πρακτικές της βιομηχανίας, τις απαιτήσεις κόστους και πόρων
- **Εξυπηρέτηση στο ίδιο επίπεδο ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές**



Δεν σημαίνει ότι οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι

Περιεχόμενα διάλεξης

- **Μάρκετινγκ εστιασμένο στον πελάτη**
 - Πως τα logistics μπορούν να υποστηρίξουν την συνολική στρατηγική μάρκετινγκ μιας εταιρείας
 - Πως οι εκροές επηρεάζουν τους τελικούς χρήστες και πως πρέπει να είναι δομημένες για να καλύπτουν τις απαιτήσεις τους
- **Εξυπηρέτηση πελατών**
- **Ικανοποίηση πελατών**
- **Επιτυχία πελάτη**
- **Ανάπτυξη στρατηγικής πελατειακών σχέσεων**

Τι είναι η ικανοποίηση του πελάτη;

- **Η διάψευση των προσδοκιών** δηλώνει πως εάν οι προσδοκίες ενός πελάτη για την απόδοση ενός προμηθευτή ικανοποιούνται ή ο προμηθευτής τις υπερβαίνει, ο πελάτης θα είναι ικανοποιημένος
 - Εάν η αντιλαμβανόμενη απόδοση $> =$ Προσδοκίες, τότε Ικανοποίηση
 - Εάν η αντιλαμβανόμενη απόδοση $<$ Προσδοκίες, τότε Δυσaréσκεια (Μη Ικανοποίηση)



Για τη δημιουργία πλατφόρμας πρέπει να ερευνηθούν:

- Ποιες είναι οι προσδοκίες?
- Τι περιμένουν οι πελάτες?
- Πως διαμορφώνονται οι προσδοκίες?
- Ποια είναι η σχέση ικανοποίησης και αντιλαμβανόμενης ποιότητας?
- Αν μία εταιρεία ικανοποιεί τους πελάτες είναι αρκετό?

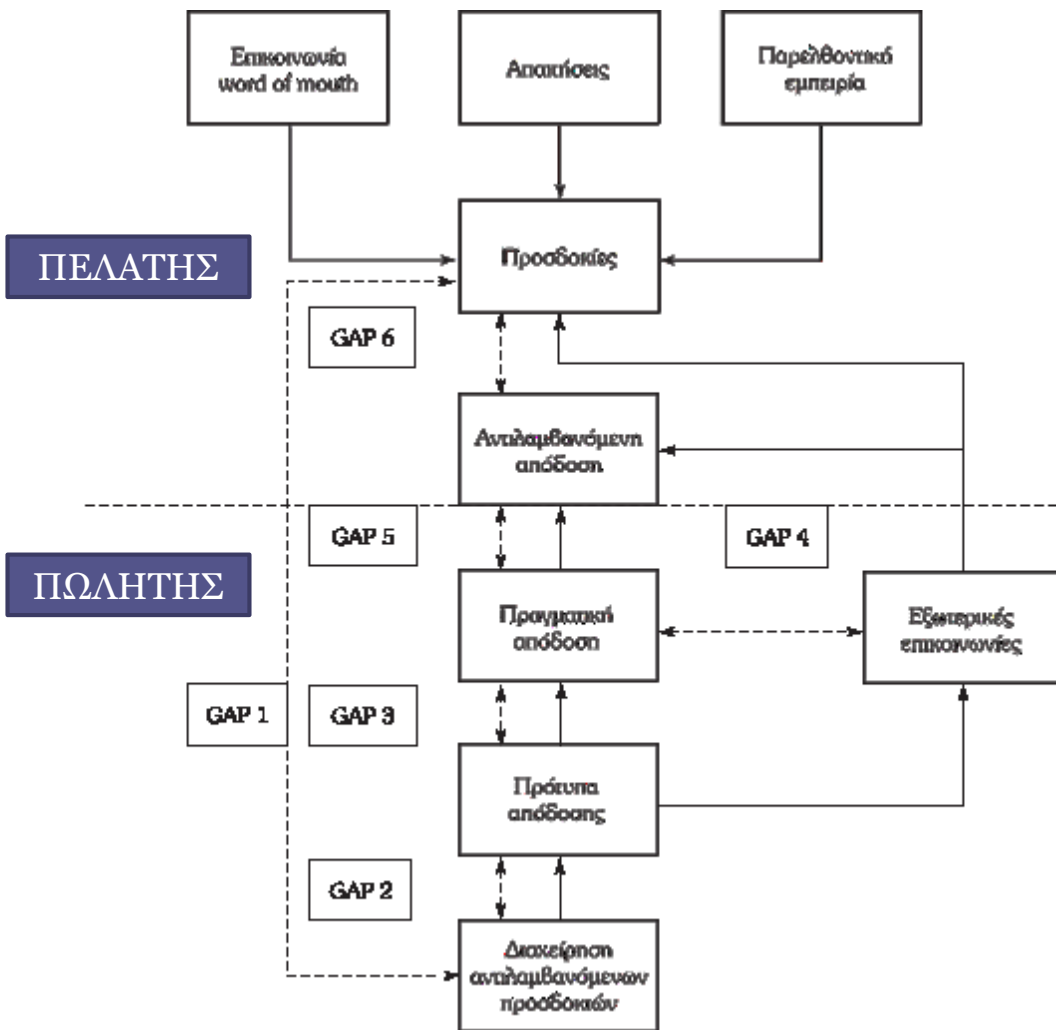
«Οι πελάτες θα είναι ικανοποιημένοι εάν ένας προμηθευτής ικανοποιεί ή υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη»

Τι είναι η ικανοποίηση του πελάτη;

- Αξιοπιστία
- Βαθμός ανταπόκρισης
- Πρόσβαση
- Επικοινωνία
- Φερεγγυότητα
- Ασφάλεια
- Ευγένεια
- Επάρκεια
- Απτά στοιχεία
- Γνώση του πελάτη

Η αξιολόγηση μπορεί να προκύψει από διαφορετικά τμήματα του πελάτη-επιχειρηματικού οργανισμού τα οποία ιεραρχούν διαφορετικά τα επίπεδα προσδοκιών

Ένα μοντέλο ικανοποίησης του πελάτη



- Χάσμα 1: Γνώση**
 Αντικατοπτρίζει την έλλειψη γνώσης ή κατανόησης των πελατών από τη διοίκηση
- Χάσμα 2: Πρότυπα**
 Υπάρχει όταν τα εσωτερικά πρότυπα απόδοσης δεν ανταποκρίνονται επαρκώς στις προσδοκίες των πελατών
- Χάσμα 3: Απόδοση**
 Η διαφορά μεταξύ της πρότυπης και της πραγματικής απόδοσης
- Χάσμα 4: Επικοινωνίες**
 Οι υπερβολικές δεσμεύσεις ή οι υποσχέσεις για υψηλότερα επίπεδα απόδοσης από αυτά που πραγματικά μπορούν να παρασχεθούν
- Χάσμα 5: Αντίληψη**
 Οι πελάτες αντιλαμβάνονται την απόδοση ως χαμηλότερη ή υψηλότερη από την πραγματική
- Χάσμα 6: Ικανοποίηση/Ποιότητα**
 Η ύπαρξη ενός ή περισσότερων από τα παραπάνω χάσματα οδηγεί στην αντίληψη από πλευράς του πελάτη ότι η απόδοση δεν είναι όσο καλή αναμενόταν

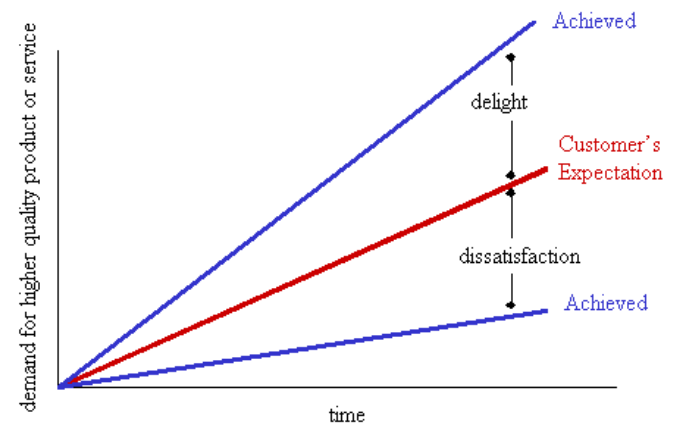
Αυξάνοντας τις Προσδοκίες των Πελατών

- Παρατηρείται συνεχής αναβάθμιση των προσδοκιών των πελατών. Οι επιδόσεις που ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών το ένα έτος μπορεί να οδηγήσουν σε εξαιρετική δυσαρέσκεια το επόμενο έτος
- Ο ανταγωνισμός σε μια βιομηχανία θα αυξήσει συχνά τα ελάχιστα πρότυπα που ο πελάτης προσδοκεί
 - Για παράδειγμα, η Federal Express εισήγαγε την παρακολούθηση της κατάστασης αποστολής σε πραγματικό χρόνο
 - Ως απάντηση, η UPS και άλλες εταιρείες παράδοσης δεμάτων προσέθεσαν αυτήν την υπηρεσία στην πλατφόρμα τους

Η παράδοση τέλει παραγγελιών εξασφαλίζει την ικανοποίηση των πελατών?

Όχι, η ικανοποίηση του πελάτη περιλαμβάνει όλες τις πτυχές της εξυπηρέτησης.

Performance against Customer Expectations



Γιατί η ικανοποίηση των πελατών δεν αρκεί

1^{ος} περιορισμός

- Οι ικανοποιημένοι πελάτες ενδέχεται να μην είναι ευχαριστημένοι με την απόδοση του προμηθευτή
 - Η ικανοποίηση των πελατών επικεντρώνεται στις προσδοκίες **οι οποίες όμως μπορεί να είναι χαμηλές** - όχι στις πραγματικές απαιτήσεις του πελάτη

Θυσία πελάτη: να λαμβάνει λιγότερα από όσα χρειάζεται καθώς οι προσδοκίες ικανοποιούνται

2^{ος} περιορισμός

- Σημαντικές έρευνες δείχνουν ότι οι "ικανοποιημένοι" πελάτες εξακολουθούν να είναι πιθανό να μην παραμείνουν πιστοί



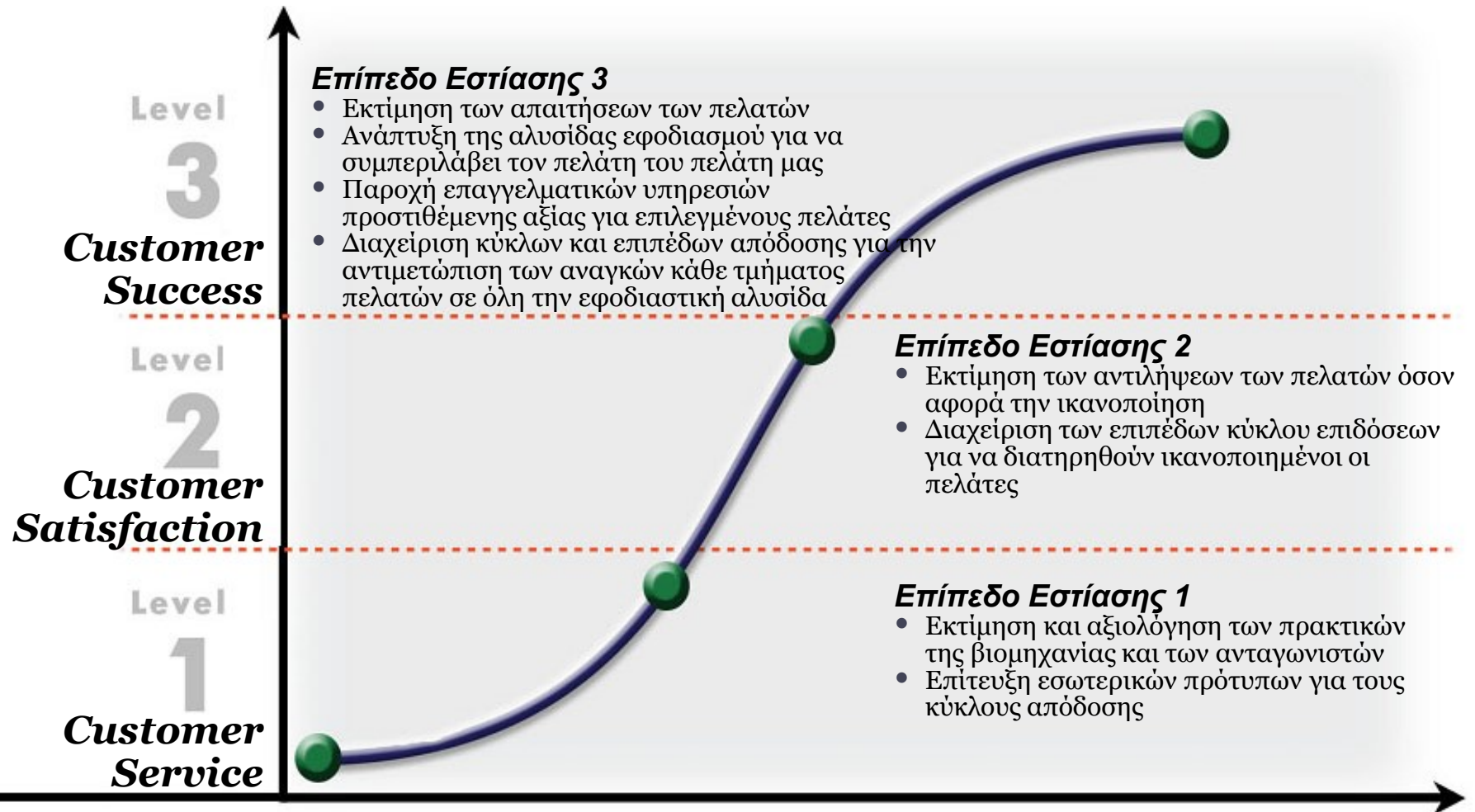
3^{ος} περιορισμός

- Αυτό που ικανοποιεί έναν πελάτη μπορεί να μην ικανοποιεί άλλους, η και πολύ λιγότερο όλους τους πελάτες
 - Υπάρχει μια τάση από τις εταιρείες να αντιμετωπίζουν όλους τους πελάτες ως ισότιμους και ταυτόσημους

Περιεχόμενα διάλεξης

- **Μάρκετινγκ εστιασμένο στον πελάτη**
 - Πως τα logistics μπορούν να υποστηρίξουν την συνολική στρατηγική μάρκετινγκ μιας εταιρείας
 - Πως οι εκροές επηρεάζουν τους τελικούς χρήστες και πως πρέπει να είναι δομημένες για να καλύπτουν τις απαιτήσεις τους
- **Εξυπηρέτηση πελατών**
- **Ικανοποίηση πελατών**
- **Επιτυχία πελάτη**
- **Ανάπτυξη στρατηγικής πελατειακών σχέσεων**

3 επίπεδα εστίασης πελατών

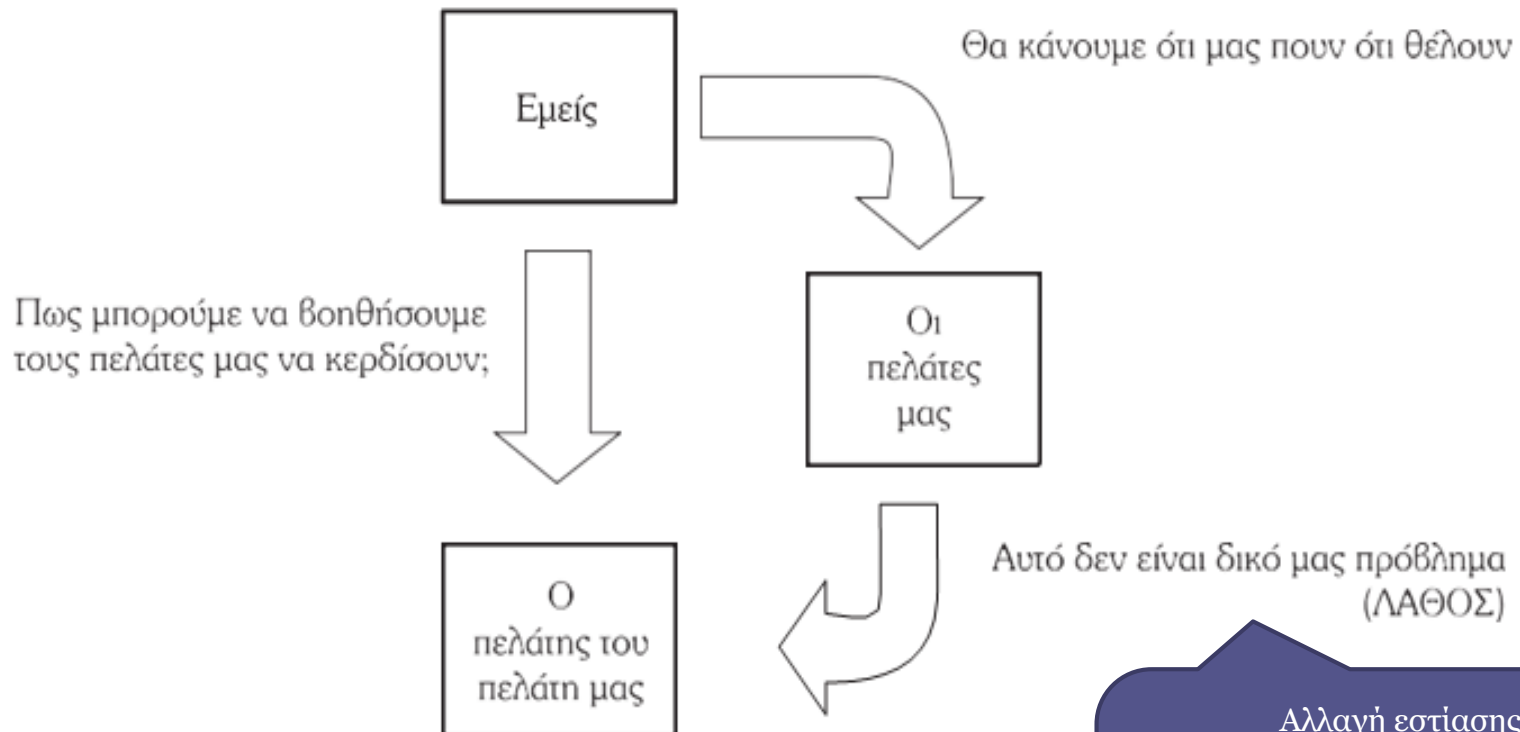


Η επίτευξη της επιτυχίας του πελάτη απαιτεί γνώση των επιμέρους απαιτήσεων των πελατών

- Όλοι οι πελάτες δεν έχουν τις ίδιες απαιτήσεις
- Γνωρίστε τις διαδικασίες των πελατών σας.
- Προσδιορίστε πώς οι δυνατότητές σας μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση των πελατών σας.
- Επεκτείνετε τα όρια της αλυσίδας εφοδιασμού για να συμπεριλάβετε τις απαιτήσεις των πελατών του επόμενου προορισμού.
- Εισαγάγετε νέες τεχνικές για μετρήσεις απόδοσης
- Ανάπτυξη υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας για επιλεγμένους πελάτες.



Η επιτυχία των πελατών απαιτεί μια ολοκληρωμένη προοπτική της εφοδιαστικής αλυσίδας



Προχωρώντας προς την Επιτυχία του Πελάτη

Αλλαγή εστίασης
Προσπάθεια **κατανόησης της εφοδιαστικής αλυσίδας του πελάτη**, τα επίπεδα αναγκών σε αυτή και να αναπτύσσονται προγράμματα που θα βοηθούν στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη του πελάτη

Υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας

- Οι υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας αποτελούν ένα **πρώτο βήμα για την επιτυχία του πελάτη**.
- Οι υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας **αφορούν μοναδικές ή συγκεκριμένες δραστηριότητες τις οποίες μπορούν να αναπτύξουν από κοινού οι επιχειρήσεις για να ενισχύσουν την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητά τους και τη συνάφεια τους**.
- **Βοηθούν στην παραγωγή επιτυχίας του πελάτη**.
- Τείνουν να είναι **συγκεκριμένες ανά πελάτη** – εξατομικευμένα logistics (πχ μοναδικά πακέτα προϊόντων, εξατομικευμένες παλέτες, τοποθέτηση τιμών στα προϊόντα, προσφορά υπηρεσιών πληροφόρησης, υπηρεσίες διαχείρισης αποθεμάτων, ειδικούς διακανονισμούς φορτώσεων κλπ).
- **Μεταφορικές εταιρείες, αποθηκευτικές εταιρείες και άλλοι ειδικοί μπορεί να εμπλέκονται** προσωπικά στην εφοδιαστική αλυσίδα, προκειμένου τέτοιες δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας να γίνουν πραγματικότητα.
 - Για παράδειγμα, ένας πελάτης λιανικής μπορεί να επιθυμεί μια συγκεκριμένη εναλλακτική παλετοποίησης, για να υποστηρίξει τις ενέργειες μεταφόρτωσής του και να ανταποκριθεί στις μοναδικές προϊόντικές απαιτήσεις των μεμονωμένων καταστημάτων του. Ένα άλλο παράδειγμα είναι τα κουτιά πρώτων βοηθειών.
- Άλλη μορφή υπηρεσίας προστιθέμενης αξίας αποτελεί η ταξινόμηση και η παράθεση πχ εξαρτήματα αυτοκινήτων σε συγκεκριμένη σειρά με στόχο την μείωση των χειρισμών στο εργοστάσιο συναρμολόγησης.
- Μπορεί να **εκτελούνται απευθείας ή να απαιτούν ειδικούς**.

Περιεχόμενα διάλεξης

- **Μάρκετινγκ εστιασμένο στον πελάτη**
 - Πως τα logistics μπορούν να υποστηρίξουν την συνολική στρατηγική μάρκετινγκ μιας εταιρείας
 - Πως οι εκροές επηρεάζουν τους τελικούς χρήστες και πως πρέπει να είναι δομημένες για να καλύπτουν τις απαιτήσεις τους
- **Εξυπηρέτηση πελατών**
- **Ικανοποίηση πελατών**
- **Επιτυχία πελάτη**
- **Ανάπτυξη στρατηγικής πελατειακών σχέσεων**

Ανάπτυξη Στρατηγικής Πελατειακών Σχέσεων

- Διαφορετικοί πελάτες απαιτούν διαφορετικές προσεγγίσεις.
- Βασική αρχή των logistics εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ότι οι πελάτες θα πρέπει να τμηματοποιούνται βάσει των αναγκών τους για εξυπηρέτηση.
- Η εφοδιαστική αλυσίδα θα πρέπει να προσαρμόζεται έτσι ώστε να εξυπηρετεί τα τμήματα αυτά.
- Οι εταιρείες χρειάζονται:
 - Ένα πλαίσιο επιλογής των κατάλληλων στρατηγικών ανά πελάτη.
 - Προγράμματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.



Πλαίσιο για την επιλογή μιας στρατηγικής πελατειακών σχέσεων χρησιμοποιώντας κατηγορίες κερδοφορίας

Επιλέγοντας Στρατηγική Πελατειακών Σχέσεων

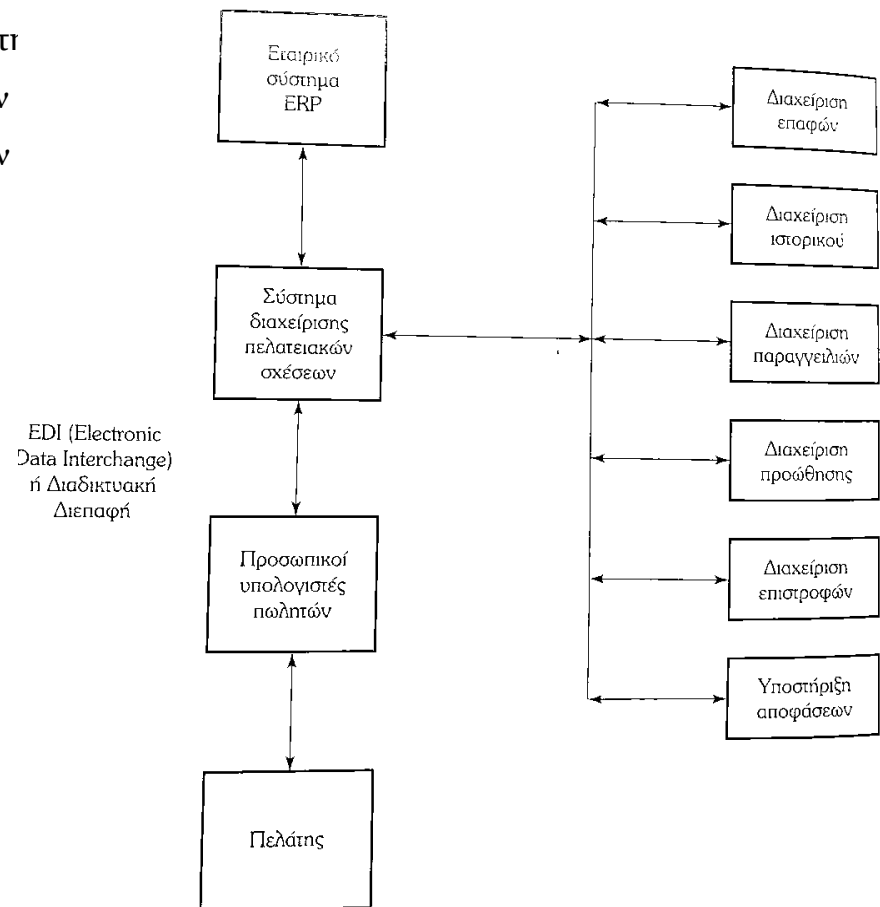
Κατηγορία Πελάτη	Κατηγορία Προϊόντος			
	1	2	3	4
A	Επιτυχία	Επιτυχία	Επιτυχία/ικανοποίηση	Βασική εξυπηρέτηση
B	Επιτυχία/ικανοποίηση	Επιτυχία/ικανοποίηση	Βασική εξυπηρέτηση	Βασική εξυπηρέτηση
Γ	Βασική εξυπηρέτηση	Βασική εξυπηρέτηση	Βασική εξυπηρέτηση	Βασική εξυπηρέτηση/ διαλογή
Δ	Βασική εξυπηρέτηση/ διαλογή	Βασική εξυπηρέτηση/ διαλογή	Βασική εξυπηρέτηση/ διαλογή	Βασική εξυπηρέτηση/ διαλογή

Πηγή: Τροποποιημένο από Robert Sabbath and Judith M. Whipple, "Integrating Marketing and Supply Chain Management to Improve Profitability," CSCMP Explores 4 (Summer 2007), p. 8.



Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων έχει αυξηθεί ραγδαία τα τελευταία χρόνια

- Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων (**Customer Relationship Management**) είναι μια διαδικασία για τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης μιας επιχείρησης με την καλύτερη κατανόηση και πρόβλεψη των επιθυμιών και των αναγκών των μεμονωμένων πελατών.
 - Στην πράξη, όταν οι εταιρείες και οι πωλητές χρησιμοποιούν τον όρο CRM αναφέρονται σε διαφορετικά πράγματα πχ λογισμικά διαχείρισης δεδομένων με στόχο την γνώση γύρω από την αγοραστική συμπεριφορά του πελάτη.
- Στόχος των CRM είναι η ανάπτυξη ενός οργανισμού με επίκεντρο τον πελάτη, πχ η Procter & Gamble έχει εργαζόμενους που ζουν και εργάζονται στην πόλη του μεγαλύτερου πελάτη της WalMart.



Βιβλιογραφία

- Logistics: Εφοδιαστική & Διοίκηση Δικτύων Διανομής, D. J. Bowersox, D. J. Closs, M. B. Cooper, J. C. Bowersox, Michigan State University, Broken Hill Publishers LTD, 2016

Quiz 3^{ου} κεφαλαίου

Ερωτήσεις για μελέτη

- Γιατί οι 4 βασικές εκροές υπηρεσιών, χωροταξική ευκολία, μέγεθος παρτίδας, χρόνος αναμονής και ποικιλία προϊόντων, είναι σημαντικές για την διοίκηση των logistics? Δώστε παραδείγματα ανταγωνιζόμενων μεταξύ τους εταιρειών, που διαφέρουν στο επίπεδο κάθε εκροής υπηρεσίας που παρέχουν στους πελάτες.
- Χρησιμοποιώντας τις 10 κατηγορίες προσδοκιών πελατών στον Πίνακα αναπτύξτε τα δικά σας παραδείγματα για το πως οι πελάτες αξιολογούν την απόδοση ενός προμηθευτή