



Πανεπιστήμιο Αιγαίου

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Ενότητα 5: Ανάπτυξη Νέων 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

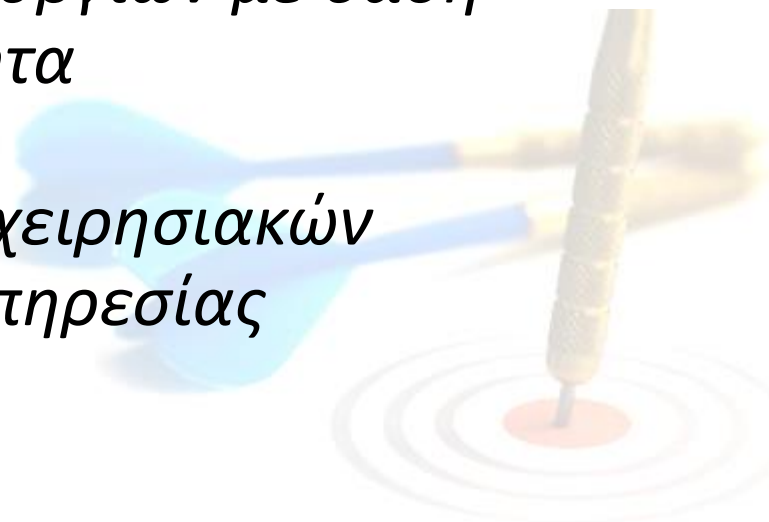




ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

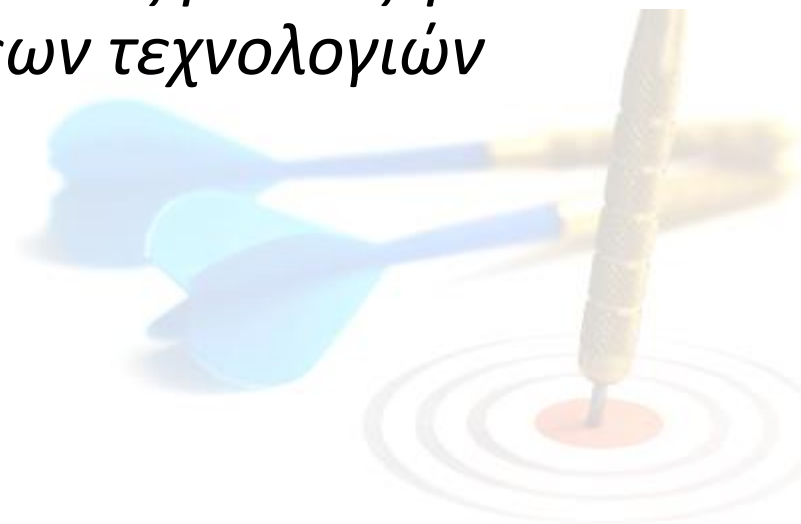
Εκπαιδευτικοί Στόχοι 1/2

- Περιγραφή της διαδικασίας σχεδιασμού και ανάπτυξης νέας υπηρεσίας
- Προετοιμασία σχεδίου ανάπτυξης υπηρεσίας (blueprint)
- Περιγραφή επιχειρησιακών λειτουργιών με βάση διαφοροποίηση και πολυπλοκότητα
- Χρήση της κατηγοριοποίησης επιχειρησιακών λειτουργιών για προσδιορισμό υπηρεσίας

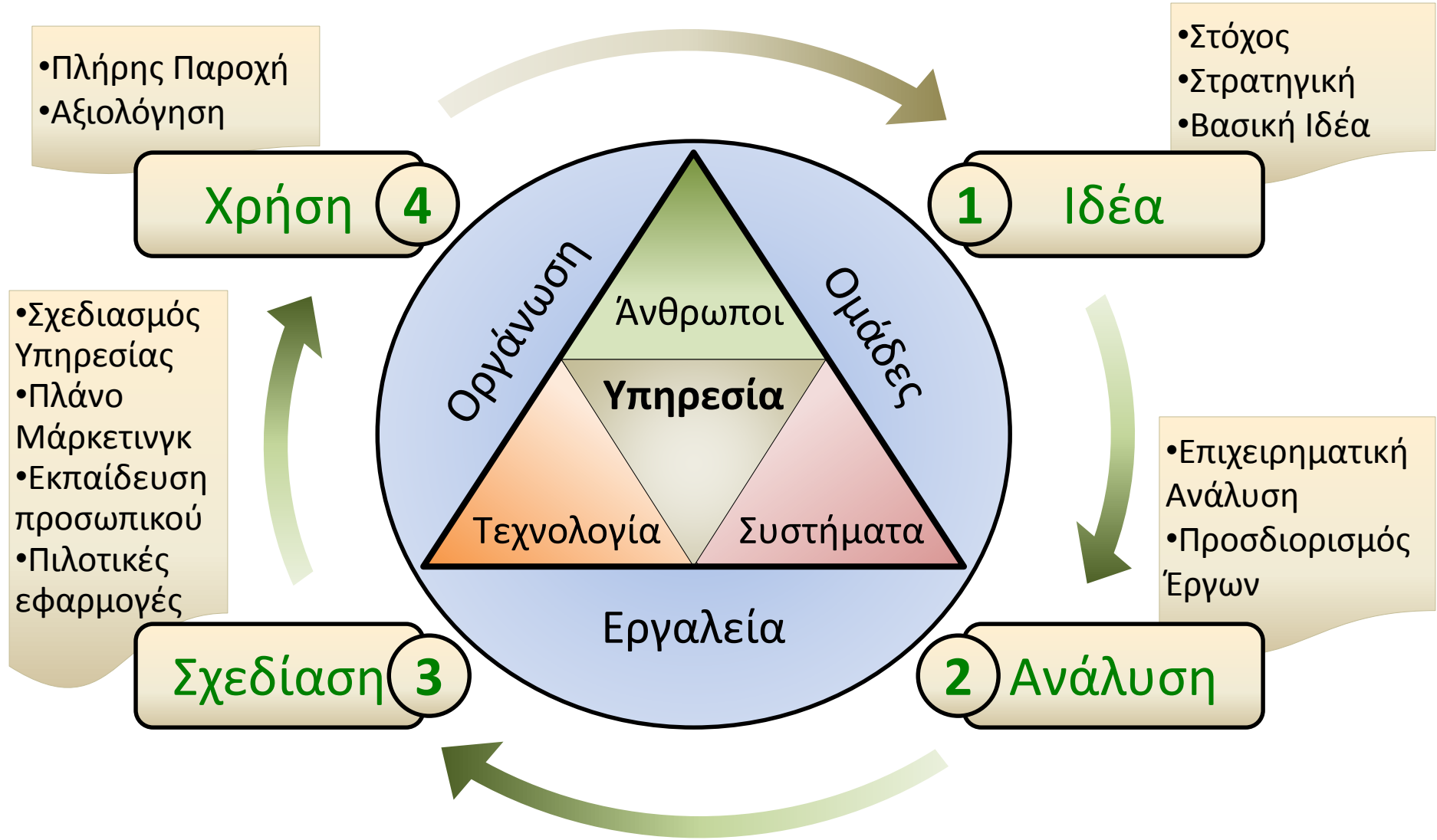


Εκπαιδευτικοί Στόχοι 2/2

- Σύγκριση των βασικών προσεγγίσεων στη σχεδίαση υπηρεσιών
- Κατηγοριοποίηση αυτοματισμών στις υπηρεσίες
- Κατανόηση των προκλήσεων για τους μάνατζερ που συνδέονται με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών



Κύκλος Ανάπτυξης Νέας Υπηρεσίας



Επίπεδα Καινοτομίας

Ριζοσπαστικές Καινοτομίες

- Σημαντική Καινοτομία
Νέες υπηρεσίες που στηρίζονται σε πληροφορίες & πληροφορική
- Νέα Επιχείρηση
Νέες υπηρεσίες για υπάρχουσα αγορά
- Νέα Υπηρεσία για Τρέχουσα Αγορά
Νέες υπηρεσίες για υφιστάμενους πελάτες

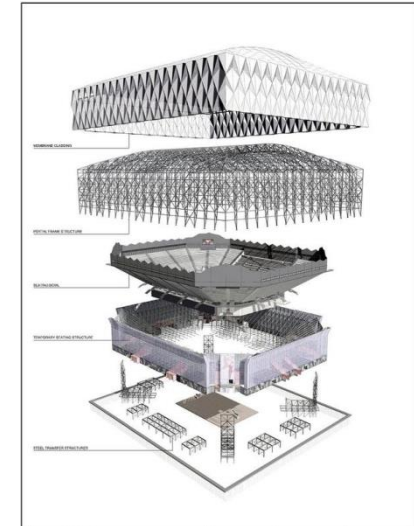
Επαυξητικές Καινοτομίες

- Επεκτάσεις Υπηρεσίας
Προσθήκες σε υφιστάμενες υπηρεσίες
- Βελτιώσεις Υπηρεσίας
Τροποποιήσεις χαρακτηριστικών προσφερόμενων υπηρεσιών
- Αλλαγές Στυλ
Ορισμένες αλλαγές στην παρουσίαση



Καινοτομίες Βασισμένες στην Τεχνολογία

- Ενέργεια
Υπερατλαντικές πτήσεις με τζετ
- Φυσικός Σχεδιασμός
Κλειστά γήπεδα
- Υλικά
Τεχνητός χλοοτάπητας
- Μέθοδοι
JIT και TQM
- Πληροφορίες
Ηλεκτρονικό εμπόριο στο διαδίκτυο



Υιοθέτηση Νέων Τεχνολογιών

Προκλήσεις στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών

- Η διαδικασία είναι το προϊόν
- Back Office και αλλαγές στο Front Office
- Ανάγκη για τυποποίηση

Διαχείριση διαδικασίας υιοθέτησης νέων τεχνολογιών

- Μέριμνα για υπαλλήλους
- Μέριμνα για πελάτες
(π.χ. αυτοματοποίηση παραγγελιών εστιατορίων ξενοδοχείων)

Blueprinting και Lean Consumption

Blueprinting

- Σχεδίαση υπηρεσίας «επί χάρτου»
- Καταγραφή ενεργειών και αλληλεπιδράσεων
- Δημιουργία συνολικής απεικόνισης όλων των διαδικασιών

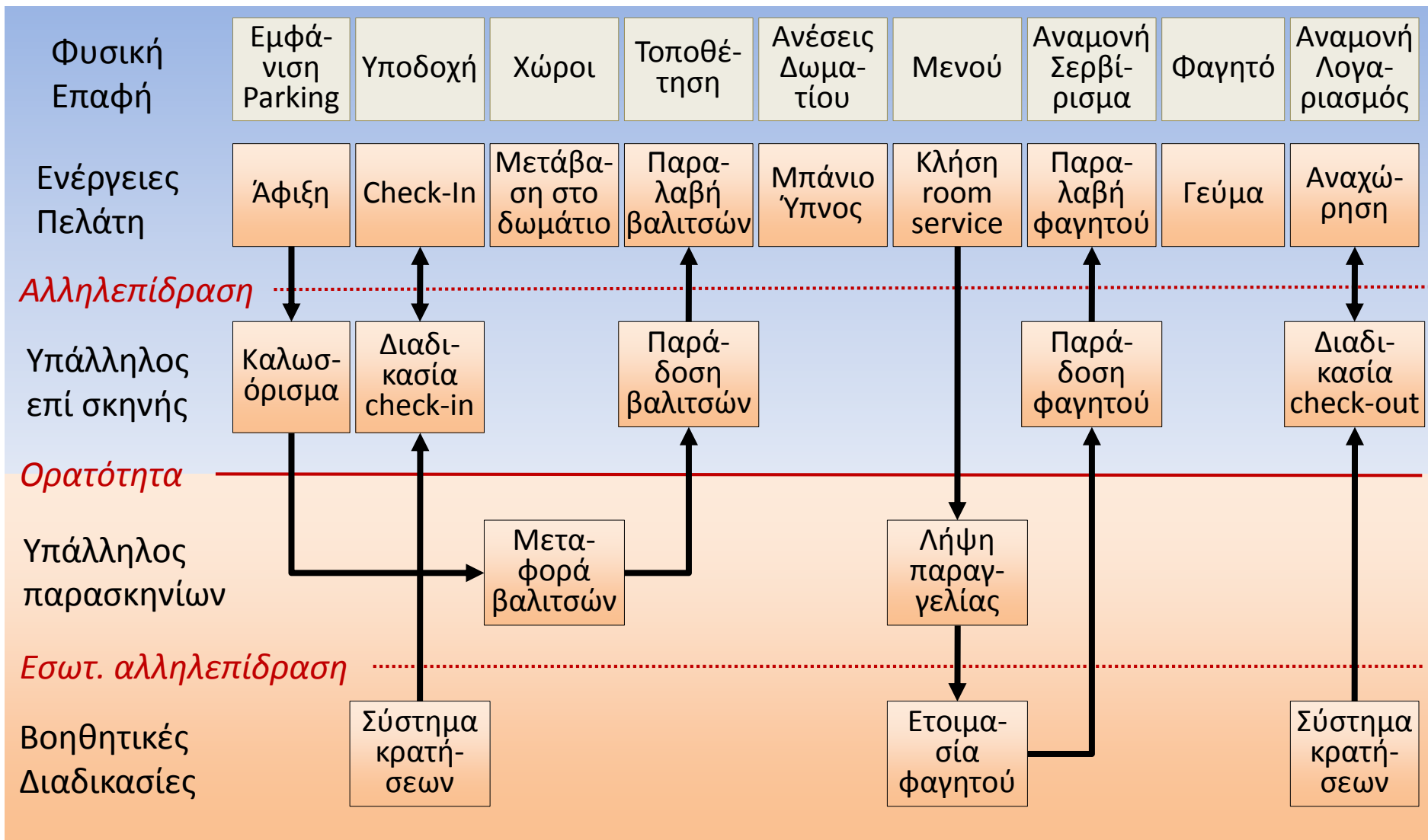
Lean Consumption

- Λιτή / ορθολογική / βελτιστοποιημένη παροχή υπηρεσιών
- Ελαχιστοποίηση χρόνου και προσπάθειας πελάτη
- Παροχή αυτών ακριβώς που θέλει ο πελάτης, όταν τα θέλει, εκεί που τα θέλει



Συνδυασμός των δύο προσεγγίσεων

Σχέδιο Υπηρεσιών Ξενοδοχείου



Αρχές Lean Consumption 1/2

1. Να λύνεις συνολικά το πρόβλημα του πελάτη
π.χ. ένας μεσίτης να αναλαμβάνει να εντοπίσει, χρηματοδοτήσει, διαβιβάσει, επισκευάσει, εξοπλίσει ένα σπίτι
2. Μη σπαταλάς το χρόνο του πελάτη
π.χ. ένα συνεργείο να παραδίδει το αυτοκίνητο στην ώρα του, σωστά επισκευασμένο (σήμερα 60%)
3. Να παρέχεις ακριβώς αυτό που ζητάει
π.χ. ένα σουπερμάρκετ να έχει στα ράφια τα είδη που θέλει ο καταναλωτής (σήμερα 92% ή 1:28)
4. Να παρέχεις ό,τι χρειάζεται εκεί που χρειάζεται
π.χ. μία αλυσίδα σουπερμάρκετ να έχει και υπεραγορές αλλά και καταστήματα «της γειτονιάς»

Αρχές Lean Consumption 2/2

5. Να παρέχεις ό,τι χρειάζεται εκεί που χρειάζεται ακριβώς όταν χρειάζεται
π.χ. ένας tour operator να παρέχει σημαντικές εκπνώσεις, ευκολίες, και επιλογές σε όποιον κλείσει νωρίς ένα οργανωμένο πακέτο διακοπών (σύγκριση με εμπόρους αυτοκινήτων)
6. Να παρέχεις ολοκληρωμένες λύσεις για να μειώνεις την ταλαιπωρία του πελάτη
π.χ. ένας ασφαλιστικός φορέας να προσφέρει πλήρες πακέτο περίθαλψης, συνταξιοδότησης, προληπτικής ιατρικής

Επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτές τις αρχές:

Toyota

Microsoft

IBM

Motorola

Άλλες επιχειρήσεις με μεθόδους 6σ

Womack and Jones,
“Lean Consumption”,
HBR March 2005.

Δομή Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Στρατηγική Τοποθέτηση με Βάση τη Λειτουργική Δομή και Οργάνωση

Βαθμός Πολυπλοκότητας

Μετριέται με βάση τον αριθμό των διακριτών βημάτων στο σχέδιο (blueprint) της υπηρεσίας.

Παράδειγμα: Συνοικιακό αναψυκτήριο και αλυσίδα fast-food

Βαθμός Αποκλίσεων

Ο επιτρεπόμενος βαθμός εξατομίκευσης της υπηρεσίας

Παράδειγμα: πωλητής κλειδιών και εξουσιοδοτημένος κλειδαράς

Εναλλακτικές Δομές για ένα Εστιατόριο

| Μικρότερη πολυπλοκότητα και αποκλίσεις | Τρέχουσα Διαδικασία | Μεγαλύτερη πολυπλοκότητα και αποκλίσεις |
|--|--|---|
| Όχι κρατήσεις | Κρατήσεις | Κρατήσεις με επιλογή τραπέζιου |
| Ελεύθερη επιλογή τραπέζιου, μενού στην είσοδο | Υπόδειξη τραπέζιου, μοίρασμα μενού | Αναλυτική επεξήγηση μενού (ορεκτικά, σπεσιαλιτέ) |
| Χωρίς ορντέβρ | Τυπικό νερό & ψωμί | Ποικιλία ψωμιών και άλλων ειδών |
| Συμπλήρωση από πελάτη | Λήψη παραγγελιών | Λήψη από τον μαιτρ |
| Έτοιμες σαλάτες | Σαλάτες: 4 επιλογές | Ατομικά προετοιμασμένες |
| Περιορισμός σε 6 είδη | Ορεκτικά (15 επιλογές) | Περισσότερες επιλογές, φλαμπέ |
| Τυποποιημένα είδη | Γλυκά (4 επιλογές) | Ποικιλία, φρέσκες φρουτοσαλάτες |
| Αναψυκτικά, χύμα κρασί και ούζο μόνο | Ποτά (12 επιλογές) | Κάβα κρασιών, καφέδες, αναψυκτικά, ποικιλία νερών |
| Σερβίρισμα οποιουδήποτε πιάτου μόλις είναι έτοιμο ή σερβίρισμα όλων μαζί | Ορεκτικά όλα μαζί, υπόλοιπα όλα μαζί, γλυκό και λογαριασμός μαζί | Με προσεκτικό διαχωρισμό σαλατών, ορεκτικών, κυρίως πιάτων, συνεχής φροντίδα για νερό |
| Λογαριασμός στην έξοδο | Λογαριασμός στο τραπέζι | Επιλογές πληρωμής, γλυκίσματα |

Κατηγοριοποίηση Διαδικασιών

| Βαθμός Επαφής με Πελάτη | | Βαθμός Τυποποίησης / Εξειδίκευσης | | | | | |
|-------------------------------|----------------------------------|--|---|------------------------------------|-------------------------------|--|-------------------------|
| | | Τυποποιημένη Υπηρεσία | | | Εξατομικευμένη Υπηρεσία | | |
| | | Επεξεργασία Αγαθών | Επεξεργασία Πληροφοριών | Επεξεργασία Ανθρώπων | Επεξεργασία Αγαθών | Επεξεργασία Πληροφοριών | Επεξεργασία Ανθρώπων |
| Καμία Επαφή | | <i>Γέμισμα αυτόματου πωλητή</i> | <i>Χρεώσεις πιστωτικών</i> | | <i>Ράψιμο κοστουμιού</i> | <i>Προγραμ- ματισμός υπολογιστή</i> | |
| Έμμεση Επαφή | | | <i>Τηλεφωνική παραγγελία αγαθών</i> | | | <i>Έλεγχος εναερίου κυκλοφορίας</i> | |
| Άμεση Επαφή | Αυτοεξυ- πηρέτηση | <i>Συναρμολό- γηση τυπο- ποιημένων επίπλων</i> | <i>Χρήση ATM</i> | <i>Χρήση ανελκυ- στήρα</i> | <i>Δείπνο σε μπουφέ</i> | <i>Συμπλήρωση ιατρικού ιστορικού</i> | <i>Χρήση Σπα</i> |
| | Εξυπηρέ- τηση από υπάλληλο | <i>Σερβίρισμα στο εστιατόριο</i> | <i>Ταμίας τράπεζας</i> | <i>Οδηγός λεωφορείου</i> | <i>Διαμόρφω- ση κήπου</i> | <i>Σύμβουλος Επιχειρήσεων</i> | <i>Κούρεμα</i> |

Βασικές Προσεγγίσεις στη Σχεδίαση

Γραμμή Παραγωγής

- Μείωση ανάγκης κρίσης προσωπικού (π.χ. μενού Goody's)
- Καταμερισμός εργασίας (π.χ. front / back office Goody's)
- Αντικατάσταση ανθρώπων από τεχνολογία (π.χ. ψήστης Goody's)
- Τυποποίηση της υπηρεσίας (π.χ. μενού Goody's)

Ο πελάτης ως συμπαραγωγός

- Επέκταση αυτοεξυπηρέτησης (π.χ. salad bar Goody's)
- Εξομάλυνση ζήτησης υπηρεσιών (π.χ. έκπτωση La Bussola)

Αλληλεπίδραση με πελάτη

- Μείωση βαθμού αλληλεπίδρασης (π.χ. παραγγελίες La Bussola)
- Διαχωρισμός επαφών (π.χ. παραγγελία και πληρωμή Everest)

Αξιοποίηση τεχνολογίας

- Πελάτης και υπάλληλος (π.χ. σύστημα παραγγελιών Goody's)

Θέματα προς Συζήτηση

- Ποια ηθικά ζητήματα ανακύπτουν από την προώθηση πωλήσεων κατά τη διάρκεια παροχής υπηρεσιών;
- Ποια είναι μερικά από τα μειονεκτήματα της συμμετοχής του πελάτη στη διαδικασία παροχής των υπηρεσιών;
- Ποια είναι τα όρια της προσέγγισης «γραμμής παραγωγής» στην παροχή υπηρεσιών;