



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ Κ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΩΝ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ,
ΜΙΑ ΠΡΩΤΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΟΥΣ ΤΟΜΕΑ»



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ & ΣΥΝΤΑΞΗ

ΜΗΤΡΟΠΟΥΛΟΣ ΦΩΤΗΣ
ΚΑΤΡΑΟΥΡΑ ΒΙΟΛΕΤΤΑ-ΝΙΚΟΛΕΤΤΑ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΡΑΦΑΗΛΙΔΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2009

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ. Απόστολος Ραφαηλίδης

Πάτρα, Οκτώβριος 2009

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

**Τις θερμές μας ευχαριστίες στον καθηγητή μας
κ. Απόστολο Ραφαηλίδη για τη συμβολή του στην
συγγραφή της πτυχιακής μας καθώς και τις συμβουλές που
μας προσέφερε ώστε να μπορέσουμε να διεκπεραιώσουμε
το παρόν σύγγραμμα.**

Πρόλογος από τον Επιβλέποντα

Η προσπάθεια για καινοτομία συνδέεται άρρηκτα με την ταυτόχρονη προσπάθεια για προστασία των ωφελημάτων που προκύπτουν από αυτήν. Τα κέρδη μιας επιχείρησης από κάποια καινοτομία της είναι συνήθως πρόσκαιρα. Διαρκούν μέχρις ότου άλλες επιχειρήσεις να διαπιστώσουν πόσο επωφελής ή/και κερδοφόρος είναι η εν λόγω καινοτομία και να τη μιμηθούν. Σε σπανιότερες περιπτώσεις, τα οφέλη από μια συγκεκριμένη καινοτομία παύουν όταν συμβαίνουν ασυνέχειες όπως κάποια ριζική τεχνολογική αλλαγή, κυβερνητικές ρυθμίσεις ή αλλαγές στις προτιμήσεις και προσδοκίες των πελατών.

Ωστόσο, η καινοτόμος επιχείρηση μπορεί να κάνει κάποια πράγματα ώστε να επιμηκύνει το χρονικό διάστημα για το οποίο μπορεί να αποκομίζει κέρδη από κάποια καινοτομία της. Με δεδομένο ότι ο ανταγωνισμός δεν αφορά μονάχα το επίπεδο του τελικού προϊόντος αλλά επίσης όλα τα λοιπά στάδια της αλυσίδας αξίας, χρησιμοποιούνται στην πράξη μια σειρά από επιλογές (α) παρεμπόδισης, (β) διαρκούς εξέλιξης και (γ) συνεργασίας (block, run, team – up) προκειμένου να διατηρηθεί η κερδοφορία.

Με την επιλογή της παρεμπόδισης, η καινοτόμος επιχείρηση αποτρέπει την είσοδο νέων επιχειρήσεων μέσα, για παράδειγμα, από την προστασία της πνευματικής της ιδιοκτησίας, το εμπορικό της όνομα ή τα κανάλια διανομής της.

Στην επιλογή της διαρκούς εξέλιξης (run) η επιχείρηση συνεχίζει να καινοτομεί διαρκώς, συχνά απαξιώνοντας ακόμα και δικές της ικανότητες και προϊόντα. Η επιλογή αυτή μπορεί επίσης να σημαίνει την δημιουργία και συσσώρευση ενός αποθέματος τεχνολογικής και άλλης γνώσης, καθώς και νέων ικανοτήτων και πόρων για μεταγενέστερη χρήση.

Τέλος, με την επιλογή της συνεργασίας (team – up) η επιχείρηση προσκαλεί νέες επιχειρήσεις μέσα, για παράδειγμα, από την πώληση άδειας χρήσης (licensing) των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας της, των copyrights ή των εμπορικών σημάτων της σε ανταγωνιστές, ή επιτρέποντας την αντιγραφή των προϊόντων της.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία ασχολείται με την πρώτη και, κυρίως, την τρίτη από τις πιο πάνω επιλογές. Αυτή η εστίαση είναι σκόπιμη, καθώς αυτές είναι οι επιλογές που μπορούν να μελετηθούν μέσω της διαθέσιμης βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας με μεγαλύτερη ευχέρεια. Η επιλογή της μελέτης και της επιλογής και της διαρκούς εξέλιξης θα συνεπάγονταν στενή και μακροχρόνια επαφή με πολύ μικρό αριθμό καινοτομικών επιχειρήσεων στον Ελληνικό χώρο. Ακόμα και αν αυτή η επαφή ήταν εφικτή (οι επιχειρήσεις δεν θα είχαν κανέναν πραγματικό λόγο να την υποστηρίξουν), για να γίνει κατανοητή η διαδικασία θα χρειαζόνταν μηχανολογικές και τεχνολογικές γνώσεις που οι Φοιτητές του Τμήματος δεν αποκτούν στη διάρκεια των σπουδών τους.

Δρ. Απόστολος Ραφαηλίδης

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
1.1.	Διακρίσεις της καινοτομίας	5
1.2.	Συνοπτικά η καινοτομία	6
1.3.	Η σημασία της Καινοτομίας	8
1.4.	Προσδιοριστικοί παράγοντες της επιχειρηματικής Καινοτομικότητας	10
1.5.	Καινοτομία υπό το πρίσμα της Έρευνας και Ανάπτυξης	11
2.	Παραγωγή Καινοτομίας	13
2.1.	Η σημασία του μάρκετινγκ στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων	13
2.2.	Έννοια και στόχοι του μάρκετινγκ καινοτομίας	16
2.3.	Μεθοδολογία παραγωγής καινοτομίας	18
2.4.	Εφαρμογή «Επιχειρήσεις και οργανισμοί που εφάρμοσαν την τεχνική»	39
2.5.	Διαδικασία εφαρμογής	42
3.	Καινοτομία προϊόντος και πως προστατεύεται	44
3.1.	Ποιες είναι οι προϋποθέσεις, όμως για την απονομή διπλώματος ευρεσιτεχνίας;	48
3.2.	Εμπορικό σήμα (trademark)	53
3.3.	Το σύστημα προστασίας των εφευρέσεων ως κίνητρο για την τεχνολογική ανάπτυξη και την καινοτομία	65
4.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	67
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	71



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο προβληματισμός για την ανταγωνιστικότητα των εθνικών οικονομιών και την βιωσιμότητα των εθνικών συστημάτων παραγωγής στις συνθήκες της Ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης και της παγκοσμιοποίησης, περιστρέφεται σήμερα γύρω από τον ρόλο νέων **ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων** που σχετίζονται με την τεχνολογική γνώση. Τα *συγκριτικά πλεονεκτήματα* χαμηλού κόστους παραγωγής και εξειδίκευσης που ως σήμερα καθόριζαν την θέση των χωρών στην παγκόσμια οικονομία, εκτοπίζονται ραγδαία από τα πλεονεκτήματα τεχνογνωσίας και **καινοτομικότητας**. Έτσι, τα σύγχρονα ζητήματα ανταγωνιστικότητας και ανάπτυξης εντάσσονται στο νέο πλαίσιο της "οικονομίας της γνώσης", όπου η *γνώση* ταυτίζεται με την τεχνογνωσία παραγωγής, καθώς και με τη διαδικασία σχεδίασης και προσφοράς νέων προϊόντων ή/και υπηρεσιών.

Η αναγκαιότητα της τεχνολογικής αναβάθμισης των οικονομικών καταρχήν, των βιομηχανικών δραστηριοτήτων προέκυψε ήδη από την περίοδο του ψυχρού πολέμου και εντάθηκε με τις πετρελαϊκές κρίσεις της δεκαετίας του 1970 έως και σήμερα. Σταδιακά, ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός και η καινοτομικότητα αναδείχθηκαν στους πλέον προσδιοριστικούς παράγοντες της ανταγωνιστικότητας. Οι τεχνολογικές και θεσμικές αλλαγές που συνόδευσαν την εξέλιξη αυτή πρωταρχικά στις ΗΠΑ σηματοδότησαν την εποχή της «οικονομίας της γνώσης». Χαρακτηριστικά της είναι η κατακόρυφη αύξηση των δημοσίων επενδύσεων σε Έρευνα και Ανάπτυξη (E & A) για την δημιουργία νέας οικονομικής γνώσης, καθώς και η ανάλογη προσαρμογή των αμέσων ξένων επενδύσεων (ΑΞΕ).

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών προωθεί ακόμα περισσότερο την επικράτηση οικονομικών δραστηριοτήτων έντασης επιστήμης και τεχνολογίας στις ανεπτυγμένες χώρες, παράλληλα με τη μετατόπιση των δραστηριοτήτων έντασης εργασίας και χαμηλής προστιθέμενης αξίας στις χώρες της περιφέρειας του διεθνούς καταμερισμού εργασίας. Κατ' επέκταση, σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη ιστορική περίοδο, η παραγωγική και εμπορική εξειδίκευση μιας χώρας και η ανταγωνιστική της ικανότητα συνδέονται με την εθνική τεχνολογική της βάση. Η ανάλυση εμπειρικών στοιχείων διακρατικών και διακλαδικών ερευνών δείχνει πως οι αποκλίσεις στις οικονομικές επιδόσεις είναι αποτέλεσμα των διαφορετικών επιπέδων τεχνογνωσίας και καινοτομικότητας.

1.1 Διακρίσεις της καινοτομίας

Ο όρος «καινοτομία» είναι κάπως ασαφής και διφορούμενος: στην τρέχουσα γλώσσα σημαίνει τόσο μια διαδικασία όσο και το αποτέλεσμα της. Σύμφωνα με τον ορισμό της καινοτομίας, που προτείνει ο ΟΟΣΑ στο «εγχειρίδιο Frascati», πρόκειται για την μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, λειτουργική μέθοδο παραγωγής ή διανομής - νέα ή βελτιωμένη - ή ακόμα σε νέα μέθοδο παροχής υπηρεσίας. Με τον τρόπο αυτόν ο όρος αναφέρεται στην διαδικασία. Από την άλλη μεριά, όταν με τη λέξη «καινοτομία» υποδηλώνεται ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν, εξοπλισμός, η υπηρεσία που διαχέεται επιτυχώς στην αγορά, η έμφαση δίνεται στο αποτέλεσμα της διαδικασίας.

Σύμφωνα με την πρώτη έννοια του όρου (**καινοτομική διαδικασία**)¹, το βάρος πέφτει στον τρόπο με τον οποίο επινοείται και παράγεται η καινοτομία, στα διάφορα στάδια που οδηγούν σε αυτήν (δημιουργικότητα, μάρκετινγκ, έρευνα και ανάπτυξη, σχεδιασμός, παραγωγή και διανομή) και στην αλληλεξάρτησή τους. Δεν πρόκειται για γραμμική διαδικασία, για σαφώς οριοθετημένες φάσεις και για αυτόματη αλληλουχία, αλλά μάλλον για ένα σύστημα αλληλεπιδράσεων και «παλινδρομικών κινήσεων» μεταξύ διαφόρων λειτουργιών και διαφόρων παραγόντων, των οποίων η πείρα, οι γνώσεις και η τεχνογνωσία ενισχύονται και εμπλουτίζονται αμοιβαία. Έτσι εξηγείται η διαρκώς μεγαλύτερη σημασία που αποδίδεται στην πράξη στους μηχανισμούς αλληλεπιδράσεων μέσα στην επιχείρηση (συνεργασία μεταξύ των

¹ Σωτήρης Καρβούνης, 1995

διαφόρων μονάδων, συμμετοχή των εργαζομένων στην οργανωτική καινοτομία), αλλά και στα δίκτυα τα οποία συνδέουν την επιχείρηση με το περιβάλλον της (άλλες επιχειρήσεις, υπηρεσίες υποστήριξης, κέντρα τεχνογνωσίας, ερευνητικά εργαστήρια κτλ.). Η σχέση με τους χρήστες, η συνεκτίμηση της εκφραζόμενης ζήτησης, η έγκαιρη πρόβλεψη των αναγκών της αγοράς και της κοινωνίας έχουν επίσης εξίσου μεγάλη σημασία με την άριστη γνώση των τεχνολογιών.

Σύμφωνα με τη δεύτερη έννοια του όρου (η καινοτομία ως αποτέλεσμα), το βάρος πέφτει στο **νέο προϊόν**, τη νέα μέθοδο ή τη νέα υπηρεσία. Διακρίνουμε, έτσι την ριζική καινοτομία (όπως είναι, παραδείγματος χάριν, η κυκλοφορία ενός νέου εμβολίου ή του δίσκου compact (cd)) και τη βελτιωτική ή σταδιακή καινοτομία, η οποία μεταβάλλει, με προοδευτικές βελτιώσεις, τα προϊόντα, τις μεθόδους ή τις υπηρεσίες (παραδείγματος χάριν, η εισαγωγή μικροεπεξεργαστών 32 δυαδικών ψηφίων (bits) αντί των μικροεπεξεργαστών με 16 δυαδικά ψηφία (bits) στους ηλεκτρονικούς εξοπλισμούς ή η εισαγωγή του αερόσακου στα αυτοκίνητα).

Η εμφάνιση των νέων προϊόντων, μεθόδων ή υπηρεσιών μπορεί να γίνει σε όλους τους τομείς δραστηριοτήτων, παραδοσιακούς ή υψηλής τεχνολογίας, δημόσιους ή εμπορικούς, βιομηχανικούς, γεωργικούς ή τριτογενείς. Η καινοτομία μπορεί επίσης να αφορά στις υπηρεσίες γενικού συμφέροντος ή κοινής ωφέλειας: δημόσια υγεία, διοικητικές διαδικασίες, οργάνωση των ταχυδρομικών υπηρεσιών ή της δημόσιας εκπαίδευσης. Ωστόσο, η καινοτομία δεν είναι κατ' ανάγκη συνώνυμη με την (υψηλή) τεχνολογία, παρά το γεγονός ότι κάνει την εμφάνισή της όλο και πιο συχνά στους βιομηχανικούς εξοπλισμούς, τα υλικά, το λογισμικό (ενσωματωμένη τεχνολογία) και τις μεθόδους. Σημαντικό ποσοστό των καινοτομιών προκύπτει από νέους συνδυασμούς γνωστών στοιχείων (παραδείγματος χάριν, το μαγνητοσκόπιο (βίντεο), η ιστοσανίδα) ή από νέες χρήσεις (γουόκμαν) ή ακόμη, από τη δημιουργικότητα στο σχεδιασμό των προϊόντων.

1.2 Συνοπτικά η καινοτομία

Η καινοτομία αποτελεί *διαδικασία* που αντανακλά την ήδη κεκτημένη γνώση του οικονομικού συστήματος συνδυασμένη με νέους τρόπους και όχι ένα γεγονός που λαμβάνει χώρα. Στα μέχρι σήμερα ευρέως εφαρμοζόμενα οικονομικά υποδείγματα οι καινοτομίες εμφανίζονται ως σπάνια *εξωγενή* γεγονότα που

προσωρινά διαταράσσουν την γενική ισορροπία, μέχρις ότου μια νέα ισορροπία αποκατασταθεί μέσω του μηχανισμού των τιμών. Η καινοτομική ικανότητα μιας επιχείρησης βασίζεται στην ικανότητα τεχνολογικής αφομοίωσης, δηλαδή μάθησης, του ευρύτερου εθνικού συστήματος παραγωγικής. Οι μηχανισμοί απορρόφησης της τεχνολογίας - δηλαδή ο *τρόπος μάθησης*, διαμορφώνεται από το ιστορικά διαμορφωμένο θεσμικό πλαίσιο που διέπει την εθνική οικονομία. Ενώ, η τεχνολογία που απορροφάται - δηλαδή το *τί μαθαίνεται*, καθορίζεται από την οικονομική διάρθρωση της χώρας.

Συνεπώς, η καινοτομικότητα προσδιορίζεται από την τεχνολογική παράδοση, την παραγωγική εξειδίκευση της εθνικής οικονομίας και το εθνικό πλαίσιο στήριξη της τεχνολογικής γνώσης (προγράμματα, δράσεις, αναπτυξιακός νόμος κλπ.).

Την τελευταία δεκαπενταετία, στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι σε εξέλιξη η μεγαλύτερη, παγκοσμίως, προσπάθεια υποστήριξης της καινοτομίας μέσω περιφερειακών στρατηγικών και προγραμμάτων.

Σύμφωνα με τον ΕΤΠΑ²

«Καινοτομία καθορίστηκε ως

- n η ανανέωση και η διερεύνηση της γκάμας των προϊόντων και υπηρεσιών και των διασυνδεδεμένων αγορών,
- n η υιοθέτηση νέων μεθόδων παραγωγής, τροφοδοσίας και διανομής,
- n η εισαγωγή αλλαγών στη διαχείριση, την οργάνωση της εργασίας και τις συνθήκες εργασίας και τις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού».

Ο όρος «Καινοτομία» συνδέεται τόσο με τη διαδικασία όσο και με το αποτέλεσμα. Καινοτομία είναι η **μετατροπή μιας ιδέας, σε ένα εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία**, σε μια λειτουργική μέθοδο παραγωγής ή διανομής – νέα ή βελτιωμένη- ή ακόμη σε μία νέα μέθοδο παροχής υπηρεσιών.

n Τεχνολογική καινοτομία:

Ανάπτυξη προϊόντων & Υπηρεσιών με την :

1. Δημιουργία Τμημάτων Έρευνας & Ανάπτυξης
2. Απασχόληση εξειδικευμένου προσωπικού
3. Εκπαίδευση προσωπικού σε νέες τεχνολογίες

n Οργανωτική – Διοικητική Καινοτομία με την :

² Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης

1. Αναβάθμιση – Αυτοματοποίηση Γραμμών Παραγωγής
2. Εφαρμογή συστημάτων ποιότητας
3. Εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων προώθησης προϊόντων
4. Εφαρμογή ευέλικτου οργανογράμματος

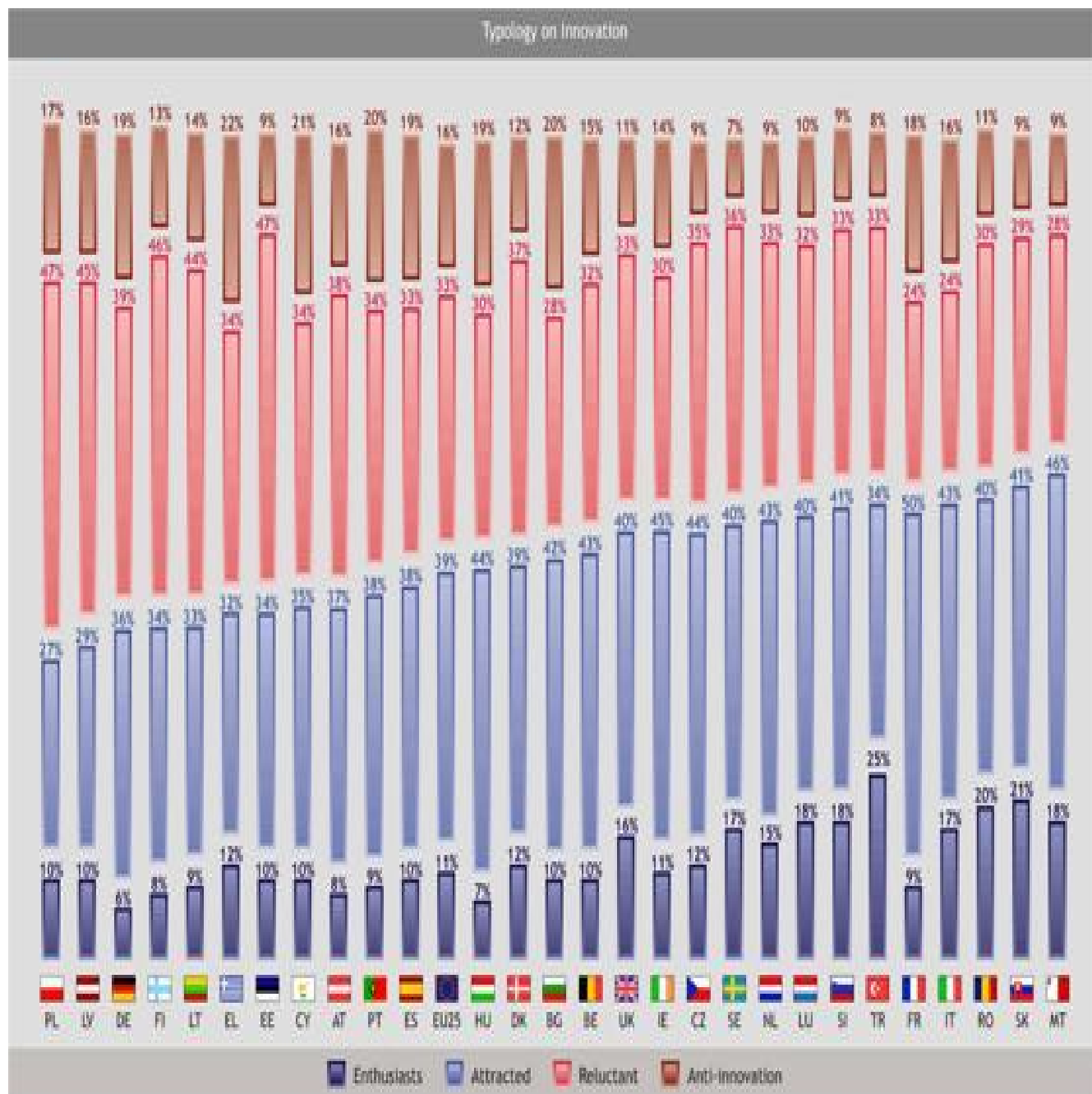
1.3 Η σημασία της Καινοτομίας

«Ανάπτυξη και Εργασία» αποτελούν κάτι περισσότερο από προτεραιότητες. Η κατανόηση της Καινοτομίας ως «κλειδί» για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων στο διεθνές περιβάλλον³, καθίσταται ακόμη μεγαλύτερης σημασίας προτεραιότητα στο σημερινό διεθνοποιημένο περιβάλλον.

- n Η ικανότητας μιας εταιρείας να καινοτομεί αποτελεί το κυριότερο πλεονέκτημα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον
- n Σημαντικότερο το ανθρώπινο και κοινωνικό κεφάλαιο
- n Απαραίτητη η Μεταφορά τεχνογνωσίας
- n Η αξιοποίηση νέων τεχνολογιών & η οριοθέτηση συγκεκριμένων στόχων
- n Σημαντική η συνεργασία με ερευνητικά ινστιτούτα & η επιχειρηματική αξιοποίηση των αποτελεσμάτων τους

³ Freeman Christopher, 1992

Πίνακας 1 Η επίδραση της καινοτομίας στην Ευρωζώνη



Πηγή: ΕΤΠΑ

Τα αποτελέσματα έρευνας στις επιχειρήσεις δείχνουν ότι η Ευρώπη των 25 είναι χωρισμένη :

- n 12% είναι ενθουσιασμένοι με την καινοτομία
- n 39% έλκονται από την καινοτομία,
- n 33% είναι διστακτικοί
- n 16% αντιτίθενται στην καινοτομία

η Ελλάδα : 12% των επιχειρήσεων είναι ενθουσιασμένες, 32% έλκονται, 34% διστακτικές, 22% αντιτίθενται στην καινοτομία.

1.4 Προσδιοριστικοί παράγοντες της επιχειρηματικής Καινοτομικότητας

Στην διεθνή βιβλιογραφία η καινοτομία ως αποτέλεσμα της τεχνολογικής ικανότητας της επιχείρησης προσδιορίζεται άλλοτε *άμεσα* ως εξαρτημένη μεταβλητή των τεχνολογικών εισροών της επιχείρησης (εργαστηριακών δραστηριοτήτων, δαπανών E & A) και άλλοτε *έμμεσα* από τις νέες εισόδους και επενδύσεις επιχειρήσεων, τη συνολική αύξηση της παραγωγικότητας, των μισθών και της απασχόλησης. Για την μέτρηση της καινοτομικότητας σχετικές μελέτες διακρίνουν την καινοτομία σε αλλαγές στην οργάνωση και διαδικασία της παραγωγής και στα προϊόντα (OECD 1996). Η καινοτομία προϊόντος, που καταχωρείται ως δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, αποτελεί όμως το σαφέστερο μέτρο καθώς οι καινοτομίες οργάνωσης και διαδικασίας της παραγωγής δύσκολα καταγράφονται.

Η μεταφορά και αφομοίωση τεχνολογικής γνώσης εξαρτάται από την προσπάθεια της επιχείρησης για ενδογενή τεχνολογική ανάπτυξη, καθώς και απορρόφηση των εξωγενών τεχνολογικών εισροών. Η δραστηριότητα έρευνας και ανάπτυξης (E & A) και οι δεξιότητες του προσωπικού της επιχείρησης συνιστούν τους κυριότερους ενδογενείς παράγοντες δημιουργίας και συσσώρευσης τεχνολογικής γνώσης. Οι εξωγενείς τεχνολογικές εισροές συνίστανται κυρίως σε πατέντες και τεχνολογικές άδειες, καθώς και στις συνεργασίες που η επιχείρηση αναπτύσσει με ηγετικές τεχνολογικά επιχειρήσεις.

Η αποτελεσματική εισροή γνώσης στην επιχείρηση από εξωγενείς πηγές προϋποθέτει την ύπαρξη ενός περιβάλλοντος οικονομικών συγκέντρωσης, διάχυσης τεχνογνωσίας και ισχυρής επιστημονικής και ερευνητικής βάσης, που διευκολύνεται από την λειτουργία βιομηχανικών δικτύων ικανών να διαχειριστούν την συλλογική πληροφορία και τεχνογνωσία. Η αφομοίωση όμως της γνώσης από την επιχείρηση και η ανάπτυξη καινοτομικής δραστηριότητας προϋποθέτει συστηματική προσπάθεια ενδογενούς E & A.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η επιχειρηματική καινοτομικότητα -ως καινοτομία προϊόντος προσδιορίζεται *άμεσα* από *ενδογενείς* παράγοντες που συνιστούν την ενδοεπιχειρησιακή τεχνολογική προσπάθεια. Αυτή αντανakλάται κατ' εξοχήν στην

αναλογία επιστημονικού και τεχνικού προσωπικού στο σύνολο των απασχολουμένων της επιχείρησης. Η υψηλή ειδίκευση των εργαζομένων, που αποτελεί γνώση ενσωματωμένη στο ανθρώπινο κεφάλαιο της επιχείρησης, διευκολύνει καθοριστικά την τεχνολογική αφομοίωση και ανάπτυξης.

Επίσης άμεσα προσδιορίζουν την επιχειρηματική καινοτομικότητα και εξωγενείς παράγοντες που κυρίως συνίστανται σε τεχνολογικές εισροές από εξωτερικές προς την επιχείρηση πηγές. Οι εισροές αυτές καταγράφονται κατ' εξοχήν στις πατέντες και τεχνολογικές άδειες που η επιχείρηση αγοράζει κι εφαρμόζει. Εξ ίσου καθοριστικός είναι και ο ρόλος των μη καταχωρημένων επίσημα εξωτερικών τεχνολογικών εισροών που εκφράζονται κυρίως στις τεχνολογικές αλλαγές που η επιχείρηση υιοθετεί στην διαδικασία της παραγωγής. Όπως προαναφέρθηκε, οι τεχνολογικές αυτές αλλαγές δεν είναι εύκολα μετρήσιμες και μεταφέρονται συνήθως μέσω άτυπων διαδικασιών μάθησης πάνω στην εργασία, ή την χρήση κάποιου εξοπλισμού ή νέου υλικού που προμηθεύεται η επιχείρηση

1.5 Καινοτομία υπό το πρίσμα της Έρευνας και Ανάπτυξης

Η βασική έρευνα αποσκοπεί στην προώθηση της επιστήμης και δεν έχει άμεση σχέση με την παραγωγική διαδικασία. Για τον λόγο αυτό λέγεται και προανταγωνιστική. Τα αποτελέσματά της μπορεί να φανούν στην αγορά τουλάχιστον μετά ακόμα και από 10 έτη, ανάλογα με το πεδίο. Η εφαρμοσμένη έρευνα, αποτελεί το στάδιο δοκιμής ορισμένων από τα αποτελέσματα της βασικής έρευνας που θα μπορούσαν να καταλήξουν με τη μορφή νέων προϊόντων. Όταν η εφαρμοσμένη έρευνα είναι επιτυχής τότε έχουμε την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Στο στάδιο ανάπτυξης ανήκει και μία λιγότερο φιλόδοξη τεχνολογική διεργασία, αυτή της προσαρμογής ορισμένων χαρακτηριστικών των προϊόντων (adaptation). Οι Πολυεθνικές(ΠΕ) είναι οι επιχειρήσεις εκείνες που δαπανούν περισσότερα χρήματα για E&A από οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση προκειμένου να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους σε παγκόσμια κλίμακα. Η όλη διαδικασία E&A είναι τόσο χρονοβόρα όσο και δαπανηρή με αποτέλεσμα μόνο επιχειρήσεις με αρκετά μεγάλους χρηματικούς πόρους να μπορούν να αντεπεξέλθουν στο υψηλό κόστος δημιουργίας καινούργιας τεχνολογίας. Παραμένει όμως γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό E&A

γίνεται στις χώρες προέλευσης των πολυεθνικών που ανήκουν στην κατηγορία των ανεπτυγμένων χωρών.

Μέσω του συστήματος καταγραφής των πατέντων στο γραφείο πατέντων του Αμερικάνικου Υπουργείου Εμπορίου μπορούμε να δούμε την χώρα προέλευσης των ΠΕ που καινοτομούν. Βλέπουμε ότι κατά την περίοδο 1987/90⁴ (Σύμφωνα με το Αμερικάνικο Υπουργείο Εμπορίου) το 45,1% των πατέντων προέρχονταν από Αμερικάνικες ΠΕ το 23,6% από Ευρωπαϊκές ΠΕ και το 30,3% από Ιαπωνικές ΠΕ. Το 99% των καταχωρηθέντων πατέντων προέρχονταν από την Τριάδα!

Αν όμως δούμε ποιο ποσοστό από αυτές τις πατέντες αντιπροσωπεύουν καινοτομίες που αναπτύχθηκαν από θυγατρικές των ΠΕ, παρατηρούμε ότι οι Αμερικάνικες θυγατρικές δημιούργησαν το 32% των καταχωρηθέντων καινοτομιών, οι Ευρωπαϊκές το 62% και οι Ιαπωνικές μόνο το 2,6% για την περίοδο 1987/90.

⁴ Bartlett and Ghoshal (1990)



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

«Η Παραγωγή Καινοτομίας»

«Η διαδικασία παραγωγής καινοτομίας είναι μία μεθοδολογία που αναπτύσσεται για να αντικαταστήσει τους παλιούς τρόπους και για να οδηγήσει την επιχειρηματική δραστηριότητα χρόνο με το χρόνο. Δεν είναι απλώς ένας επισκέπτης. Δεν είναι κάτι προσωρινό. Δεν είναι κάτι που το τολμάμε για λίγο και μετά το παρατάμε, αλλά μια μορφή αλληλεπίδρασης του παρόντος με το μέλλον».

«Thomas H. Barry, Managing the Total Quality Transformation».

2.1 Η σημασία του μάρκετινγκ στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων

Τα νέα προϊόντα αντιστοιχούν, κατά μέσο όρο, στο εκπληκτικό ποσοστό του 40 % των πωλήσεων των επιχειρήσεων. Με τον όρο «νέα προϊόντα» ορίζονται εκείνα που έχουν εισαχθεί στην αγορά από την επιχείρηση στα τελευταία πέντε χρόνια. Τα ποσοστά αυτά αυξάνονται θεαματικά⁵: 33 % μεταξύ 1976 και 1981, 40 % από το 1981 έως το 1986, και 42 % μεταξύ 1985 και 1990. Το 1995 τα νέα προϊόντα αντιστοιχούσαν στο 52 % των πωλήσεων των επιχειρήσεων. Η ανοδική πορεία εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά επέφερε ανάλογα αποτελέσματα στα κέρδη των επιχειρήσεων. Στην περίοδο μεταξύ 1976 και 1981 ένα 22% των κερδών της επιχείρησης προερχόταν από νέα προϊόντα, ποσοστό που ανήλθε σε 33 % κατά τη χρονική περίοδο των επόμενων πέντε ετών (1981-86) και σε 46 % το 1995. Τα αίτια

⁵ Αρβανίτη Ελένη, 2008

αυτού του ραγδαίου ρυθμού εισαγωγής νέων προϊόντων μπορούν να αναζητηθούν στα ακόλουθα:

Τεχνολογική πρόοδος: Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και τεχνογνωσίας σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς και η αύξηση της ποσότητας των διακινούμενων πληροφοριών, δημιούργησαν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την αλματώδη αύξηση της παραγωγής νέων προϊόντων, που πριν μια δεκαετία θα ξεπερνούσε κάθε φαντασία.

Μεταβολή των αναγκών των πελατών: Οι ανάγκες, οι επιθυμίες και οι προτιμήσεις της αγοράς μεταβάλλονται συνεχώς, με κύριο άξονα μεταβολής τον προσανατολισμό των πελατών σε νέα και σημαντικά βελτιωμένα προϊόντα.

Συνειδητοποίηση των καταναλωτών: Η απόκτηση πληροφοριών και γνώσεων είχε ως αποτέλεσμα τη αύξηση των απαιτήσεων του καταναλωτή για προϊόντα και υπηρεσίες.

Μείωση του κύκλου ζωής του προϊόντος: Το φαινόμενο αυτό ήταν συνέπεια του αυξανόμενου ρυθμού τεχνολογικής μεταβολής σε συνάρτηση με τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς. Η διάρκεια ζωής του νέου προϊόντος δεν είναι πια 5 έως 10 χρόνια, αλλά μέσα σε λίγα χρόνια, μερικές φορές ακόμη και σε διάστημα μηνών, εκτοπίζεται από την εισαγωγή ενός νέου ανταγωνιστικού προϊόντος που καθιστά το προηγούμενο παρωχημένο και πιέζει για την εμφάνιση ενός νέου.

Αυξανόμενος παγκόσμιος ανταγωνισμός: Σήμερα, η πρόσβαση σε ξένες αγορές είναι πρωτοφανής, αλλά ταυτόχρονα και μια εγχώρια αγορά γίνεται διεθνής για άλλες. Αυτή η παγκοσμιοποίηση των αγορών δημιούργησε σημαντικές ευκαιρίες για καινοτόμα προϊόντα, αφενός γιατί το προϊόν έχει τη δυνατότητα να γίνει το ίδιο παγκόσμιο και αφετέρου γιατί εντάθηκε ο ανταγωνισμός μεταξύ των αγορών ως αποτέλεσμα της κούρσας για επικράτηση σε παγκόσμιο επίπεδο.

Από τα παραπάνω, γίνεται φανερό ότι η γνώση της αγοράς, όπως και η γνώση της συμπεριφοράς και των αναγκών των πελατών αποτελούν πολύ σημαντικούς παράγοντες της καινοτομίας, από τη σύλληψη της ιδέας έως και την εισαγωγή του καινοτόμου προϊόντος στην αγορά.

Μια μελέτη των Booz & Hamilton (1982) αποκάλυψε ότι για κάθε επτά ιδέες νέων προϊόντων, περίπου τέσσερις φτάνουν σε διαδικασία ανάπτυξης, 1.5 εισάγονται

στην αγορά και μόνο 1 πετυχαίνει. Η μελέτη του ΣΑΝΠ⁶ συμπεραίνει ότι για κάθε 11 ιδέες, 3 φτάνουν στη φάση ανάπτυξης, 1.3 εισάγονται στην αγορά και μόνο μία γίνεται εμπορική επιτυχία.

Η σημασία του μάρκετινγκ στις καινοτομίες διαπιστώνεται επίσης από Αμερικανικές μελέτες που αποκαλύπτουν ότι ένα ποσοστό 60-80% των επιτυχημένων καινοτομιών οφείλεται στην αγορά και μόλις 20-40% στο ερευνητικό εργαστήριο.

Οι ακόλουθοι παράγοντες θεωρούνται βασικοί για την επιτυχία των νέων προϊόντων:

1. Η μοναδικότητα και ανωτερότητα του προϊόντος, ή ένα διαφοροποιημένο προϊόν που παρέχει μοναδικό όφελος και ανώτερη αξία στον πελάτη.
2. Ο προσανατολισμός στην αγορά, ή μια διαδικασία για τη δημιουργία του νέου προϊόντος που καθοδηγείται από την αγορά και προσανατολίζεται στον πελάτη
3. Η εστίαση στο παγκόσμιο προϊόν, δηλαδή ο διεθνής προσανατολισμός για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και το μάρκετινγκ του προϊόντος.
4. Περισσότερη εργασία στο προκαταρκτικό στάδιο ανάπτυξης, πριν δρομολογηθεί η ανάπτυξη του προϊόντος.
5. Ο ακριβής και έγκαιρος καθορισμός του προϊόντος που αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας ή αποτυχίας του.
6. Ο καλός σχεδιασμός και η ορθή εκτέλεση για το λανσάρισμα του νέου προϊόντος, και ένα καλά δομημένο σχέδιο μάρκετινγκ που βρίσκεται στο κέντρο αυτής της διαδικασίας.
7. Η ορθή οργανωτική δομή, ο σωστός σχεδιασμός και το καλό εργασιακό κλίμα.
8. Η υποστήριξη από ανώτερα διοικητικά στελέχη, παρόλο που δεν εξασφαλίζει την επιτυχία, σίγουρα όμως ενισχύει την προσπάθεια.
9. Η συνεργία. Προσπάθειες που στηρίζονται σε βιαστικές και απομονωμένες ενέργειες συνήθως αποτυγχάνουν.
10. Η προσέλκυση των αγορών, που αποτελεί βασικό κριτήριο επιλογής ενός προγράμματος για την ανάπτυξη του καινοτόμου προϊόντος
11. Η πρόβλεψη της επιτυχίας ενός νέου προϊόντος και ο καθορισμός του προφίλ του προϊόντος που θα αναδειχθεί νικητής.

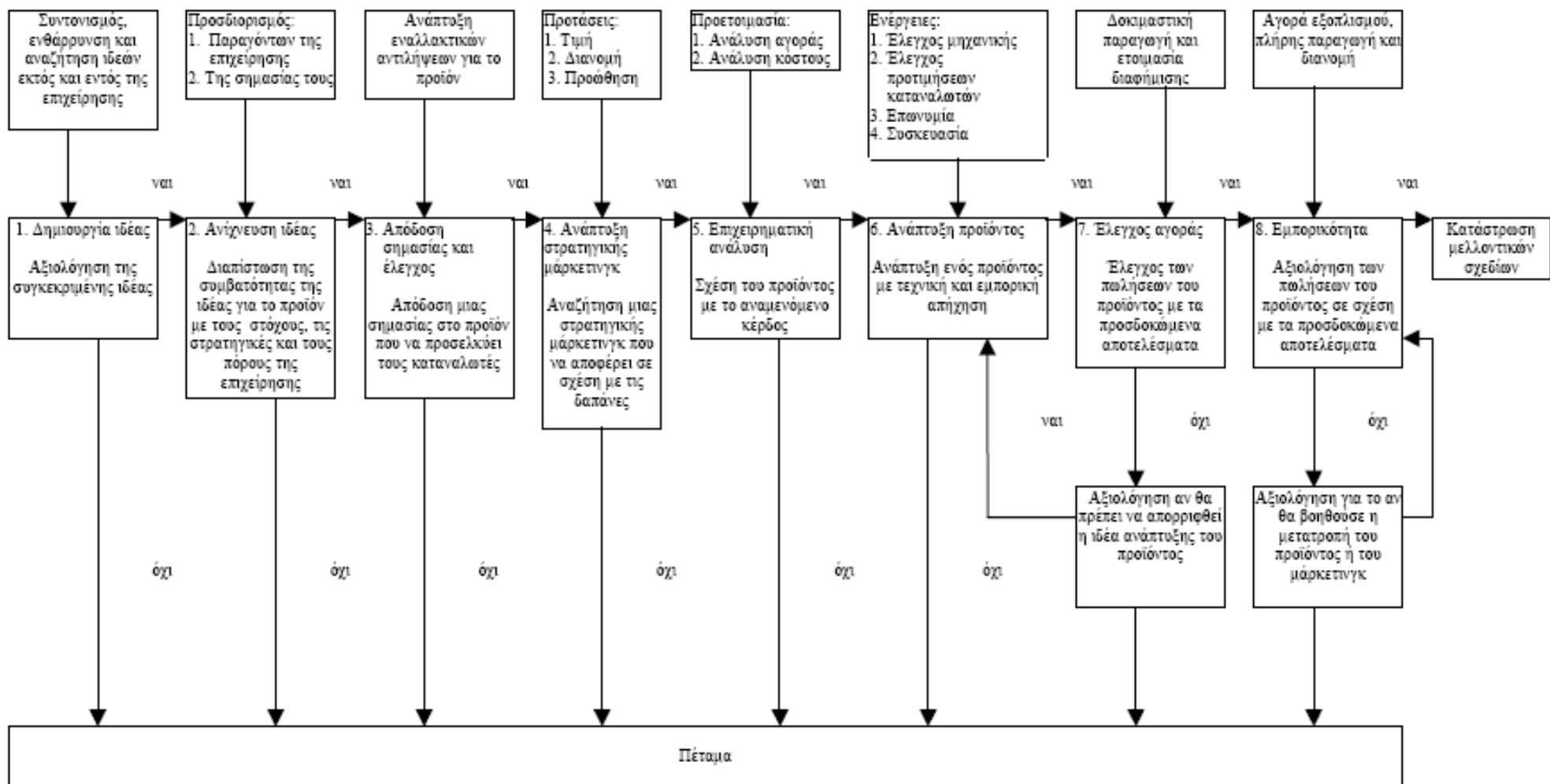
⁶ Σύνδεσμος Ανάπτυξης και Διαχείρισης Προϊόντος

12. Μεγαλύτερη έμφαση σε μια ολοκληρωμένη, συνεκτική και ποιοτική εκτέλεση.
13. Διαθέσιμοι πόροι.
14. Μεγαλύτερη ταχύτητα , όχι όμως σε βάρος της ποιότητας της εκτέλεσης.
15. Η ακολουθία ενός πειθαρχημένου σχεδίου σε πολλαπλά στάδια για τη δημιουργία του νέου προϊόντος.

2.2 Έννοια και στόχοι του μάρκετινγκ καινοτομίας

Το μάρκετινγκ καινοτομίας είναι η εφαρμογή των αρχών του μάρκετινγκ στο συγκεκριμένο πεδίο της διαδικασίας της καινοτομίας, με στόχο τη μείωση των κινδύνων, της αβεβαιότητας και τη βελτιστοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Το μάρκετινγκ καινοτομίας αναπτύσσει μια φιλοσοφία που διαπερνά όλη τη διαδικασία της καινοτομίας, από τη διαμόρφωση ενός ευνοϊκού κλίματος για την ανάπτυξη ιδεών μέχρι την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εισόδου της καινοτομίας στην αγορά. Στην επιτυχή διαδικασία εισαγωγής καινοτομιών στην αγορά, μπαίνει ένα διαχωριστικό όριο, που είναι μεταξύ του μάρκετινγκ που προηγείται της δημιουργίας του προϊόντος και του μάρκετινγκ που έπεται της παραγωγής ενός προϊόντος και βρίσκεται στη φάση εισαγωγής στην αγορά. Το προκαταρκτικό μάρκετινγκ, που συχνά παραλείπεται, είναι ένα «μάρκετινγκ εργαστηρίου» ή διερεύνησης, ενώ το μάρκετινγκ της αγοράς εστιάζει στον καταναλωτή και αφορά καθαρά την προώθηση του προϊόντος. Στόχος του μάρκετινγκ καινοτομίας είναι μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον να συνδράμει στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης με την επιτυχή εισαγωγή στην αγορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

ΣΧΗΜΑ 1: ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

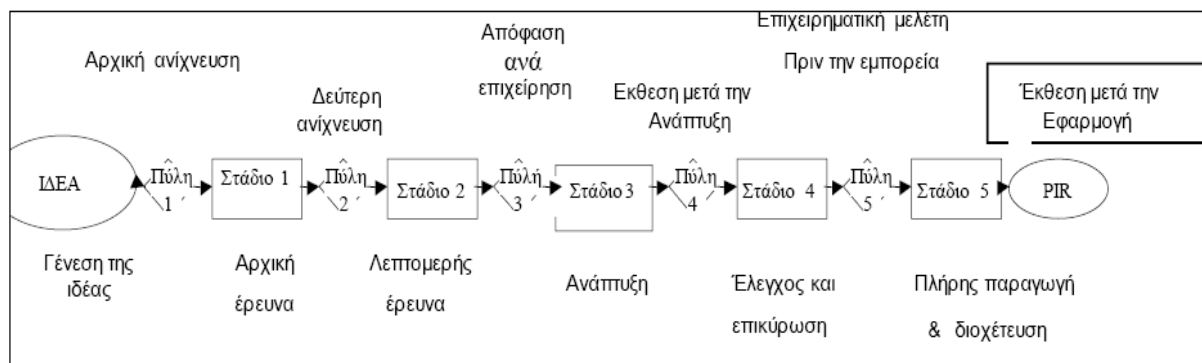


Πηγή: Kotler , P. (1991).

2.3 Μεθοδολογία παραγωγής καινοτομίας

Η εφαρμογή της παραγωγής καινοτομίας απαιτεί τη συγκρότηση μιας ομάδας εργασίας μέσα στην επιχείρηση, η οποία πρέπει να έχει ικανότητα λήψης αποφάσεων για διάφορα λειτουργικά θέματα της επιχείρησης. Το μέγεθος της ομάδας εξαρτάται από την ιδιαιτερότητα της καινοτομίας που πρόκειται να αναπτυχθεί και να εισαχθεί στην αγορά. Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας της τεχνικής είναι επίσης η αποδοχή της από το σύνολο των εργαζομένων και ειδικά από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη. Η διαδικασία του μάρκετινγκ για την κερδοφόρα εμπορευματοποίηση της καινοτομίας απεικονίζεται στο Σχήμα 1.

ΣΧΗΜΑ 2: ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ



Το σύστημα απεικόνισης με στάδια και πύλες επιμερίζει τη διαδικασία εισόδου του νέου προϊόντος στην αγορά σε τέσσερα, πέντε ή έξι διακριτά και αναγνωρίσιμα στάδια. Ο σχεδιασμός του κάθε σταδίου στοχεύει στη συλλογή των απαιτούμενων πληροφοριών που θα επιτρέψουν στο πρόγραμμα να περάσει στην επόμενη πύλη ή στο επόμενο σημείο λήψης αποφάσεων. Κάθε στάδιο είναι πολυλειτουργικό, με την έννοια ότι δεν υπάρχει ξεχωριστό στάδιο E&A ή μάρκετινγκ. Κάθε στάδιο περιλαμβάνει ένα σύνολο παράλληλων δραστηριοτήτων τις οποίες αναλαμβάνουν άτομα από διάφορους λειτουργικούς τομείς στο εσωτερικό της εταιρείας. Οι συγκεκριμένες δράσεις σχεδιάζονται με σκοπό τη συλλογή πληροφοριών και τη μείωση της αβεβαιότητας. Επιπλέον, κάθε στάδιο απαιτεί μεγαλύτερες δαπάνες από το προηγούμενο. Πρόκειται λοιπόν για ένα σχέδιο μεγιστοποίησης της δέσμευσης. Οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ λαμβάνουν χώρα σε όλα τα βήματα της διαδικασίας,

δηλαδή από τη σύλληψη της ιδέας μέχρι και την είσοδο του νέου προϊόντος στην αγορά.

Οι δαπάνες που δημιουργούνται από τις διαδοχικές φάσεις της μελέτης σκοπιμότητας, που πραγματοποιείται για να διασφαλιστεί η επιτυχία και να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος, αυξάνονται εντυπωσιακά καθώς η μελέτη προχωρά και η τυχόν απόρριψη γίνεται πιο δαπανηρή. Για το λόγο αυτό απαιτείται να διερευνηθεί η γνώμη του καταναλωτή για το προϊόν από τα πρώτα στάδια της διαδικασίας, δηλαδή από τη σύλληψη της ιδέας για το προϊόν. Προκειμένου να διασφαλιστεί η επιτυχία της καινοτομίας απαιτείται, καθ' όλη τη διαδικασία, ο προσανατολισμός στις επιθυμίες και ανάγκες του καταναλωτή.

Στάδιο 1. Προκαταρκτική διερεύνηση

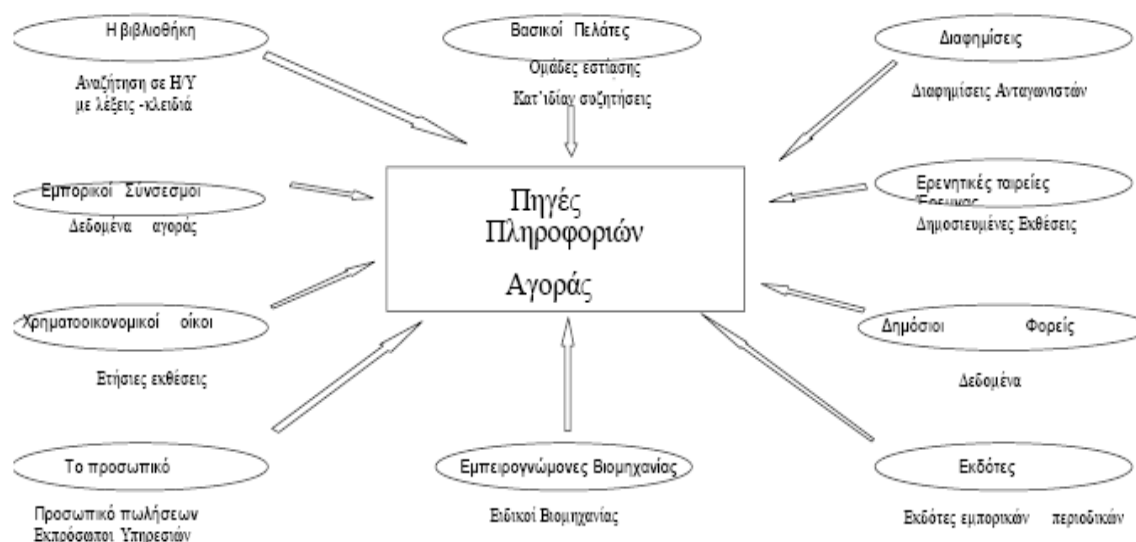
Μία σύντομη διερεύνηση και ένα γρήγορο «πέρασμα» του προγράμματος. Αφορά τη λήψη της απόφασης της επιχείρησης να ξεκινήσει το πρόγραμμα και την αρχική δέσμευση πόρων. Παρά το γεγονός ότι η απόφαση αυτή λαμβάνεται στο πρώτο βήμα του προγράμματος, οι συνέπειες είναι πολύ σημαντικές, δεδομένου ότι αν η απόφαση είναι πολύ αυστηρή υπάρχει πιθανότητα απόρριψης προϊόντων με δυνατότητα επιτυχίας, και αντίθετα, αν είναι ελαστική, τα αποδεκτά προϊόντα μπορεί να οδηγήσουν σε σπατάλη πόρων. Η επιτυχία ή η αποτυχία του νέου προϊόντος καθορίζεται έτσι κατά μεγάλο μέρος από τα πρώτα βήματα του σχεδίου. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τις ακόλουθες δραστηριότητες:

(1) *Προκαταρκτική μελέτη αγοράς.* Πρόκειται για μία γρήγορη και κατά προσέγγιση εκτίμηση του χώρου της αγοράς, της πιθανής αποδοχής του προϊόντος από την αγορά και του ανταγωνισμού. Στις περισσότερες περιπτώσεις δεν πρόκειται για μια καθαρά επιστημονική έρευνα και βασίζεται σε υπάρχουσες πηγές της επιχείρησης.

Αυτή η πτυχή του Σταδίου 1 περιλαμβάνει μια ποικιλία σχετικά μη δαπανηρών δραστηριοτήτων, όπως έρευνα στη βιβλιοθήκη, επαφές με βασικούς χρήστες, ομάδες προσανατολισμού, καθώς και τη διεξαγωγή ενός σύντομου τεστ αντιλήψεων σε μία μερίδα πιθανών χρηστών. Στη φάση αυτή, η Τεχνολογική Παρατήρηση διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις τάσεις της αγοράς. Η εν λόγω διαδικασία βασίζεται κατά πολύ σε εντός της επιχείρησης πηγές και έχει ως

σκοπός τον καθορισμό του μεγέθους της αγοράς, του δυναμικού της και τη πιθανή αποδοχή του προϊόντος από την αγορά.

ΣΧΗΜΑ 3: ΠΗΓΕΣ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΓΟΡΑ



(2) Προκαταρκτική τεχνική αξιολόγηση. Στοχεύει στον καθορισμό των προκαταρκτικών και βασικών τεχνικών χαρακτηριστικών και επιδόσεων του προϊόντος. Πρόκειται δηλαδή για μια προκαταρκτική τεχνική μελέτη σκοπιμότητας και υπογράμμισης πιθανών τεχνικών κινδύνων. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει μία σύντομη και προκαταρκτική εντός της επιχείρησης αποτίμηση του προτεινόμενου προϊόντος. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν ερωτήματα όπως: Είναι εφικτή η δημιουργία του προϊόντος; Με ποιον τρόπο; Μπορεί να κατασκευαστεί; Κλπ. Για να απαντηθούν τέτοια ερωτήματα χρειάζονται συζητήσεις με το προσωπικό και αναζήτηση σε εντός της επιχείρησης πηγές και σε δημοσιευμένες εργασίες. Σκοπός είναι να εκτιμηθεί η σκοπιμότητα ανάπτυξης και κατασκευής του προϊόντος, το προβλεπόμενο χρονικό πλαίσιο και το κόστος εκτέλεσης καθώς και οι πιθανοί τεχνικοί, νομικοί και ρυθμιστικοί κίνδυνοι και εμπόδια. Στο συγκεκριμένο στάδιο η Τεχνολογική Παρατήρηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για τη συλλογή των πιο σύγχρονων τεχνικών πληροφοριών σε παγκόσμιο επίπεδο.

(3) Προκαταρκτική οικονομική αξιολόγηση. Μετά από την προκαταρκτική αξιολόγηση της αγοράς και την τεχνική αξιολόγηση, ακολουθεί η προκαταρκτική χρηματοοικονομική και επιχειρηματική μελέτη. Σ' αυτό το πρώιμο στάδιο, είναι πολύ

πιθανόν οι εκτιμήσεις αναφορικά με τις αναμενόμενες πωλήσεις, το κόστος και τις επενδύσεις να στηρίζονται κυρίως σε υποθέσεις και εικασίες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΡΑΣΕΩΝ ΣΤΑΔΙΟΥ 1: ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Προκαταρκτική μελέτη αγοράς	Σύντομη και πρόχειρη έρευνα των προοπτικών της αγοράς για το προϊόν: δεν πρόκειται για λεπτομερή έρευνα αγοράς ή του μάρκετινγκ, πραγματοποιείται απλή διερεύνηση η οποία βασίζεται σε ήδη διαθέσιμες πηγές
Προκαταρκτική τεχνική μελέτη	Θεωρητική εκτίμηση της τεχνικής σκοπιμότητας, πιθανές τεχνικές λύσεις. Δυνατότητες κατασκευής. Ζητήματα ευρεσιτεχνίας, νομικοί και ενδεχόμενοι τεχνικοί κίνδυνοι.
Προκαταρκτική χρηματοοικονομική μελέτη	Ορθολογικός έλεγχος: ένας θεμελιώδης και ταχύς έλεγχος των οικονομικών προοπτικών, κυρίως για την προβλεπόμενη περίοδο αποπληρωμής.
Συστάσεις και σχέδιο για το Στάδιο 2	Συστήνεται ή προτείνεται το προϊόν ως Δεκτό ή Απορριπτέο και εντάσσεται το σχέδιο δράσης του Σταδίου 2.

Πηγή: *MARKETING ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ –LEIA- Κέντρο Τεχνολογικής Ανάπτυξης – Χώρα των Βάσκων*

Στάδιο 2. Λεπτομερής Έρευνα

Το στάδιο αυτό αφορά την ενδελεχή έρευνα για σαφή καθορισμό του προϊόντος και τη διαπίστωση της ελκυστικότητας του προγράμματος, πριν η επιχείρηση προβεί σε μεγάλες δαπάνες. Είναι ένα κρίσιμο στάδιο και απαιτεί σημαντική εργασία, αλλά παρόλα αυτά αντιμετωπίζεται συχνά με προχειρότητα και δεν δίνεται η δέουσα προσοχή. Στο στάδιο αυτό πρέπει να διεξαχθεί μία έρευνα μάρκετινγκ, η οποία θα περιλαμβάνει: λεπτομερή έρευνα αγοράς, όπως μελέτες των αναγκών και των επιθυμιών του χρήστη, τεστ αντιλήψεων, μελέτες για τον καθορισμό της θέσης που θα λάβει το προϊόν στην αγορά και αναλύσεις ανταγωνιστικότητας. Επίσης, περιλαμβάνει σημαντική έρευνα πεδίου και συνεντεύξεις με πελάτες.

Η κατάρτιση ενός πρωτοκόλλου για το επιτυχημένο νέο προϊόν αποτελεί σημαντική πτυχή του σταδίου αυτού. Περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της αγοράς στόχου και της σημασίας του προϊόντος, τον καθορισμό στρατηγικής θέσης, των προσφερόμενων πλεονεκτημάτων και των βασικών χαρακτηριστικών του προϊόντος, καθώς και των απαιτούμενων ιδιοτήτων και προδιαγραφών του. Με λίγα λόγια αφορά μια λεπτομερή τεχνική αποτίμηση, που εστιάζει στη δυνατότητα διεκπεραίωσης του προγράμματος. Οι ανάγκες των πελατών μεταφράζονται σε εφικτές λύσεις από

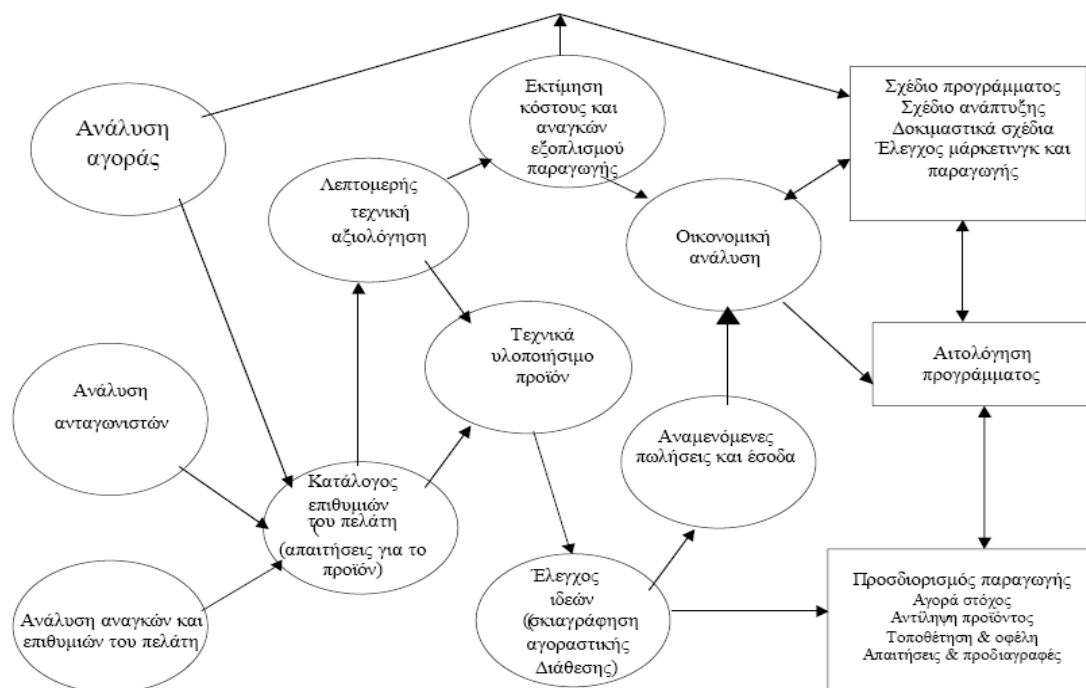
τεχνική και οικονομική σκοπιά. Είναι πιθανόν αυτή η διαδικασία να χρειαστεί να περιλάβει ένα προκαταρκτικό σχεδιασμό ή δουλειά εργαστηρίου, χωρίς όμως να αποτελέσει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα ανάπτυξης.

Τέλος, διεξάγεται μία λεπτομερής χρηματοοικονομική ανάλυση, που αποτελεί μέρος της αιτιολόγησης του εγχειρήματος.

Το δεύτερο Στάδιο περιλαμβάνει τρία βασικά συστατικά μέρη:

- ορισμός
- αιτιολόγηση
- σχέδιο του προγράμματος

ΣΧΗΜΑ 3: ΣΤΑΔΙΟ 2: ΛΕΠΤΟΜΕΡΗΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΓΧΕΙΡΗΜΑΤΟΣ



Ορισμός: Εδώ πρέπει να απαντηθούν ερωτήματα που αναφέρονται στο «τι και για ποιον». Ο ορισμός του προϊόντος είναι αποτέλεσμα ενός πρωτοκόλλου ή μιας κοινής συμφωνίας σε ποιον θα στοχεύει το προϊόν, καθώς και ο ακριβής ορισμός της ωφέλειας, των χαρακτηριστικών και των απαιτήσεων σχεδιασμού του προϊόντος. Αυτό το στάδιο αποτελεί έναν από τους καθοριστικούς παράγοντες για την επιτυχία.

Το πρωτόκολλο ή ο ορισμός του προϊόντος περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- καθορισμός της αγοράς στόχου: ακριβές προφίλ των χρηστών στους οποίους απευθύνεται το προϊόν,
- περιγραφή της έννοιας του προϊόντος και των πλεονεκτημάτων που προσφέρει,
- σκιαγράφηση της στρατηγικής θέσης που θα καταλάβει το προϊόν στην αγορά.
- κατάλογος των χαρακτηριστικών, των ιδιοτήτων, των απαιτήσεων και των προδιαγραφών του προϊόντος (ορισμός προτεραιοτήτων σε μακροπρόθεσμη και βραχυπρόθεσμη βάση).

Αιτιολόγηση: Το δεύτερο αυτό συστατικό στοιχείο δίνει απάντηση στην ερώτηση «για ποιο λόγο;». Δηλαδή, γιατί θα έπρεπε μία επιχείρηση να επενδύσει σ' αυτό το πρόγραμμα. Στο ερώτημα αυτό συνοψίζεται η εξέταση στοιχείων σχετικών με τη δραστηριότητα, τα χρηματοοικονομικά, την κερδοφορία και τους κινδύνους.

Σχέδιο του Προγράμματος: Απαντά στην ερώτηση «πώς και από ποιον;». Αφορά την κατάρτιση ενός σχεδίου δράσης που καλύπτει τις φάσεις από την ανάπτυξη έως και τη διοχέτευση ενός προϊόντος στην αγορά, συνήθως με τη μορφή ενός χρονοδιαγράμματος ή ενός σχεδίου της βασικής πορείας. Επιπλέον ορίζονται οι απαιτούμενοι πόροι, το κεφάλαιο, το ανθρώπινο δυναμικό και ο εξοπλισμός.

ΣΧΗΜΑ 4. ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΕΙΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ



ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΡΑΣΕΩΝ ΣΤΑΔΙΟΥ 2: ΛΕΠΤΟΜΕΡΗΣ ΈΡΕΥΝΑ

Μελέτη αναγκών και επιθυμιών του χρήστη	Η λεπτομερής μελέτη αγοράς ή η έρευνα μάρκετινγκ με τη διεξαγωγή συνεντεύξεων σε βάθος, καθορίζει την έννοια της αξίας και του οφέλους, αναζητά τον καθορισμό ενός προϊόντος «νικητή» από τη σκοπιά του πελάτη, διερευνά τις ανάγκες, τις επιθυμίες, τις προτιμήσεις, τα κριτήρια επιλογής και απόρριψης του πελάτη, την ανταπόκριση του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη, τη χρήση και τα οικονομικά, και αναζητά τρόπους κατάταξης ανάμεσα στα ανταγωνιστικά προϊόντα.
Ανάλυση Ανταγωνιστικότητας	Λεπτομερής ανάλυση ανταγωνιστικότητας που βασίζεται σε διάφορες πηγές, όπου εντοπίζονται οι ανταγωνιστές, τα ισχυρά και τα αδύναμα σημεία του προϊόντος, τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες των ανταγωνιστών, οι στρατηγικές και οι επιδόσεις.
Ανάλυση Αγοράς	Συναρμολογεί όλες τις πληροφορίες για την αγορά, εξετάζει τα ποσοτικά στοιχεία της κατάταξης της αγοράς, τη συμπεριφορά των αγοραστών και την ανταγωνιστικότητα.
Λεπτομερής τεχνική αξιολόγηση	Μετατρέπει όλα τα δεδομένα για τις αγορές σε ένα τεχνικά εφικτό σχεδιασμό που μπορεί να συνεπάγεται δουλειά εργαστηρίου, αποτυπώνει την τεχνική λύση και την τεχνική πορεία, εντοπίζει τεχνικούς κινδύνους και λύσεις, εξετάζει θέματα ευρεσιτεχνίας, ρύθμισης ασφάλειας και νομικά ζητήματα, εκτιμά τη δυνατότητα κατασκευής, τις επενδύσεις κεφαλαίου και το κόστος
Έλεγχος της αντίληψης για το προϊόν	Ο τελικός έλεγχος πριν από την πλήρη δέσμευση για τη δημιουργία του προϊόντος, επισημαίνει την αντίληψη του αγοραστή για το προτεινόμενο προϊόν, διερευνά την αγορά με προσωπικές συνεντεύξεις, προβαίνει σε εκτιμήσεις του ενδιαφέροντος, των προτιμήσεων και της αγοραστικής πρόθεσης, συλλαμβάνει την ευαισθησία στις τιμές..
Οικονομική ανάλυση	Η λεπτομερής οικονομική ανάλυση για την αιτιολόγηση του προγράμματος, περιλαμβάνει μεθόδους υπολογισμού ταμειακής ροής, όπως αποπληρωμής και απόδοσης επενδύσεων (καθαρή

	αξία), παράλληλα με την ανάλυση ευαισθησίας στις τιμές.
Σχέδιο ανάπτυξης δραστηριοτήτων	Κάνει υποδείξεις για το πρόγραμμα (Δεκτό/ Απορριπτέο) και λεπτομερές σχέδιο ανάπτυξης για το Στάδιο 3, επίσης, επιχειρεί να καταρτίσει σχέδια ελέγχου για το Στάδιο 4, και σχέδια μάρκετινγκ και κατασκευής για το Στάδιο 5. Τέλος, καθορίζεται η ημερομηνία εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά.

Μελέτη αναγκών και επιθυμιών των χρηστών

Πρόκειται για μια λεπτομερή έρευνα αγοράς, σκοπός της οποίας είναι η διερεύνηση του προφίλ του πελάτη, ώστε η ιδέα να λάβει σάρκα και οστά. Δηλαδή, από μία σχετικά απλή ιδέα να προκύψει μία πλήρης περιγραφή του προϊόντος: πλεονεκτήματα, ιδιότητες, χαρακτηριστικά επίδοσης και απαιτήσεις σχεδιασμού. Το πρόβλημα έγκειται στο γεγονός ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν ήδη διαμορφώσει μία πάγια ιδέα αυτού που ζητά ο πελάτης και επομένως δεν λαμβάνεται σοβαρά υπόψη αυτή η κρίσιμη μελέτη της αγοράς. Ένα προϊόν το οποίο παρέχει μοναδικά πλεονεκτήματα στον πελάτη είναι πάντοτε ο πρώτος και ο βασικότερος παράγοντας επιτυχίας.

Ο σχεδιασμός ενός νέου προϊόντος μπορεί να γίνει μόνο αφού καταστεί σαφής η σχέση αλληλεπίδρασης που ισχύει ανάμεσα στα φυσικά χαρακτηριστικά του προϊόντος (π.χ. λειτουργίες) και την αντίληψη του πελάτη για το προϊόν (π.χ. ένα αντιληπτό στον πελάτη πλεονέκτημα). Η μελέτη των αναγκών και των επιθυμιών του χρήστη εντοπίζει αυτές τις σχέσεις και δίνει απαντήσεις στα βασικά ερωτήματα της έρευνας που σχετίζονται με την αξία και τα πλεονεκτήματα. Η ποιοτική έρευνα, όπως για παράδειγμα οι ομάδες στόχου πελατών, μπορεί να αποτελέσει αφετηρία για τη βαθύτερη κατανόηση της αξίας του προϊόντος και των επιθυμητών πλεονεκτημάτων.

Η πληροφορία που χρειάζεται να συγκεντρωθεί από μια μελέτη αναγκών και επιθυμιών του χρήστη συνήθως περιλαμβάνει:

- τον καθορισμό των αναγκών, των επιθυμιών και των προτιμήσεων του πελάτη αναφορικά με ένα νέο προϊόν,
- τον εντοπισμό της σειράς των κριτηρίων για την επικράτηση του προϊόντος και της σημασίας τους,

- τον εντοπισμό πεδίων ενδιαφέροντος και ικανοποίησης για τα τρέχοντα (ανταγωνιστικά) προϊόντα, καθώς επίσης και των πεδίων απόρριψης, μη ικανοποίησης και προβλημάτων για αυτά τα προϊόντα,
- τη μελέτη του τρόπου με τον οποίο ο πελάτης χρησιμοποιεί τα προϊόντα – το ιδιαίτερο σύστημα χρήσης, και των προβλημάτων που αντιμετωπίζει κατά τη χρήση,
- την κατανόηση των οικονομικών στοιχείων χρήσης του προϊόντος – του συνολικού κύκλου κόστους για τον πελάτη.

Ανάλυση ανταγωνιστικότητας

Οι στόχοι της συγκεκριμένης ανάλυσης είναι πολλαπλοί. Πρώτος στόχος είναι η κατανόηση του ανταγωνιστικού προϊόντος, των δυνατών του σημείων και των αδυναμιών του. Σε περίπτωση που επιδιώκεται η παραγωγή ενός καλύτερου προϊόντος, τότε το πρότυπο σύγκρισης (δηλαδή το ανταγωνιστικό προϊόν) πρέπει να κατανοηθεί πλήρως και σε βάθος. Δεύτερον, η γνώση των κανόνων του παιχνιδιού του ανταγωνιστή, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο ανταγωνίζεται, μπορεί να δώσει πολύτιμα και συγκεκριμένα στοιχεία για την κατανόηση των βασικών παραγόντων που οδηγούν στην επιτυχία ή την αποτυχία του εγχειρήματος. Η αξιολόγηση της ανταγωνιστικής στρατηγικής και των χαρακτηριστικών του ανταγωνιστικού προϊόντος παρέχουν ενδείξεις για την αναμενόμενη απάντηση των ανταγωνιστών στο νέο προϊόν που θα εισαχθεί στην αγορά.

Οι ερωτήσεις κλειδιά που πρέπει να τεθούν στο στάδιο ανάλυσης της ανταγωνιστικότητας είναι οι ακόλουθες:

- (1)** Ποιοι είναι οι βασικοί παίκτες – οι άμεσοι ανταγωνιστές, που το νέο προϊόν θα αντικαταστήσει το δικό τους;
- (2)** Ποια είναι τα χαρακτηριστικά, οι ιδιότητες, οι επιδόσεις, τα δυνατά και αδύναμα σημεία των προϊόντων τους; Είναι σημαντικό να εξακριβωθεί ποιος ακριβώς είναι ο «εχθρός» και η ακριβής φύση του προϊόντος που πρέπει να υπερκεράσει το νέο προϊόν. Η κατανόηση των δυνατών σημείων του κάνει φανερό το τι πρέπει να περιλάβει το νέο προϊόν και αυτή των αδυναμιών φανερώνει τις περιοχές που πρέπει να εκμεταλλευτεί ένας καλύτερος σχεδιασμός.
- (3)** Ποιες άλλες δυνατότητες και αδυναμίες έχει κάθε ανταγωνιστής; Για παράδειγμα, σημαντικές πωλήσεις, υπηρεσίες καταναλωτή, τεχνική βοήθεια, διαφήμιση και

προώθηση; Ο ανταγωνισμός δεν περιορίζεται μόνο στο προϊόν, αλλά περιέχει στοιχεία που δεν σχετίζονται με αυτό. Πολλές φορές τα βασικά σημεία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βρίσκονται στο ευρύτερο πλαίσιο της παραγωγής.

(4) Πώς κάθε ανταγωνιστής παίζει το παιχνίδι; Για παράδειγμα, σε ποιο τύπο πελατών, ή τμήμα αγοράς απευθύνεται ο κάθε ανταγωνιστής; Ποια είναι η βάση του ανταγωνισμού; Είναι λόγω χαμηλής τιμής, λόγω πλεονεκτήματος του προϊόντος, λόγω υψηλής δεξιότητας σε πωλήσεις, ή λόγω καλών συστημάτων προώθησης;

(5) Πόσο καλά πάνε οι ανταγωνιστές; Ποια είναι τα μερίδια αγοράς τους και ποια είναι η τάση για κάθε ένα από αυτά τα μερίδια; Γιατί τα πάνε καλά (ή άσχημα) και ποιο είναι το μυστικό της επιτυχίας; Σκοπός στο σημείο αυτό είναι να εντοπιστεί τι χρειάζεται για την επιτυχία. Από την παρατήρηση των διαφορετικών παιχτών, των διαφορετικών τους στρατηγικών και προσεγγίσεων, και των αποτελεσμάτων τους, μπορεί να διεξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για το τι φέρνει επιτυχία και τι αποτυχία στο χώρο της αγοράς.

Ανάλυση αγοράς

Οι μελέτες των αναγκών και των επιθυμιών του χρήστη, σε συνδυασμό με την ανάλυση της ανταγωνιστικότητας είναι καίριοι παράγοντες για τη βελτιστοποίηση του προϊόντος. Οι διάφορες δευτερογενείς και άλλες πηγές πληροφόρησης για την αγορά μπορούν να επανεκτιμηθούν, με τη διαφορά ότι στο Στάδιο 2, η διαδικασία εμβαθύνει περισσότερο. Εδώ, στόχος είναι η ανάπτυξη ενός λεπτομερούς προφίλ του χώρου της αγοράς, δηλαδή μια ανάλυση αγοράς, που περιλαμβάνει:

- το μέγεθος, ανάπτυξη και τάσεις της αγοράς,
- τα τμήματα αγοράς και μέγεθος, η ανάπτυξη και οι τάσεις τους,
- τη συμπεριφορά του αγοραστή: ποιος, τι, πότε, πού και πώς, αναφορικά με την αγοραστική κατάσταση,
- την κατάσταση της ανταγωνιστικότητας.

Η κατάρτιση ενός λεπτομερούς σχεδίου μάρκετινγκ καθιστά την ανάλυση της αγοράς ακόμη πιο σημαντική.

Λεπτομερής τεχνική αξιολόγηση

Είναι απαραίτητο να δοθεί μια ερμηνεία σχετικά με τη λίστα των επιθυμιών του πελάτη, ώστε να τεθούν στο προσκήνιο οι απαιτήσεις που θα οδηγήσουν στη δημιουργία ενός καλύτερου προϊόντος στα πλαίσια του ανταγωνισμού. Ο συγκεκριμένος κατάλογος πρέπει να μεταφραστεί σε κάτι που είναι τεχνικά και οικονομικά εφαρμόσιμο. Σε αυτό το στάδιο είναι απαραίτητος ο συγκερασμός των αναγκών και επιθυμιών της αγοράς με τις τεχνικές δυνατότητες, ώστε να οδηγήσει σε μια σαφή πρόταση για το σχεδιασμό του προϊόντος. Πρόκειται για μια δημιουργική διαδικασία που μπορεί να ενισχυθεί με δημιουργικές τεχνικές επίλυσης προβλημάτων. Ωστόσο, η επιτυχής «μετάφραση» αυτού του καταλόγου βασίζεται, σε μεγάλο βαθμό, στην τεχνολογική αριστοτεχνία και τη διανοητική ικανότητα του τεχνικού προσωπικού. Τα ερωτήματα που πρέπει να τεθούν στο στάδιο της λεπτομερούς τεχνικής μελέτης είναι τα ακόλουθα:

- (1) Ποια είναι η πιθανότερη τεχνική λύση που θα οδηγήσει στο συγκερασμό του προϊόντος με τις απαιτήσεις της αγοράς;
- (2) Τι στοιχεία πρέπει να περιλαμβάνει ώστε να επιτευχθεί αυτή η τεχνική λύση; Απαιτείται καινοτομία ή είναι απλώς θέμα εφαρμογής μιας ήδη αρκετά γνωστής τεχνολογίας;
- (3) Ποιοι είναι οι τεχνικοί κίνδυνοι και τα πιθανά εμπόδια; Πώς θα αντιμετωπιστούν; Μπορεί, παράλληλα, να ακολουθηθούν εναλλακτικές τεχνικές λύσεις;
- (4) Ποια είναι τα βασικά βήματα που θα οδηγήσουν σε ένα πρωτότυπο προϊόν; Πόσο θα διαρκέσει το κάθε βήμα και πόσο θα κοστίσει; Ποιες είναι οι απαιτήσεις σε απασχόληση;
- (5) Ποια νομικά ή πνευματικής ιδιοκτησίας θέματα, ρύθμισης και θέματα ασφάλειας μπορεί να προκύψουν; Πώς θα επιλυθεί το κάθε ένα από αυτά;
- (6) Πώς θα κατασκευαστεί ή θα παραχθεί το προϊόν; Στους ίδιους τους χώρους του εργοστασίου, με τις ήδη διαθέσιμες υποδομές λειτουργίας; Ή θα απαιτηθούν νέοι χώροι εξυπηρέτησης, εξοπλισμός και προσωπικό παραγωγής; Πόσο θα είναι το μέγεθος της παραγωγής; Πόσο θα κοστίσει;
- (7) Πόσο είναι το μοναδιαίο κόστος παραγωγής του προϊόντος; Υπάρχουν διάφορα εργαλεία και τεχνικές για τη λεπτομερή τεχνική αξιολόγηση στο χώρο του μάρκετινγκ. Παρακάτω παρατίθενται ορισμένες από αυτές:

- Η τεχνική QFD - *Quality Function Development* (Ανάπτυξη λειτουργίας ποιότητας) Η ποιότητα μπορεί να προσδιοριστεί ως η ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πελάτη και ως παροχή μεγαλύτερης αξίας. Οι τεχνικές που δίνουν έμφαση στον πελάτη για την ανάπτυξη προϊόντων ποιότητας αποβλέπουν στην κατανόηση των αναγκών του πελάτη για την παροχή προϊόντων μεγαλύτερης αξίας. Η QFD, που υιοθετείται από αρκετές εταιρίες, είναι μια τεχνική η οποία βοηθά στη μετατροπή των αναγκών και των επιθυμιών του πελάτη σε μια τεχνική αντίληψη ή σχεδιασμό του προϊόντος. Αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία και μεταφέρθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες από τη Ford και τη Xerox το 1986. Αναφέρεται ότι η επιτυχία της τεχνικής λαμβάνει χώρα, όταν το μοντέλο χρησιμοποιείται εννοιολογικά και όχι με τη λεπτομερή μορφή που συνήθως περιγράφεται. Πιο συγκεκριμένα η QFD είναι μια καλά δομημένη προσέγγιση με στόχο να προσδιορίσει τις ανάγκες ή απαιτήσεις του πελάτη και να τις μετατρέψει σε συγκεκριμένα σχέδια παραγωγής προϊόντων που συμπορεύονται με αυτές τις απαιτήσεις.

Αυτή η κατανόηση των απαιτήσεων του πελάτη συνοψίζεται κατόπι σε μια μήτρα σχεδιασμού του προϊόντος ή «οικοδόμημα ποιότητας» που χρησιμοποιείται για τη μετατροπή των απαιτήσεων σε μέσα ικανοποίησής τους. Εκτός από ένα καλό εργαλείο επικοινωνίας, η QFD είναι χρήσιμη και στη λήψη αποφάσεων. Βασικό στοιχείο διεξαγωγής της τεχνικής είναι η συμμετοχή μιας ομάδας που να εκπροσωπεί τα διάφορα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης που σχετίζονται με την ανάπτυξη του προϊόντος:

μάρκετινγκ, μηχανικός σχεδιασμός, εξασφάλιση ποιότητας, κατασκευή και μηχανική κατασκευής, μηχανική δοκιμή, χρηματοοικονομικά, υποστήριξη προϊόντος, κλπ. Η ενδοεπικοινωνία που αναπτύσσεται ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, που είναι ο καθένας γνώστης μιας συγκεκριμένης πλευράς της διαδικασίας παραγωγής, οδηγεί σε μια συνολική και ισορροπημένη αντίληψη για τη φύση των απαιτήσεων του πελάτη (Crow 1996, Hauser & Clausing 1988, Lauglaug 1993, Tottie & Lager 1995).

- Το εργαλείο C.A. *Conjoint analysis* (Συνδυαστική ανάλυση)

Το C.A, είναι ένα πολύ γνωστό και ισχυρό στατιστικό εργαλείο, που παρέχει πληροφορίες μέσω της ανάλυσης των επιθυμιών και των αναγκών του πελάτη και χρησιμοποιείται ευρέως στην έρευνα αγοράς. Χρησιμεύει στη συλλογή πληροφοριών για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, τον υπολογισμό των μεριδίων αγοράς, την

κατάτμηση της αγοράς και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις τιμές. Επιτρέπει στους ερευνητές να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αξιολογούν τις ιδιότητες των προϊόντων ή των υπηρεσιών καθορίζοντας την ανταπόδοση ανάμεσα στα διάφορα επίπεδα αυτών των ιδιοτήτων. Για παράδειγμα, η συνδυαστική μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να καθοριστεί ο τρόπος με τον οποίο οι καταναλωτές αντισταθμίζουν μια διαφορετική κατανομή του χώρου ανάμεσα στις πίσω θέσεις και στο πορτ-μπαγκάζ ενός αυτοκινήτου (Page & Rosenbaum 1987, Schubert 1995, Theuerkauf 1989, Cattin & Wittink 1982, Green & Srinivasan 1978).

- Η τεχνική Lead Users (Χρήστες οδηγητές)

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι περίπου 2.5 % των χρηστών μπορούν να θεωρηθούν πρωτοπόροι, εκείνοι που πρώτοι υιοθετούν μια καινοτομία. Αυτοί μπορούν να αποτελέσουν το δείγμα στη συλλογή πληροφοριών για τον τρόπο που μπορούν να επιλυθούν οι επιθυμίες και οι ανάγκες του πελάτη. Τα άμεσα αποτελέσματα που προκύπτουν από την τεχνική αποτελούν εκτιμήσεις για τις λειτουργίες ατομικής χρηστικότητα. Η χρηστικότητα αντιπροσωπεύει την αξία που οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται και αποδίδουν σε κάθε ιδιότητα του προϊόντος, που αποτελεί και τη σχετική αξία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4. ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΤΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΜΕΛΕΤΗΣ

Πλεονεκτήματα	Συνδυαστική Ανάλυση	Χρήστες Καθοδηγητές	Ανάπτυξη Λειτουργίας Ποιότητας
Εντοπισμός ιδεών		X	
Ελάττωση του κινδύνου των νέων προϊόντων	X	X	X
Μείωση ανασφάλειας μέσα στην επιχείρηση		X	
Αύξηση εγκυρότητας των μελετών αγοράς	X		
Καλύτερες αποφάσεις	X		
Μείωση χρόνου ανάπτυξης		X	X
Μείωση κινδύνων σχεδιασμού		X	X
Μείωση προβλημάτων διασύνδεσης	X	X	X
Καλύτερη ποιότητα προϊόντων			X

Έλεγχος αντιλήψεων

Θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι το προϊόν θα ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι τα ανταγωνιστικά προϊόντα και

ότι θα επιτύχει τους στόχους ως προς τις πωλήσεις. Οι έλεγχοι αντιλήψεων διαφέρουν από τις μελέτες αναγκών και επιθυμιών του πελάτη σε δύο σημαντικά σημεία: πρώτον, στο ότι παρέχονται συγκεκριμένα στοιχεία για το προϊόν στον πελάτη ώστε να γίνει αντιληπτό, και δεύτερον, αναζητούνται διαφορετικές μορφές πληροφόρησης από ότι σε μία μελέτη αναγκών και επιθυμιών χρήστη. Με τον έλεγχο του τρόπου που αντιλαμβάνεται ο πελάτης το προϊόν εντοπίζεται ο βαθμός του ενδιαφέροντος του πελάτη για το προϊόν και προσδιορίζεται η αιτία του υψηλού ή χαμηλού ενδιαφέροντος.

Τυπικές ερωτήσεις για τον έλεγχο της αντίληψης, με τη χρήση προσωπικών συνεντεύξεων, είναι:

- (1) Ποια είναι η αντίδραση για το προτεινόμενο προϊόν;
- (2) Γιατί είναι τόσο θετική ή αρνητική;
- (3) Πόσο ενδιαφέρον υπάρχει για το προϊόν;
- (4) Γιατί η απάντηση έγινε με τον τρόπο που έγινε;
- (5) Σε ποιο βαθμό αρέσει το προτεινόμενο προϊόν;
- (6) Γιατί αρέσει ή δεν αρέσει;
- (7) Τι πιθανότητα υπάρχει για να αγοραστεί το προϊόν στην τιμή XXX;
- (8) Γιατί ναι ή όχι;
- (9) Ποια είναι τα δυνατά σημεία του προϊόντος;
- (10) Ποια είναι τα αδύνατα σημεία;
- (11) Θα ήταν προτιμότερο να γίνουν κάποιες αλλαγές; Τι προτείνεται;

Οικονομική ανάλυση

Από τα στοιχεία μιας οικονομικής ανάλυσης μπορούν να προκύψουν ορθολογικές εκτιμήσεις. Η εξέταση του μεγέθους της αγοράς και οι εκτιμήσεις για τα μερίδια αγοράς σε συνδυασμό με την ανάλυση τιμολόγησης έχουν ως στόχο να προσδιορίσουν τα αναμενόμενα κέρδη. Εφόσον τα χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι γνωστά, η λεπτομερής τεχνική μελέτη θα πρέπει να καταλήξει σε εκτιμήσεις για το κόστος και να

προβλέπει τα περιθώρια κέρδους. Οι απαιτήσεις του μάρκετινγκ και του αναμενόμενου κόστους εισαγωγής, του προϊόντος στην αγορά, καθώς και η

πρόβλεψη των αναγκαίων κεφαλαίων για εξοπλισμό, αποτελούν τα στοιχεία μιας οικονομικής ανάλυσης.

Σχέδια δράσης

Το τελικό συστατικό στοιχείο είναι το σχέδιο δράσης. Συνήθως, ο κανόνας υπαγορεύει ότι ένα λεπτομερές σχέδιο δράσης θα πρέπει να καταρτισθεί για το επόμενο στάδιο, ενώ δοκιμαστικά σχέδια θα πρέπει να εκπονούνται σε όλες τις φάσεις της διαδικασίας, μέχρι το στάδιο εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά. Σύμφωνα με αυτόν τον κανόνα, ένα σχέδιο συνίσταται από:

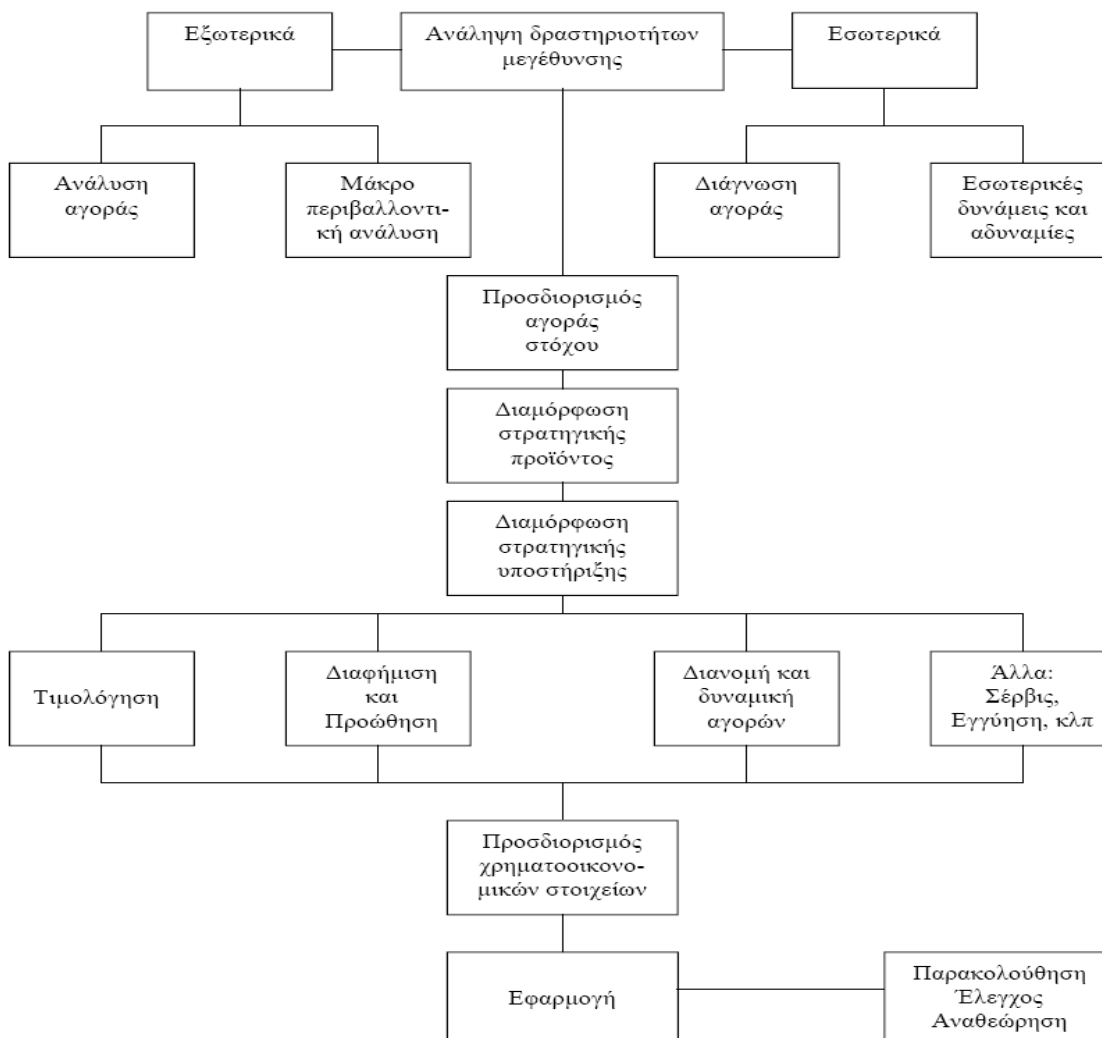
- μία σύσταση για τη μελλοντική πορεία του προγράμματος: δεκτό/απορρίπτεται/ στα υπόψη,
- το λεπτομερές σχέδιο ανάπτυξης, δοκιμαστικά σχέδια ελέγχου και επικύρωση δράσεων για το Στάδιο 4 και
- δράσεων που λαμβάνονται σε αυτό το στάδιο,
- ένα δοκιμαστικό σχέδιο κατασκευής, λειτουργιών και προμηθειών,
- ένα δοκιμαστικό σχέδιο του μάρκετινγκ.

Σχέδιο μάρκετινγκ

- Πρόκειται για ένα σχέδιο δράσης για την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά και στο οποίο διευκρινίζονται τρία θέματα:
 - οι στόχοι του μάρκετινγκ
 - η στρατηγική του μάρκετινγκ
 - τα προγράμματα του μάρκετινγκ

Ο σχεδιασμός του μάρκετινγκ συνίσταται στη διεξαγωγή μιας σειράς δραστηριοτήτων οι οποίες πραγματοποιούνται τυπικά και άτυπα κατά τη διάρκεια όλης σχεδόν της διαδικασίας δημιουργίας ενός νέου προϊόντος. Πρόκειται δηλαδή για μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία. Οι δραστηριότητες αυτές θα πρέπει να καταλήξουν στη διατύπωση ενός ολοκληρωμένου Σχεδίου Μάρκετινγκ ταυτόχρονα με την ανάπτυξη του προϊόντος και πολύ πριν τη φάση εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά ή ακόμα της δοκιμαστικής πώλησης.

ΣΧΗΜΑ 5. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ



Ανάλυση αγοράς

Η ανάλυση της αγοράς θέτει τα ακόλουθα ερωτήματα και θέματα:

- Επισκόπηση αγοράς: Ποιες είναι οι ποσοτικές και οι ποιοτικές πτυχές του μεγέθους, της ανάπτυξης και των τάσεων της αγοράς;
- Τμήματα αγοράς: Ποια τμήματα αγοράς μπορεί να καλύψει το νέο προϊόν; Πού έγκειται η μοναδικότητα του κάθε τμήματος; Ποιες είναι οι ποσοτικές και οι ποιοτικές πτυχές του μεγέθους, της ανάπτυξης και των τάσεων του κάθε τμήματος;
- Συμπεριφορά αγοραστή στα τμήματα αγοράς: Καθορίζονται τα ποιος, τι, πότε, πού, γιατί και πώς της αγοραστικής διαδικασίας. Ποιος αγοράζει; Ποιοι είναι οι εντολοδόχοι της αγοραστικής διαδικασίας; Τι, πότε και πού αγοράζουν οι

αγοραστές; Γιατί αγοράζουν αυτό που αγοράζουν; Ποια είναι τα κριτήρια επιλογής τους (κριτήρια με σειρά προτεραιότητας), ποιες είναι οι προτιμήσεις, οι επιθυμίες και οι ανάγκες τους;

- Ανταγωνισμός: Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές; Σε ποια τμήματα της αγοράς εντοπίζονται; Ποια είναι τα δυνατά τους σημεία και οι αδυναμίες τους; Πόσο καλά είναι τα προϊόντα τους; Πώς ταξινομεί ο πελάτης τα προϊόντα τους; Ποιες στρατηγικές ακολουθούν οι ανταγωνιστές για την τιμολόγηση, τη διαφήμιση και τη διανομή; Πόσο καλά τα πάνε στο μερίδιο αγοράς και στη κερδοφορία; Γιατί;
- Ένα μεγάλο μέρος των πληροφοριών της αγοράς είναι άγνωστο με την έναρξη του νέου προγράμματος. Ωστόσο, τη στιγμή που το πρόγραμμα είναι έτοιμο να περάσει στο στάδιο ανάπτυξης, οι μελέτες της αγοράς θα πρέπει να έχουν φτάσει στο στάδιο 2 και θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί μία εις βάθος ανάλυση της αγοράς καθώς και των επιπτώσεων των δράσεων.

Καθορισμός της αγοράς-στόχου

Ο ακριβής καθορισμός της αγοράς-στόχου πρέπει να έχει ολοκληρωθεί πριν από το σχεδιασμό του προϊόντος και την ανάπτυξη του σχεδίου εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά. Επίσης, η κατάτμηση της αγοράς αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα για το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού μάρκετινγκ.

Κατάτμηση της αγοράς: Κανένα άτομο και καμιά ομάδα δεν είναι ακριβώς όμοια με κάποια άλλη, κυρίως όταν πρόκειται για τα αγοραστικά τους πρότυπα. Η απόπειρα προσέγγισης αυτών των διαφορετικών πελατών με την ίδια στρατηγική – ένα προϊόν, μία τιμή, μία μέθοδος επικοινωνίας – είναι αντιπαραγωγική. Η κατάτμηση της αγοράς συνίσταται στη σκιαγράφηση των ομάδων ή των συστάδων ατόμων μέσα σε μία αγορά, ώστε να υπάρχει σχετική ομοιογένεια στο εσωτερικό αυτής της ομάδας και ετερογένεια ανάμεσα στις ομάδες. Τέσσερις ευρείες κατηγορίες μεταβλητών αποδεικνύονται χρήσιμες για την κατάτμηση της αγοράς:

(1) Κοινωνική κατάσταση: Κοινωνιολογικοί παράγοντες, όπως η ηλικία, το φύλο, το εισόδημα, η απασχόληση και η οικογενειακή κατάσταση. Ανάλογες μεταβλητές για βιομηχανικά αγαθά είναι το μέγεθος της επιχείρησης, η κατάταξη της βιομηχανίας και ο τύπος της αγοραστικής μονάδας. Η γεωγραφία είναι μια ακόμη χρήσιμη μεταβλητή,

όπως: η αστική, προαστιακή, υπεραστική και αγροτική περιοχή, οι περιφέρειες σε εθνικό ή και διεθνές επίπεδο.

(2) Αντιληπτική κατάσταση: Αυτός ο τύπος κατάτμησης καλείται 'ψυχογραφία' και περιγράφει συμπεριφορές, αξίες και τρόπους ζωής.

(3) Χρήση Προϊόντων: Εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο αγοράζεται ή χρησιμοποιείται το προϊόν σύμφωνα με τρεις βασικούς παράγοντες:

- Κατάτμηση της ποσότητας: ο κοινός κανόνας του 80 - 20 ισχύει για πολλές αγορές. Ένα ποσοστό 20 % των πελατών αγοράζουν το 80 % του προϊόντος. Με βάση την ποσότητα χρήσης του προϊόντος, οι αγοραστές μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες, μεγάλη χρήση, μεσαία χρήση και μη-χρήση.
- Αφοσίωση: κάποιοι πελάτες επιδεικνύουν αφοσίωση σε μία επιχείρηση, άλλοι σε μία ανταγωνιστική και κάποιοι χρησιμοποιούν και τις δύο.
- Παράγοντας αγορά: η διαφορετική ανταπόκριση των ατόμων σε διάφορα στοιχεία του μάρκετινγκ, όπως αγοραστές με ευαισθησία στην τιμή, την ποιότητα, την ευκολία, το σέρβις και ούτω καθεξής.

(4) Κατάτμηση πλεονεκτημάτων: Η κατάτμηση των πλεονεκτημάτων οδηγεί στη διαπίστωση ότι τα άτομα έχουν διαφορετικούς λόγους και κίνητρα για την αγορά ενός προϊόντος και επομένως αναζητούν διαφορετικά πακέτα πλεονεκτημάτων. Η κατάτμηση των πλεονεκτημάτων είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τη χάραξη στρατηγικής των νέων προϊόντων. Η αγορά στόχος καθορίζει τα πλεονεκτήματα που πρέπει να ενσωματωθούν στο νέο προϊόν. Τα πλεονεκτήματα αυτά μπορούν να μεταφραστούν σε συγκεκριμένα

χαρακτηριστικά του προϊόντος, και έτσι προάγεται και η διαδικασία σχεδιασμού προϊόντων. Απαιτείται κάποια έρευνα αγοράς για τον καθορισμό των πλεονεκτημάτων που αναζητούνται και για το ποιος τύπος καταναλωτή αναζητά τι είδους πλεονεκτήματα.

Στρατηγική του προϊόντος

Ο συνδυασμός του προσδιορισμού της αγοράς στόχου και της χάραξης στρατηγικής του προϊόντος αποτελεί την αιχμή της στρατηγικής ανάπτυξης ενός σχεδίου μάρκετινγκ. Τα βήματα για τη χάραξη της στρατηγικής του προϊόντος είναι τα ακόλουθα:

- Ο προσδιορισμός της θέσης του προϊόντος που είναι ο συνδυασμός της κατάτμησης της αγοράς και της διαφοροποίησης του προϊόντος. Ο όρος 'θέση' αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο το προϊόν γίνεται αντιληπτό από πιθανούς πελάτες. Το πρώτο βήμα στη χάραξη στρατηγικής του προϊόντος είναι η προδιαγραφή της θέσης του προϊόντος – συνήθως μία ή δύο προτάσεις που περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο θα τοποθετηθεί το προϊόν στην αγορά και στη συνείδηση των πελατών ως προς τα ανταγωνιστικά προϊόντα και σύμφωνα με τα προσφερόμενα οφέλη.
- Προσδιορισμός των πλεονεκτημάτων του προϊόντος. Είναι απαραίτητη η σκιαγράφηση των οφελών που θα αποκομίσει ο πελάτης από το προϊόν. Το όφελος δεν είναι ένα χαρακτηριστικό, παρόλο που υπάρχει στενή σχέση ανάμεσα στα δύο. Ένα χαρακτηριστικό αποτελεί μέρος του σχεδιασμού του προϊόντος – ένα φυσικό στοιχείο. Το όφελος είναι υποκειμενικό, ένα χαρακτηριστικό που έχει αξία για τον πελάτη.
- Προσδιορισμός χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων. Σε αυτό το τρίτο βήμα μετατρέπονται τα πλεονεκτήματα σε χαρακτηριστικά, ιδιότητες και προδιαγραφές του προϊόντος. Εδώ μπορεί να αποβεί χρήσιμο το εργαλείο Ανάπτυξης Ποιότητας Λειτουργίας. Αυτή η τελευταία πτυχή της στρατηγικής του προϊόντος αποτελεί και τον ακριβή ορισμό του περιεχομένου του προϊόντος, καθώς επίσης και έναν χειροπιαστό στόχο για την υλοποίηση του οποίου μπορεί να εργαστεί η ομάδα ανάπτυξης.

Συμμετοχή του μάρκετινγκ

Στρατηγική τιμολόγησης: Πριν ληφθεί η απόφαση για την τιμολόγηση, τόσο η αγορά όσο και η στρατηγική τοποθέτησης του προϊόντος πρέπει να καθοριστούν. Οι αποφάσεις για την τιμολόγηση επηρεάζονται από μια σειρά στρατηγικών ζητημάτων, όπως:

- «Ξάφρισμα» εναντίον διείσδυσης: Ένα σημαντικό ερώτημα είναι το μέγεθος της αγοράς στο οποίο στοχεύει το προϊόν, δηλαδή αν στοχεύει σε μαζική κατανάλωση με χαμηλό κόστος παραγωγής, ή στοχεύει σε επιλεγμένα τμήματα αγοράς με υψηλότερο κόστος παραγωγής προϊόντων, για τα οποία το προϊόν έχει μεγαλύτερη αξία και επομένως μεγαλύτερη προθυμία να το πληρώσουν περισσότερο.

- Επιχειρηματική στρατηγική: Η τιμολόγηση του νέου προϊόντος πρέπει να καθοριστεί στο πλαίσιο της εταιρικής στρατηγικής. Το νέο προϊόν δεν είναι ένα αυτοδύναμο στοιχείο, αλλά αποτελεί μέρος ενός μεγαλύτερου σχεδίου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

	Πολύ	Λίγο	Ο	Λίγο	Πολύ	
Μη ελαστική ζήτηση						Ελαστική ζήτηση
Μη αναμενόμενος συναγωνισμός						Υψηλός συναγωνισμός
Μη ικανοποίηση αναγκών των χρηστών καθοδηγητών						Οι χρήστες καθοδηγητές επιλέγουν το προϊόν
Απουσία υποκατάστατων προϊόντων						Παρουσία υποκατάστατων προϊόντων
Υψηλό κόστος παραγωγής						Οικονομίες Κλίμακας
Έλλειψη ικανοτήτων παραγωγής						Ικανότητα παραγωγής
Μικρός κύκλος ζωής						Μεγάλος κύκλος ζωής
Υψηλή τιμή						Χαμηλή τιμή

- Στρατηγική διανομής: Οι αποφάσεις για την επιλογή των καναλιών προώθησης και διανομής είναι από τις πιο σημαντικές που πρέπει να πάρει η διοίκηση. Τα κανάλια που επιλέγει η επιχείρηση επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό όλες τις υπόλοιπες αποφάσεις για το μάρκετινγκ. Οι αποφάσεις των επιχειρήσεων για τα κανάλια συνεπάγονται σχετικά μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις με άλλες επιχειρήσεις.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΝΑΛΙΩΝ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

<i>Χαρακτηριστικά προς αξιολόγηση</i>	Άμεσο Κανάλι	Έμμεσο Σύντομο	Έμμεσο Διαρκείας
Χαρακτηριστικά Αγοραστών			
Υψηλός αριθμός αγοραστών	**	**	***
Υψηλή συγκέντρωση	**	***	
Σημαντικές αγορές	***		
Μη τακτικές αγορές		**	***
Σύντομο χρονικό διάστημα παράδοσης		**	***
Χαρακτηριστικά Προϊόντος			
Φθαρτά/ ευπαθή προϊόντα	***		
Μεγάλη ποσότητα	***	**	
Χαμηλή τεχνολογία			
Απουσία τυποποίησης	***		
Υψηλή μοναδιαία αξία			
Χαρακτηριστικά Επιχείρησης			
Πηγές χαμηλής χρηματοδότησης		**	***
Οικογένεια προϊόντων	***	**	
Υψηλός έλεγχος	***		

Για την εισαγωγή του νέου προϊόντος στην αγορά είναι απαραίτητη η συλλογή όλων των πληροφοριών για την αγορά. Επομένως, η χρήση σύντομων ή άμεσων καναλιών είναι προτιμότερη, εφόσον αυτό είναι δυνατό. Σε κάθε περίπτωση, οι διανομείς πρέπει να είναι ενήμεροι και να διαθέτουν κίνητρα για τα νέα προϊόντα.

Αναμενόμενα αποτελέσματα/ οφέλη

Ορισμένα βασικά αποτελέσματα του μάρκετινγκ καινοτομίας είναι:

- (1) Ανάπτυξη της ικανότητας για καινοτομίες της επιχείρησης. Η καινοτομία προϋποθέτει καλλιέργεια και μαθητεία. Υπάρχουν επιχειρήσεις, όπως η Toyota, οι υπάλληλοι της οποίας συλλαμβάνουν 2 εκατομμύρια ιδέες ανά έτος (35 υπάλληλοι /έτος) και 85 % από αυτές τίθενται σε εφαρμογή.
- (2) Αύξηση του αριθμού καινοτόμων ιδεών που βρίσκουν επιτυχή εφαρμογή στην αγορά. Σύμφωνα με μια απλή συλλογιστική, η παραγωγή πολλών καινοτόμων ιδεών δημιουργεί ένα απόθεμα που οδηγεί σε αύξηση των καινοτομιών.
- (3) Μείωση της αβεβαιότητας κατά την είσοδο των καινοτομιών στην αγορά, λόγω της δυνατότητας πρόβλεψης των αποτελεσμάτων με βάση τον προσδιορισμό της πιθανής αγοράς της καινοτομίας, την αξιολόγησή της και την μείωση της σπατάλης πόρων.

(4) Η περικοπή του χρόνου ανάπτυξης, εξαιτίας της καλύτερης δρομολόγησης της ανάπτυξης του τελικού προϊόντος. Η γνώση της διαδικασίας της καινοτομίας παίζει σημαντικό ρόλο στη μείωση της περιόδου ανάπτυξης νέων προϊόντων.

(5) Η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων με τον εξαρχής ορισμό του προϊόντος σε σχέση με τον πελάτη.

2.4 ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Επιχειρήσεις και οργανισμοί που εφάρμοσαν την τεχνική

Η GM έχει εφαρμόσει το δικό της κατοχυρωμένο σύστημα *Four Phase* (τεσσάρων φάσεων) σχεδιασμού και εισαγωγής νέων προϊόντων, που βασίζεται στην ιαπωνική μέθοδο παραγωγής αυτοκινήτων. Η 3M έχει μια αξιοζήλευτη παράδοση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και η οποία, εδώ και πολλά χρόνια, εφαρμόζει διάφορα συστήματα σταδίων πυλών για τη διαχείριση της καινοτομικής διαδικασίας. Η Procter & Gamble επανεισήγαγε το 1990 τη δική της εκδοχή για το σχέδιο: Product Launch Model (Μοντέλο Λανσαρίσματος Προϊόντος), ένα μοντέλο έξι σταδίων, ή χάραξης πορείας, για τη δρομολόγηση νέων προϊόντων στην αγορά. Η Northern Telecom εφάρμοσε ένα σύστημα σταδίων πυλών για νέα προϊόντα στις αρχές του 1980: το New Product Gating System (Σύστημα Πυλών Νέων Προϊόντων), το οποίο κόστισε περίπου 1 εκατομμύριο δολάρια, αλλά αποσβέσθηκε στο πρώτο μεγάλο πρόγραμμα.

Ανάμεσα σε άλλες εταιρείες που εφάρμοσαν σχέδια δράσης νέων προϊόντων ή συστήματα σταδίων-πυλών, συμπεριλαμβάνονται η Ameritech: Διαδικασία Ανάπτυξης Προϊόντων, η Black & Decker: Σύστημα Συνολικής Διαχείρισης Ανάπτυξης Προϊόντων, η Corning,: Διαδικασία Καινοτομίας Νέων Προϊόντων, η Echon Chemicals: Διαδικασία Καινοτομίας Προϊόντων, η ICI: Πρόγραμμα Εμπορευματοποίησης Νέων Προϊόντων, η Polaroid: Διαδικασία Δημιουργίας Νέων Προϊόντων, η ICI: Πρόγραμμα Εμπορευματοποίησης Νέων Προϊόντων, και η Tremco (B.F. Goodrich): Διαδικασία Δημιουργίας Νέων Προϊόντων Tremco, η Hewlett-Packard, η Ethyl Corporation και διάφορα παραρτήματα της Du Pont, Emerson Electric, Philips, U.S. West, The Royal Bank of Canada, The Lawson Mardow Group, Shell, Lego, κλπ.

Κόστος εφαρμογής

Η καινοτομία είναι μια συνεχής διαδικασία. Είναι περισσότερο μια συνολική άποψη παρά μεμονωμένες πράξεις. Το κόστος εφαρμογής μπορεί να θεωρηθεί περισσότερο ως αναδιανομή του κόστους λειτουργίας των ΜΜΕ⁷. Σε ορισμένες περιπτώσεις ενδέχεται να χρειαστεί η συνδρομή εξωτερικών συμβούλων ειδικών σε θέματα μάρκετινγκ. Ο προσδιορισμός των απαραίτητων πόρων για την εφαρμογή, εξαρτάται από:

- το βαθμό πολυπλοκότητας της ανάπτυξης του προϊόντος ή της υπηρεσίας,
- τις σχετικές αγορές,
- την ποσότητα των διαθέσιμων πληροφοριών.

Προϋποθέσεις εφαρμογής

Παρόλο που σε γενικές γραμμές η λήψη αποφάσεων για την εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά αποτελεί ευθύνη της διοίκησης, επιβάλλεται η μέριμνα για την εκ των προτέρων ύπαρξη μίας οργανωτικής δομής με συγκεκριμένες ευθύνες για την καθοδήγηση και το συντονισμό της διαδικασίας ανάπτυξης της καινοτομίας. Το προσωπικό που συμμετέχει ενεργά στην εφαρμογή της εν λόγω τεχνικής θα πρέπει να προέρχεται από όλα τα τμήματα της εταιρείας: το τμήμα οικονομικών, σχεδιασμού, μηχανικής, παραγωγής, Ε&Α, αλλά κυρίως από τον εμπορικό τομέα. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να συμμετέχουν οι επικεφαλής υπεύθυνοι για την ανάπτυξη σχετικών προγραμμάτων καινοτομίας. Στις μικρές επιχειρήσεις οι συμμετέχοντες μπορεί να είναι όσοι απαρτίζουν την ομάδα διοίκησης. Οι απαιτούμενες αλλαγές που πρέπει να γίνουν στην επιχείρηση είναι μόνο οργανωτικής φύσης, ενώ για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν χρειάζεται μια επιπλέον κατανομή πόρων για την προώθηση καινοτομιών.

Η αρχική παρουσίαση της μεθοδολογίας απαιτεί ένα σεμινάριο που θα διαρκέσει μία ημέρα τουλάχιστον. Υπάρχει η πιθανότητα σε μία ΜΜΕ να είναι απαραίτητο για την ανάπτυξη της μεθόδου η καθοδήγηση και η παρακολούθηση από έναν ειδικό σύμβουλο, τουλάχιστον στο τελευταίο στάδιο της ανάπτυξης του προϊόντος, δηλαδή για μία χρονική περίοδο 10 έως 20 ημερών. Επιπρόσθετα, για

⁷ Μικρομεσαίες επιχειρήσεις

την εκπαίδευση του προσωπικού στη χρήση της νέας μεθοδολογίας αρκεί ένα πρόγραμμα διήμερης κατάρτισης.

Μπορούν να διαμορφωθούν διάφορα οργανωτικά σχήματα:

- Δια-λειτουργικές δομές οργάνωσης: Μία ευέλικτη φόρμουλα, εφικτή για όλες της επιχειρήσεις ανεξαρτήτως του μεγέθους τους, αποτελεί η επιτροπή «νέων προϊόντων» ή *ad hoc*, που είναι υπεύθυνη για ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα.
- Η Επιτροπή «νέων προϊόντων» είναι μία μόνιμη επιτροπή που εξασφαλίζει τη πραγματοποίηση τακτικών συναντήσεων, για παράδειγμα μία φορά το μήνα.

Συγκροτείται από τους υπεύθυνους των διαφόρων λειτουργικών τομέων μιας επιχείρησης. Το καλύτερο είναι ο Γενικός Διευθυντής να προεδρεύει στις συναντήσεις αυτές. Η επιτροπή είναι υπεύθυνη για την οργάνωση του διαλόγου μεταξύ των υπευθύνων των διαφόρων λειτουργιών καθώς και για τη διαχείριση της διαδικασίας εισαγωγής ενός νέου προϊόντος, καλύπτοντας όλα τα στάδια από τη γένεση της ιδέας μέχρι την εισαγωγή του στην αγορά.

- Η *ad hoc*, ομάδα επιχειρηματικού κινδύνου συγκροτείται κυρίως για την ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου προγράμματος (δύναμη κρούσης).

Απαρτίζεται από εκπροσώπους των διαφόρων τμημάτων, οι οποίοι θα πρέπει να παραμερίσουν τα καθήκοντά τους για κάποια περίοδο – ολικώς ή μερικώς – ώστε να ασχοληθούν αποκλειστικά με τη νέα δραστηριότητα.

Το μέγεθος και τα χαρακτηριστικά των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων επιβάλλουν τη συγκρότηση μίας ομάδας που αναπόφευκτα αποτελείται από μικρό αριθμό ατόμων, έως και ένα άτομο. Ωστόσο, τα μέλη της ομάδας πρέπει να γνωρίζουν τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και το περιβάλλον της, με την ευρεία έννοια, ώστε να εφαρμόσουν τα βήματα του μάρκετινγκ καινοτομίας.

Ευρωπαϊκοί οργανισμοί που υποστηρίζουν την εφαρμογή της μεθόδου

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υιοθέτησε το 1996 το Πρώτο Σχέδιο Δράσης για την Καινοτομία, που παρέχει ένα γενικό πλαίσιο δράσης σε ευρωπαϊκό επίπεδο για την υποστήριξη της καινοτομικής διαδικασίας. Καλύπτονται οι ακόλουθοι τρεις τομείς:

- Ενθάρρυνση μιας κουλτούρας της καινοτομίας
- Καθιέρωση ενός καθοδηγητικού πλαισίου της καινοτομίας
- Καθοδήγηση της έρευνας σε καινοτομίες τόσο σε εθνικό όσο και σε κοινοτικό επίπεδο.

2.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Η αρχική παραγωγή καινοτομίας συνοδεύεται από τη συμβουλευτική βοήθεια κάποιου ειδικού, ο οποίος διαδραματίζει ρόλο ενισχυτικό. Ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ καινοτομίας περιλαμβάνει τη διαχείριση των διαδικασιών και τη χρήση διαφόρων τεχνικών διαχείρισης ποιότητας.

Βήματα/ Στάδια για την παραγωγή καινοτομίας

- Το πρώτο βήμα περιλαμβάνει μία συνάντηση με το διευθυντή της ΜΜΕ προκειμένου να παρουσιαστεί το βασικό περιεχόμενο της διαδικασίας και να πραγματοποιηθεί μία διάγνωση του καινοτόμου προφίλ της εταιρείας (εκτιμώμενος απαιτούμενος χρόνος διεκπεραίωσης βήματος, 6 ώρες).
- Το δεύτερο βήμα περιλαμβάνει τη δημιουργία της ομάδας καινοτομίας, η οποία συγκροτείται από εκπροσώπους του κάθε τομέα της εταιρείας. Ο Διευθυντής της εταιρείας θα πρέπει να φροντίσει για την πραγματοποίηση αυτής της δράσης, λαμβάνοντας έτσι και ενεργό μέρος στη διαδικασία (εκτιμώμενος απαιτούμενος χρόνος διεκπεραίωσης βήματος, 1 εβδομάδα).
- Στο τρίτο βήμα παρουσιάζεται η τεχνική στην ομάδα και στο Διευθυντή σε συνάντηση που συντονίζεται από το σύμβουλο (εκτιμώμενος απαιτούμενος χρόνος διεκπεραίωσης βήματος, 20 ώρες).
- Το τέταρτο βήμα είναι η προκαταρκτική έρευνα. Πρόκειται για ένα στάδιο χαμηλού κόστους, που στόχος του είναι ο καθορισμός των πλεονεκτημάτων των τεχνικών μέσων και της αγοράς. Περιλαμβάνει μία γρήγορη θεώρηση του προγράμματος, που πραγματοποιείται σε λιγότερο χρόνο από ένα ημερολογιακό μήνα και απαιτεί την εργασία 10 έως 20 ανθρωποημερών.
- Στο πέμπτο βήμα διενεργείται από την ΜΜΕ μια λεπτομερής έρευνα με τη συνεχή βοήθεια του συμβούλου. Καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας ο σύμβουλος θα κατευθύνει την ομάδα καινοτομίας εστιάζοντας στις αναπτυξιακές δράσεις από την πλευρά του μάρκετινγκ.

Όπως προαναφέρθηκε, ο Σχεδιασμός του Μάρκετινγκ αποτελεί μία διαδικασία που διενεργείται παράλληλα με τα παραπάνω βήματα.

Επί μέρους τεχνικές και εργαλεία που περιλαμβάνονται σε κάθε βήμα

Το εργαλείο που χρησιμοποιείται στο πρώτο βήμα είναι ένα απλό αλλά χρήσιμο ερωτηματολόγιο που επιτρέπει την αξιολόγηση του τρέχοντος επιπέδου της καινοτομίας στην εταιρεία. Η QFD που αναφέρθηκε παραπάνω, αποτελεί μία τεχνική που υιοθετείται από πολλές εταιρείες και συμβάλλει στη μετουσίωση των αναγκών και των επιθυμιών του πελάτη σε μία τεχνική καθορισμού έννοιας ή σχεδιασμού. Επομένως, η τεχνική QFD μπορεί να εφαρμοσθεί ιδιαιτέρως στο Στάδιο 2. Η Συνδυαστική Ανάλυση συμβάλλει στη συλλογή πληροφοριών από την αγορά μέσα από διαδικασίες στατιστικής. Η Συνδυαστική Ανάλυση ενισχύεται από πληροφοριακά προγράμματα λογισμικού. Υπάρχουν επίσης αρκετά λογισμικά και υπό κατασκευή προγράμματα, που σχετίζονται με τα εργαλεία μάρκετινγκ που τίθενται σε εφαρμογή, και είναι κυρίως στατιστικές εφαρμογές που μπορούν να βρεθούν εύκολα σε εταιρείες λογισμικού.



ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΠΡΟΣΤΑΤΕΥΕΤΑΙ

Όπως έχουμε διαπιστώσει από τις προηγούμενες ενότητες, Υπάρχουν 5 μορφές καινοτομικών δραστηριοτήτων που δημιουργούν 2 κατηγορίες καινοτομίας:

Τεχνολογική καινοτομία προϊόντων και διαδικασιών

- Καινοτομία προϊόντος
- Καινοτομία διαδικασίας
- Συνεχιζόμενες και/ή ανακληθείσες καινοτομικές δραστηριότητες

Καινοτομία οργάνωσης και εμπορίας

- Οργανωτική καινοτομία
- Καινοτομία εμπορίας

Η καινοτομία προϊόντος, η οποία θα μας απασχολήσει και πιο πολύ, είναι η εισαγωγή στην αγορά ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας που είναι είτε νέο είτε σημαντικά βελτιωμένο προϊόν ή υπηρεσία σε σχέση με τα βασικά του χαρακτηριστικά, τις τεχνικές προδιαγραφές, το ενσωματωμένο λογισμικό ή άλλα μη υλικά συστατικά, προτιθέμενες χρήσεις ή τη φιλικότητα προς τον χρήστη. Οι μεταβολές καθαρά αισθητικής φύσεως δεν μπορούν να περιληφθούν στην έννοια της καινοτομίας.

Οι συνεχιζόμενα αυξανόμενες ανάγκες που δημιουργούνται και εισχωρούν στην καθημερινότητα μας αποτελούσαν πάντα κίνητρο για κάποιους να

ανακαλύπτουν νέα προϊόντα πάντα με τη χρηματοδότηση επιχειρηματιών. Η διαρκής αναζήτηση του ανθρώπου για νέες προκλήσεις και η ανάγκη που υπήρχε ανέκαθεν στο ανθρώπινο γένος για την απόκτηση καταναλωτικών αγαθών «τελευταίας λέξης της τεχνολογίας», αποτελούσε το λόγο για να δημιουργηθούν νέα προϊόντα, διαφορετικά, καινοτόμα. Οι παρακάτω πίνακες, θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε πως οδηγούμαστε στην καινοτομία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7: Πηγές ιδεών, ιδιώτες Ευρεσιτέχνες

Είδος Πηγής	Απαντήσεις	Ποσοστό
Η συστηματική προσωπική έρευνα και μελέτη	320	42,05%
Η ενδοεπιχειρησιακή έρευνα και μελέτη	75	9,86%
Η μελέτη του ανταγωνισμού	70	9,20%
Η τεχνολογική πληροφόρηση που παρέχει ο ΟΒΙ	19	2,50%
Οι ανάγκες της αγοράς (Προμηθευτές & Πελάτες)	119	15,64%
Τα Ερευνητικά Ιδρύματα	26	3,42%
Τα ΑΕΙ & ΤΕΙ	54	7,10%
Τα συνέδρια και τα εκπαιδευτικά σεμινάρια	22	2,89%
Οι Εκθέσεις & Παρουσιάσεις	33	4,34%
Οι Σύμβουλοι & Εμπειρογνώμονες	12	1,58%
Η δικτύωση με ομοειδείς επιχειρήσεις	10	1,31%
Τα Επιμελητήρια & οι Επαγγελματικές Ενώσεις	1	0,13%
Σύνολο	761	100,00%

Πηγή: www.obl.gr

ΠΙΝΑΚΑΣ 8: Πηγές ιδεών, επιχειρήσεις Ευρεσιτέχνες

Είδος Πηγής	Απαντήσεις	Ποσοστό
Η συστηματική προσωπική έρευνα και μελέτη	43	21,94%
Η ενδοεπιχειρησιακή έρευνα και μελέτη	24	12,24%
Η μελέτη του ανταγωνισμού	28	14,29%
Η τεχνολογική πληροφόρηση που παρέχει ο ΟΒΙ	8	4,08%
Οι ανάγκες της αγοράς (Προμηθευτές & Πελάτες)	31	15,82%
Τα Ερευνητικά Ιδρύματα	10	5,10%
Τα ΑΕΙ & ΤΕΙ	7	3,57%
Τα συνέδρια και τα εκπαιδευτικά σεμινάρια	10	5,10%
Οι Εκθέσεις & Παρουσιάσεις	19	9,69%
Οι Σύμβουλοι & Εμπειρογνώμονες	7	3,57%
Η δικτύωση με ομοειδείς επιχειρήσεις	6	3,06%
Τα Επιμελητήρια & οι Επαγγελματικές Ενώσεις	3	1,53%
Σύνολο	196	100,00%

Πηγή: www.obι.gr

Σίγουρα, ένα σημείο που έχει αποτελέσει λόγο για διαφωνίες κατά καιρούς, είναι το πώς τελικά προστατεύεται η καινοτομία προϊόντος. Πώς μπορεί αυτός που αφιερώνει χρόνο από τη ζωή του για να δημιουργήσει κάτι καινούριο, να μπορέσει να κατοχυρώσει τα δικαιώματά του προϊόντος του;

Οι μορφές προστασίας της καινοτομίας ενός προϊόντος είναι οι εξής:

1. Δίπλωμα ευρεσιτεχνίας
2. Πνευματικό δικαίωμα
3. Εμπορικό σήμα

Δύο είναι οι κύριοι λόγοι θέσπισης του δικαιώματος ευρεσιτεχνίας. Ο ένας είναι η παροχή κινήτρου στα άτομα και στις επιχειρήσεις να επιδίδονται σε έρευνα και να αναπτύσσουν καινούργια προϊόντα, η προώθηση με άλλα λόγια της καινοτομίας. Η

προσδοκία κερδοφόρας εκμετάλλευσης του αποκλειστικού δικαιώματος ενθαρρύνει τα άτομα και τις επιχειρήσεις να στρέφουν τη δραστηριότητά τους σε καινοτόμα προϊόντα, από τα οποία θα έχει αργότερα όφελος το κοινωνικό σύνολο. Με αυτόν τον τρόπο προωθείται η δυναμική αποτελεσματικότητα (dynamic efficiency). Ο δεύτερος λόγος είναι η δημοσιοποίηση των καινοτομιών. Αν δεν υπήρχε το δικαίωμα ευρεσιτεχνίας, οι εφευρέτες θα προσπαθούσαν να κρατήσουν τις εφευρέσεις τους κρυφές για να μην τις αντιγράψουν οι ανταγωνιστές. Προϋπόθεση για την απονομή του διπλώματος είναι η αποκάλυψη και λεπτομερής περιγραφή της εφεύρεσης. Έτσι έχουμε μια ανταλλαγή (trade off) μεταξύ εφευρέτη και κοινωνικού συνόλου: ο εφευρέτης αποκαλύπτει την καινοτομία του και η πολιτεία του παρέχει το δικαίωμα να την εκμεταλλεύεται αποκλειστικά για τα επόμενα 20 χρόνια.

Από οικονομικής άποψης αποτελεί η ευρεσιτεχνία ένα χρονικά περιορισμένο μονοπώλιο, αφού μόνο ο κάτοχός της μπορεί να την εκμεταλλεύεται και να επιτρέπει ή απαγορεύει τη χρήση της από άλλους. Στα οικονομικά το μονοπώλιο θεωρείται συνήθως κακό για την ευημερία του καταναλωτή. Αλλά στην περίπτωση των ευρεσιτεχνιών υπάρχουν δυο αντίρροπες δυνάμεις. Από την μια το μονοπώλιο ζημιώνει την κοινωνία, από την άλλη δίνει κίνητρα στους εφευρέτες να δημιουργούν (αν ο καθένας μπορούσε ελεύθερα να αντιγράψει τις μηχανές τους, δε θα είχαν λόγους να σπαταλήσουν τόσο χρόνο στην δημιουργία τους) και έτσι κερδίζει το κοινωνικό σύνολο σε τεχνική πρόοδο. Η έκταση και οι συνέπειες του μονοπωλίου αυτού είναι όμως πολύ διαφορετικές, ανάλογα με το είδος της ευρεσιτεχνίας. Η ύπαρξη αποκλειστικού δικαιώματος σε μια συγκεκριμένη μέθοδο δε σημαίνει ότι δεν υπάρχουν άλλες ισοδύναμες και υπαλλάξιμες που έχουν το ίδιο αποτέλεσμα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η ευρεσιτεχνία σε φαρμακευτικές ουσίες. Το ότι π.χ. η ασπιρίνη προστατεύεται με ευρεσιτεχνία (που δεν προστατεύεται πλέον) δε σημαίνει ότι δεν υπάρχουν άλλα παυσίπονα στην αγορά με την ίδια δράση. Έτσι μπορεί μεν ο κάτοχος της ευρεσιτεχνίας της ασπιρίνης να έχει το μονοπώλιο στην παραγωγή και διάθεσή της, στην πράξη όμως το μονοπώλιο αυτό μπορεί να μην του επιτρέπει να καθορίσει ελεύθερα την τιμή της, γιατί στην αγορά μπορεί να επικρατεί έντονος ανταγωνισμός μεταξύ υπαλλάξιμων μονοπωλίων ή και ελεύθερων προϊόντων. Έτσι ο κάτοχος της ευρεσιτεχνίας της ασπιρίνης δεν έχει και δεσπόζουσα θέση στη σχετική αγορά των παυσίπων με βάση τα οριζόμενα στο Δίκαιο κατά των

περιορισμών του Ανταγωνισμού. Αν δεν υπάρχουν υπαλλάξιμα προϊόντα (είτε δεν υπάρχουν καθόλου είτε κάποιος έχει αλλεργία στα εναλλακτικά παυσίπονα), τότε ο κάτοχος της ευρεσιτεχνίας έχει εκτός από μονοπώλιο και δεσπόζουσα θέση στην αγορά. Η ευρεσιτεχνία τότε μπορεί να γίνει επικίνδυνη για την ευημερία του καταναλωτή, αν η ζημία από το μονοπώλιο είναι μεγαλύτερη από το κίνητρο στους εφευρέτες. Στην πράξη φυσικά κάτι τέτοιο είναι δύσκολο να διαπιστωθεί.

3.1 Ποιες είναι οι προϋποθέσεις, όμως για την απονομή διπλώματος ευρεσιτεχνίας;

Βασική προϋπόθεση για τη χορήγηση διπλώματος ευρεσιτεχνίας στην Ελλάδα και στην Ευρώπη είναι ο τεχνικός χαρακτήρας της εφεύρεσης. Με τον όρο αυτό εννοείται ότι η εφεύρεση θα πρέπει να δίνει λύση σε ένα συγκεκριμένο τεχνικό πρόβλημα. Δεν έχουν τεχνικό χαρακτήρα εφευρέσεις που αφορούν επιχειρηματικές μεθόδους (business methods) ή μαθηματικές θεωρίες. Αυτός είναι ένας από τους λόγους που αμφισβητείται η δυνατότητα κατοχύρωσης λογισμικού στην Ευρώπη (από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας) με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, επειδή πολλές φορές δε δίνουν λύση σε τεχνικά αλλά μόνο σε μαθηματικά ή οικονομικά ή επιχειρηματικά προβλήματα. Νεότερες αποφάσεις όμως του Συμβουλίου Προσφυγών του Ευρωπαϊκού Γραφείου Ευρεσιτεχνιών τείνουν να ερμηνεύουν την προϋπόθεση του τεχνικού χαρακτήρα ευρύτερα, δεχόμενες ότι μια μέθοδος που χρησιμοποιεί τεχνικά μέσα (H/Y) ή που συνδυάζει τεχνικά και μη τεχνικά χαρακτηριστικά έχει τεχνικό χαρακτήρα και ως εκ τούτου είναι εφεύρεση με την έννοια της Ευρωπαϊκής Συνθήκης για τα Διπλώματα Ευρεσιτεχνίας. Στις ΗΠΑ αντίθετα κριτήριο δεν είναι ο τεχνικός χαρακτήρας αλλά η χρησιμότητα (usefulness). Τα τελευταία χρόνια ο όρος ερμηνεύεται όλο και ευρύτερα, με αποτέλεσμα να κατοχυρώνονται και επιχειρηματικές μέθοδοι, λογισμικό, ακόμη και τεχνικές στον αθλητισμό (sports patents).

Επιπλέον, μια εφεύρεση για να κατοχυρωθεί με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας θα πρέπει να είναι καινούργια. Πώς μπορούμε όμως να ορίσουμε το καινούργιο; Το καινούργιο της εφεύρεσης κρίνεται με βάση τη στάθμη της τεχνικής τη στιγμή της υποβολής της αίτησης. Ως στάθμη της τεχνικής λογίζεται ότι είναι γνωστό στο κοινό. Μια εφεύρεση μπορεί να γίνει γνωστή στο κοινό μέσω επιστημονικών δημοσιεύσεων

σε περιοδικά, μέσω περιγραφής της σε βιβλία ή μέσω χρήσης της. Έτσι μια καινούργια εφεύρεση, την οποία δημοσιεύει ο ίδιος ο εφευρέτης και κατόπιν επιχειρεί να την κατοχυρώσει, δεν είναι πλέον κατά το δίκαιο της ευρεσιτεχνίας καινούργια, γιατί πριν την υποβολή της αίτησης έχει γίνει προσιτή στο κοινό.

Για να μην είναι καινούργια μια εφεύρεση θα πρέπει να είναι γνωστή ολόκληρη ως σύνολο στο κοινό. Αν η εφεύρεση περιγράφεται π.χ. τμηματικά σε περισσότερες δημοσιεύσεις ή προκύπτει από το συνδυασμό περισσότερων επιστημονικών άρθρων, για το νόμο παραμένει καινούργια, γιατί δεν έχει περιγραφεί ποτέ ολόκληρη ως τέτοια. Για να εξετάσουμε το καινούργιο μιας εφεύρεσης συγκρίνουμε μεμονωμένες δημοσιεύσεις ή γνωστές εφευρέσεις με την υπό κρίση εφεύρεση και ποτέ συνδυαστικά (comparison in isolation). Αν για παράδειγμα μια δημοσίευση περιγράφει ότι η χημική ένωση A-B έχει την Ψ ιδιότητα και από μια άλλη δημοσίευση ή από την πράξη είναι γνωστό ότι τα στοιχεία B και Γ έχουν τις ίδιες ιδιότητες και μπορούν να αντικαθίστανται ελεύθερα, η εφεύρεση της ένωσης A-Γ με την παραπάνω Ψ ιδιότητα παραμένει καινούργια, γιατί η ένωση A-Γ με την Ψ ιδιότητα δεν έχει περιγραφεί ως τώρα σε κάποια δημοσίευση. Ο λόγος της αυστηρής αυτής διάκρισης είναι ότι και ο συνδυασμός ήδη γνωστών στοιχείων μπορεί να είναι καινοτόμος και να αξίζει να προστατευθεί. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι ο κάθε συνδυασμός προστατεύεται, αλλά αυτό εξετάζεται σε επόμενο βήμα.

Το γεγονός ότι και η δημοσίευση από τον ίδιο τον εφευρέτη στερεί το χαρακτήρα του νέου από μια εφεύρεση δημιουργεί και κάποια προβλήματα. Ο εφευρέτης πολλές φορές δεν ξέρει αν η εφευρέσή του αξίζει να κατοχυρωθεί (καθώς η κατοχύρωση είναι ακριβή διαδικασία) και θα προτιμούσε να τη δοκιμάσει πρώτα στην πράξη. Επίσης, όταν η έρευνα γίνεται από μικτή ομάδα ακαδημαϊκών ερευνητών και επιχειρήσεων, δημιουργούνται αντικρουόμενα συμφέροντα: οι ακαδημαϊκοί θέλουν να δημοσιεύσουν τα αποτελέσματα της έρευνάς τους το δυνατόν γρηγορότερα, γιατί οι δημοσιεύσεις είναι το κύριο στοιχείο αναγνώρισης στην επιστημονική κοινότητα, ενώ οι επιχειρήσεις θέλουν να κρατήσουν την εφεύρεση μυστική μέχρι να την τελειοποιήσουν και να υποβάλουν αίτηση για τη χορήγηση διπλώματος ευρεσιτεχνίας.

Για να μειωθούν αυτά τα προβλήματα αρκετές χώρες, μεταξύ των οποίων και οι ΗΠΑ, προβλέπουν μια «περίοδο χάριτος», συνήθως ενός έτους. Η αποκάλυψη της

εφεύρεσης από τον ίδιο τον εφευρέτη δε βλάπτει το καινούργιο της εφεύρεσης, αν εντός ενός έτους από την αποκάλυψη υποβληθεί από τον ίδιο αίτηση για τη χορήγηση διπλώματος ευρεσιτεχνίας. Το αρνητικό αυτής της περιόδου χάριτος είναι ότι τελικά ήδη γνωστές (και σε ταχύτατα εξελισσόμενους τομείς πλέον παλιές) εφευρέσεις κατοχυρώνονται ως καινούργιες. Πολλές ευρωπαϊκές χώρες και η Ευρωπαϊκή Συνθήκη για τα Διπλώματα Ευρεσιτεχνίας δεν προβλέπουν τέτοια περίοδο χάριτος.

Επόμενη προϋπόθεση για την κατοχύρωση μιας εφεύρεσης με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας είναι αυτή να εμπεριέχει εφευρετική δραστηριότητα («εφευρετικό βήμα») ή να μην είναι προφανής. Μια εφεύρεση έχει εφευρετικό βήμα όταν δεν είναι προφανής στο μέσο εξειδικευμένο επιστήμονα ή τεχνικό του οικείου τομέα. Έτσι η παραπάνω εφεύρεση της χημικής ένωσης A-Γ με την Ψ ιδιότητα μπορεί να είναι καινούργια, γιατί ως τέτοια δεν έχει περιγραφεί ακόμη, είναι όμως προφανής στο μέσο ειδικό, γιατί έχει περιγραφεί στη σχετική βιβλιογραφία η ένωση A-B με την ίδια ιδιότητα και είναι γνωστό ότι τα στοιχεία B και Γ έχουν τις ίδιες ιδιότητες και είναι ελεύθερα ανταλλάξιμα μεταξύ τους. Η εξέταση του προφανούς μιας εφεύρεσης γίνεται αντίθετα με την εξέταση του καινούργιους συνδυαστικά, λαμβάνοντας δηλαδή υπ' όψιν όλη τη σχετική στάθμη της τεχνικής ως σύνολο. Κριτήριο είναι αν ο μέσος ειδικός στον οικείο τομέα θα μπορούσε να συλλάβει την ίδια ιδέα και αν θα την πραγματοποιούσε (*could-would-test*). Το αν θα μπορούσε (*could*) αναφέρεται στο μέγεθος του εφευρετικού βήματος, αν η καινοτομία είναι μεγάλη ή μικρή. Το αν θα την πραγματοποιούσε (*would*) αναφέρεται στην ύπαρξη ιδιαίτερων λόγων για τους οποίους ενδεχομένως έναν εκ των υστέρων προφανή συνδυασμό δεν τον έχει εφαρμόσει ως τώρα κανείς. Αν π.χ. όλοι γνωρίζουν την ένωση A-B και το υπαλλάξιμο B-Γ, ο μέσος ειδικός θα μπορούσε (*could*) να σκεφθεί την ίδια εφεύρεση. Μπορεί όμως να υπάρχει στη σχετική βιβλιογραφία μια «προκατάληψη» που να θεωρεί την ένωση A-Γ αδύνατη για κάποιο λόγο, και έτσι να μην την έχει εφαρμόσει ως τώρα κανείς. Τότε μπορούμε να πούμε ότι ο μέσος ειδικός δε θα πραγματοποιούσε την εφεύρεση, παρ' όλο που θα μπορούσε (*could but wouldn't*), οπότε υπάρχει εφευρετικό βήμα και η εφεύρεση A-Γ μπορεί να κατοχυρωθεί.

Περαιτέρω προϋπόθεση για την απόκτηση διπλώματος ευρεσιτεχνίας είναι η περιγραφή της εφεύρεσης στην αίτηση για τη χορήγηση του διπλώματος. Η

προϋπόθεση αυτή είναι σημαντική, γιατί αποτελεί τον ένα από τους δύο βασικούς λόγους ύπαρξης του διπλώματος ευρεσιτεχνίας, τη δημοσιοποίηση της γνώσης. Έτσι η περιγραφή πρέπει να είναι ακριβής και να επιτρέπει στο μέσο ειδικό του οικείου τομέα να εφαρμόσει την τεχνική λύση μόνος του. Αν η περιγραφή της εφεύρεσης δεν είναι επαρκής ή δεν επιτρέπει σε τρίτους (του οικείου επιστημονικού τομέα πάντα) να ανακατασκευάσουν την ουσία ή να εφαρμόσουν τη μέθοδο, το δίπλωμα ευρεσιτεχνίας μπορεί να κριθεί και εκ των υστέρων μετά τη χορήγησή του άκυρο.

Μαζί με την περιγραφή οφείλει ο εφευρέτης να υποβάλει και τις «αξιώσεις» του, τι ακριβώς δηλαδή ζητά να κατοχυρώσει. Πρόκειται για το πιο δύσκολο σημείο στην αίτηση, γιατί αυτό ορίζει και το εύρος της ευρεσιτεχνίας του. Πολλές φορές οι αξιώσεις περιλαμβάνουν αμφίσημες ή δυσνόητες διατυπώσεις που καλούνται να ερμηνεύσουν τα δικαστήρια. Η ερμηνεία των αξιώσεων έχει αποκτήσει στη νομολογία ιδιαίτερους κανόνες, οι οποίοι εξειδικεύουν την αρχή ότι οφείλει να αναζητηθεί το αληθές νόημα των αξιώσεων όπως τις εννοούσε ο εφευρέτης, λαμβανομένων υπ' όψιν και της περιγραφής και τυχόν σχεδίων, οτιδήποτε δηλαδή μπορεί να φωτίσει την αληθή βούληση του εφευρέτη. Στις περισσότερες χώρες και στο Ευρωπαϊκό Γραφείο Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας απαιτείται για τη σύνταξη και κατάθεση της αίτησης για χορήγηση Διπλώματος Ευρεσιτεχνίας η συνδρομή ειδικού τεχνικού συμβούλου, ο οποίος προσπαθεί να διατυπώσει τις αξιώσεις με τον ορθότερο δυνατό τρόπο έχοντας ειδική εκπαίδευση. Ο θεσμός αυτός δεν υπάρχει στην Ελλάδα.

Απαραίτητη προϋπόθεση είναι και η καταβολή των αντίστοιχων τελών. Όσο αυτονόητο κι αν ακούγεται, τα τέλη αυτά είναι σημαντικά και πολλές φορές καθορίζουν αν ένας εφευρέτης θα κατοχυρώσει την εφεύρεσή του ή όχι. Σε συνδυασμό με την αμοιβή του ειδικευμένου δικηγόρου (patent attorney) καθιστούν τη χορήγηση του διπλώματος ευρεσιτεχνίας μια δαπανηρή διαδικασία, η οποία λαμβάνει έτσι το χαρακτήρα επένδυσης. Πολλοί μικροί εφευρέτες, μην έχοντας τα χρήματα αυτά, προτιμούν να εκχωρήσουν την εφεύρεσή τους έναντι αμοιβής σε μεγαλύτερες εταιρίες, οι οποίες την αγοράζουν με την προσδοκία ότι η εισαγωγή της στην αγορά θα αποφέρει πολλαπλάσιο κέρδος.

Ποια είναι όμως η διαδικασία για την χορήγηση του διπλώματος; Η χορήγηση διπλώματος ευρεσιτεχνίας δε γίνεται αυτοδικαίως σε κάθε καινούργια εφεύρεση (όπως π.χ. το δικαίωμα πνευματικής ιδιοκτησίας που θα εξετάσουμε πιο κάτω), αλλά

απαιτεί την υποβολή αίτησης από τον εφευρέτη στην αρμόδια κρατική υπηρεσία που χορηγεί τα διπλώματα. Το αρμόδιο Γραφείο Ευρεσιτεχνιών οφείλει να εξετάσει αν η εφεύρεση πληροί τις ανωτέρω προϋποθέσεις. Υπάλληλοί του διενεργούν στην πράξη έρευνα σε διεθνείς βάσεις δεδομένων, οι οποίες περιέχουν τη «στάθμη της τεχνικής» και εξετάζουν αν η εφεύρεση είναι όντως νέα, με εφευρετική δραστηριότητα κι αν περιγράφεται (αποκαλύπτεται) όπως πρέπει στην αίτηση. Αν πληρούνται οι προϋποθέσεις του νόμου χορηγούν το δίπλωμα ευρεσιτεχνίας στον εφευρέτη. Τρίτοι (συνήθως ανταγωνιστές) έχουν δικαίωμα να προσβάλουν την απόφαση του Γραφείου. Η απόφαση του Γραφείου δε δεσμεύει τα δικαστήρια, τα οποία σε σχετικές δίκες μπορούν, αν προσβληθεί ένσταση ακυρότητας της ευρεσιτεχνίας, να επανεξετάσουν αν συντρέχουν οι προϋποθέσεις του νόμου.

Το δίπλωμα ευρεσιτεχνίας χορηγεί στον κάτοχό του το αποκλειστικό δικαίωμα να χρησιμοποιεί και να εκμεταλλεύεται την περιγραφόμενη σε αυτό εφεύρεση για 20 χρόνια. Σε αντίθεση με την πνευματική ιδιοκτησία, το δίπλωμα ευρεσιτεχνίας δεν προστατεύει μόνο την υλική αποτύπωση της ιδέας αλλά και την ίδια την ιδέα. Η προστασία είναι με άλλα λόγια πολύ ευρύτερη. Προστατεύεται η συγκεκριμένη μέθοδος επίλυσης του τεχνικού προβλήματος ή η συγκεκριμένη ουσία από οποιαδήποτε εμπορική χρήση χωρίς άδεια. Η προστασία αυτή μάλιστα επεκτείνεται και με βάση τη θεωρία των ισοδυνάμων λύσεων: δεν επιτρέπεται ούτε η χρήση παραπλήσιων ισοδυνάμων με την εφεύρεση μεθόδων ή ουσιών. Αν το ίδιο αποτέλεσμα επιτυγχάνεται με τον ίδιο στην ουσία τρόπο, απλά με μια μικρή μη ουσιώδη παραλλαγή, το αποτέλεσμα αυτό θεωρείται ότι είναι ισοδύναμο και ότι προσβάλλει το αποκλειστικό δικαίωμα του κατόχου του διπλώματος ευρεσιτεχνίας.

Επειδή προστατεύεται η ιδέα και όχι μόνο η αποτύπωση, το δικαίωμα στην ευρεσιτεχνία προσβάλλεται και από κάθε ανεξάρτητη εφεύρεση της ίδιας λύσης ακόμη και χωρίς γνώση της κατοχυρωμένης εφεύρεσης. Αν κάποιος εφεύρει κατά τύχη την ίδια μέθοδο, ανεξάρτητα από τον κάτοχο του διπλώματος, πάλι δεν επιτρέπεται να τη χρησιμοποιήσει χωρίς άδεια του κατόχου του διπλώματος. Μια διαφορά ανάμεσα στις νομοθεσίες υπάρχει στην περίπτωση που η ίδια εφεύρεση είχε γίνει από άλλον πριν την κατοχύρωσή της από τον τωρινό κάτοχο του διπλώματος. Στις ΗΠΑ ισχύει το σύστημα *first to invent*: αν αποδειχθεί ότι ο άλλος εφευρέτης την είχε εφεύρει νωρίτερα, μπορεί να διεκδικήσει αυτός το δίπλωμα ευρεσιτεχνίας. Στην

Ευρώπη ισχύει το σύστημα *first to file*: πάντα προστατεύεται ο πρώτος που κατέθεσε αίτηση για χορήγηση διπλώματος, ακόμη κι αν άλλος εφευρέτης είχε εφεύρει το ίδιο νωρίτερα.

Όπως και στα περισσότερα δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, έτσι και στην ευρεσιτεχνία ισχύει η αρχή της εδαφικότητας: το δικαίωμα ισχύει μόνο εντός του κράτους, το οποίο το χορήγησε. Ένα δίπλωμα ευρεσιτεχνίας που έχει χορηγηθεί π.χ. από το US Patent & Trademark Office δεν έχει ισχύ στην Ελλάδα. Ο Αμερικανός εφευρέτης θα πρέπει να υποβάλει αίτηση και στο αρμόδιο ελληνικό γραφείο (Οργανισμό Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας ή Ευρωπαϊκό Γραφείο Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας). Επειδή όμως η χορήγηση διπλώματος ευρεσιτεχνίας αποτελεί και δημοσίευσή της, έχουμε το παράδοξο η απόκτηση διπλώματος ευρεσιτεχνίας σε μια χώρα να καταστρέφει το καινούργιο της εφεύρεσης στις υπόλοιπες. Για την άρση αυτού του παραδόξου προβλέπεται στη Σύμβαση των Παρισίων για τη Βιομηχανική Ιδιοκτησία το δικαίωμα προτεραιότητας: η κατάθεση αίτησης διπλώματος ευρεσιτεχνίας σε ένα κράτος-μέλος της Σύμβασης δημιουργεί δικαίωμα προτεραιότητας επί ένα έτος για την κατάθεση της ίδιας αίτησης από το ίδιο πρόσωπο σε άλλα κράτη-μέλη. Στις μεταγενέστερες αιτήσεις κρίσιμη ημερομηνία για τη σύγκριση με τη στάθμη της τεχνικής θα είναι η ημερομηνία της πρώτης υποβολής. Παρόμοια ρύθμιση με μεγαλύτερη διάρκεια προβλέπεται και στη Συνθήκη Συνεργασίας για τα Διπλώματα Ευρεσιτεχνίας (Patent Cooperation Treaty-PCT), η οποία διευκολύνει την κατάθεση αίτησης για δίπλωμα ευρεσιτεχνίας σε περισσότερα του ενός κράτη.

3.2 Εμπορικό σήμα (trademark).

Η ουσιαστική λειτουργία ενός εμπορικού σήματος είναι να προσδιοριστεί αποκλειστικά η εμπορική πηγή ή η προέλευση των προϊόντων ή των υπηρεσιών, έτσι ώστε ένα εμπορικό σήμα να δείχνει την πηγή ή χρησιμεύει ως ένα διακριτικό προέλευσης. Η χρήση ενός εμπορικού σήματος είναι κατά αυτόν τον τρόπο γνωστή ως χρήση εμπορικών σημάτων. Ορισμένα αποκλειστικά δικαιώματα που συνδέονται με ένα κατοχυρωμένο σήμα, μπορούν να επιβληθούν μέσω μιας δράσης για την παράβαση εμπορικών σημάτων, ενώ τα μη καταγεγραμμένα δικαιώματα εμπορικών σημάτων μπορούν να επιβληθούν σύμφωνα με την αδικοπραξία κοινού νόμου.

Πρέπει να σημειωθεί ότι τα δικαιώματα εμπορικών σημάτων προκύπτουν γενικά από τη χρήση ή και για να διατηρήσουν τα αποκλειστικά δικαιώματα πέρα από εκείνο το σήμα σε σχέση με ορισμένες προϊόντα ή υπηρεσίες, υπό την προϋπόθεση ότι δεν υπάρχει καμία άλλη αντίρρηση εμπορικών σημάτων. Προκειμένου να καταχωρηθούν τα εμπορικά σήματα, τα διαφορετικά αγαθά και οι υπηρεσίες έχουν ταξινομηθεί από τη Διεθνή ταξινόμηση (στη Νίκαια της Γαλλίας) των αγαθών και των υπηρεσιών σε 45 Κατηγορίες εμπορικών σημάτων (από 1 έως 34 περιλαμβάνονται τα αγαθά και από 35 έως 45 υπηρεσίες). Η ιδέα αυτού του συστήματος είναι να διευκρινιστεί και να περιοριστεί η επέκταση του δικαιώματος ιδιοκτησιών (πνευματική ιδιοκτησία), με τον καθορισμό εκείνων των αγαθών και υπηρεσιών καλύπτονται από το σήμα, και συγχρόνως την ενοποίηση του συστήματος ταξινόμησης στις χώρες σε όλο τον κόσμο.

Οι επιτυχημένες μάρκες αποφέρουν κέρδη προσελκύοντας και διατηρώντας πελάτες. Όταν μια εταιρεία δημιουργεί τέτοιου είδους προτίμηση και αφοσίωση των πελατών, μπορεί να δημιουργήσει και να αναπτύξει ένα ισχυρό μερίδιο αγοράς, να διατηρήσει καλά επίπεδα τιμών και να προκαλέσει έντονη ταμειακή ροή (cash flows). Το γεγονός αυτό με τη σειρά του ανεβάζει την τιμή μεριδίου και παρέχει τις βάσεις για μελλοντική ανάπτυξη. Οι μάρκες δεν αποτελούν χαρακτηριστικό μόνο των καταναλωτικών αγορών. Είναι εξίσου κεντρικές στις βιομηχανικές αγορές, για τις υπηρεσίες και τους λιανοπωλητές και για οργανισμούς που κάνουν μάρκετινγκ σε μια σειρά από ικανότητες (organizations marketing a collection of skills).

Για να κατανοηθεί ο ρόλος των εμπορικών σημάτων, είναι απαραίτητο να διακρίνουμε τρεις έννοιες: ένα προϊόν, μια μάρκα και μια επιτυχημένη μάρκα. *Προϊόν* είναι ότι ανταποκρίνεται στις λειτουργικές ανάγκες των πελατών. Αυτό μπορεί να είναι ένα φυσικό προϊόν, όπως ένα συγκεκριμένο χημικό μίγμα, ένας βιομηχανικός τόννος ή ένα ρολόι. Μπορεί να είναι ένα προϊόν υπηρεσίας, όπως μια τράπεζα, ένας συνοδός ομάδας τουριστών ή μια υπηρεσία παροχής συμβουλών διευθύνσεως. Στο πιο βασικό επίπεδο, οι πελάτες αγοράζουν προϊόντα για να ανταποκριθούν συγκεκριμένες λειτουργικές ανάγκες: αγοράζουμε ένα ρολόι για να βλέπουμε την ώρα, μια τράπεζα χρησιμοποιείται για αποταμίευση, μεταφορά χρημάτων ή δανειοδότηση.

Οι περισσότεροι προμηθευτές θα θελήσουν να αναγνωρίσουν το δικό τους προϊόν και να το διαφοροποιήσουν από τα προϊόντα των ανταγωνιστών. Αυτό το καταφέρνουν δίνοντας του μια μάρκα. Μια *μάρκα* μπορεί να οριστεί ως ένα συγκεκριμένο όνομα, σύμβολο ή σχέδιο –ή, πιο συχνά, ένας συνδυασμός αυτών– που χρησιμοποιείται για να δια κρίνει ένα συγκεκριμένο προϊόν του πωλητή. Τότε, ένας προμηθευτής θα προσπαθήσει λογικά να δημιουργήσει την ενημέρωση και την προτίμηση μεταξύ των πελατών για τη μάρκα του. η ενημέρωση μπορεί να γίνει με την ανάπτυξη μιας εντυπωσιακής παρουσίασης της μάρκας και με την διάθεση αρκετών χρημάτων για τη διαφήμιση και την προώθησή της. Η δημιουργία της προτίμησης μιας μάρκας, ωστόσο, είναι πιο δύσκολη. Πολλοί προμηθευτές πετυχαίνουν υψηλή ενημέρωση, αλλά είναι αντιπαθητικοί σε μεγάλα τμήματα της αγοράς. Αυτές είναι οι *αρνητικές μάρκες* –η ονομασία της μάρκας αποτελεί παθητικό παρά ενεργητικό.

Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά μιας *επιτυχημένης μάρκας* είναι ότι, παράλληλα με την προσφορά ενός προϊόντος που ανταποκρίνεται στις λειτουργικές απαιτήσεις των καταναλωτών, προσφέρονται και πρόσθετες αξίες που ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες ψυχολογικές ανάγκες τους. Αυτές οι *πρόσθετες αξίες* προκαλούν συναισθήματα πεποίθησης ότι η μάρκα έχει υψηλότερη ποιότητα ή είναι πιο επιθυμητή από τα παρόμοια προϊόντα των ανταγωνιστών. Ο Πίνακας (σελ64 του παρόντος), παρουσιάζει τις κυρίαρχες μάρκες όπως τις αντιλαμβάνονται οι αντιπροσωπευτικοί καταναλωτές σε μερικές βασικές χώρες. Η κατάταξη βασίζεται στην ολοκλήρωση της ενημέρωσης των πελατών για τη μάρκα και στην προτίμηση της μάρκας. Μια επιτυχημένη μάρκα (Ε) μπορεί να θεωρηθεί ως ο συνδυασμός ενός αποτελεσματικού προϊόντος (Π), μιας διακριτικής ταυτότητας (Δ) και Πρόσθετων αξιών (ΠΑ).

$$E = \Pi \times \Delta \times \text{ΠΑ}$$

Η αποτελεσματικότητα ενός προϊόντος μπορεί να μετρηθεί με τεστ τυφλής χρήσης του προϊόντος σε σύγκριση με αυτά των ανταγωνιστών. Οι πρόσθετες αξίες μπορούν να μετρηθούν με έρευνα αντίληψης (perceptual research) και με προτιμήσεις εμπορικών σημάτων. Τα τρία χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης μάρκας πολλαπλασιάζονται και δεν προστίθενται –το καθένα τους είναι απαραίτητο. Χωρίς

ένα καλό προϊόν είναι αδύνατο να δημιουργηθεί μια επιτυχημένη μάρκα. Παρομοίως, αν δεν μπορούν να αναπτυχθούν η διαφοροποίηση και η ενημέρωση, ένα καλό προϊόν δε θα φύγει από το κατάστημα του προμηθευτή.

Οι εταιρείες μπορούν να επιλέξουν να εστιάσουν την ανάπτυξη της μάρκας τους σε διάφορα επίπεδα.

- *Μάρκα εταιρείας.* Οι εταιρείες όπως η Heinz επιλέγουν να κάνουν η ονομασία της εταιρείας την κυρίαρχη ταυτότητα της μάρκας σε όλα ή στα περισσότερα προϊόντα.
- *Ατομικά ονόματα μάρκας.* Στο αντίθετο άκρο, οι εταιρείες όπως η Unilever και η Procter & Gamble έχουν εστιάσει σε ατομικές ταυτότητες μάρκας για το καθένα από τα προϊόντα τους και αποφεύγουν να παρουσιάζουν η ονομασία της εταιρείας.
- *Μάρκα εταιρείας και ατομική.* Οι εταιρείες όπως η Kellogg's (Kellogg's Cornflakes, Kellogg's Raisin Bran κτλ) επιλέγουν την μέση οδό, παρουσιάζοντας η ονομασία και της εταιρείας και της ατομικής μάρκας.
- *Σειρά εμπορικών σημάτων.* Μερικές εταιρείες χωρίζουν ομάδες προϊόντων με ξεχωριστές ομάδες εμπορικών σημάτων.

Τα ονόματα των εμπορικών σημάτων μιας εταιρείας έχουν το πλεονέκτημα των οικονομιών κλίμακας στις επενδύσεις του μάρκετινγκ και μεγαλύτερη αναγνώριση και συχνά μπορούν να διευκολύνουν την εισαγωγή νέων προϊόντων. Από την άλλη πλευρά, τα ατομικά ονόματα εμπορικών σημάτων επιτρέπουν καλύτερη τμηματοποίηση των αγορών, περιορίζουν τον κανιβαλισμό μεταξύ των εμπορικών σημάτων των εταιρειών και μειώνουν τον κίνδυνο να βλάψουν οι αποτυχίες των ατομικών εμπορικών σημάτων τη γενική φήμη της εταιρείας. Η σειρά των εμπορικών σημάτων και οι μικτές στρατηγικές επιδιώκουν μια ισορροπία μεταξύ των δυο αυτών άκρων. Η τάση σήμερα βρίσκεται ξεκάθαρα μακριά από τις εταιρείες που λανσάρουν νέα ανεξάρτητα εμπορικά σήματα όπως έκανε στο παρελθόν η Unilever και η Procter Gamble: τα έξοδα του μάρκετινγκ είναι απλά υπερβολικά μεγάλα και οι κίνδυνοι υπερβολικά υψηλοί. Αντίθετα, εστιάζουν στην προώθηση της εταιρείας ως ένα εμπορικό σήμα-ομπρέλα (umbrella brand) ή συγκεντρώνονται σε μια μερίδα ισχυρών ονομάτων εμπορικών σημάτων 'στυλοβατών' και τα

χρησιμοποιούν σαν σειρά εμπορικών σημάτων ή σαν τον πυρήνα για επεκτάσεις γραμμής και εμπορικών σημάτων.

Οι πρόσθετες αξίες –οι υποκειμενικές απόψεις των πελατών- αποτελούν το κέντρο δημιουργίας και ανάπτυξης επιτυχημένων εμπορικών σημάτων. Το γεγονός ότι τέτοιες απόψεις υπάρχουν έχει αποδειχθεί σε αμέτρητες περιπτώσεις. Σε δοκιμές στις οποίες παρουσιάζονται στους πελάτες ανταγωνιστικά προϊόντα χωρίς τη μορφή εμπορικού σήματος, δεν υπάρχει συχνά ξεκάθαρη προτίμηση. Αλλά αν ένα κορυφαίο όνομα εμπορικού σήματος όπως Marks & Spencer, Financial Times ή Cadbury συνοδεύει το προϊόν, προκύπτει πάντα μια δραματική αλλαγή στις προτιμήσεις. Όχι μόνο θα προτιμήσουν οι άνθρωποι το ισχυρό όνομα του εμπορικού σήματος, αλλά και θα είναι πρόθυμοι να πληρώσουν μεγαλύτερη τιμή γι' αυτό. Ο συναισθηματικός αντίκτυπος του εμπορικού σήματος δεν περιορίζεται μόνο στα καταναλωτικά αγαθά. Μια κλασική έρευνα του Καθηγητή T. Levitt⁸ του Harvard Business School απέδειξε ξεκάθαρα ότι η εικόνα του εμπορικού σήματος έχει σημαντική επίδραση στις αποφάσεις βιομηχανικών αγορών. Ανακάλυψε ότι όσο πιο ισχυρό είναι η ονομασία του εμπορικού σήματος, τόσο πιο μεγάλη είναι η πιθανότητα να δοκιμάσει ο βιομηχανικός αγοραστής ένα νέο προϊόν και μεγαλύτερη η πιθανότητα της άμεσης υιοθέτησής του. Επιπλέον, η μελέτη έδειξε ότι όσο πιο ισχυρό είναι το τεχνικό υπόβαθρο του διευθυντή που αγοράζει, τόσο μεγαλύτερη είναι η επιρροή του εμπορικού σήματος. Το παγκόσμιο μάρκετινγκ αυξάνει τη σημασία των ονομάτων βιομηχανικών εμπορικών σημάτων.

Υπάρχουν δυο λόγοι που κάνουν τις αξίες των εμπορικών σημάτων να επηρεάζουν τις αγοραστικές αποφάσεις. Πρώτον, το έργο της επιλογής των ανταγωνιστικών προϊόντων σύμφωνα με τεχνικές και λογικές βάσεις είναι πολύ δύσκολο, χρονοβόρο και ακριβό για τους περισσότερους αγοραστής. Η μεγάλος όγκος αποφάσεων που πρέπει να παίρνονται καθημερινά, ο ρυθμός της τεχνικής αλλαγής, ο αριθμός των ανταγωνιστικών εναλλακτικών επιλογών και η εκπληκτική ποικιλία διαφήμισης και μηνυμάτων σημαίνουν ότι οι αγοραστής ψάχνουν να βρουν ασφαλής διεξόδους. Τα γνωστά ονόματα των εμπορικών σημάτων παρέχουν εμπιστοσύνη και επιτρέπουν στους πελάτες να αποφύγουν τους κινδύνους και την πολυπλοκότητα της επιλογής. Ο δεύτερος λόγος είναι ότι τα εμπορικά σήματα

⁸ *After The Sale Is Over, Harvard Business Review, September-October 1983, p. 87-93*

αγοράζονται τόσο για συναισθηματικούς λόγους όσο και για λειτουργικούς. Οι άνθρωποι χρησιμοποιούν τα εμπορικά σήματα για να επιδείξουν τον τρόπο ζωής τους, τα ενδιαφέροντα, τις αξίες ή τον πλούτο τους. Οι πελάτες επιλέγουν εμπορικά σήματα τα οποία θεωρούν ότι ανταποκρίνονται στις 'ανάγκες' τους. Αλλά στη σημερινή κοινωνία της αφθονίας, αυτές οι ανάγκες, για να δανειστώ τη θεωρία των κινήτρων του Maslow, είναι τόσο πιθανό να έχουν να κάνουν με την αυτόπραγματοποίηση ή τον αυτοσεβασμό ή με την απόκτηση του αισθήματος ότι ανήκεις κάπου όσο και με τις βασικές φυσικές ή οικονομικές ανάγκες.

Η *εικόνα ενός εμπορικού σήματος* (brand image) αναφέρεται στο πως η αγορά-στόχος αντιλαμβάνεται το εμπορικό σήμα. Η *ταυτότητα του εμπορικού σήματος* (brand identity) είναι το μήνυμα που μεταδίδει το εμπορικό σήμα μέσα από τη μορφή του προϊόντος του, του ονόματος, των οπτικών σημαδιών, της διαφήμισης κτλ. Τα δύο είναι συχνά διαφορετικά: η εικόνα που έχουν οι άνθρωποι για το εμπορικό σήμα μπορεί να είναι αρκετά διαφορετική από το μήνυμα που η εταιρεία επιδιώκει να μεταδώσει. Η διεύθυνση θα πρέπει να σχεδιάσει την ταυτότητα του εμπορικού σήματος, αφού αυτό αποτελεί το κλειδί της αποδοχής στην αγορά. Για να σχεδιάσουν και να αναλύσουν οι διευθυντές την ταυτότητα του εμπορικού σήματος, πρέπει να γίνει περιγραφή των διαστάσεων του εμπορικού σήματος.

Αναμφισβήτητα, η πορεία μιας εταιρείας βασίζεται στην επιτυχία που θα έχει το εμπορικό της σήμα. Ένα επιτυχημένο εμπορικό σήμα είναι αυτό το οποίο οι πελάτες αντιλαμβάνονται ότι προσφέρει ανώτερη αξία. Μια εικόνα εμπορικού σήματος μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελείται από τέσσερα στρώματα –ένα προϊόν ποιότητας, ένα βασικό εμπορικό σήμα που διαφοροποιεί το προϊόν και έπειτα επαυξημένα και δυνατά στρώματα του εμπορικού σήματος που ενισχύουν τις αξίες του.

Αφού η ικανοποιητική εμπειρία στη χρήση είναι ο βασικός τρόπος με τον οποίο αποκτώνται οι αξίες των εμπορικών σημάτων, η ύπαρξη ενός προϊόντος ποιότητας αποτελεί το θεμέλιο πάνω στο οποίο βασίζονται όλοι οι άλλοι συσχετισμοί των εμπορικών σημάτων. Τα νέα προϊόντα δε θα πετύχουν, αν δεν έχουν καλύτερα αποτελέσματα από τους ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές στις τυφλές δοκιμές χρήσης των προϊόντων. Αφού χρειάζεται χρόνος για να αναπτυχθούν οι αξίες της εμπιστοσύνης και της πίστης, τα ήδη υπάρχοντα εμπορικά σήματα στην αγορά έχουν

πάντα ένα πλεονέκτημα εκτός αν το νέο προϊόν προσφέρει ανώτερη επίδοση. Φυσικά, αν τα ήδη υπάρχοντα εμπορικά σήματα δεν εκσυγχρονίζονται καθώς η ανώτερη τεχνολογία και τα χαρακτηριστικά γίνονται διαθέσιμα, θα αχρηστευθούν. Ωστόσο, η ύπαρξη ενός ανώτερου προϊόντος ή υπηρεσίας είναι μόνο το σημείο έναρξης. Σήμερα, οι ανταγωνιστές αντιγράφουν γρήγορα τις καινοτομίες, κάνοντας τα λειτουργικά πλεονεκτήματα να είναι βραχύβια. Τα προϊόντα δεν μπορούν να επιφέρουν υψηλά ανθεκτικά κέρδη αν η εταιρεία δεν μπορεί να δημιουργήσει εμπόδια στην ανταγωνιστική εισχώρηση. Σε ορισμένες αγορές, οι πατέντες μπορούν να κρατήσουν τους ανταγωνιστές μακριά για μια μεγάλη περίοδο. Σε άλλες, οι κυβερνητικοί κανονισμοί, το μονοπώλιο της βάσης των πόρων, ο έλεγχος της διανομής των οικονομιών κλίμακας μπορούν να εμποδίσουν των ανταγωνισμό να διαβρώσει το μερίδιο στην αγορά και τα κέρδη. Αλλά αυτοί οι περιορισμοί αποτελούν εξαιρέσεις. Το πιο συνηθισμένο εμπόδιο στον ανταγωνισμό είναι η δημιουργία και η ανάπτυξη ενός εμπορικού σήματος που έχει αξίες πέρα από αυτές της λειτουργικότητας.

Τα 'βασικά' σημεία του εμπορικού σήματος είναι τα βασικά στοιχεία πάνω στα οποία πρώτα η διαφοροποίηση και έπειτα η προσωπικότητα του εμπορικού σήματος βασίζονται. Αποτελούν τα απαραίτητα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ: τα χαρακτηριστικά των προϊόντων όπως η επιλογή του ονόματος του εμπορικού σήματος, το σχέδιο, η συσκευασία, τα λογότυπα και το χρώμα, τα σημεία τιμών, οι επικοινωνίες, συμπεριλαμβανομένων της διαφήμισης, της πώλησης και της προώθησης των πωλήσεων, και οι αποφάσεις των καναλιών διανομής όπως ο τύπος της παραγωγής και ο τρόπος της διανομής. Τα στοιχεία του εμπορικού σήματος πρέπει να ελέγχονται με βάση τρία κριτήρια:

- Υποστηρίζουν την επίδοση του προϊόντος; (Για παράδειγμα, διατηρεί το πακέτο το περιεχόμενο φρέσκο; Είναι το κανάλι διανομής ικανό για αποδοτική παράδοση και εξυπηρέτηση;)
- Διαφοροποιούν το εμπορικό σήμα, διευκολύνοντας την ενημέρωση και την ανάμνηση του εμπορικού σήματος; (Για παράδειγμα, είναι εύκολο να θυμάται κανείς η ονομασία του εμπορικού σήματος; Είναι η διαφήμιση αποτελεσματική;)
- Συνεισφέρουν στην στρατηγική τοποθέτησης του εμπορικού σήματος; (Για παράδειγμα, είναι η ονομασία, το σχέδιο και η διαφήμιση συνεπή με την εικόνα

που το εμπορικό σήμα επιδιώκει να προβάλει;) Τα χαρακτηριστικά του εμπορικού σήματος συχνά σημαίνουν επιθυμητές ιδιότητες για τους πελάτες.

Το βασικό εμπορικό σήμα παραδίδει το βασικό προϊόν στους πελάτες με έναν ελκυστικό τρόπο. Αλλά οι επιτυχημένες εταιρείες επιδιώκουν να μεγεθύνουν το βασικό προϊόν με συμπληρωματικά προϊόντα και υπηρεσίες που ενισχύουν την ολική εμπειρία αγοράς και χρήσης των πελατών. Η εταιρεία ερευνά τρόπους για να ανταποκριθεί σε προσδοκίες πέρα από αυτές που απαιτούνται ή αναμένονται από τον αγοραστή. Σε αυτό το επαυξημένο επίπεδο των πρόσθετων αξιών προκύπτει ένα μεγάλο τμήμα του σημερινού ανταγωνισμού. Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι της επαύξησης του εμπορικού σήματος, οι απεριόριστες εγγυήσεις και η οικονομική υποστήριξη. Οι *Υπηρεσίες* είναι ιδιαίτερες σημαντικές. *Οι απεριόριστες εγγυήσεις* γίνονται όλο και πιο δημοφιλείς μεταξύ των καλύτερων εταιρειών. Οι Marks & Spencer που είναι αλυσίδα λιανεμπορίου που πουλάει μεταξύ άλλων και τρόφιμα, για παράδειγμα, προσφέρουν στους πελάτες την ευκαιρία να επιστρέψουν το προϊόν και να πάρουν τα χρήματά τους πίσω, για οποιονδήποτε λόγο. Πρώτον, παρέχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω της ασφάλειας που προσφέρεται στους πελάτες. Δεύτερον, οι εγγυήσεις χωρίς όρους μπορούν να αποτελούν ένα κίνητρο για μια γενική αναβάθμιση της ποιότητας του προϊόντος του προμηθευτή και των επιπέδων εξυπηρέτησης. Οι πιθανά ακριβές εγγυήσεις τονίζουν στους εργαζόμενους πολύ άμεσα το κόστος της κακής ποιότητας και τις ευθύνες τους για την ικανοποίηση των πελατών. Παραδόξως, οι εγγυήσεις χωρίς όρους στην πραγματικότητα μειώνουν τα συνολικά έξοδα του προμηθευτή, αν λειτουργήσουν σωστά για να κινητοποιήσουν το προσωπικό να πετύχει υπεροχή την παράδοση του προϊόντος και της υπηρεσίας. Η οικονομική υποστήριξη μπορεί να είναι ένα ισχυρό και άμεσο μέσο της δημιουργίας και ανάπτυξης της αφοσίωσης του πελάτη. Ο προμηθευτής μπορεί να προσφέρει στους διανομείς ή στους τελικούς πελάτες δάνεια για να χρηματοδοτήσει την επιχειρηματική τους ανάπτυξη. Αυτά τα δάνεια δεν ξεπληρώνονται τοις μετρητοίς, αλλά με μακροπρόθεσμα συμβόλαια παροχής. Τέτοιες συμφωνίες είναι συνηθισμένες στη ζυθοποιία, στη βιομηχανία λαδιού, στις φαρμακευτικές επιχειρήσεις και στις επιχειρήσεις εστιατορίων. Εκτός από το γεγονός ότι δεσμεύουν τον πελάτη με μακροπρόθεσμα συμβόλαια, διευκολύνουν την εισαγωγή των εμπορικών σημάτων υψηλών τιμών δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στον πελάτη να εξοφλήσει το χρέος του

γρηγορότερα. Αυτά τα επαυξημένα χαρακτηριστικά των εμπορικών σημάτων προσφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στους πελάτες και έχουν το πρόσθετο πλεονέκτημα ότι είναι δύσκολο να αντιγραφούν. Μερικά, όπως η οικονομική υποστήριξη, είναι ακριβά για τους ανταγωνιστές. Άλλα, όπως η υπηρεσίες και οι εγγυήσεις, εξαρτώνται από την κουλτούρα και την αφοσίωση των ανθρώπων του οργανισμού. Τέτοιες βασικές ικανότητες είναι πιο δύσκολο να δημιουργηθούν και να αντιγραφούν από ότι είναι τα απλά χαρακτηριστικά των προϊόντων.

Ο τελευταίος αμυντικός κρίκος που πρέπει να δημιουργηθεί γύρω από το προϊόν είναι το δυνατό εμπορικό σήμα. Ένα εμπορικό σήμα πετυχαίνει το δυναμικό του όταν οι πρόσθετες αξίες είναι τόσο καλές ώστε οι πελάτες δε θα αποδεχτούν οικειοθελώς τα προϊόντα-αντικαταστάτες ακόμη και όταν τα εναλλακτικά προϊόντα είναι πιο φθηνά ή πιο άμεσα διαθέσιμα. Εδώ τα ψυχολογικά κέρδη –εμπιστοσύνη, εκτίμηση, πλήρης ικανοποίηση- καθιστούν δυνατή την κυριαρχία του εμπορικού σήματος, τα υψηλά περιθώρια κερδών και τη μακρόχρονη αφοσίωση στο εμπορικό σήμα. Με αυτά τα μέσα, τα εμπορικά σήματα όπως η Κόκα Κόλα, η Kellogg, η Gillette, τα Marks & Spencer και τα Levi έχουν διατηρήσει την ηγεσία του εμπορικού σήματος για πάνω από πενήντα χρόνια. Τα βασικά χαρακτηριστικά των εμπορικών σημάτων που πετυχαίνουν το δυναμικό τους συνοψίζονται παρακάτω:

- *Ένα προϊόν ποιότητας.* Εφόσον η ικανοποιητική εμπειρία στη χρήση αποτελεί το βασικό παράγοντα των αξιών των εμπορικών σημάτων, η ποιότητα αποτελεί τη νούμερο ένα απαίτηση. Αν η ποιότητα αφεθεί να χειροτερεύσει ή αν το εμπορικό σήμα ξεπεραστεί από τα ανταγωνιστικά προϊόντα που λειτουργούν καλύτερα, τότε η θέση του θα υπονομευθεί.
- *Το να είναι πρώτο.* Το να είναι το εμπορικό σήμα πρώτο στην αγορά δεν φέρνει αναγκαστικά την επιτυχία, αλλά κάνει το όλο έργο λιγότερο σκληρό. Είναι πιο εύκολο να υποστηριχθεί μια θέση στο μυαλό του καταναλωτή όταν το εμπορικό σήμα δεν έχει ανταγωνιστές για να αμφισβητήσουν τους ισχυρισμούς του. Το να 'είναι πρώτο' σημαίνει να είναι πρώτο στις αγορές-κλειδιά, όχι πρώτο με την τεχνολογία.
- *Μοναδική έννοια τοποθέτησης.* Αν το εμπορικό σήμα δεν είναι καινοτόμο, πρέπει να έχει μια ξεχωριστή ιδέα τοποθέτησης –ένα σχέδιο τμηματοποίησης, μια

πρόταση κέρδους ή ένα επαυξημένο εμπορικό σήμα- που θα το ξεχωρίσει από το χώρο των ανταγωνιστών.

- *Ισχυρό πρόγραμμα επικοινωνιών.* Ένα επιτυχημένο εμπορικό σήμα απαιτεί μια αποτελεσματική εκστρατεία πωλήσεων, διαφήμισης ή προαγωγής που θα μεταδίδει τις λειτουργικές και ψυχολογικές αξίες του εμπορικού σήματος, θα κινητοποιεί τη δοκιμή και θα ενισχύει την αφοσίωση σε αυτό. Χωρίς τη γνώση της δημιουργίας και της ανάπτυξης, την κατανόηση και την πρόθεση αγοράς, το εμπορικό σήμα δε θα αφήσει τα ράφια του κατασκευαστή.
- *Χρόνος και συνέπεια.* Τα εμπορικά σήματα δε δημιουργούνται γρήγορα. Συχνά, χρειάζονται χρόνια για να δημιουργηθούν και να αναπτυχθούν οι πρόσθετες αξίες. Τα εμπορικά σήματα απαιτούν επένδυση, η οποία πρέπει να διατηρηθεί κατά τη διάρκεια της ζωής τους. Πρώτον, τα μετρητά απαιτούνται για να δημιουργηθεί η υιοθέτηση και η χρήση του εμπορικού σήματος και έπειτα χρειάζεται για να διατηρήσει τις αξίες των εμπορικού σήματος και συνάφεια στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Δεν υπάρχουν βραχυπρόθεσμες τεχνικές για τη δημιουργία ανθεκτικού εμπορικού σήματος καθαρής αξίας (brand equity), αλλά οι αμοιβές μπορεί να είναι σημαντικές.

Η δημιουργία επιτυχημένων εμπορικών σημάτων πρέπει να αρχίσει με ένα προϊόν ποιότητας που ανταποκρίνεται στις λειτουργικές ανάγκες των πελατών. Έπειτα, πρέπει να περιβάλλει το προϊόν με μια ελκυστική παρουσίαση που θα το διαφοροποιήσει από και θα ενισχύσει την απήχησή του. Τρίτον, θα πρέπει να επιδιώξει να αυξήσει την βασική απήχησή του με πρόσθετα προϊόντα ή υπηρεσίες για να ευχαριστήσει τους πελάτες. Η διαδικασία ανάπτυξης του εμπορικού σήματος ξεκινά όταν ο πελάτης δοκιμάζει το εμπορικό σήμα. Αν η διοίκηση έχει αναπτύξει το εμπορικό σήμα σωστά, τότε θα πρέπει να είναι ικανοποιητικό στη χρήση και να οδηγεί σε μια επιθυμία επανάληψης της αγοράς. Για να επιτευχθεί η δοκιμή και να επαναληφθεί η αγορά, ωστόσο, απαιτούνται μηχανισμοί κινητοποίησης. Αυτό το κίνητρο παρέχεται από την επένδυση της εταιρείας στη διαφήμιση, στην πώληση, στην προώθηση, στις δημόσιες σχέσεις κτλ. Η εταιρεία χρειάζεται να μεταδώσει τις αξίες του εμπορικού σήματος και έπειτα να ενισχύσει τους συσχετισμούς του εμπορικού σήματος για να ξεκινήσει τον τροχό της εμπειρίας της χρήσης και να συνεχίσει να τον γυρίζει. Μέσα από το συνδυασμό των κινήτρων της συνεπούς

επικοινωνίας και της εμπειρίας της ικανοποιητικής χρήσης, η γνώση, η εμπιστοσύνη και η καθαρή αξία του εμπορικού σήματος δημιουργούνται και αναπτύσσονται. Οι δοκιμές της άμεσης ταμειακής ρευστότητας του εμπορικού σήματος (acid tests) είναι τρεις:

- Έχει καταλάβει το ηγετικό μερίδιο στο τμήμα αγοράς του ή στο κανάλι διανομής του;
- Διαθέτει τιμές που είναι επαρκείς για να προσφέρουν ένα υψηλό περιθώριο κέρδους;
- Θα διατηρήσει το εμπορικό σήμα το δυνατό του μερίδιο και την τοποθέτηση του κέρδους όταν οι ανταγωνιστικές και γενικές εκδοχές του προϊόντος χτυπήσουν την αγορά;

Τα εμπορικά σήματα δημιουργούν αξία για τις εταιρείες σε τέσσερις τρόπους. Πρώτον, τα δυνατά εμπορικά σήματα συνήθως αποκτούν ειδικές τιμές είτε από τους καταναλωτές είτε από τους μεταπωλητές (resellers). Δεύτερον, τα ισχυρά εμπορικά σήματα αποκτούν υψηλότερα μερίδια αγοράς. Τρίτον, χάρη στην αφοσίωση των πελατών, τα επιτυχημένα εμπορικά σήματα αποφέρουν πιο σταθερές και λιγότερο επικίνδυνες ροές κέρδους (earning streams). Τέλος, τα επιτυχημένα εμπορικά σήματα προσφέρουν δρόμους για περαιτέρω ανάπτυξη. Ένα επιτυχημένο εμπορικό σήμα είναι επίσης αυτό που ο πελάτης επιθυμεί να αγοράσει και οι λιανοπωλητές θέλουν να έχουν -πετυχαίνει ένα υψηλό μερίδιο αγοράς. Τυπικά, ένας ηγέτης εμπορικού σήματος αποκτά δύο φορές το μερίδιο της αγοράς του εμπορικού σήματος νούμερο δύο, και το εμπορικό σήμα νούμερο δύο αποκτά δύο φορές το μερίδιο του νούμερο τρία. Το εμπορικό σήμα με το υψηλότερο μερίδιο αγοράς είναι πάντα πολύ πιο επικερδές.

Παρακάτω παραθέτουμε έναν πίνακα με τα πιο αναγνωρίσιμα εμπορικά σήματα παγκοσμίως.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΣΗΜΑΤΑ

A/A	ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ ΣΗΜΑΤΟΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΣ (ΕΠΙ ΤΟΙΣ %)
1	Coca Cola	67
2	Microsoft	56.9
3	IBM	56.2
4	General Electric	48
5	Intel	32
6	Nokia	30
7	Toyota	27.9
8	Disney	27.8
9	Mc Donald's	27.5
10	Mercedes Benz	21
11	Hewlett Packard	20
12	Cisco	17
13	Samsung	16
14	Google	12.3
15	Dell	12.2
16	Sony	11.6
17	Oracle	11.4
18	SAP	0
19	Canon	9.9
20	Apple	9.1
21	Siemens	7
22	eBay	6.75
23	Philips	6.7

Πηγή: <http://ec.europa.eu/research/> «International Cooperation Innovation in Europe: Research and Results»

3.4 Το σύστημα προστασίας των εφευρέσεων ως κίνητρο για την τεχνολογική ανάπτυξη και την καινοτομία

Σύμφωνα με την πλέον διαδεδομένη αντίληψη για τα προστασία των δικαιωμάτων των εφευρετών μέσω διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, η κοινωνία παραχωρεί στον εφευρέτη το μονοπώλιο εκμετάλλευσης της εφεύρεσης του, για συγκεκριμένη χρονική διάρκεια και ο εφευρέτης αποκαλύπτει «πλήρως» την εφεύρεση του, δηλαδή περιγράφει την εφεύρεσή του τόσο λεπτομερώς, όσο απαιτείται για την αναπαραγωγή της από άλλους. Από τη «συναλλαγή» μεταξύ της κοινωνίας και των εφευρετών ωφελούνται και οι δύο συμβαλλόμενοι: ο εφευρέτης μπορεί να προσδοκά σε οικονομική εκμετάλλευση της εφεύρεσης του και το κοινωνικό σύνολο προσδοκά τη δημιουργία κινήτρων και τη διαμόρφωση ευνοϊκού κλίματος για την πραγματοποίηση νέων εφευρέσεων, την τεχνολογική ανάπτυξη και την ανάπτυξη αλλά και την παραγωγή καινοτομικών προϊόντων. Τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την εύρυθμη λειτουργία του συστήματος προστασίας των εφευρέσεων περιγράφονται στις επόμενες παραγράφους:

A. Η παραχώρηση του μονοπωλίου εκμετάλλευσης προς τον εφευρέτη αναμένεται να λειτουργήσει ως κίνητρο για επενδύσεις στην τεχνολογική έρευνα, την πραγματοποίηση νέων εφευρέσεων καθώς επίσης και την ανάπτυξη τεχνολογικών καινοτομιών από αυτές.

B. Η προστασία που παρέχεται στον κάτοχο του διπλώματος αποτελεί σε πολλές περιπτώσεις προϋπόθεση για παραγωγικές επενδύσεις.

Γ. Το μονοπώλιο παραχωρείται για περιορισμένο χρόνο και μετά τη λήξη του η χρήση των εφευρέσεων είναι ελεύθερη. Με τον τρόπο αυτό οι καταναλωτές επωφελούνται από τις εφευρέσεις και τις καινοτομίες που παράγονται από αυτές, πληρώνοντας το τίμημα του μονοπωλιακού καθεστώτος για το χρόνο ισχύος των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, και αυτό που καθορίζεται από τον ελεύθερο ανταγωνισμό μετά τη λήξη της.

Δ. Μικρές επιχειρήσεις, που στηρίζονται στη γνώση και τη δημιουργική τους ικανότητα, μπορούν να κατοχυρώσουν τα δικαιώματά τους σε εφευρέσεις που πραγματοποιούν, μέσω διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και στη συνέχεια να τα εκμεταλλευθούν, μεταβιβάζοντας τα ή παραχωρώντας άδειες εκμετάλλευσης.

Υπάρχουν δε παραδείγματα εταιρειών, οι οποίες δεν παράγουν και δεν εμπορεύονται οι ίδιες τα καινοτομικά προϊόντα που έχουν εφεύρει, αλλά έχουν έσοδα αποκλειστικά από τη διάθεση των δικαιωμάτων τους στις εφευρέσεις. Επίσης νέες εταιρείες που σκοπεύουν στην εκμετάλλευση της τεχνογνωσίας τους, έχουν σαφή πλεονεκτήματα στην αναζήτηση επιχειρηματικών κεφαλαίων, αν έχουν κατοχυρώσει τα δικαιώματα τους με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας.

Ε. Η κατοχύρωση των δικαιωμάτων μέσω διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας διευκολύνει επίσης σε μεγάλο βαθμό τη μεταφορά τεχνολογίας, αφού οι ενδιαφερόμενοι δικαιούχοι και οι δυνητικοί χρήστες των εφευρέσεων μπορούν να συνάπτουν συμφωνίες για άδειες εκμετάλλευσης ή μεταβίβαση των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας με σχετικά πολύ μεγαλύτερη ευκολία, όταν το αντικείμενο της εκμετάλλευσης ή μεταβίβασης είναι καταγεγραμμένο σε ένα δίπλωμα ευρεσιτεχνίας.

ΣΤ. Η αποκάλυψη της εφεύρεσης αποτελεί ιδιαίτερα θετικό παράγοντα για την κοινωνία. Η διάχυση της γνώσης λειτουργεί καταλυτικά για την παραγωγή νέας γνώσης. Οι πόροι για έρευνα και ανάπτυξη, δημόσιοι ή ιδιωτικοί, μπορούν να κατευθυνθούν για την παραγωγή νέων τεχνολογιών αντί για την αναπαραγωγή ήδη υπάρχουσών και οι επιχειρήσεις που έχουν ανάγκη από τεχνολογίες, μπορούν να τις αναζητήσουν σε δομημένες βάσεις δεδομένων. Τα τελευταία χρόνια η πρόσβαση σε πολλές βάσεις δεδομένων διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας είναι ελεύθερη μέσω διαδικτύου⁹.

Ζ. Η συστηματική παρατήρηση των τεχνολογιών που αποκαλύπτονται μέσω διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, αποτελεί εργαλείο για τις επιχειρήσεις, αφενός για την παρακολούθηση των ανταγωνιστών και αφετέρου για την παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων στους τομείς που τους ενδιαφέρει, με αποτέλεσμα την ενίσχυση του ανταγωνισμού

⁹ <http://www.epo.org>

4

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας, επισημαίνουμε πως η ικανότητα τεχνολογικής απορρόφησης και καινοτομίας αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την ανταγωνιστικότητα των οικονομιών και των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτές.

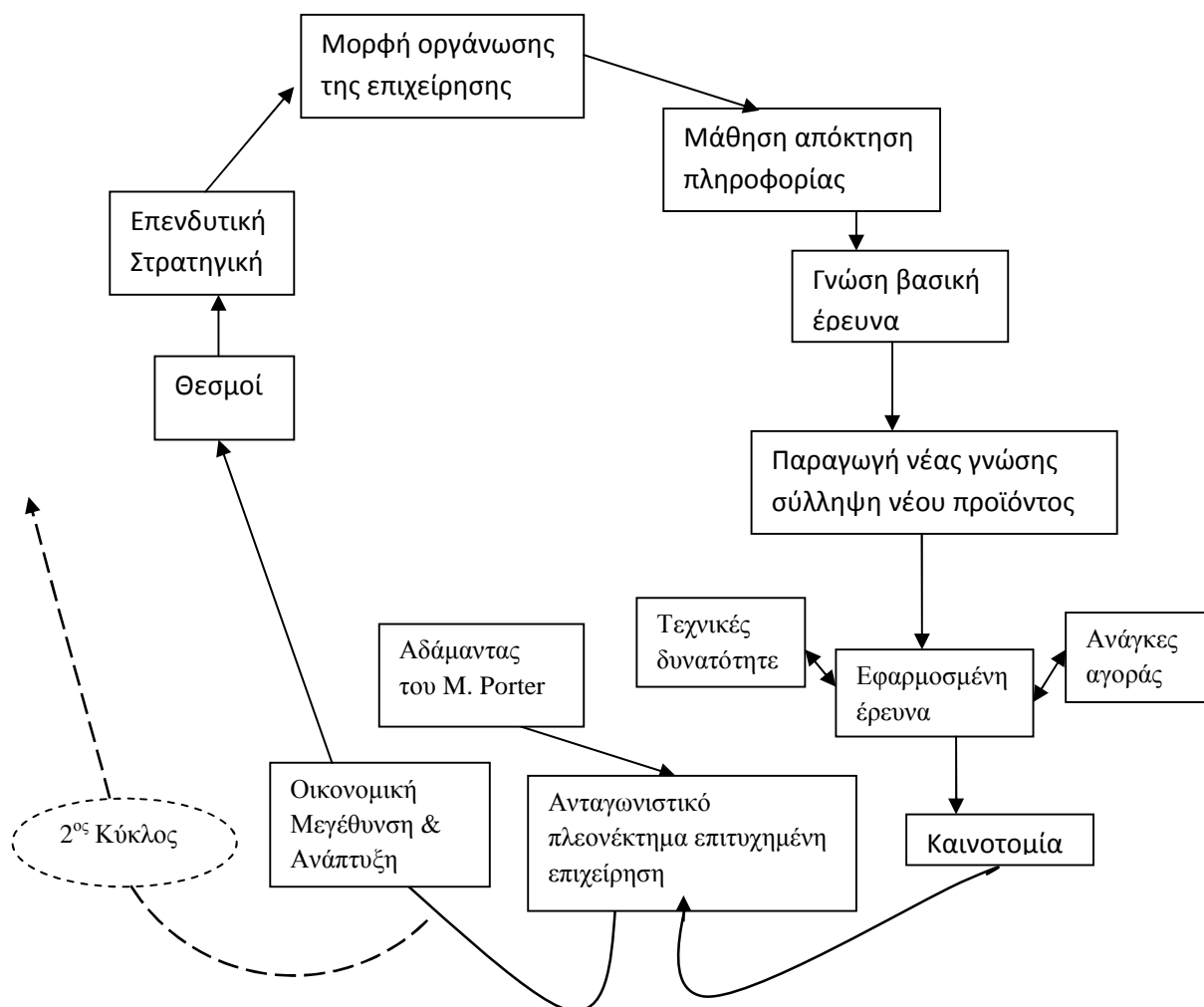
Η καινοτομική ικανότητα των επιχειρήσεων συνίσταται πρωτίστως στην ενδογενή ανάπτυξη γνώσης και τεχνολογίας, που επιτυγχάνεται με την συμμετοχή εξειδικευμένου προσωπικού και επενδύσεις σε δραστηριότητες E&A. Οι εξωγενείς τεχνολογικές εισροές είναι επίσης σημαντικές, αλλά προϋποθέτουν ανάλογη ενδοεπιχειρησιακή προσπάθεια για την αξιοποίησή τους. Ειδικότερα, η συμμετοχή των επιχειρήσεων σε διεθνή δίκτυα ανταλλαγής γνώσης και πληροφορίας δίνει ουσιαστική ώθηση στην καινοτομικότητα.

«Η καινοτομία είναι ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση κερδίζει και διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.»

(Porter, 1990)

Η καινοτομία δεν είναι μόνο το τελικό προϊόν που παρουσιάζει η επιχείρηση στον καταναλωτή, διαπερνά από όλες τις φάσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Δηλαδή, από το σχεδιασμό της στρατηγικής κατεύθυνσης, τη σύλληψη της ιδέας για το νέο προϊόν, μέχρι την ανάπτυξή του και την απορρόφησή του από την αγορά. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι φάσεις ανέλιξης του νέου προϊόντος συνδέονται αποφασιστικά με τις επενδυτικές στρατηγικές, καθώς και με τη μορφή

οργάνωσης των λειτουργιών της επιχείρησης. Στο ακόλουθο σχήμα παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο προκύπτει και ανελίσσεται η καινοτομία:



Σχήμα 6 : Το κύκλωμα της καινοτομικής διαδικασίας (Γεωργαντά, σελ. 68)

Στο πρώτο κεφάλαιο αναφερθήκαμε στις έννοιες **ευελιξία** και **προσαρμοστικότητα** που αποτελούν τα κύρια συστατικά κάθε πελατοκεντρικής επιχείρησης που προσδοκά να ανταποκρίνεται με επιτυχία στο ευμετάβλητο ανταγωνιστικό παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον. Συμπερασματικά λοιπόν τέτοιου είδους επιχειρήσεις που έχουν ως στόχο την υιοθέτηση του προαναφερθέντος μοντέλου της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας, διέπονται από την λεγόμενη εξίσωση της επιχείρησης .

Στο νέο παραγωγικό περιβάλλον, όπως αυτό έχει διαμορφωθεί με την είσοδο των νέων τεχνολογιών, δίνεται μια πρωτοφανής ευκαιρία στις επιχειρήσεις να

υπερβούν το μέγεθός τους και να διαδραματίσουν ενεργότερο ρόλο σε πάσης φύσεως συναλλαγές. Η δυνατότητα επικοινωνίας τους με πηγές πληροφόρησης που τις αφορούν εξασφαλίζει άμεση ενημέρωση και έγκαιρη λήψη πρωτοβουλιών ώστε να μπορέσουν να εναρμονιστούν με τις νέες τάσεις της αγοράς και να αξιοποιήσουν προς όφελός τους τις εκάστοτε συγκυρίες, να εκμεταλλευτούν στο έπακρο την δυνατότητα συνεργασιών με άλλες εταιρείες, αυξάνοντας έτσι την ευελιξία τους.

Έτσι θα μπορούσαμε να πούμε ότι **το περιβάλλον παίζει αποφασιστικό ρόλο στην ανάπτυξη της καινοτομίας**. Η δυνατότητα μιας επιχείρησης να καινοτομεί είναι από τους βασικότερους παράγοντες που προσδιορίζουν τη διεθνή ανταγωνιστικότητα της. **Η καινοτομία αποτελεί βασική επιδίωξη των επιχειρήσεων**, λόγω του ότι τις βοηθά:

- στην βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών τους,
- στην επέκταση σε νέες αγορές,
- στην αύξηση του μεριδίου αγοράς και
- στην μείωση του εργατικού κόστους.

Είναι καλό να επισημανθεί, ότι **η καινοτομία δεν ταυτίζεται με την τεχνολογική πρόοδο**. Βέβαια, οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι καθοριστικές για την εμφάνιση νέων προϊόντων και τη δημιουργία νέων αγορών. Έτσι συμπεραίνουμε ότι οι τεχνολογικές αλλαγές αποτελούν κεντρική συνιστώσα των περισσότερων καινοτομιών.

Όπως έχει προαναφερθεί στο δεύτερο κεφάλαιο του παρόντος, σε μελέτη των Booz & Hamilton (1982) αποκαλύφθηκε ότι για κάθε επτά ιδέες νέων προϊόντων, περίπου τέσσερις φτάνουν σε διαδικασία ανάπτυξης, 1,5 εισάγονται στην αγορά και μόνο 1 πετυχαίνει. Αντίστοιχη μελέτη του Συνδέσμου Ανάπτυξης και Διαχείρισης Προϊόντος συμπεραίνει ότι για κάθε 11 ιδέες, 3 φτάνουν στη φάση ανάπτυξης, 1,3 εισάγονται στην αγορά και μόνο μία γίνεται εμπορική επιτυχία. Συμπερασματικά ο λόγος στον οποίο αποδίδεται συχνότερα η αποτυχία νέων προϊόντων είναι η ανεπαρκής έρευνα μάρκετινγκ, ενώ ακολουθούν τα τεχνικά προβλήματα και ο κακός σχεδιασμός (Page 1993). Η σημασία του μάρκετινγκ στις καινοτομίες διαπιστώνεται επίσης ως ένα ποσοστό 60-80% των επιτυχημένων καινοτομιών οφείλεται στην αγορά και μόλις 20-40% στο ερευνητικό εργαστήριο.

Έχοντας υπόψη τα όσα αναφέρθηκαν η παγκοσμιοποίηση αποτελεί την εξέλιξη του ανταγωνισμού, εξαιτίας του υψηλού ρυθμού ανάπτυξης ομοειδών προϊόντων από ομοειδείς επιχειρήσεις και των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων. Συνεπώς, η διεθνοποίηση του ανταγωνισμού έχει ως αποτέλεσμα την άμεση αύξηση των κινδύνων και των εξωτερικών απειλών για κάθε επιχείρηση, η οποία οφείλει να συνειδητοποιήσει ότι ο ανταγωνισμός πλέον μπορεί να χτυπήσει από «παντού» και όχι μόνο από εταιρείες που εδρεύουν στην ίδια γεωγραφική περιοχή. Έτσι, προκειμένου οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί να καταστήσουν τα προϊόντα τους ανταγωνιστικά και να κατορθώσουν να διατηρήσουν και να βελτιώσουν περαιτέρω την ανταγωνιστικότητά τους στην αγορά, καθίσταται πιο επιτακτική η ανάγκη για ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων μέσα από την καινοτομία. Πρέπει να θέσουν ως κεντρικό στρατηγικό τους στόχο την **καινοτομία**.

Κλείνοντας, τα τελευταία χρόνια καθίσταται παγκοσμίως όλο και πιο αντιληπτό ότι η καινοτομία είναι παράγοντας κλειδί για την συνεχή οικονομική μεγέθυνση και ευημερία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γεωργαντά Ζ, «Επιχειρηματικότητα και Καινοτομίες: Το Management της επιχειρηματικής καινοτομίας», Ανικούλα, Θεσσαλονίκη (2003).
- Kotler, P. (1991), *Marketing Management*, Prentice Hall.
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (1990), "Managing innovation in the transnational corporation"
- Page, A. (1993), «Assessing new product development practices and performance: establishing crucial norms», *Journal of Product Innovation Management*, T.10 September.
- Page, A.L. & Rosenbaum, H. (1987), «Redesigning product lines with conjoint analysis: how Sunbeam does it», *Journal of Product Innovation Management*, T. 4, σσ. 120-137.
- Cattin, P. & Wittink, D.R. (1982), «Commercial use of conjoint analysis: a survey», *Journal of Marketing*, Summer, 46, σσ. 44-53
- T. Levitt (1983), «The Globalization of Markets,» Harvard Business Review
- Hauser, (1988), «research of innovation» Harvard Business Review
- T. Levitt (1983), After The Sale Is Over, Harvard Business Review, September-October 1983, p. 87-93
- Ελληνικό Κέντρο Αναδιανομής Καινοτομίας, (2003), *Καινοτομία: Έρευνα – Τεχνολογία. Συγκριτική αξιολόγηση εθνικών ερευνητικών πολιτικών*. Διμηνιαία Έκδοση. Αθήνα: ΕΚΤ.
- Αρβανίτη, Ελένη, 10-10-2008 «Economic innovative technologies and applications in region of Western Greece», Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Booz, A. & Hamilton, (1982), *New products management for the 1980s*, New York.
- Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, (2003), CORDIS. *Ελληνική Προεδρία της ΕΕ. Κόμβος πληροφόρησης για Έρευνα, Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομία*. Αθήνα
- OECD, (1984), *Report for the results of the workshop on research, technology and regional policy*. Paris.

- Οργανισμός Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας (ΟΒΙ), *Οδηγός Καλής Πρακτικής για τη Μεταφορά Τεχνολογίας*, Αθήνα, Δεκέμβριος 2005.
- Thomas H. Barry,(1991) «*Managing the Total Quality Transformation*»
- Theuerkauf, I. (1989), «Kundennutzenmessung mit conjoint», *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, T. 59, αρ. 1, 1989, σσ. 1179-1192.
- Schubert, B. (1995), «Conjoint analyses», in Tietz, B., Köhler, R. & Zentes, J. (eds), *Handwörterbuch des Marketing*, Schöffer Poeschel Verlag, Stuttgart, σσ. 376-390.
- Porter M., (1990), *The competitive advantage of nations*. London: McMillan.
- Green, P.E. & Srinivasan, V. (1978), «Conjoint analysis in consumer research: issues and outlook», *Journal of Consumer Research*, September, 5, σσ. 103-123.
- Lauglaug, A. (1993), «*Technical market research: get customers to collaborate in developing products*», *Long Range Planning*, 26(2), σ. 78.
- Tottie, M. & Lager, T. (1995), «QFD - linking the customer to the product development process as a part of the TQM concept», *R&D Management*, 25, 3.
- Freeman Chris, 1992 «*Introduction to 'Technological infrastructure and international competitiveness*»
- Αρβανίτη Ελένη,(2008) «*Οικονομική καινοτόμων τεχνολογιών*».
- Καρβούνης, 1995 «*Διαχείριση Τεχνολογίας και Καινοτομίας*» Αθήνα, εκδόσεις Σταμούλης.
- OECD, 1996 «*Employment and Growth in the Knowledge – based Economy*»

Πηγές Διαδικτύου

- <http://hirc.ekt.gr/hirc/el>
- <http://hirc.ekt.gr/opencms/opencms/hirc/services/newsletter/inn6/home.htm>
- <http://www.obi.gr>
- <http://www.obi.gr/obi/?tabid=171>
- <http://liaison.ntua.gr/core/portal.asp?cpage=NODE&cnode=1>

- http://62.103.39.56:8080/keta_kemak/articles/category.jsp?context=102&categoryid=2171
- <http://ec.europa.eu/research/>
- http://ec.europa.eu/research/infocentre/theme_en.cfm?item=Success stories
- <http://www.wikipedia.org>
- <http://www.tech-faq.com>
- <http://www.go-online.gr>
- http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1459
- <http://www.epo.org>
- http://www.srcosmos.gr/srcosmos/generic_pinakas.aspx?pinakas=top_viewed

Ηλεκτρονικές Βιβλιοθήκες Πανεπιστημίων

- <http://library.panteion.gr:8080/dspace/>
- <http://www.aueb.gr/>
- <http://www.ntua.gr/>
- <http://www.unipi.gr/>
- <http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/>
- <http://www.upatras.gr/>
- <http://www.teiath.gr/>
- <http://illinois.edu/>
- <http://www.mit.edu/>
- <http://www.berkeley.edu/>
- http://www.sitemaker.gr/stamkosk/page_GREEK_6.htm