ΕΠΙ ΧΕΙΡΗ ΜΑΤΙΚΟ ΤΗ ΤΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

2011-2012

ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (ΜΚΕ)

Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από Εθνικούς Πόρους

Στοιχειοθέτηση της «νέας αξίας»

ΕΠΙ
ΧΕΙΡ
Η
ΜΑΤΙ
ΚΟ
ΤΗ
ΤΑ

1
2
3
4
▶ 5
6
7
8
9
10
11
12
13

Συγγραφέας_κεφαλαίου

Ιωάννης Λαγούδης,
Διδάσκων,
Τμήμα Ναυτιλίας και
Επιχειρηματικών Υπηρεσιών

Περιεχόμενα

- Έννοια της «αξίας»
- Προσεγγίσεις «αξίας»
- Η «αξία» από την πλευρά της επιχείρησης
- Διοίκηση εφοδιαστικής αλυσίδας
- Δημιουργία εξατομικευμένης αξίας
- Μέτρηση αξίας
- Δημιουργώντας αξία για τον πελάτη
- Σύνοψη

Έννοια της «αξίας»

- Μαρξ (1933): μελέτησε την αξία από τη σκοπιά του εργάτη και το πώς η προσωπική εργασία προσθέτει αξία σε ένα προϊόν
- Η νεοκλασική οικονομική θεωρία αναφέρεται στην αξία από την οπτική της χρησιμότητας
- Porter (1985): με τη θεωρία του για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα περιγράφει πώς μπορεί να δημιουργηθεί αξία μέσα από την αλληλεπίδραση διαιρετικών συμμετεχόντων με διαφορετικές ικανότητες και χαρακτηριστικά κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.

Προσεγγίσεις «αξίας»

► Δύο προσεγγίσεις

- Η «Αξία» από την πλευρά της επιχείρησης
- Δημιουργώντας «αξία» για τον πελάτη

Η «αξία» από την πλευρά της επιχείρησης

► Η αξία στον τομέα της διοίκησης εφοδιαστικής αλυσίδας και των logistics

- Λιτή (Lean)
- Ευέλικτη (Agile)
- Μετάθεσης διαδικασιών (Postonment)

Λιτή (Lean)

► Εννέα βασικά στοιχεία που δημιουργούν αξία

- Ευθυγράμμιση ροών των παραγγελιών και της εργασίας με την κατάργηση των διαδικασιών και παραγόντων που στρεβλώνουν τη ζήτηση.
- Οργάνωση των διαδικασιών ώστε το προϊόν να παράγεται χωρίς διακοπές.
- Να παράγεται ή να διανέμεται μόνο ότι έχει παραγγελθεί.
- Το σύστημα παραγωγής να συντονίζεται με τη ζήτηση των πελατών.
- Τυποποίηση των διαδικασιών ώστε να διασφαλίζεται σταθερή απόδοση.
- Τυποποίηση και ελαχιστοποίηση των αποθεμάτων ασφαλείας μεταξύ των διαδικασιών.
- Να εντοπίζεται και να τερματίζεται κάθε σφάλμα σε κάθε στάδιο της παραγωγής έτσι ώστε να μην μπορεί να περάσει σε επόμενο στάδιο.
- Διαχείριση της προόδου των εργασιών και τυχόν παρατυπιών με συσκευές απλού οπτικού ελέγχου.
- Καταγραφή λαθών ώστε να εξαλείφονται τα αιτία που δημιουργούν καθυστερήσεις σε κάθε διαδικασία.

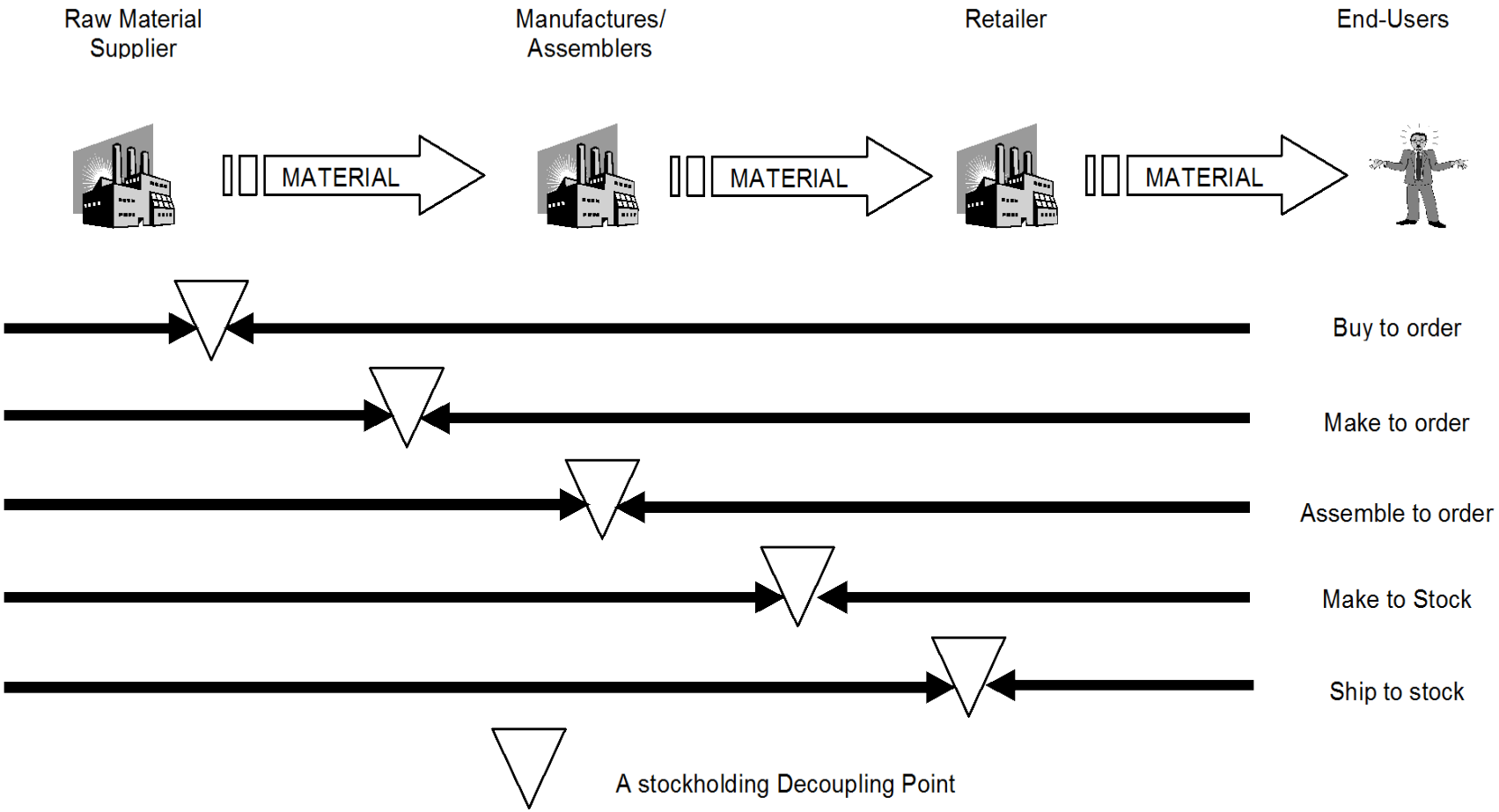
Ευέλικτη (Agile)

- Οι Lampel και Mintzberg (1996) υποστηρίζουν ότι η δημιουργία εξατομικευμένης αξίας κατά την παραγωγική διαδικασία αρχίζει με τις κατανόηση των αναγκών των πελατών οι οποίες μεταφέρονται στο κομμάτι της παραγωγής όπου και υλοποιούνται.

Μετάθεση διαδικασιών (Postonment)

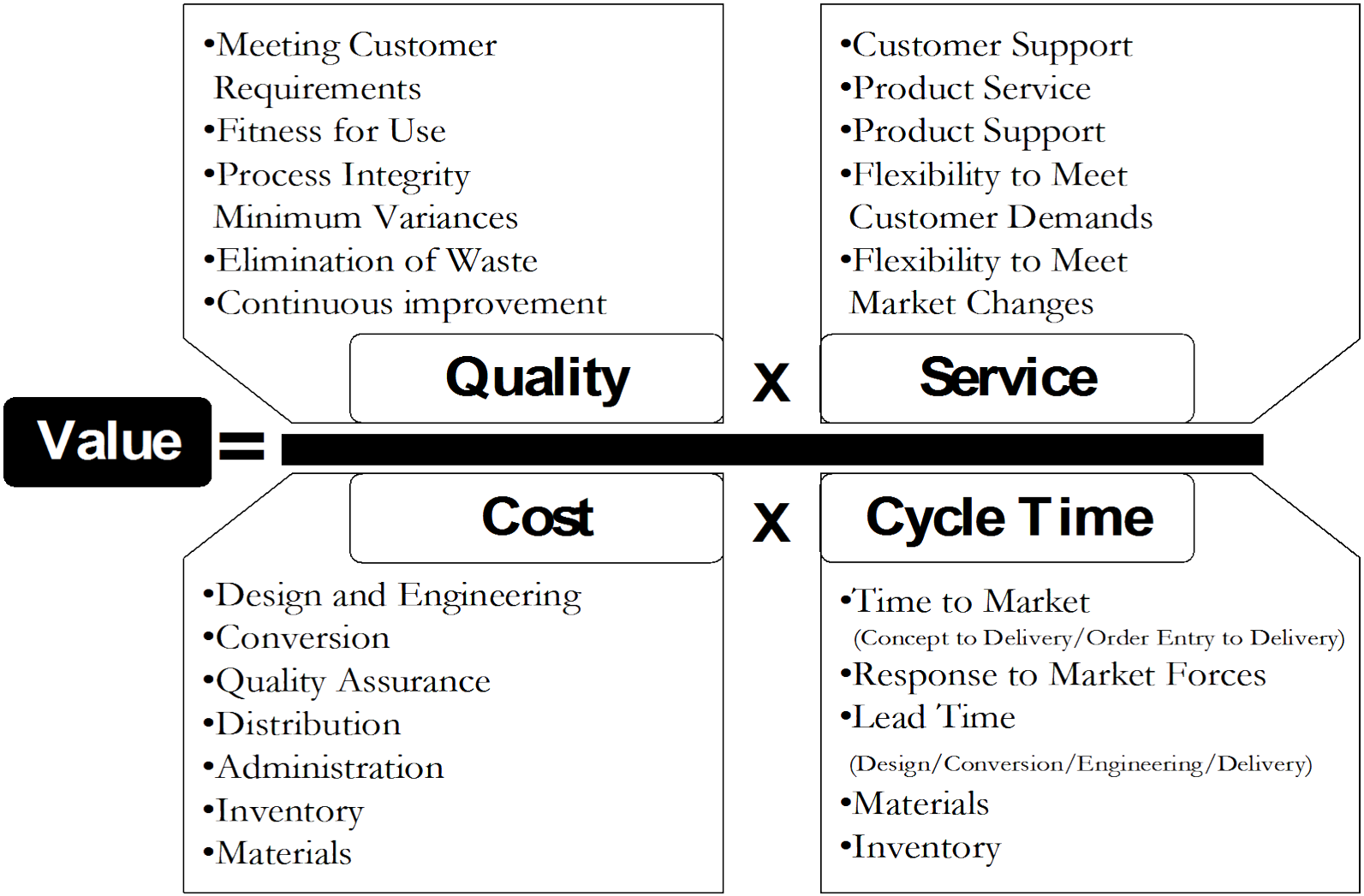
- Προκειμένου να επιτευχθεί μια ισορροπία μεταξύ του χαμηλού κόστους παραγωγής και της προσαρμογής του προϊόντος στις ακριβείς απαιτήσεις των καταναλωτών πολλές εταιρείες έχουν υιοθετήσει τη στρατηγική της μετάθεσης των διαδικασιών ολοκλήρωσης των προϊόντων όσο ποιο κοντά στον καταναλωτή γίνεται (Hoekstra και Romme, 1992)

Στρατηγικές μετάθεσης διαδικασιών



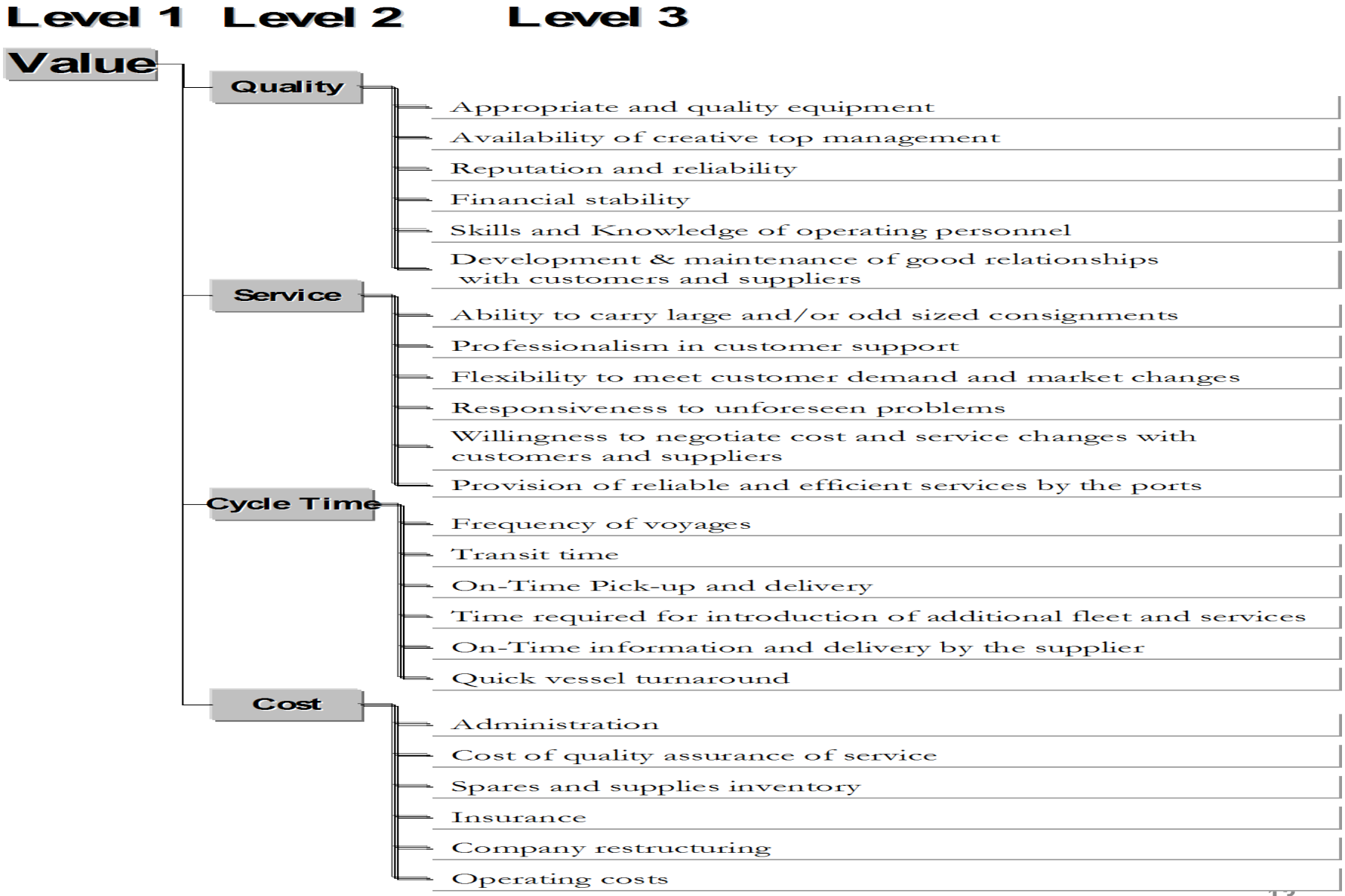
Πηγή: Hoekstra και Romme (1992)

Μοντέλο αξίας Johansson et al.



Πηγή: Johansson et al. (1993)

Παράγοντες μέτρησης αξίας στη Ναυτιλία



Αξιολόγηση διαδικασιών στη Ναυτιλία

Code	Attribute Description	Liner	Dry Bulk	Liquid Bulk	Specialised
Q5	Skills and Knowledge of operating personnel	-	-	-	+
Q3	Reputation and reliability	+	-	-	-
C6	Operating costs	-	-	-	+
Q4	Financial stability	+	-	-	-
S3	Flexibility to meet customer demand and market changes	+	-	-	-
S2	Professionalism in customer support	+	-	-	-
S4	Responsiveness to unforeseen problems	+	-	-	-
Q2	Availability of creative top management	-	-	-	+
Q1	Appropriate and quality equipment	+	-	-	-
Q6	Development & maintenance of good relationships with customers and suppliers	-	-	-	+
C4	Insurance	-	-	-	+
C2	Quality assurance of service	+	-	-	-
C3	Spares and supplies inventory	+	-	-	-
C1	Administration	-	+	-	-
CT6	Quick vessel turnaround	-	-	+	-
S5	Willingness to negotiate cost and service changes with customers and suppliers	-	-	-	+
CT3	On-Time Pick-up and delivery	-	-	-	+
S6	Provision of reliable and efficient services by the ports	-	-	-	+
S1	Ability to carry large and/or odd sized consignments	+	-	-	-
C5	Company restructuring	-	-	+	-
CT1	Frequency of voyages	-	-	+	-
CT2	Transit time	-	-	-	+
CT5	On-Time information and delivery by the supplier	-	-	-	+
CT4	Time required for introduction of additional fleet and services	-	-	-	+
	Sum	9	1	3	11

+ : Performs Best
- : Does not Perform Well

Δημιουργώντας «αξία» για τον πελάτη

► Μοντέλο Δέλτα

- Στο κέντρο ο πελάτης.

Αξιώματα του μοντέλου Δέλτα

1. Το επίκεντρο της στρατηγικής είναι ο πελάτης.
2. Δεν κερδίζεις νικώντας τον ανταγωνιστή. Κερδίζεις με την επίτευξη της δέσμευσης με τον πελάτη.
3. Η στρατηγική δεν είναι πόλεμος, είναι αγάπη.
4. Η νοοτροπία με επίκεντρο το προϊόν είναι περιοριστική. Ανοίξτε τους ορίζοντες για να συμπεριλάβετε τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους συνεργάτες (complementors) ως τους βασικούς σας παίκτες.
5. Πρέπει να κατανοήσετε τον πελάτη σας βαθιά. Η στρατηγική πραγματοποιείται για πελάτη κάθε φορά ξεχωριστά.
6. Όλα τα προϊόντα μπορούν να διαφοροποιηθούν.
7. Τα θεμέλια της στρατηγικής είναι δύο :

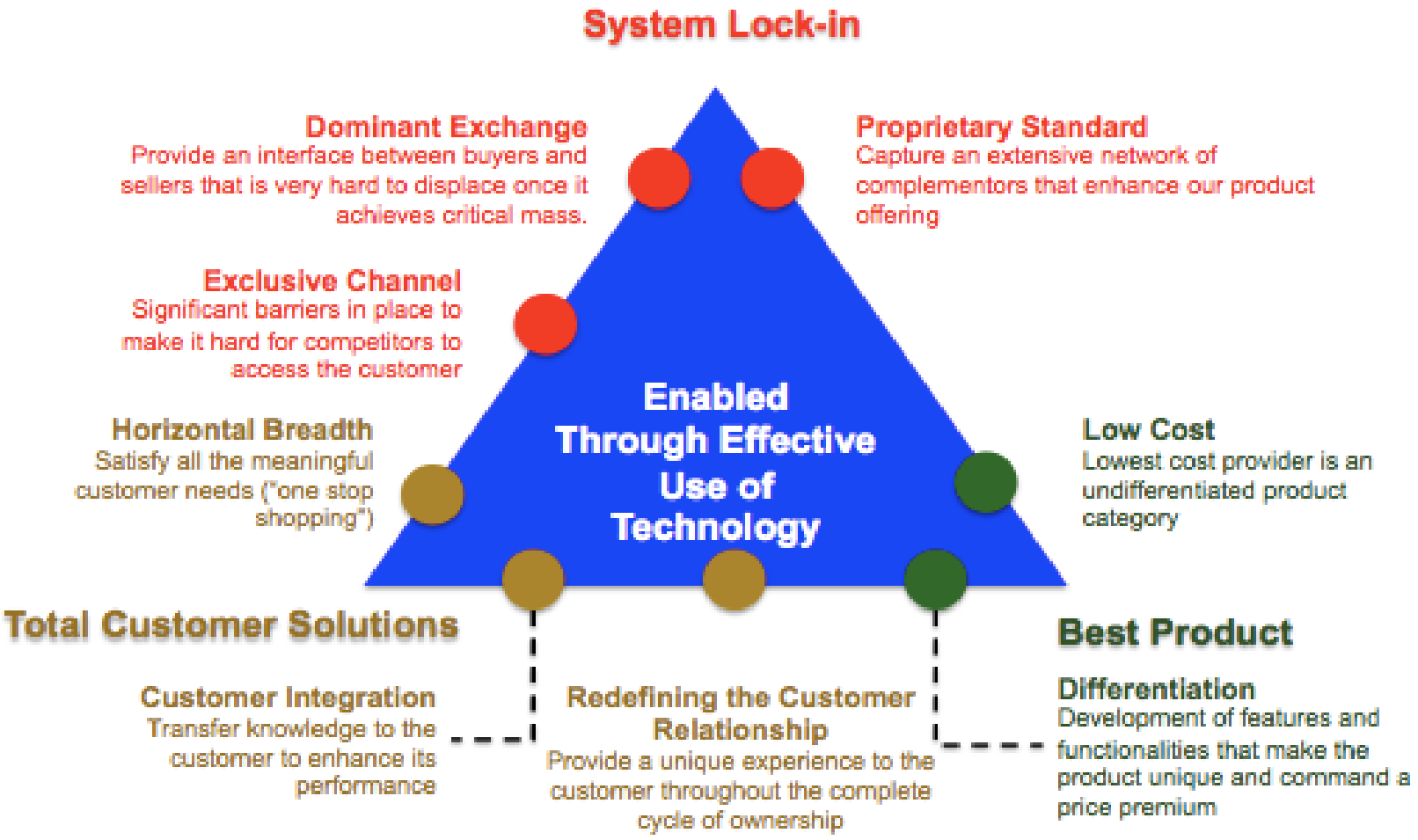
   Η τμηματοποίηση του πελάτη και η πρόταση αξίας του πελάτη

   Η επιχείρηση ως ένα πλέγμα ικανοτήτων
8. Απορρίψτε τις δύο κοινοτοπίες :

   “ο πελάτης έχει πάντα δίκιο”, και

   “ξέρω τις ανάγκες των πελατών και πώς να τις ικανοποιήσω”
9. Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού είναι ένα πλαίσιο διαλόγου μεταξύ των βασικών στελεχών της εταιρείας - αναζητώντας συναίνεση σχετικά με την κατεύθυνση του οργανισμού.
10. Οι μετρήσεις είναι απαραίτητες. Ο πειραματισμός είναι καθοριστικός.

Το μοντέλο Δέλτα

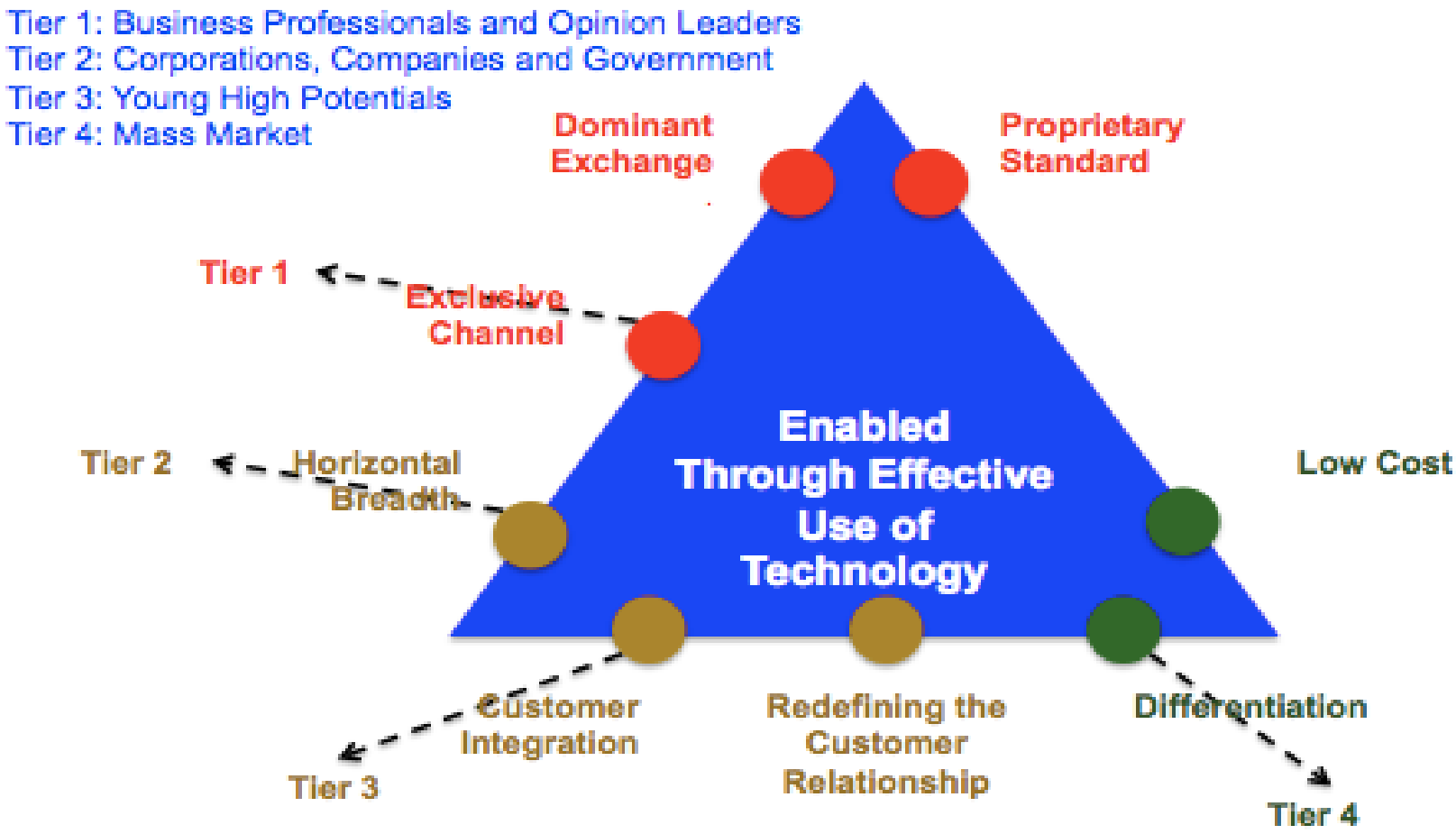


Πηγή: Hax (2010)

Βήματα δημιουργίας «αξίας»

Πηγή: Hax (2010)

Δημιουργώντας «αξία» στην περίπτωση της Singapore Airlines



Πηγή: Hax (2010)

Πρόταση αξίας για πελάτες επαγγελματίες και διαμορφωτές της κοινής γνώμης (Κατηγορία 1)

	Πρόταση Αξίας
Παρεχόμενες Εμπειρίες	1. Να παρέχεται στο επιβάτη ένα συγκεκριμένο επίπεδο εξυπηρέτησης στον αέρα και στο έδαφος που να διαφέρει από οποιαδήποτε άλλη αεροπορική εταιρεία, αλλά και να συγκρίνεται με το καλύτερο στη βιομηχανία τροφίμων και φιλοξενίας. Προσοχή σε κάθε λεπτομέρεια και ταξιδιωτική ανάγκη του πελάτη. 2. Συνεχή παροχή νέων τύπων καινοτομίας και βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας. Δίνεται η αίσθηση ότι η επόμενη πτήση θα είναι πάντα καλύτερη από την προηγούμενη. 3. Υπηρεσίες 5-αστέρων στον αέρα και στο έδαφος. Η εμπειρία ξεκινά από τη στιγμή που ο πελάτης φτάνει στο διακεκριμένο σαλόνι της Singapore Airlines μέχρι τη στιγμή που θα φτάσει στον προορισμό του.
Συστήματα παροχής αξιών απαραίτητα για την παροχή των εμπειριών	1. Το κορίτσι της Singapore Airlines ως σύμβολο 2. Σχέσεων Πελατών a. Απόκτηση σχολίων 3. Άριστη επιλογή τροφίμων και ποτών 4. Παγκόσμιας κλάσης συστήματος ψυχαγωγίας 5. Φιλοξενία 5-αστέρων (καθίσματα, παροχές, φινίρισμα αεροσκαφών). 6. Ευκολία σε αλλαγές ταξιδιού (υψηλή συχνότητα των πτήσεων και συνδεσιμότητα με μεγάλα κέντρα της αεροπορίας).
Λαμβανόμενη Αξία	1. Αξία για τους πελάτες: i. Άφιξη με άνεση, ξεκούραστοι και γεμάτοι ενέργεια i. Φιλοξενία επιπέδου βασιλιάς / βασίλισσας 2. Αξία για τη Singapore Airlines : i. Πιστοί πελάτες i. Θετική σχόλια σε περιοδικά, δημοσκοπήσεις 3. Αξία που μοιράζονται και οι δύο: i. Παραγωγική συνεργασία i. Καθιέρωση μακροπρόθεσμης σχέσης

Πηγή: Hax (2010)

Πρόταση αξίας για πελάτες μαζικής αγοράς (Κατηγορία 4)

	Πρόταση Αξίας
Παρεχόμενες Εμπειρίες	1. Καλή ποιότητα εξυπηρέτησης στον αέρα και στο έδαφος. 2. Συνεχή παροχή νέων τύπων καινοτομίας και βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας. 3. Καλύτερα καθίσματα οικονομικής θέσης, υπηρεσίες και ανέσεις σε παγκόσμια βάση. 4. Να έχουν την αίσθηση ότι έχουν φτάσει με στιλ, ακόμη και αν είναι στην οικονομική θέση.
Συστήματα παροχής αξιών απαραίτητα για την παροχή των εμπειριών	1. Το κορίτσι της Singapore Airlines ως σύμβολο 2. Το τμήμα πελατειακών σχέσεων να αναζητά σποραδική ανατροφοδότηση από τους πελάτες 3. Άριστη επιλογή τροφίμων και ποτών 4. Παγκόσμιας κλάσης συστήματος ψυχαγωγίας 5. Φιλοξενία 5-αστέρων (καθίσματα, παροχές, φινίρισμα αεροσκαφών). 6. Απεριόριστη κατανάλωση σαμπάνιας, αλκοόλ και δωρεάν είδη προσωπικής υγιεινής 7. Ευκολία σε αλλαγές ταξιδιού (υψηλή συχνότητα των πτήσεων και συνδεσιμότητα με μεγάλα κέντρα της αεροπορίας).
Λαμβανόμενη Αξία	1. Αξία για τους πελάτες: i. Άφιξη με άνεση, ξεκούραστοι και γεμάτοι ενέργεια i. Να θεωρείται η καλύτερη εταιρεία στον κόσμο 2. Αξία για τη Singapore Airlines : i. Πιστοί πελάτες i. Συνεχής ανατροφοδότηση 3. Αξία που μοιράζονται και οι δύο: i. Καθιέρωση μακροπρόθεσμης σχέσης

Πηγή: Hax (2010)

Σύνοψη

- Το παρόν κεφάλαιο προσεγγίζει την έννοια της αξίας στα πλαίσια των επιχειρήσεων. Για το σκοπό αυτό παρουσιάζονται και αναλύονται δύο προσεγγίσεις εκ των οποίων η μία έχει ως κέντρο την επιχείρηση και η άλλη τον πελάτη. Η πρώτη προσέγγιση προέρχεται από τον χώρο της διοίκησης εφοδιαστικής αλυσίδας όπου γίνεται χρήση τη μεθοδολογίας των Johansson κ.α. (1993) και η δεύτερη προέρχεται από το χώρο τη στρατηγικής διοίκησης των επιχειρήσεων όπου γίνει η χρήση της μεθοδολογίας του μοντέλου Δέλτα του Hax (2010).
- Το μοντέλο Δέλτα στηρίζεται σε δέκα αξιώματα και ακολουθεί μια μεθοδολογία πέντε βημάτων για δημιουργία αξίας στον πελάτη. Η βασική στρατηγική είναι να επιτευχθεί η δέσμευση του πελάτη. Σύμφωνα με το μοντέλο υπάρχουν τρεις διαφορετικές στρατηγικές επιλογές για την επίτευξη αυτού του στόχου. Οι τρεις στρατηγικές επιλογές είναι το καλύτερο προϊόν (Best Product), η συνολική λύση για τον πελάτη (Total Customer Solutions) και το κλείδωμα του συστήματος (System Lock-In)