

Στοιχειοθέτηση της «νέας αξίας»

Σκοπός του κεφαλαίου

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Έννοιες – κλειδιά

5.1 Εισαγωγή στην έννοια της «αξίας»

5.2 Η «αξία» από την πλευρά της επιχείρησης

5.3 Δημιουργώντας «αξία» για τον πελάτη

Σύνοψη

Βιβλιογραφία

1

2

3

4

▶

5

6

7

8

9

10

11

12

13

Συγγραφέας κεφαλαίου

Ιωάννης Λαγούδης, Διδάσκων, Τμήμα Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών
Υπηρεσιών

► Σκοπός του κεφαλαίου

Βασικός στόχος του κεφαλαίου αυτού είναι η εισαγωγή στην έννοια της «αξίας» στην οικονομική θεωρία και στις μεθοδολογίες μέτρησης και δημιουργίας αξίας. Πιο συγκεκριμένα, στο κεφάλαιο αυτό θα δώσουμε μια σύντομη εικόνα για την έννοια της «αξίας», τα βασικά στοιχεία της μέτρησης της αξίας από την πλευρά της επιχείρησης, καθώς επίσης να αναπτύξουμε τις μεθοδολογίες δημιουργίας αξίας για τον πελάτη. Περαιτέρω θα αναλύσουμε συγκεκριμένα μοντέλα μέτρησης και δημιουργίας αξίας και θα παρουσιάσουμε μία μέθοδο δημιουργίας αξίας στη Ναυτιλία.

► Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Μετά το τέλος του κεφαλαίου αυτού θα έχετε τη δυνατότητα να:

- Κατανοήσετε την έννοια της «αξίας» στην οικονομική επιστήμη
- Γνωρίσετε κατηγορίες αξίας από την πλευρά της επιχείρησης
- Κατανοήσετε πώς δημιουργείται αξία για τον πελάτη
- Γνωρίσετε τις μεθοδολογίες διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας
- Κατανοήσετε τις μεθοδολογίες μέτρησης αξίας
- Κατανοήσετε την σημασία της μέτρησης αξίας
- Γνωρίσετε μεθόδους δημιουργίας αξίας στη Ναυτιλία

► Έννοιες-κλειδιά

- Αξία
- Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας
- Λιτή διαχείριση
- Ευέλικτη διαχείριση
- Μετάθεση διαδικασιών
- Μέτρηση αξίας
- Δημιουργία αξίας για τον πελάτη
- Δημιουργία αξίας στη Ναυτιλία
- Μεθοδολογίες μέτρησης αξίας

Η έννοια "Αξία" έχει προσεγγιστεί από διάφορους επιστημονικούς κλάδους στη διεθνή βιβλιογραφία, όπως αυτός των οικονομικών, του μάρκετινγκ, της στρατηγικής, της ψυχολογίας και της κοινωνιολογίας. Η επιστήμη που έχει ασχοληθεί εντατικά με την έννοια της αξίας και τη συμβολή της στην ανθρώπινη δραστηριότητα είναι των οικονομικών. Ο Μαρξ (1933) ήταν μεταξύ των πρώτων που ασχολήθηκε με αυτό το θέμα. Μελέτησε την αξία από τη σκοπιά του εργάτη και το πώς η προσωπική εργασία προσθέτει αξία σε ένα προϊόν. Υποστήριξε ότι το ανθρώπινο δυναμικό προσθέτει αξία στο τελικό προϊόν κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Η νεοκλασική οικονομική θεωρία αναφέρεται στην αξία από την οπτική της χρησιμότητας (Varian, 1999). Αναφέρει ότι τα ανθρώπινα όντα μεγιστοποιηθούν τη χρησιμότητά τους από την προσωπική ικανοποίηση που παίρνουν από τα προϊόντα που καταναλώνουν. Στο τομέα της στρατηγικής και οργάνωσης των επιχειρήσεων ο 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.

Στον τομέα της εμπορίας (μάρκετινγκ) διάφορες προσεγγίσεις έχουν πραγματοποιηθεί ακολουθώντας μία διαφορετική ερμηνεία στην έννοια της αξίας. Για παράδειγμα, η αξία γίνεται αντιληπτή με διαφορετικό τρόπο από τους πελάτες (Kahle, 1983; Mitchell, 1983), διαφορετικά από τις επιχειρήσεις (Fredericks και Salter, 1995; Reichheld και Sasser, 1990; Christopher, 1997) και διαφορετικά από τους μετόχους και τους εργαζομένους των εταιρειών (Gummesson, 1999; Walters, 1999). Ο Kotler (1972) έχει ορίσει τις συναλλαγές μεταξύ των διαφόρων μερών σε μία παραγωγική διαδικασία ως την ανταλλαγή αξιών. Στη διεθνή βιβλιογραφία το σύνολο σχεδόν των μελετών που επιδιώκουν να ερμηνεύσουν την έννοια της αξίας κάνουν χρήση σειράς εργαλείων και μεθοδολογιών που τους επιτρέπουν να εξάγουν ένα μετρήσιμο μέγεθος το οποίο θα τους βοηθήσει στο να καταλήξουν σε χρήσιμα συμπεράσματα (Gale, 1994).

Στον χώρο της ψυχολογίας και τα συγγενή επιστημονικά πεδία, η αξία προσεγγίζεται από μια διαφορετική οπτική γωνία. Στις περισσότερες περιπτώσεις, αναφέρεται στον πληθυντικό - αξίες - που ουσιαστικά δηλώνει τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να πάρουν μια απόφαση ή να προβούν σε μια ενέργεια. Η αξία αναφέρεται στην στάση προτίμησης των ατόμων απέναντι στη ζωή (Holbrook, 1994). Στην κοινωνιολογία η ερμηνεία της αξίας δεν απέχει από αυτή της ψυχολογίας. Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας που έχει πραγματοποιηθεί στον τομέα αυτό συνδέεται με τα κριτήρια που ορίζει μία κοινωνία για να οργανωθεί και τα οποία ονομάζονται αξίες (Joas, 2000).

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).

► Προσεγγίσεις εφοδιαστικής αλυσίδας

Στον επιχειρηματικό κόσμο τα τελευταία χρόνια θεωρείται ότι σημαντικό μέρος της αξίας που δημιουργείται προέρχεται από τον τομέα της διοίκησης εφοδιαστικής αλυσίδας και των logistics. Η φιλοσοφία του συγκεκριμένου επιστημονικού κλάδου βασίζεται στην ιδέα ότι η αξία δεν δημιουργείται μόνο όταν ένα προϊόν έχει βελτιωθεί, αλλά και όταν η διαδικασία ή οι διαδικασίες που απαιτούνται για την παραγωγή και την παράδοση του τελικού προϊόντος έχουν βελτιστοποιηθεί (Towill, 1996; Christopher, 1992). Έτσι, στην πραγματικότητα η αξία δεν δημιουργείται μόνο κατά τα στάδια παραγωγής ενός προϊόντος, αλλά και μετά την παράδοση του προϊόντος.

Στα πλαίσια των εταιρικών ενεργειών δημιουργίας αξίας περιλαμβάνονται μία σειρά στρατηγικών logistics και κυρίως διοίκησης εφοδιαστικής αλυσίδας. Μεταξύ αυτών είναι:

- α. Λιτή (Lean)
- β. Ευέλικτη (Agile)
- γ. Μετάθεση διαδικασιών (Postonment)

α. Λιτή (Lean)

Η έννοια της λιτής στρατηγικής έχει τις ρίζες της στην ιαπωνική βιομηχανία, όπου και έχει εφαρμοστεί. Η έννοια αυτή εισήχθη από τους Womack κ.α. (1990) όπου φαίνεται η ανωτερότητα των ιαπωνικών μοντέλων παραγωγής σε σύγκριση με αυτά των Δυτικών λόγω της εφαρμογής του λιτών διαδικασιών παραγωγής και διανομής. Στη μελέτη τους ορίζονται εννέα βασικά στοιχεία που δημιουργούν αξία στην περίπτωση της Toyota, που είναι:

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

Βασιζόμενοι σε διάφορες μελέτες από διάφορες βιομηχανίες οι Womack και Jones (1996a) θεωρούν ότι η λιτή στρατηγική συμβάλει στη δημιουργία αξίας των εταιρειών όταν ακολουθούνται τα ακόλουθα βήματα:

1. Ορισμός της αξίας ενός προϊόντος όπως ακριβώς την αντιλαμβάνεται ο τελικός πελάτης. Το προϊόν θα πρέπει να προσφέρεται σε μια συγκεκριμένη τιμή και χρόνο.
2. Προσδιορισμός του συνόλου των διαδικασιών για κάθε προϊόν ή οικογένεια προϊόντων και εξάλειψη των προβληματικών διαδικασιών.

3. Οι διαδικασίες που δημιουργούν αξία θα πρέπει να συνδέονται χωρίς προβλήματα.
4. Να σχεδιάζονται και προσφέρονται προϊόντα που θέλει ο πελάτης, όταν τα θέλει ο πελάτης.
5. Αναζήτηση τελειότητας.

Όπως μπορεί να παρατηρηθεί από τα παραπάνω χαρακτηριστικά η λιτή σκέψη ενσαρκώνει την ιδέα της κατάργησης του muda ή αλλιώς των περιττών διαδικασιών που δεν προσφέρουν αξία στις εταιρείες. Με την εξάλειψη των περιττών διαδικασιών και τον απρόσκοπτο συντονισμό αυτών που προσδίδουν αξία οι εταιρείες μπορούν να αναπτύξουν, παράγουν και διανέμουν τα προϊόντα τους με το ήμισυ ή και λιγότερο της ανθρώπινη προσπάθειας, χώρου, εργαλείων, χρόνου και συνολικής δαπάνης (Womack και Jones, 1996b). Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της αξιολόγησης των διαδικασιών που χρειάζονται για την παραγωγή και διανομή ενός προϊόντος από όλες τις εμπλεκόμενες εταιρείες στην παραγωγή του συγκεκριμένου προϊόντος. Με άλλα λόγια, η συνεργασία μεταξύ των πελατών και των προμηθευτών σε ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα είναι ο βασικός στρατηγικός παράγοντας για την επιτυχία της λιτής σκέψης (Lamming, 1993).

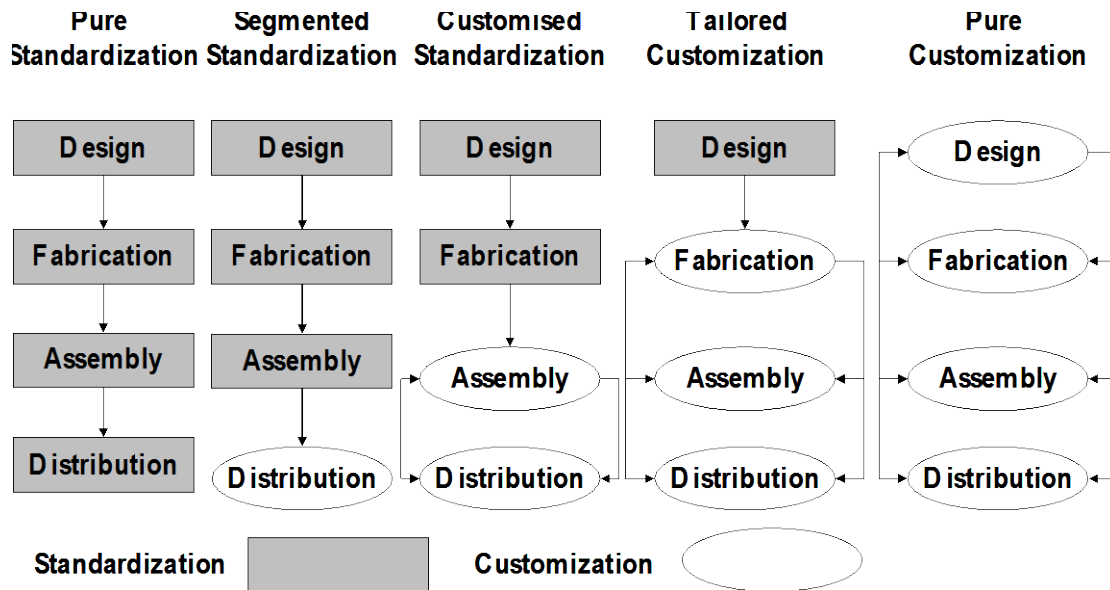
β. Ευέλικτη (Agile)

Οι Goldman κ.α. (1995) όρισαν την ευέλικτη στρατηγική ως μια συνολική απάντηση στις προκλήσεις των επιχειρήσεων που προέρχονται από το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, τον κατακερματισμό των παγκόσμιων αγορών και τις απαιτήσεις των πελατών για υψηλής ποιότητας και απόδοσης αγαθών και υπηρεσιών. Η φιλοσοφική ανάγκη για ευελιξία στηρίζεται στους παρακάτω δέκα παράγοντες:

1. Ο κατακερματισμός της αγοράς.
2. Μη σταθερή παραγωγή.
3. Ικανότητα διαχείρισης μεγάλου όγκου πληροφοριών.
4. Συρρίκνωση διάρκειας ζωής του προϊόντος.
5. Σύγκλιση των φυσικών προϊόντων και υπηρεσιών.
6. Τα παγκόσμια δίκτυα παραγωγής.
7. Ταυτόχρονη συνεργασία και ανταγωνισμός μεταξύ εταιρειών.
8. Κατανομή των υποδομών για μαζική εξατομίκευση.
9. Εταιρική αναδιοργάνωση.
10. Πίεση για την εσωτερίκευση των κοινωνικών αξιών που επικρατούν.

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. Όπως φαίνεται στο Σχήμα 1, καθόρισαν πέντε στρατηγικές εφοδιαστικής αλυσίδας ξεκινώντας από πλήρη τυποποίηση (Pure standardization) έως την πλήρη εξατομίκευση (Pure customization).

► Σχήμα 5.1: Στρατηγικές εφοδιαστικής αλυσίδας



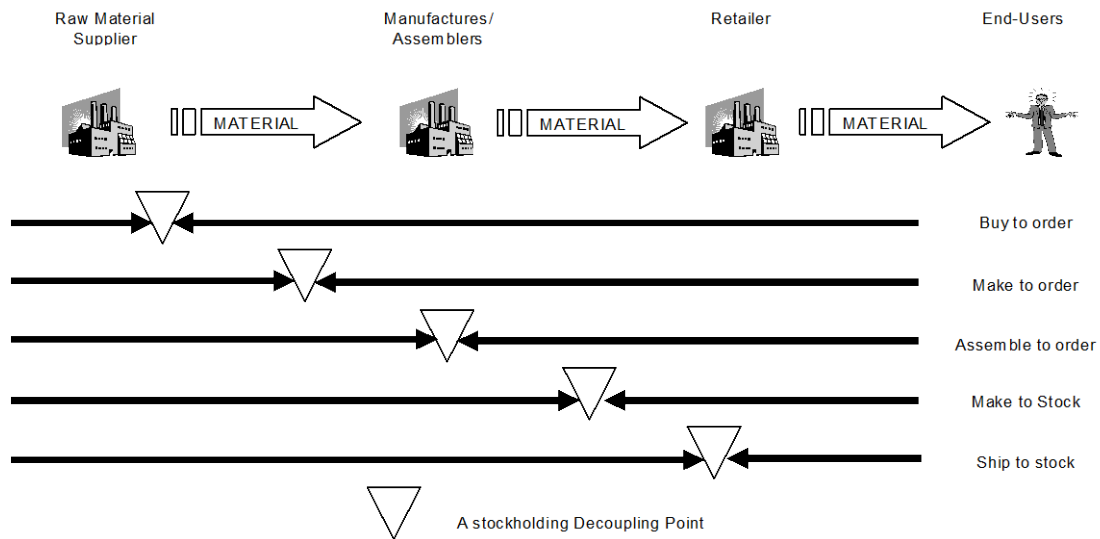
Πηγή: Lampel και Mintzberg (1996)

γ. Μετάθεσης 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 πιο κοντά στον καταναλωτή γίνεται (Hoekstra και Romme, 1992). Για την υλοποίηση μίας τέτοιας στρατηγικής απαιτείται μια ολιστική προσέγγιση της εφοδιαστικής αλυσίδας (Naylor κ.α., 1999) με όλους τους παίκτες στην αλυσίδα αξίας για την επίτευξη του καλύτερου αποτελέσματος (Mason-Jones και Towill, 1997). Οι Lee κ.α. (1993) υποστηρίζουν ότι η μετάθεση των τελικών διαδικασιών κοντά στον πελάτη αυξάνει την ευελιξία της εταιρείας να ανταποκριθεί στις αλλαγές και στη σύνθεση των αιτημάτων από διάφορα τμήματα της αγοράς. Η εταιρεία μπορεί να βελτιώσει την ανταπόκρισή της στις παραγγελίες ή να μειώσει το ύψος των αποθεμάτων της σύμφωνα με τους Craig και Douglas (1996).

Οι διάφορες στρατηγικές μετάθεσης των διαδικασιών παρουσιάζονται στο Σχήμα 5.2. Χαρακτηριστικά παραδείγματα εταιρειών που ακολουθούν τη στρατηγική της μετάθεσης των διαδικασιών είναι της Benetton (Gattorna και Walters, 1996) από το χώρο τη ένδυσης και της HP από τη βιομηχανία ηλεκτρονικών ειδών (Naylor κ.α., 1999). Και στις δύο περιπτώσεις ο κύκλος ζωής του προϊόντος συνεχώς μειώνεται, οι απαιτήσεις για εξατομικευμένα προϊόντα αυξάνουν διαρκώς και ο ανταγωνισμός ωθεί τις τιμές προς τα κάτω (Berry και Towill, 1993). Η στρατηγική της συναρμολόγησης από το απόθεμα (assemble to stock) δίνει τη δυνατότητα της διαμόρφωσης του τελικού προϊόντος όσο πιο κοντά στον τελικό καταναλωτή.

► Σχήμα 5.2: Στρατηγικές μετάθεσης διαδικασιών

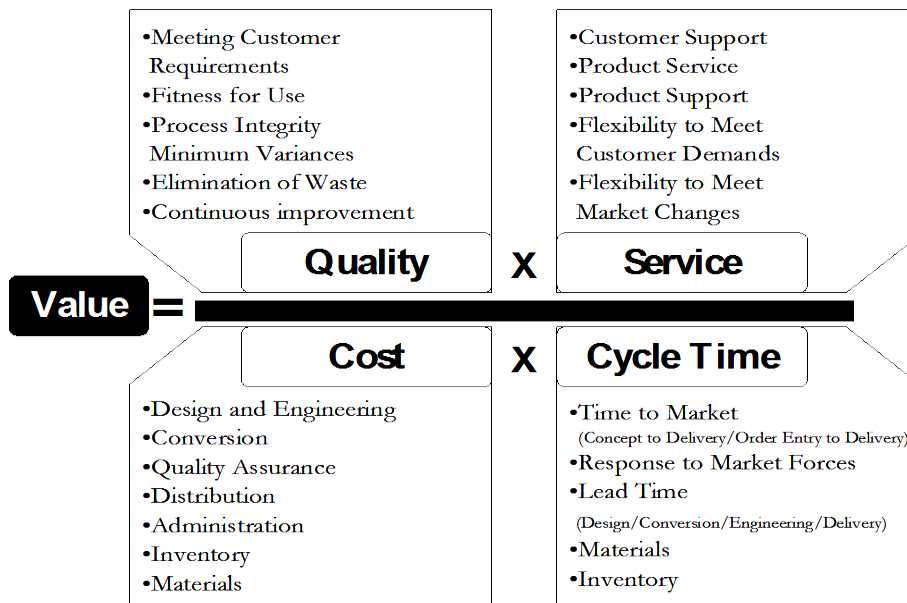


Πηγή: Hoekstra και Romme (1992)

► Παρουσίαση του μοντέλου μέτρησης της «αξίας» Johansson et al (1993)

Οι Johansson κ.α. (1993) ορίζουν την αξία ως το αποτέλεσμα τεσσάρων παραμέτρων όπως φαίνεται στο Σχήμα 5.3: εξυπηρέτηση, ποιότητα, κόστος και χρόνο. Σύμφωνα με τους Johansson κ.α. (1993) οποιαδήποτε επιχείρηση, ανεξάρτητα από τομέα ή κλάδο που δραστηριοποιείται, θα πρέπει να επικεντρωθεί στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και του προϊόντος και την παράλληλη μείωση του χρόνου παραγωγής και παράδοσης του προϊόντος ή υπηρεσίας καθώς και στη μείωση του κόστους. Η αντίληψη επομένως που επικρατεί σε αυτή την περίπτωση είναι ότι η ευελιξία και η ανταπόκριση θεωρούνται βασικοί παράγοντες δημιουργίας αξίας για κάθε εταιρεία στο σύγχρονο και ασταθές επιχειρηματικό περιβάλλον.

► Σχήμα 5.3: Μοντέλο αξίας Johansson et al



Πηγή: Johansson et al (1993)

► Μέτρηση της «αξίας» στη Ναυτιλία

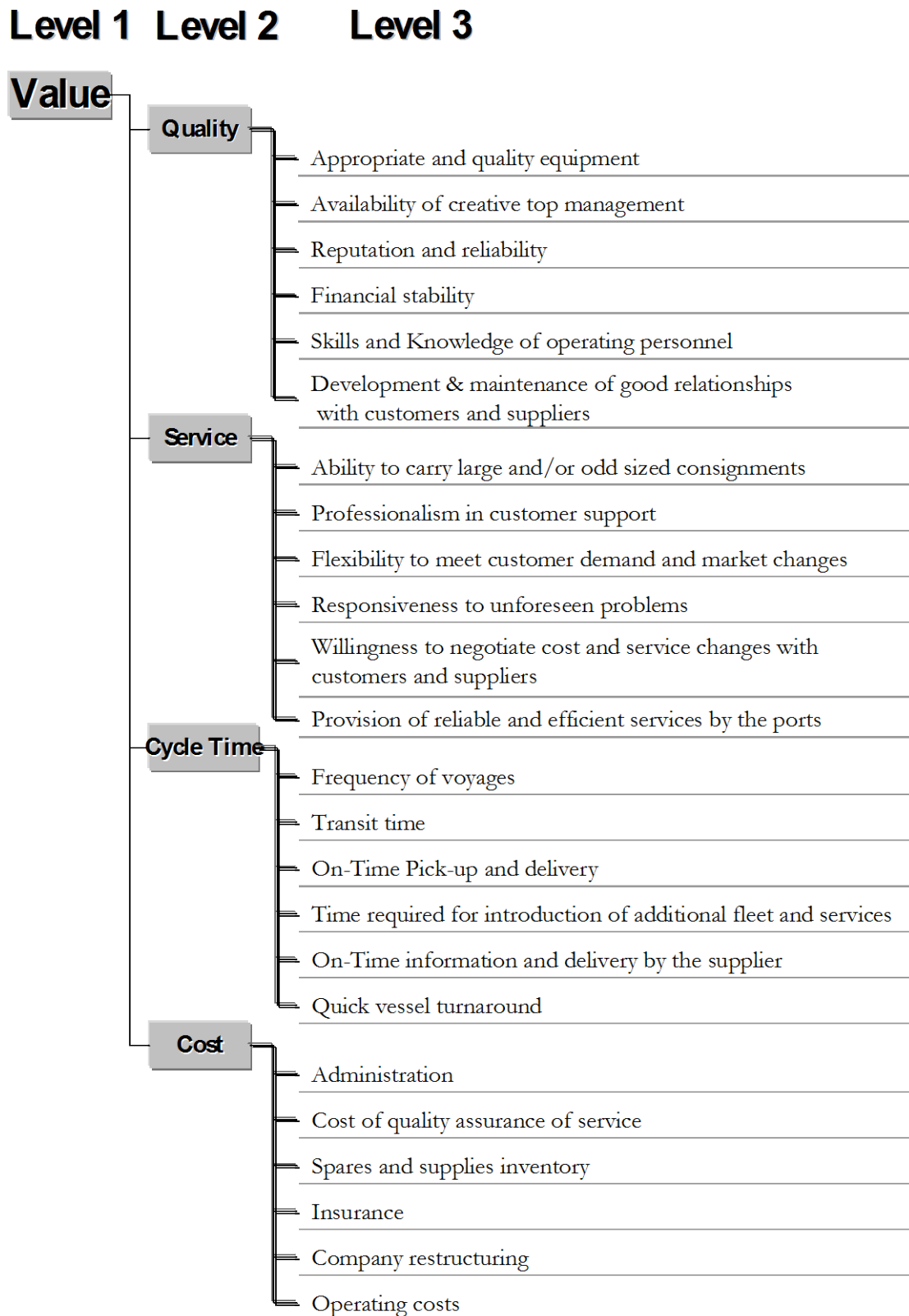
Η μεθοδολογία των Johansson κ.α. (1993) εφαρμόζεται εδώ για να προσδιοριστούν οι βασικοί παράγοντες που προσθέτουν αξία στον κλάδο της ναυτιλίας. Για την διεξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων συμπεριλήφθηκαν Ελληνικές εταιρείες που διαχειρίζονται πλοία με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Έχουν γραφεία στην Ελλάδα και / ή στο Ηνωμένου Βασιλείου.
- Διαχειρίζονται στόλο χωρητικότητας τουλάχιστον 200.000 dwt.
- Δεν δραστηριοποιούνται στην επιβατηγό ναυτιλία.
- Λειτουργούν σε τοπικό, περιφερειακό ή παγκόσμιο επίπεδο.
- Διαχειρίζονται πλοία που ανήκουν σε μία ή περισσότερες από τις εξής κατηγορίες: πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, πλοία ξηρού χύδην φορτίου, πλοία χύδην υγρού φορτίου και εξειδικευμένα πλοία.

Οι παράγοντες που αξιολόγησαν οι 150 περίπου ερωτώμενες εταιρείες ομαδοποιήθηκαν στις τέσσερις κατηγορίες του μοντέλου; ποιότητα, εξυπηρέτηση, κόστος και χρόνος όπως παρουσιάζεται στο Σχήμα 5.4. Η αξιολόγηση των παραμέτρων αυτών έγινε με την πολυκριτηριακή μεθοδολογία MAUT (Multi-Attribute Utility Technic). Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το εργαλείο αυτό μπορεί κανείς να ανατρέξει στις εξής πηγές: Edwards (1971: 1977) και Edwards and Newman (1982).

Επίσης στον Πίνακα 5.1, παρουσιάζονται οι παράγοντες με σειρά σημαντικότητας αλλά και η απόδοσή τους ανά τομέα δραστηριοποίησης των ναυτιλιακών εταιρειών. Όπως φαίνεται οι παράγοντες της ποιότητας παρουσιάζονται να δίνουν την μεγαλύτερη αξία στις εταιρείες αυτές με το προσωπικό (skills and knowledge of operating personnel) να ξεχωρίζει (Q5). Η φήμη και αξιοπιστία (reputation and reliability) (Q3) και η χρηματοοικονομική σταθερότητα (financial stability) (Q4), είναι οι άλλοι δύο παράγοντες της ποιότητας που αξιολογούνται ως ιδιαίτερα πολύτιμοι καταλαμβάνοντας τη δεύτερη και τέταρτη θέση αντίστοιχα. Η τρίτη θέση έχει ληφθεί από το κόστος λειτουργίας (operating cost) (C6) και στην πέμπτη θέση βρίσκεται η ευελιξία ανταπόκρισης στη ζήτηση των πελατών και τις αλλαγές στην αγορά (flexibility to meet customer demand and market changes) (S3). Ο επαγγελματισμός στην εξυπηρέτηση των πελατών (professionalism in customer support) (S2), η ανταπόκριση σε απρόβλεπτες καταστάσεις (responsiveness to unforeseen problems) (S4) μαζί με τη διαθεσιμότητα των δημιουργικών ανώτατων διοικητικών στελεχών (availability of creative top management) (Q2) βρίσκονται επίσης ψηλά στην αξιολόγηση των ερωτώμενων. Στην πρώτη δεκάδα συμπεριλαμβάνονται η καταλληλότητα και η ποιότητα του εξοπλισμού (appropriate and quality equipment) (Q1) και η ανάπτυξη και διατήρηση καλών σχέσεων με τους πελάτες και τους προμηθευτές (Development & maintenance of good relationships with customers and suppliers) (Q6). Με εξαίρεση το λειτουργικό κόστος οι υπόλοιποι παράγοντες του κόστους όπως η ασφάλεια (insurance) (C4), τα ανταλλακτικά και αναλώσιμα (spares and supplies) (C3), η διοίκηση (administration) (C1) και η διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (assurance of quality provided service) (C2) αξιολογούνται χαμηλά εκτιμώντας ότι η προστιθέμενη αξία τους στη απόδοση των εταιρειών είναι σχετικά περιορισμένη. Τέλος, οι παράγοντες που περιλαμβάνονται στην κατηγορία του χρόνου είναι οι λιγότερο σημαντικές με τη ελαχιστοποίηση της παραμονής του χρόνου στο λιμάνι (quick vessel turnaround) (CT6) να ξεχωρίζει.

► Σχήμα 5.4: Παράγοντες μέτρησης αξίας στη Ναυτιλία



Πηγή: Lagoudis et al (2006)

► Πίνακας 5.1 : 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

Πηγή: Lagoudis et al (2006)

► Περιγραφή του μοντέλου Δέλτα

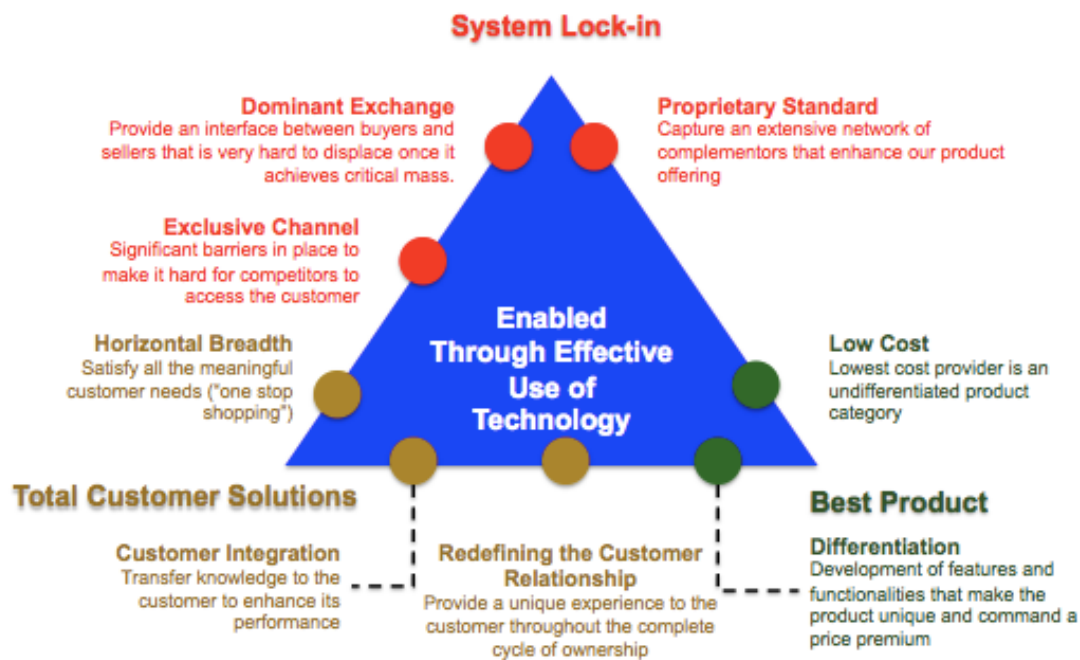
Το Μοντέλο Δέλτα είναι μία νέα μέθοδος στρατηγικής με πελατοκεντρικό χαρακτήρα που αναπτύχθηκε στο MIT από τον Hax (2010). Στόχος τη μεθοδολογίας είναι να δημιουργήσει ένα πλαίσιο στρατηγικής σκέψης για υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη η οποία θα συμβάλλει στην επίτευξη υψηλής οικονομικής απόδοσης και μακροπρόθεσμης κερδοφορίας (Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το εργαλείο αυτό μπορεί κανείς να ανατρέξει στις εξής πηγές: Hax και Wilde, 2001: 2003).

Το μοντέλο Δέλτα διακρίνεται για τα εξής 10 αξιώματα:

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.

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. Η επιλογή του τριγώνου δεν απεικονίζει μόνο τις διαφορετικές στρατηγικές επιλογές αλλά και 8 στρατηγικές θέσεις (Σχήμα 5.5). 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).

► Σχήμα 5.5: Στρατηγικές επιλογές μοντέλου Δέλτα



Πηγή: Hax (2010)

Η επιλογή του Καλύτερου Προϊόντος (Best Product) στηρίζεται στην κλασική μορφή του ανταγωνισμού. Ο πελάτης προσελκύεται από τα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος είτε μέσω του χαμηλού κόστους, είτε μέσω της διαφοροποίησης. Το χαμηλό κόστος παρέχει ένα πλεονέκτημα τιμής και η διαφοροποίηση εισάγει μοναδικά χαρακτηριστικά που οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή. **Οι στρατηγικές θέσεις της επιλογής καλύτερου προϊόντος είναι:**

Χαμηλό κόστος (Low Cost)

Η θέση χαμηλού κόστους είναι βασισμένη στην επίτευξη μιας τέτοιας αποδοτικής υποδομής δαπανών που επιτρέπει την εκκυστικότερη τιμή στην αγορά. Επομένως προϊόντα με ίδια χαρακτηριστικά ανταγωνίζονται ως προς τη χαμηλότερη τιμή.

Διαφοροποίηση (Differentiation)

Η διαφοροποίηση, εστιάζει στην ενσωμάτωση στο προϊόν χαρακτηριστικών που το διαφοροποιούν από αυτά των ανταγωνιστών και ο πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει υψηλότερη τιμή για να το αποκτήσει.

Στην στρατηγική επιλογή της Συνολικής Λύσης για τον Πελάτη (Total Customer Solutions) το επίκεντρο της προσοχής στρέφεται από το προϊόν στον πελάτη. Το σχετικό μέτρο απόδοσης δεν είναι πλέον το μερίδιο αγοράς του προϊόντος αλλά το μερίδιο αγοράς του πελάτη για αυτό και απαιτείται κατάλληλη κατάτμηση της πελατειακής βάσης και βαθιά και λεπτομερή γνώση του πελάτη. **Οι στρατηγικές θέσεις της επιλογής Συνολικής Λύσης για τον Πελάτη είναι:**

Αναθεώρηση της Εμπειρίας Πελάτη (Redefining the Customer Experience)

Η εταιρεία επιδιώκει να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές της αλλάζοντας τη σχέση της με τους πελάτες με τέτοιο τρόπο, ώστε να αγκαλιάζει την πλήρη εμπειρία τους και

να εκπληρώνει τις προσδοκίες τους. Αυτή η στρατηγική θέση απαιτεί να γοητεύσει τον πελάτη από το σημείο απόκτησης του προϊόντος μέχρι τον πλήρη κύκλο ζωής του. Στην πραγματικότητα η πιο πετυχημένη στρατηγική είναι η δημιουργία μιας νέας πρότασης αξίας που θα κρατήσει την εταιρεία μακριά από τον υπόλοιπο χώρο.

Ολοκλήρωση με τον Πελάτη (Customer Integration)

Η στρατηγική αυτή επιδιώκει να παρέχει πλήρη υποστήριξη στις δραστηριότητες των πελατών με τη μεταφορά γνώσης ώστε να βελτιώσει την απόδοσή τους. Σε αυτή την περίπτωση η σχέση μεταξύ πελάτη και εταιρείας χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης και επίτευξης κοινών στόχων.

Ολοκληρωμένες λύσεις (Horizontal Breadth)

Η εταιρεία οφείλει να καταβάλλει κάθε προσπάθεια για να παρέχει ένα φάσμα προϊόντων ή υπηρεσιών στους πελάτες της προκειμένου να εκπληρωθεί το σύνολο των αναγκών τους. Εάν οι ανάγκες του πελάτη είναι τέτοιας έκτασης που ξεπερνούν τις δυνατότητες της εταιρείας, τότε με τη βοήθεια εξωτερικών συνεργατών ενισχύει τις ικανότητές της, φτάνει δηλαδή στους complementors.

Η στρατηγική επιλογή του κλειδώματος συστήματος (Lock-In) περιλαμβάνει την Διευρυμένη Επιχείρηση, δηλαδή την εταιρεία, τους πελάτες, τους προμηθευτές και το σημαντικότερο, τους βασικούς συνεργάτες (complementors). Το σύστημα Lock-In είναι η πιο επιθυμητή στρατηγική επιλογή. Ένας complementor είναι μια εταιρεία που αναλαμβάνει την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών και ενισχύει το χαρτοφυλάκιο προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας. Υπάρχουν τρεις τρόποι για να επιτευχθεί το κλείδωμα συστήματος:

Κυρίαρχος της Αγοράς (Proprietary Standards)

Η θέση Proprietary Standards είναι η επιτομή του απόλυτου μοντέλου κέρδους. Φέρνει τα υψηλότερα περιθώρια κέρδους, το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς και την μεγαλύτερη σε διάρκεια βιωσιμότητα. Ο πελάτης επιλέγει το προϊόν εξαιτίας του διευρυμένου δικτύου που δίνει μοναδικότητα στο προϊόν ή την υπηρεσία.

Σχέση Αμοιβαίας Ανταλλαγής (Dominant Exchange)

Μια επιχείρηση τοποθετημένη στη θέση Dominant Exchange παρέχει μια επαφή μεταξύ αγοραστών και πωλητών ή μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών που επιθυμούν να ανταλλάσσουν πληροφορίες ή αγαθά. Μόλις αυτό το είδος της επιχείρησης επιτύχει μια σημαντική μάζα είναι πολύ δύσκολο να μετατοπισθεί.

Περιορισμένη Πρόσβαση (Restricted Access)

Σε αυτήν την περίπτωση οι ανταγωνιστές δεν έχουν πρόσβαση στον πελάτη επειδή το κανάλι διανομής έχει την ικανότητα να χειρίζεται πολλαπλούς προμηθευτές. Με αυτή τη στρατηγική η επιχείρηση θέλει να πετύχει την αποκλειστικότητα των καναλιών διανομής που χρησιμοποιεί ο πελάτης για να προμηθευτεί το προϊόν.

Για τον προσδιορισμό της κατάλληλης στρατηγικής, η οποία θα προσφέρει τη καλύτερη δυνατή αξία τόσο για τους πελάτες όσο και για την επιχείρηση, σύμφωνα με το μοντέλο Δέλτα απαιτούνται τα βήματα όπως παρουσιάζονται στο Σχήμα 5.6.

► Σχήμα 5.6: Βήματα επίτευξης στρατηγικής αξίας



Πηγή: Hax (2010)

Βήμα 1. Τμηματοποίηση του Πελάτη και Πρόταση Αξίας του Πελάτη

Το πρώτο βήμα είναι η τμηματοποίηση του πελάτη, ώστε να προσδιοριστούν υποσύνολα πελατών που μοιράζονται παρόμοιες ανάγκες, παρέχοντάς τους διαφορετικές προτάσεις αξίας.

Βήμα 2. Οι Υφιστάμενες και Επιθυμητές Ικανότητες της Εταιρείας

Κάθε επιχείρηση είναι ένα σύνολο ικανοτήτων. Οι οκτώ στρατηγικές θέσεις που αναλύθηκαν παραπάνω βοηθούν στην αξιολόγηση των υφιστάμενων δυνατοτήτων της επιχείρησης και στον εντοπισμό εκείνων που πρέπει να αποκτήσει για να παρέχει τις προτάσεις αξίας του πελάτη όπως τοποθετήθηκαν στο Δέλτα κατά τη διάρκεια του βήματος 1.

Βήμα 3. Η Αποστολή της Εταιρείας

Από τα δύο προηγούμενα καθήκοντα προκύπτει η θέση της εταιρείας και οι αλλαγές που απαιτούνται για να βελτιωθεί η υπάρχουσα κατάστασή της. Η αποστολή της εταιρείας είναι ένα κρίσιμο καθήκον επειδή ορίζει τον σκοπό της οργάνωσης και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει για να κινηθεί προς την επιθυμητή κατεύθυνση.

Βήμα 4. Η Στρατηγική Ατζέντα

Η στρατηγική ατζέντα επιχειρεί να προσδιορίσει και να περιγράψει με σαφείς και συγκεκριμένους όρους τα συγκεκριμένα καθήκοντα που πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση και ο κάθε εργαζόμενος χωριστά, προκειμένου να εξυπηρετήσει τους πελάτες της, να καθορίσει τις νέες δυνατότητές της και να κινήσει την οργάνωση προς την επιθυμητή κατάσταση της ηγεσίας.

Βήμα 5. Παρακολούθηση της Στρατηγικής Εκτέλεσης

Δυο σημαντικά στοιχεία απαιτούνται για τη διασφάλιση της σωστής εφαρμογής της στρατηγικής:

- ο “έξυπνος προϋπολογισμός”
- η χρήση του Balanced Scorecard, τόσο σε επίπεδο επιχειρήσεων όσο και μεμονωμένους πελάτες.

► Δημιουργώντας «αξία» στην περίπτωση της Singapore Airlines

Η Singapore Airlines αποτελεί μια αξιοσημείωτη επιτυχία με δίκτυο δρομολογίων σε πάνω από 90 προορισμούς σε περίπου 40 χώρες. Η Singapore Airlines έχει επανειλημμένως αποσπάσει βραβεία και επαίνους από διεθνή τουριστικά περιοδικά και σχόλια της βιομηχανίας. Το βασικό χαρακτηριστικό της εταιρείας είναι ότι δεν έχει εσωτερικό δίκτυο. Το σύνολο των δρομολογίων της αφορούν προορισμούς του εξωτερικού και μόνο.

Οι περισσότεροι άνθρωποι, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που ταξιδεύουν συχνά, τείνουν να θεωρούν όλες τις αεροπορικές εταιρείες όμοιες. Σπάνια οι άνθρωποι έχουν ισχυρές προτιμήσεις για μία αεροπορική εταιρεία, εκτός αν υπάρχουν οικονομικοί λόγοι που οδηγούν στις ατομικές εκπτώσεις ή έχουν κάποια κάρτα μέλους. Παραδόξως, αυτό δεν συμβαίνει με την Singapore Airlines. Όποιος έχει απολαύσει την εμπειρία του ταξιδιού με αυτή την αεροπορική εταιρεία έχει ζηήσει τη διαφορά. Για να κατανοήσουμε τη διαφορά, είναι χρήσιμο να εξετάσουμε τον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες είναι κατηγοριοποιημένοι και με βάση την κατηγοριοποίηση αυτή να προσδιοριστεί η αξία που παρέχεται σε κάθε μία ξεχωριστά. Ξεκινάμε με την περιγραφή των τεσσάρων κατηγοριών πελατών:

Κατηγορία 1: Επαγγελματίες και διαμορφωτές της κοινής γνώμης

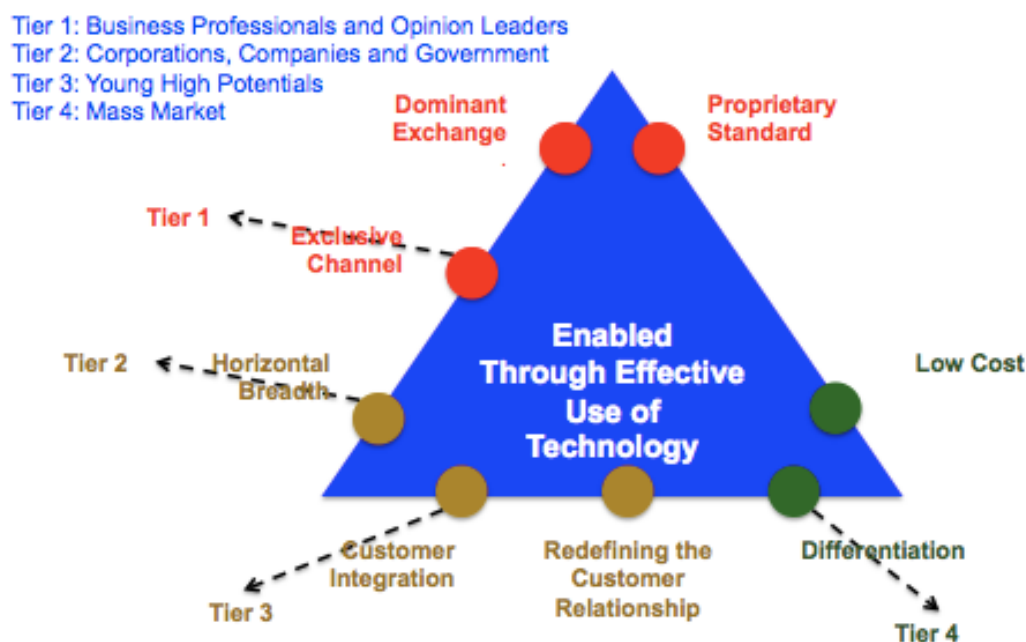
Κατηγορία 2: Εταιρείες και κρατικοί οργανισμοί

Κατηγορία 3: Νέοι υψηλών δυνατοτήτων

Κατηγορία 4: Μαζική αγορά

Οι κατηγορίες 1 και 2 αποτελούν την ελίτ των πελατών. Η κατηγορία 3 είναι οι πελάτες που έχουν πιθανότητα να αποκτήσουν μία ποιο στενή σχέση με την εταιρεία και η κατηγορία 4 περιλαμβάνει πελάτες που είναι εστιάζουν στο κόστος του ταξιδιού. Η κατανόηση και τη διασαφήνιση της τοποθέτησης για κάθε κατηγορία πελάτη στο μοντέλο Δέλτα παρουσιάζεται στο Σχήμα 5.7.

► Σχήμα 5.7: Η περίπτωση της Singapore Airlines



Πηγή: Hax (2010)

Οι Πίνακες 5.2 και 5.3 παρέχουν περιγραφές των προτάσεων αξίας για τις κατηγορίες 1 και 4 αντίστοιχα, όπου υπογραμμίζεται η υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών που απολαμβάνει η πελατειακή βάση της Singapore Airlines.

► **Πίνακας 5.2** : Πρόταση αξίας για πελάτες επαγγελματίες και διαμορφωτές της κοινής γνώμης (Κατηγορία 1)

	Πρόταση Αξίας
Παρεχόμενες Εμπειρίες	<ul style="list-style-type: none"> • 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. • Συνεχή παροχή νέων τύπων καινοτομίας και βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας. Δίνεται η αίσθηση ότι η επόμενη πτήση θα είναι πάντα καλύτερη από την προηγούμενη. • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Το κορίτσι της Singapore Airlines ως σύμβολο • Σχέσεων Πελατών <ul style="list-style-type: none"> - Απόκτηση σχολίων • Άριστη επιλογή τροφίμων και ποτών • Παγκόσμιας κλάσης συστήματος ψυχαγωγίας • Φιλοξενία 5-αστέρων (καθίσματα, παροχές, φινίρισμα αεροσκαφών). • Ευκολία σε αλλαγές ταξιδιού (υψηλή συχνότητα των πτήσεων και συνδεσιμότητα με μεγάλα κέντρα της αεροπορίας).
Λαμβανόμενη Αξία	<ul style="list-style-type: none"> • Αξία για τους πελάτες: <ul style="list-style-type: none"> - Άφιξη με άνεση, ξεκούραστοι και γεμάτοι ενέργεια - Φιλοξενία επιπέδου βασιλιάς / βασίλισσας • Αξία για τη Singapore Airlines : <ul style="list-style-type: none"> - Πιστοί πελάτες - Θετική σχόλια σε περιοδικά, δημοσκοπήσεις • Αξία που μοιράζονται και οι δύο: <ul style="list-style-type: none"> - Παραγωγική συνεργασία - Καθιέρωση μακροπρόθεσμης σχέσης

Πηγή: Hax (2010)

► Πίνακας 5.3 : Πρόταση αξίας για πελάτες μαζικής αγοράς (Κατηγορία 4)

	Πρόταση Αξίας
Παρεχόμενες Εμπειρίες	<ul style="list-style-type: none"> • Καλή ποιότητα εξυπηρέτησης στον αέρα και στο έδαφος. • Συνεχή παροχή νέων τύπων καινοτομίας και βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας. • Καλύτερα καθίσματα οικονομικής θέσης, υπηρεσίες και ανέσεις σε παγκόσμια βάση. • Να έχουν την αίσθηση ότι έχουν φτάσει με σιλ, ακόμη και αν είναι στην οικονομική θέση.
Συστήματα παροχής αξιών απαραίτητα για την παροχή των εμπειριών	<ul style="list-style-type: none"> • Το κορίτσι της Singapore Airlines ως σύμβολο • Το τμήμα πελατειακών σχέσεων να αναζητά σποραδική ανατροφοδότηση από τους πελάτες • Άριστη επιλογή τροφίμων και ποτών • Παγκόσμιας κλάσης συστήματος ψυχαγωγίας • Φιλοξενία 5-αστέρων (καθίσματα, παροχές, φινίρισμα αεροσκαφών). • Απεριόριστη κατανάλωση σαμπάνιας, αλκοόλ και δωρεάν είδη προσωπικής υγιεινής • Ευκολία σε αλλαγές ταξιδιού (υψηλή συχνότητα των πτήσεων και συνδεσιμότητα με μεγάλα κέντρα της αεροπορίας).
Λαμβανόμενη Αξία	<ul style="list-style-type: none"> • Αξία για τους πελάτες: <ul style="list-style-type: none"> - Άφιξη με άνεση, ξεκούραστοι και γεμάτοι ενέργεια - Να θεωρείται η καλύτερη εταιρεία στον κόσμο • Αξία για τη Singapore Airlines : <ul style="list-style-type: none"> - Πιστοί πελάτες - Συνεχής ανατροφοδότηση • Αξία που μοιράζονται και οι δύο: <ul style="list-style-type: none"> - Καθιέρωση μακροπρόθεσμης σχέσης

Πηγή: Hax (2010)

► Σύνοψη

Η έννοια "Αξία" έχει προσεγγιστεί από διάφορους επιστημονικούς κλάδους στη διεθνή βιβλιογραφία, όπως αυτός των οικονομικών, του μάρκετινγκ, της στρατηγικής, της ψυχολογίας και της κοινωνιολογίας. Η επιστήμη που έχει ασχοληθεί εντατικά με την έννοια της αξίας και τη συμβολή της στην ανθρώπινη δραστηριότητα είναι των οικονομικών.

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).

► Βιβλιογραφία

► Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Berry, D., and Towill, D.R., (1993), "Material Flow in Electronic Product Based Supply Chains", *International Journal of Logistics Management*, Vol. 3, No. 2, pp. 78-94.
- Christopher, M.G., (1992), *Logistics and Supply Chain Management*, Pitman Publishing, London, U.K.
- Craig, C.S., and Douglas, S.P., (1993), "Responding to the Challenges of Global Markets: Change, Complexity, Competition and Conscience", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 31, No. 4, pp. 6-18.
- Edwards, W. and Newman, J.R., (1982), *Multi-attribute Evaluation*, Series: Quantitative Applications in the Social Science, Sage, London.
- Edwards, W., (1971), "Social Utilities", *Engineering Economist*, Summer Symposium Series, Vol. 6, No. 2, pp. 119-129.
- Edwards, W., (1977), "How to Use Multi-attribute Utility Measurement for Social Decision Making", *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics*, SMC-7, pp. 326-340.
- Fredericks, J.O. and Salter II, J.M., (1995), "Beyond Customer Satisfaction", *Management Review*, May, pp. 29-32.
- Gale, B.T., (1994), *Managing Customer Value*. The Free Press, New York.
- Gattorna, J.L., and Walters, D.W., (1996), *Managing the supply chain*, MacMillian Press, London.
- Goldman. S.L., Nagel, R.N., and Preiss, K., (1995), *Agile Competitors and Virtual Organisations*, Van Nostrand Reinhold, N.Y.
- Gummesson, E., (1999), *Total Relationship Marketing*. Butterworth-Heinemann, Oxford.

- Hax A.C. (2010), *The Delta Model: Reinventing Your Business Strategy*, Springer, MA, USA
- Hax, A., & Wilde, D., II. (2003). The Delta Model-a New Framework of Strategy. *Journal of Strategic Management Education*, 1(1), 1–21.
- Hax, A., & Wilde, I. (2001). The Delta Model--discovering new sources of profitability in a networked economy. *European Management Journal*, 19(4), 379–391.
- Hoekstra, S., and Romme, J. (1992), *Integral Logistics Structure*, McGraw-Hill, London.
- Holbrook, M.B., (1994), "The Nature of Customer Value". In: Rust, R.T. and Oliver, R.L., *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Sage, Newbury Park, CA.
- Joas, H., (2000), *The genesis of values*. Polity
- Johansson H.J., McHugh, P., and Pendlebury, A.J., and Wheeler III, W.A., (1993), *Business Process Reengineering*, John Willey & Sons, Chichester.
- Kahle, L.R., (1983), "*Social Values and Social Change: Adaptation to Life in America*", Praeger, New York.
- Kotler, P., (1972), "A Generic Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 36, April, pp. 56-54.
- Lagoudis, I.N., Lalwani, C.S. and Naim, M.M., (2006). "Ranking of Factors Contributing to Higher Performance in the Ocean Transportation Industry: A Multi Attribute Utility Theory Approach", *Maritime Policy and Management*, Vol. 33, No. 4, pp.345-369
- Lampel, J., and Mintzberg,, H., (1996), "Customizing customization", *Sloan Management Review*, Fall, pp. 21-30.
- Lee, H.L., Billington, C., and Carter, B., (1993), "Hewlett-Packard Gains Control of Inventory and Service Through Design for Localisation", *Interfaces*, Vol. 23, No. 4, pp. 1-11.
- Marx, K., (1933), *Wage-labour and capital*. Martin Lawrence, London.
- Mason-Jones, R., and Towill, D.R., (1997), "Information enrichment: designing the supply chain for competitive advantage", *Supply Chain Management*, Vol. 2, No. 4, pp. 137-148.
- Mitchell, A., (1983), *The Nine American Lifestyles*. Warner, New York
- Naylor, J.B., Naim, M.M. and Berry, D. (1999), "Leagility: Interfacing the Lean and Agile manufacturing paradigms in the total supply chain", *International Journal of Production Economics*, Vol. 62, No. 1-2, pp. 107-118.
- Porter, M.E., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.
- Reichheld, F.F., and Sasser, Jr. W.E., (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review*, September-October, pp. 105-111.
- Towill, D.R., (1996), "Time compression and supply chain management - a guided tour", *Supply Chain Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 15-27.
- Varian, H.R., (1999), *Intermediate microeconomics: a modern approach*. W.W. Norton & Co, New York.
- Walters, D., (1999), "The implications of shareholder value planning and management for logistics decision making", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 240-258.
- Womack J.P., Jones, D.T., and Roos, D., (1990), *The Machine that Changed the World*, New York: Rawson and Associates.
- Womack, J.P., and Jones, D.T., (1996a), "Beyond Toyota: How to Root Out Waste and Pursue Perfection", *Harvard Business Review*, September/October, pp. 140-158.
- Womack, J.P., and Jones, D.T., (1996b), *Lean Thinking*, Simon and Schuster, New York, Press, Cambridge