



Πανεπιστήμιο Αιγαίου

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Ενότητα 4: Στρατηγικές Παροχής Υπηρεσιών

Δρ. Ιάσων Κουφοδόντης

MBA



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.




Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης





**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ
ΠΑΡΟΧΗΣ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

Εκπαιδευτικοί Στόχοι 1/2

- Διαμόρφωση μιας στρατηγικής προσέγγισης στην ανάπτυξη υπηρεσιών.
- Περιγραφή των τρόπων αντιμετώπισης κάθε στοιχείου της στρατηγικής προσέγγισης.
- Εξέταση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος των υπηρεσιών.



Εκπαιδευτικοί Στόχοι 2/2

- Περιγραφή της χρήσης των τριών βασικών στρατηγικών.
- Κατανόηση της διαδικασίας απόφασης αγοράς υπηρεσιών.
- Συζήτηση του ρόλου των πληροφοριών και των ορίων στην αξιοποίησή τους.



Διαμόρφωση Στρατηγικής

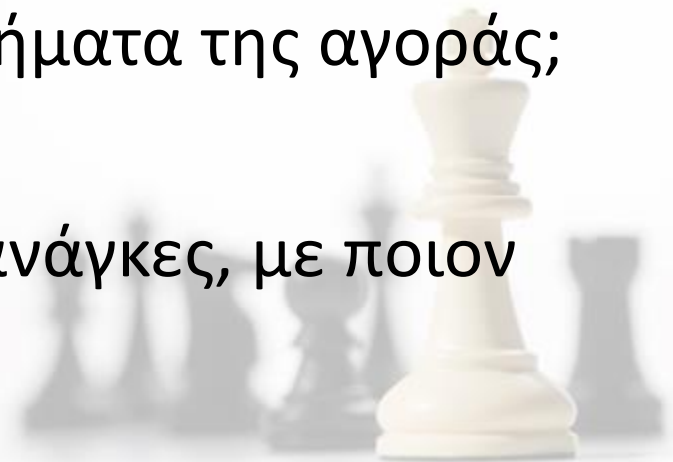
1. Στόχευση και Τμηματοποίηση Αγοράς
2. Βασικά Στοιχεία και Ιδέα της Υπηρεσίας
3. Στρατηγική Λειτουργίας
4. Διαδικασία Παροχής Υπηρεσίας



Διαμόρφωση Στρατηγικής 1/4

Στόχευση και Τμηματοποίηση Αγοράς

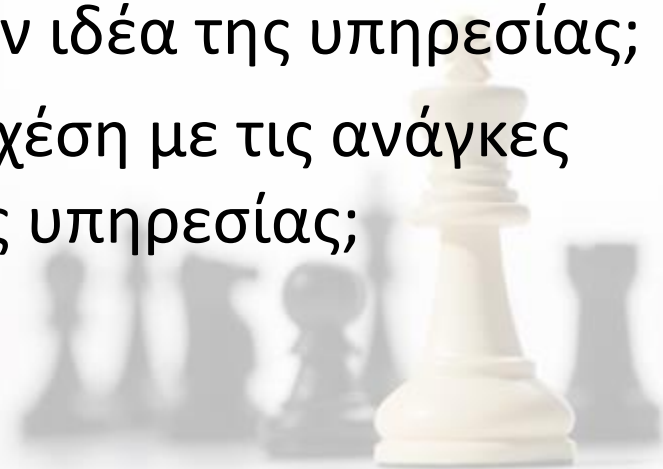
- Ποια είναι τα κοινά χαρακτηριστικά των σημαντικών τμημάτων της αγοράς;
- Ποιες παράμετροι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να τμηματοποιηθεί η αγορά (π.χ. δημογραφικοί, κοινωνικοί, ψυχογραφικοί);
- Πόσο σημαντικά είναι διάφορα τμήματα της αγοράς;
- Τι ανάγκες έχει κάθε τμήμα;
- Πόσο καλά καλύπτονται αυτές οι ανάγκες, με ποιον τρόπο, και από ποιον;



Διαμόρφωση Στρατηγικής 2/4

Βασικά Στοιχεία και Ιδέα της Υπηρεσίας

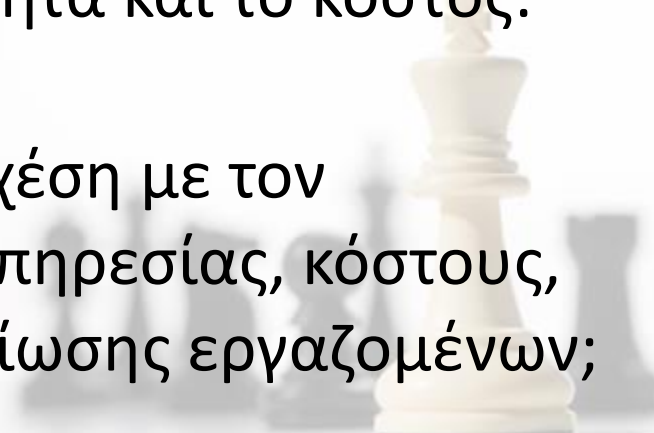
- Ποια είναι τα σημαντικά στοιχεία της υπηρεσίας που θα παρέχεται, σε όρους τελικής παροχής προς τους πελάτες;
- Πώς θα πρέπει αυτά τα στοιχεία να γίνονται αντιληπτά από την αγορά-στόχο, από την αγορά συνολικά, από τους εργαζόμενους, από τρίτους;
- Πώς αντιλαμβάνονται οι πελάτες την ιδέα της υπηρεσίας;
- Τι συνεπάγονται τα παραπάνω σε σχέση με τις ανάγκες σχεδίασης, παροχής, μάρκετινγκ της υπηρεσίας;



Διαμόρφωση Στρατηγικής 3/4

Στρατηγική Λειτουργίας

- Ποια είναι τα κυριότερα στοιχεία της στρατηγικής: επιχειρησιακές λειτουργίες, χρηματοοικονομικά, μάρκετινγκ, οργάνωση, ανθρώπινοι πόροι, έλεγχος;
- Σε ποιο θα επικεντρωθεί η κύρια προσπάθεια;
- Πού θα απαιτηθούν επενδύσεις;
- Πώς μπορούν να ελεγχθούν η ποιότητα και το κόστος: μέτρα, κίνητρα, ανταμοιβές;
- Τι αποτελέσματα αναμένονται σε σχέση με τον ανταγωνισμό σε όρους ποιότητας υπηρεσίας, κόστους, παραγωγικότητας, ηθικού και αφοσίωσης εργαζομένων;



Διαμόρφωση Στρατηγικής 4/4

Διαδικασία Παροχής Υπηρεσίας

- Ποια είναι τα σημαντικότερα στοιχεία του συστήματος παροχής της υπηρεσίας, συμπεριλαμβανομένων του ρόλου των ανθρώπων, της τεχνολογίας, του εξοπλισμού, της διαμόρφωσης, των διαδικασιών;
- Ποια η συνήθης μέγιστη δυναμικότητα του συστήματος;
- Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζει υψηλή ποιότητα, διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό, εμποδίζει την είσοδο ανταγωνιστών;



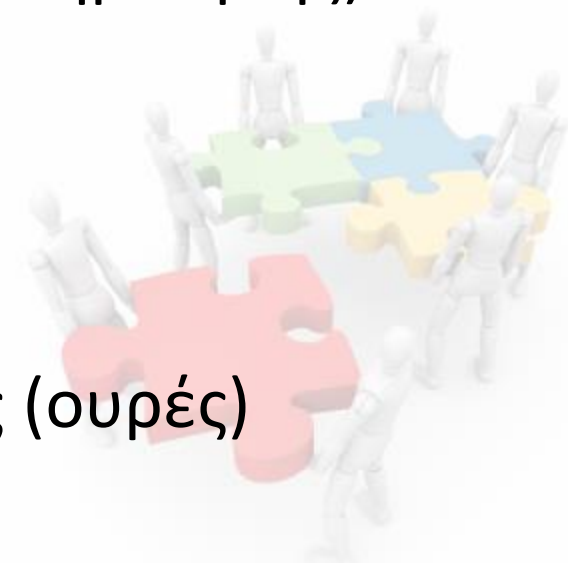
Βασικά Συστατικά Σχεδίασης Υπηρεσιών

Δομικά:

- Σύστημα παροχής (front & back office)
- Σχεδιασμός εγκαταστάσεων (αισθητική, χωροταξία)
- Θέση (ανταγωνισμός, χαρακτηριστικά θέσης)
- Σχεδιασμός δυναμικότητας (θέσεις εξυπηρέτησης)

Διαχειριστικά:

- Αλληλεπίδραση (κουλτούρα, κίνητρα)
- Ποιότητα (μέτρηση, διασφάλιση)
- Διαχείριση δυναμικότητας και ζήτησης (ουρές)
- Πληροφορίες (συλλογή δεδομένων)



Επικέντρωση στην Εταιρική Αποστολή 1/3

Επικοινωνία

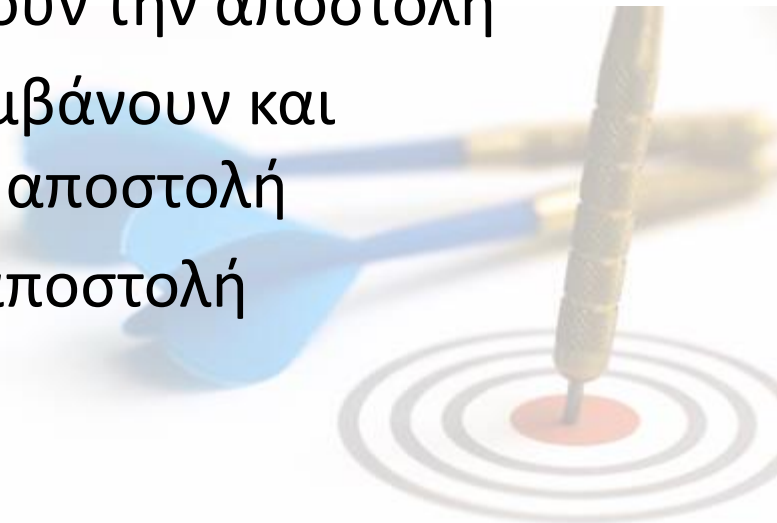
- Η διοίκηση φροντίζει να εξηγήσει επιτόπου την αποστολή
- Οι επιμέρους στόχοι ευθυγραμμίζονται με την αποστολή
- Τα πρότυπα απόδοσης ευθυγραμμίζονται με την αποστολή
- Η διαρρύθμιση και ο φυσικός σχεδιασμός μεταδίδουν την αποστολή
- Η αριστεία προβάλλεται και η επιτυχία γιορτάζεται



Επικέντρωση στην Εταιρική Αποστολή 2/3

Ανθρώπινοι Πόροι

- Η περιγραφή της εργασίας περιλαμβάνει την αποστολή
- Οι αγγελίες για εργασία περιλαμβάνουν την αποστολή
- Στις συνεντεύξεις πρόσληψης γίνονται ερωτήσεις για την αποστολή
- Τα προγράμματα κατάρτισης τονίζουν την αποστολή
- Οι αξιολογήσεις απόδοσης περιλαμβάνουν και ανταμείβουν την προσήλωση στην αποστολή
- Διαρκής κατάρτιση στην εταιρική αποστολή



Επικέντρωση στην Εταιρική Αποστολή 3/3

Διαδικασίες και Αξιολόγηση

- Συστηματική μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών
- Συστηματική παροχή ενημέρωσης για την ποιότητα υπηρεσιών προς όλους
- Η διαδικασία παροχής υπηρεσιών αντανακλά την εταιρική αποστολή



Υπηρεσίες & Ανταγωνιστικό Περιβάλλον

- Σχετικά χαμηλό κατώφλι εισόδου
- Περιορισμένες οικονομίες κλίμακος
- Υψηλά μεταφορικά κόστη
- Απρόβλεπτες αυξομειώσεις πωλήσεων
- Όχι μαζικές συμφωνίες με πελάτες και προμηθευτές
- Προϊόντα ως υποκατάστατα των υπηρεσιών
- Υψηλή αφοσίωση πελατών
- Εμπόδια εξόδου



Βασικές Ανταγωνιστικές Στρατηγικές 1/3

Στρατηγική Κόστους

- Αναζήτηση πελατών που ξοδεύουν λίγα
- Τυποποίηση μίας προσαρμοσμένης υπηρεσίας
- Περιορισμός του προσωπικού στοιχείου της παροχής (προώθηση αυτοεξυπηρέτησης)
- Μείωση κόστους δικτύωσης (hub και spoke)



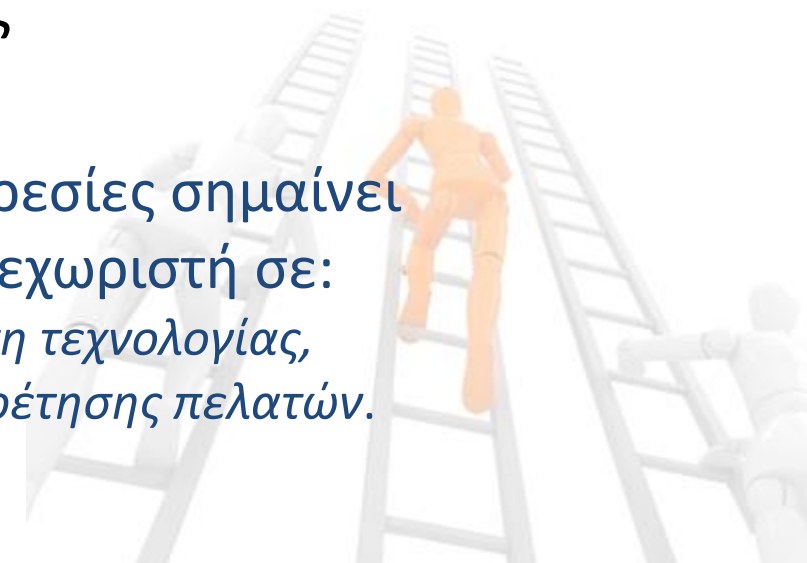
Βασικές Ανταγωνιστικές Στρατηγικές 2/3

Στρατηγική Διαφοροποίησης

- Μετατροπή του μη απτού σε απτό (αξιομνημόνευτο)
- Προσαρμογή της τυποποιημένης υπηρεσίας
- Προσοχή στην κατάρτιση του προσωπικού
- Σχολαστικός έλεγχος ποιότητας



Διαφοροποίηση στις υπηρεσίες σημαίνει να είναι η επιχείρηση ξεχωριστή σε: *εικόνα και επωνυμία, χρήση τεχνολογίας, χαρακτηριστικά, φήμη εξυπηρέτησης πελατών.*



Βασικές Ανταγωνιστικές Στρατηγικές 3/3

Στρατηγική Εστίασης

- Ομάδες αγοραστών
(π.χ. Makro Cash & Carry)
- Επιλεγμένες υπηρεσίες
(π.χ. Ωνάσειο Καρδιοχειρουργικό Κέντρο)
- Γεωγραφική περιοχή
(π.χ. Star Κεντρικής Ελλάδας)



Επιλογή Υπηρεσίας: Κριτήρια Πελατών

Κριτήριο	Έννοια – Παράδειγμα
Διαθεσιμότητα	ΑΤΜ (24 ώρες)
Ευκολία	Θέση
Αξιοπιστία	Έγκαιρη παροχή «στην ώρα της»
Εξατομίκευση	Γνώση ονόματος πελάτη
Τιμή	Συμπληρωματική της ποιότητας
Ποιότητα	Σημαντική η αντίληψη
Φήμη	Μετάδοση από στόμα σε στόμα
Ασφάλεια	Ο πελάτης «αισθάνεται καλά»
Ταχύτητα	Αποφυγή υπερβολικής αναμονής

Απόφαση Αγοράς Υπηρεσίας & Κριτήρια

Αποδεκτός Πάροχος

Απαιτείται ένα ορισμένο επίπεδο υπηρεσιών σε συνάρτηση με- και καθοριζόμενο από τον ανταγωνισμό

Παράδειγμα: Καθαριότητα κουζίνας, ασφάλεια αεροσκαφών

Πάροχος – Νικητής

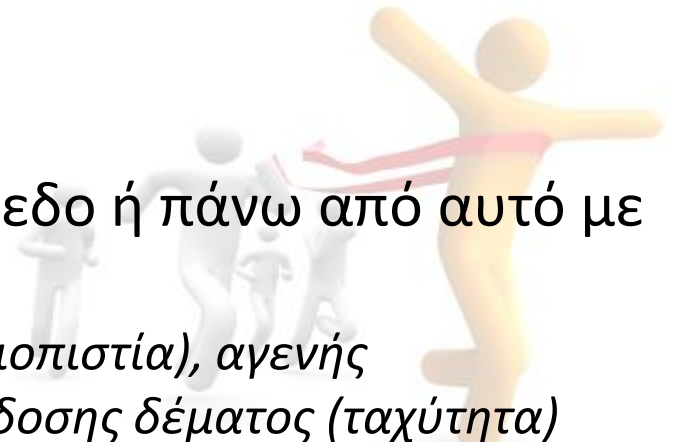
Η υπεροχή κάποιου σημαντικού κριτηρίου με βάση το οποίο γίνεται η τελική επιλογή μεταξύ ανταγωνιστικών υπηρεσιών

Παράδειγμα: Τιμή

Πάροχος – Ηττημένος

Αδυναμία παροχής στο αναμενόμενο επίπεδο ή πάνω από αυτό με βάση συγκεκριμένο κριτήριο

Παράδειγμα: Μη σωστή επισκευή αυτοκινήτου (αξιοπιστία), αγενής συμπεριφορά (εξατομίκευση), καθυστέρηση παράδοσης δέματος (ταχύτητα)



Αξιοποίηση Πληροφοριών & ΝΤΠΕ

Διαρκής Αξιοποίηση

Μεταγενέστερη Ανάλυση

Ανάπτυξη Εμποδίων Εισόδου

- Σύστημα κρατήσεων
- Πρόγραμμα τακτικών πελατών
- Κόστος αλλαγής παρόχου

Βάσεις Δεδομένων

- Διάθεση πληροφοριών (πώληση)
- Ανάπτυξη νέων υπηρεσιών
- Στοχευμένο μάρκετινγκ

Εξωτερικό
(Πελάτης)

Δημιουργία Εσόδων

- Yield management
- Αναβάθμιση σημείων πωλήσεων
- Έμπειρα συστήματα

Αύξηση Παραγωγικότητας

- Διαχείριση αποθεμάτων
- Ανάλυση δεδομένων

Εσωτερικό
(Επιχειρησιακές
Λειτουργίες)

Περιορισμοί στη Χρήση Πληροφοριών

Ολιγοπωλιακές πρακτικές

(Εμπόδια εισόδου π.χ. προγράμματα bonus)

Ορθές Πρακτικές

(Yield management π.χ. τιμές εισιτηρίων)

Ατομικές Ελευθερίες

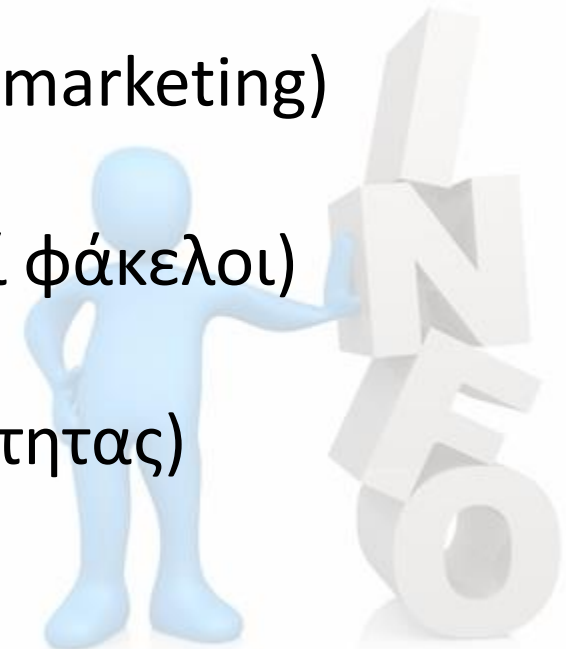
(Στοχευμένο μάρκετινγκ π.χ. micromarketing)

Ασφάλεια δεδομένων

(Ευαίσθητα δεδομένα π.χ. ιατρικοί φάκελοι)

Αξιοπιστία

(Ακρίβεια π.χ. αναφορά φερεγγυότητας)



Θέματα προς Συζήτηση

- Δώστε παραδείγματα επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών οι οποίες χρησιμοποιούν συνδυασμό στρατηγικών:
 - α) εστίασης και διαφοροποίησης
 - β) εστίασης και κόστους
- Χρησιμοποιήστε τα βασικά συστατικά της σχεδίασης υπηρεσιών για να δείξετε πώς όλα τα στοιχεία υποστηρίζουν την στρατηγική μίας συγκεκριμένης επιχείρησης παροχής υπηρεσιών.