



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ

ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ &

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ



Θέμα Πτυχιακής Εργασίας :
**«Ανάλυση και Σχεδιασμός της Στρατηγικής Μάρκετινγκ
στην εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά»**

Σπουδαστής: Πλιατσικούρης Νίκος

Επιβλέπων Καθηγητής: Γατομάτης Παναγιώτης

Πάτρα 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες	4
Πρόλογος	5
Εισαγωγή	7

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο :ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Μέρος Α: Βασικές Αρχές Μάρκετινγκ & Στρατηγικού Μάνατζμεντ	9
1. Βασικές Αρχές Μάρκετινγκ	9
2. Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ.....	13
3. Μείγμα Μάρκετινγκ	15
4. Επιχειρησιακός στρατηγικός σχεδιασμός	18
Μέρος Β: Προϊόν & Κύκλος Ζωής Προϊόντος	27
1. Το προϊόν και τα χαρακτηριστικά του	27
2. Κύκλος ζωής προϊόντος	28
3. Νέα προϊόντα	30
3.1.Γιατί είναι τόσο λιγοστά τα νέα προϊόντα – το δίλημμα της ανάπτυξης του νέου προϊόντος	31
3.2.Σπουδαιότητα Δημιουργίας Νέων Προϊόντων.....	33
3.3. Παραδείγματα Νέων Προϊόντων που γνώρισαν επιτυχία.....	33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο :ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

1. Λόγοι Ανάπτυξης Νέου Προϊόντος	39
2. Στάδια Ανάπτυξης Νέου Προϊόντος	41
2.1. Γένεση Ιδεών.....	43
2.1.1 Πηγές προέλευσης ιδεών	43
2.1.2 Τεχνικές Γέννησης ιδεών.....	45
2.2 Σύγκριση και Αξιολόγηση	47
2.2.1 Αξιολόγηση Ιδεών	48
2.2.2 Ποιοτική Έρευνα	50
2.2.3 Ποσοτική Έρευνα	50
2.2.4 Ανάλυση SWOT.....	51
2.2.5 Λάθη κατά την αξιολόγηση ιδεών & Επιπτώσεις.....	52
2.3.Επιχειρησιακή Ανάλυση	53

2.3.1 Ανάλυση Κόστους Ωφέλειας	53
2.3.2. Διαχείριση Παραγόντων	54
2.3.3. Διαγράμματα Gantt.....	54
2.4 Ανάπτυξη & Δοκιμή Ιδέας Προϊόντος.....	55
2.4.1 Ανάπτυξη Προϊόντος	55
2.4.2. Δοκιμή Προϊόντος εντός της Επιχείρησης.....	56
2.4.3. Δοκιμή εκτός της επιχείρησης.....	57
2.5 Παραγωγή Προϊόντος.....	59
2.6 Εισαγωγή Προϊόντος στην Αγορά	60
2.6.1 Εισαγωγή τον κατάλληλο χρόνο & τον κατάλληλο τρόπο	60
2.6.2.Εισαγωγή στον κατάλληλο τρόπο.....	61
2.6.3. Τιμολόγηση Προϊόντος	61
2.6.4. Προώθηση Προϊόντος	62
2.6.5. Κανάλια διανομής	64
3. Ρίσκο Για Την Εισαγωγή Νέου Προϊόντος	64
4. Λόγοι Αποτυχίας & Επιτυχίας Νέων Προϊόντων.....	65
5. Παράθεση Παραδειγμάτων.....	68
Συμπεράσματα	71

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΕΡΕΥΝΑ

1. Στόχος και αντικείμενο της έρευνας	73
2. Είδος Έρευνας-Μέθοδος Συλλογής Πληροφοριών.....	73
3. Λίγα λόγια για τις εταιρείες.....	74
3.1.SHELMAN A.E.....	74
3.2.ΞΥΛΕΙΑ ΒΥΘΟΥΛΚΑ ΑΕΒΕ.....	75
3.3. ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ ΑΦΟΙ ΟΕ (ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ-BROS)	76
4. Παράθεση & Ανάλυση Αποτελεσμάτων	76
5. Εξαγωγή Συμπερασμάτων	95
Παράρτημα.....	98
Βιβλιογραφία	104

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν τόσο επιστημονικά όσο και υλικά στην ολοκλήρωση αυτής της Διπλωματικής Εργασίας η οποία και σηματοδοτεί το πέρας των σπουδών μου στο ΑΤΕΙ Πάτρας.

Θερμές ευχαριστίες οφείλω πρωταρχικά να απονείμω στον επιβλέπων καθηγητή της διπλωματικής μου κ. Γατομάτη για την πρόθυμη και αμέριστη βοήθειά του, κατά την εκπόνηση και περάτωση αυτού του έργου. Ένα θερμό ευχαριστώ στη Βιβλιοθήκη του ΑΤΕΙ Πατρών για την παροχή πολύτιμου ερευνητικού υλικού χάρις του οποίου κατάφερα να ολοκληρώσω τη παρούσα εργασία.

Τέλος, ευχαριστούμε ιδιαίτερα την κυρία Μαριδάκη Παναγιώτα, Marketing Coordinator της επιχείρησης Shelman A.E., τον κύριο Αποστόλου Σωτήρη, Γενικό Διευθυντή της επιχείρησης Αφοί Αποστόλου, και τέλος τον Κο και την Κα Βυθούλκα για την πρόθυμη συνεργασία τους, και τις πολύτιμες πληροφορίες που μας έδωσαν αντίστοιχα.

Πρόλογος

Η ανανέωση των παλιών προϊόντων και η ανάπτυξη νέων αποτελεί το επίκεντρο των προσπαθειών της διοίκησης μιας σύγχρονης επιχείρησης. Όλα τα προϊόντα, μετά από ένα χρονικό διάστημα, το οποίο ποικίλλει ανάλογα με τη φύση του προϊόντος, εισέρχονται στο στάδιο της κάμψης, οπότε είτε αντικαθίστανται, είτε εγκαταλείπονται, είτε διατηρούνται, αφού βέβαια αυτό είναι για το συμφέρον της επιχείρησης. Έτσι, για να επιβιώσει μια επιχείρηση σήμερα, πρέπει να δημιουργεί συνέχεια καινούρια προϊόντα.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι, μέσα από μια σύντομη ανασκόπηση του εννοιολογικού και θεωρητικού υπόβαθρου του Μάρκετινγκ και του Στρατηγικού Επιχειρησιακού Σχεδιασμού, να γίνει κατανοητός ο τρόπος που η επιχείρηση θα οργανώσει τις διαδικασίες που απαιτούνται για την καλύτερη δυνατή ανάπτυξη των προϊόντων της, είτε αυτό αφορά στην ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, είτε στην αναβάθμιση ενός παλιότερου.

Η πτυχιακή εργασία επιμερίζεται σε τρία κυρίως κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο επιδιώκεται μια γενικότερη επισκόπηση του θέματος, περιγράφοντας τις έννοιες του Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ και του Στρατηγικού Επιχειρησιακού Σχεδιασμού, και αναλύοντας τα γενικότερα βήματα που ακολουθούν οι περισσότερες επιχειρήσεις για την οργάνωση τους. Ταυτόχρονα γίνεται αναφορά και στην έννοια του προϊόντος, αναλύοντας τα κύρια χαρακτηριστικά του άλλα και τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα μπορούσαν να το κάνουν να διαφέρει από τα υπόλοιπα. Συμπληρωματικά παρατίθενται παραδείγματα νέων προϊόντων.

Εν συνεχεία στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιείται μια θεωρητική προσέγγιση της διαδικασίας δημιουργίας νέου προϊόντος, αναλύοντας τα βασικότερα σημεία της όλης διαδικασίας. Αναφορά γίνεται επίσης στο ρίσκο και στην αβεβαιότητα που περικλείει η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων, αλλά και πότε το νέο προϊόν θα πετύχει ή θα αποτύχει. Συμπληρωματικά παραθέτονται 2 case studies.

Στο τρίτο κεφάλαιο πραγματοποιείται έρευνα βάσει ερωτηματολογίου σε τρεις επιχειρήσεις για να δούμε και στην πράξη όλα όσα αναφέραμε στο

θεωρητικό μέρος της εργασίας, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο βρίσκουν πρακτική εφαρμογή στην εν λόγω επιχείρηση.

Σε όλη την εργασία έγινε προσπάθεια η ανάλυση να μείνει σε κατανοητά επίπεδα, χωρίς κουραστικές λεπτομέρειες. Ιδιαίτερη προσπάθεια καταβλήθηκε για τη βέλτιστη παρουσίαση του συγγράμματος αυτού ώστε να διασφαλιστεί η ευχρηστία του και η φιλικότητα προς τον αναγνώστη. Παρά την επιβεβλημένη αναφορά ειδικής ορολογίας, η παρούσα εργασία γράφτηκε σε φιλικό ύφος και με όσο ήταν δυνατό απλούστερη διατύπωση. Ελπίζω πως η εν λόγω προσπάθεια θα φανεί χρήσιμη στον αναγνώστη ο οποίος επιθυμεί να κατανοήσει τη επιχειρηματικότητα σύμφωνα πάντα με τα όσα της προστάζουν οι σύγχρονοι καιροί.

Εισαγωγή

Το μάρκετινγκ σήμερα είναι η επιχειρηματική λειτουργία που εντοπίζει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών που δεν έχουν ικανοποιηθεί, προσδιορίζει και μετρά το μέγεθός τους, καθορίζει ποιες αγορές – στόχους μπορεί να εξυπηρετήσει καλύτερα, αποφασίζει ποιά είναι τα κατάλληλα προϊόντα, οι υπηρεσίες και τα προγράμματα που εξυπηρετούν αυτές τις αγορές και καλεί όλα τα στελέχη της εταιρείας να σκεφτούν και να εξυπηρετήσουν τον πελάτη.

Το μάρκετινγκ δεν πρέπει κανείς να το δει κοντόφθαλμα σαν μια προσπάθεια να βρεθούν έξυπνοι τρόποι για να πουληθούν τα προϊόντα μιας επιχείρησης. Πολλοί επίσης συγχέουν το μάρκετινγκ με μερικές από τις επιμέρους λειτουργίες του όπως είναι η διαφήμιση και η πώληση. Το αυθεντικό μάρκετινγκ δεν είναι η τέχνη του να πουλάς αυτό που παράγεις, αλλά να ξέρεις τι να φτιάχνεις. Είναι η τέχνη να εντοπίζεις και να κατανοείς τις ανάγκες του καταναλωτή και να παράγεις λύσεις που δίνουν ικανοποίηση στους καταναλωτές, κέρδη στους παραγωγούς και οφέλη στους μέτοχους των εταιριών. Ο ηγετικός ρόλος στην αγορά επιτυγχάνεται με την δημιουργία ικανοποίησης στον καταναλωτή μέσα από κάποια καινοτομία στο προϊόν, μέσα από την ποιότητα του προϊόντος, και μέσα από τη εξυπηρέτηση του πελάτη.

Το περιβάλλον του μάρκετινγκ σήμερα

Στον ανταγωνιστικό κόσμο του σήμερα είναι απαραίτητο να σκέφτεται κανείς με βάση την αγορά. Σε πολλά μέρη υπάρχουν παρά πολλά αγαθά που επιδιώκουν να αποσπάσουν την προτίμηση πολύ λίγων καταναλωτών. Μερικές εταιρείες προσπαθούν να επεκτείνουν το μέγεθος της αγοράς, αλλά οι περισσότερες ανταγωνίζονται για να μεγαλώσουν το μερίδιό τους στην υπάρχουσα αγορά. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να βγαίνουν κερδισμένοι και χαμένοι. Χαμένοι είναι εκείνοι που δεν διαθέτουν τίποτα το ξεχωριστό στην αγορά. Κερδισμένοι είναι αυτοί που αναλύουν προσεκτικά τις ανάγκες, εντοπίζουν τις ευκαιρίες και δημιουργούν αξιόλογες προσφορές για τις ομάδες καταναλωτών – στόχων τις οποίες δεν μπορούν να κάνουν οι ανταγωνιστές τους.

Ως επακόλουθο των παραπάνω, οι μαρκετερς των εταιρειών έχουν να αντιμετωπίσουν πολλές σκληρές προκλήσεις στην αγορά όπως οι χαμηλοί ρυθμοί οικονομικής ανάπτυξης, η αυξανόμενη δύναμη των ανταγωνιστών από την Ευρώπη και την Άπω ανατολή, ο κατατεμαχισμός των μεγάλων αγορών σε πολύ μικρότερες κ.α. Αν τα προβλήματα αυτά αναλυθούν σωστά μπορούν, να αποτελέσουν ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΜΕΡΟΣ Α ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το μάρκετινγκ σήμερα είναι μια δημοφιλή λέξη. Δύσκολα θα βρει κανείς δημοσιεύσεις σχετικές με τις επιχειρήσεις, που να μην αναφέρονται στο μάρκετινγκ. Τι είναι όμως ακριβώς το μάρκετινγκ; Για πολλούς είναι η διαδικασία της πώλησης, για άλλους είναι διαφήμιση και προώθηση. Ορισμένοι άλλοι ορίζουν το μάρκετινγκ ως έρευνα αγοράς για τον εντοπισμό των αναγκών των καταναλωτών. Όλα αυτά, αλλά και κάτι περισσότερο είναι το μάρκετινγκ.

Το μάρκετινγκ έχει επίσης ορισθεί με πολλούς τρόπους και από πολλούς συγγραφείς. Προσωπικά προτιμήσαμε τον εξής ορισμό του μάρκετινγκ:

²Το μάρκετινγκ είναι μια κοινωνική διαδικασία και μια διαδικασία μάνατζμεντ με την οποία τα άτομα και οι ομάδες αποκτούν ότι χρειάζονται και επιθυμούν, μέσω της παραγωγής, της προσφοράς και της ανταλλαγής προϊόντων αξίας με άλλα."¹

Ο ορισμός αυτός στηρίζεται σε κάποιες βασικές έννοιες – γι' αυτό άλλωστε και τον προτιμήσαμε - οι οποίες είναι οι εξής:

□ **Ανάγκες, επιθυμίες και απαιτήσεις**²

Το σημείο εκκίνησης για την επιστήμη του μάρκετινγκ βασίζεται στις ανθρώπινες ανάγκες και επιθυμίες.

"Ανθρώπινη ανάγκη είναι μια κατάσταση αισθητής έλλειψης κάποιας βασικής ικανοποίησης (π.χ. τροφή, ρουχισμός)"

¹ Philip Kotler (1994), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, (7^η έκδοση), Τόμος Α, κεφ. 1, σελ. 40, Αθήνα, EMI-Interbooks

² Διαθέσιμο από <http://www.tex.unipi.gr>

Οι ανάγκες αυτές υπάρχουν στην ίδια την ανθρώπινη βιολογία και την ανθρώπινη ύπαρξη και δεν μπορούν να δημιουργηθούν από την κοινωνία.

"Επιθυμίες είναι οι πόθοι για συγκεκριμένα μέσα ικανοποίησης αυτών των βαθύτερων αναγκών."

Και ενώ οι ανάγκες των ανθρώπων είναι ελάχιστες, οι επιθυμίες τους είναι πολλές και αλλάζουν συνεχώς μορφή από τις κοινωνικές ανάγκες και τους θεσμούς, όπως είναι η οικογένεια, το σχολείο, η εκκλησία κτλ.

"Οι απαιτήσεις είναι επιθυμίες των καταναλωτών για συγκεκριμένα προϊόντα, οι οποίες υποστηρίζονται από μια ικανότητα και επιθυμία να τα αγοράσουν. "

Γι'αυτό και μια εταιρεία δεν θα έπρεπε να μετράει πόσοι καταναλωτές θέλουν το προϊόν της, αλλά το κυριότερο, πόσοι πραγματικά επιθυμούν και είναι σε θέση να το αγοράσουν

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε ότι **πολλοί κριτικοί του μάρκετινγκ υποστηρίζουν ότι «οι μάρκετες δημιουργούν ανάγκες»** ή ότι **«οι μάρκετες κάνουν τους ανθρώπους να αγοράζουν άχρηστα πράγματα»**. Στην πραγματικότητα αυτό δεν ισχύει. Οι ανάγκες προϋπήρχαν των μάρκετερ. **Οι μάρκετες αυτό που κάνουν είναι να επηρεάζουν τις επιθυμίες**. Λένε στους καταναλωτές ότι ένα ακριβό αυτοκίνητο θα τους ικανοποιήσει την ανάγκη για κοινωνική θέση. Οι μάρκετες δεν δημιουργούν την ανάγκη για κοινωνική θέση, αλλά προσπαθούν να τονίσουν ότι ένα συγκεκριμένο προϊόν θα ικανοποιήσει αυτήν την ανάγκη.

□ **Προϊόντα**

"Προϊόν είναι οτιδήποτε μπορεί να προσφερθεί σε κάποιον για να ικανοποιήσει μια ανάγκη ή μια επιθυμία."³

Οι άνθρωποι ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους με προϊόντα. Η σημασία των προϊόντων για τον καταναλωτή δεν έγκειται τόσο στην κατοχή τους, όσο στην χρησιμοποίησή τους για την ικανοποίηση των επιθυμιών τους, λόγου χάρη δεν αγοράζουμε ένα

³ Γιάννης Πετρόφ, Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη (2001), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, η Ελληνική προσέγγιση (1^η έκδοση), κεφ.6, σελ.307, Αθήνα, Εκδ. Rosili

αυτοκίνητο για να το βλέπουμε, αλλά γιατί μας εξυπηρετεί στις μετακινήσεις μας. Παράταιρη έννοια με το προϊόν – το οποίο έχει συνηθιστεί να ακούγεται σαν κάτι το οποίο είναι υλικό – είναι και η υπηρεσία η οποία αναφέρεται κυρίως σε άυλα αντικείμενα. Αυτό που συνδέει τις δύο έννοιες είναι το γεγονός ότι για να προσφερθεί μια υπηρεσία είναι αδύνατο να μην χρησιμοποιηθούν υλικά μέσα, λόγω χάρη το ταξίδι που θα προσφέρει μια ταξιδιωτική εταιρεία- το οποίο θεωρείται και υπηρεσία – δεν θα είναι εφικτό αν δεν θα μπορέσει να παρέχει στον πελάτη το μεταφορικό μέσο με το οποίο θα πραγματοποιηθεί ή τον τόπο διαμονής του, τα οποία αποτελούν υλικά αντικείμενα.

□ **Αξία, κόστος και ικανοποίηση**

"Αξία είναι η εκτίμηση του πελάτη για την συνολική δυνατότητα που έχει ένα προϊόν να ικανοποιήσει τις ανάγκες του."⁴

Κάθε προϊόν συνεπάγεται και ένα κόστος. Άρα κάθε πελάτης πριν προχωρήσει στην αγορά ενός προϊόντος, θα σκεφτεί την αξία του και το κόστος του, και λογικά θα επιλέξει αυτό που θα του αποδώσει την μεγαλύτερη αξία με το μικρότερο δυνατό κόστος. Λέμε λογικά γιατί συνήθως κάθε καταναλωτής διαμορφώνει με διαφορετικό τρόπο στο μυαλό του την αξία και επιλέγει με τα δικά του προσωπικά κριτήρια. Λόγου χάρη κάποιος εύρωστος οικονομικά καταναλωτής ίσως να μην δώσει σημασία στο κόστος του προϊόντος αλλά μόνο στην αξία του και στην ικανοποίηση που θα πάρει από την αγορά του.

□ **Ανταλλαγή, συναλλαγές και σχέσεις**⁵

"Ανταλλαγή είναι η πράξη της απόκτησης ενός επιθυμητού προϊόντος από κάποιον στον οποίο προσφέρεται κάτι για ανταπόδοση. "

Η ανταλλαγή είναι η προσδιοριστική έννοια που διέπει το μάρκετινγκ, γιατί μέσω αυτής οι καταναλωτές αποκτούν τα προϊόντα που ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Για να επιτευχθεί μια ανταλλαγή θα

⁴ Σιώμκος Γ. (1995), Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάρκετινγκ, κεφ.1^ο, σελ.14, Αθήνα, εκδ. Σταμούλης
⁵ Philip Kotler (1994), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, (7^η έκδοση), Τόμος Α΄, κεφ. 1, σελ. 43-44, Αθήνα, EMI-Interbooks

πρέπει να υπάρχουν τουλάχιστον δύο μέλη, καθένα από τα οποία θα διαθέτει κάτι που ενδεχομένως θα έχει αξία για το άλλο. Εφόσον τα δύο μέλη έρθουν σε επαφή και επιτευχθεί συμφωνία, λέμε ότι πραγματοποιήθηκε μία συναλλαγή. Μια συναλλαγή μπορεί να επιτευχτεί γρηγορότερα και με τη μέγιστη δυνατή απόδοση και για τις δύο πλευρές αν μεταξύ των συναλλασσόμενων υπάρχει εμπιστοσύνη, δηλαδή στην ουσία όταν μεταξύ τους έχει χτιστεί μια καλή σχέση. Οι έξυπνοι επιχειρηματίες προσπαθούν να δημιουργήσουν μια μακρόπνοη εμπιστοσύνη, αμοιβαία συμφέρουσες σχέσεις με πελάτες, διανομείς, αντιπροσώπους και διαπραγματευτές. Αυτό είναι το λεγόμενο "μάρκετινγκ των σχέσεων".

□ **Αγορές**⁶

Μια αγορά απαρτίζεται από όλους τους πιθανούς πελάτες που έχουν μια συγκεκριμένη ανάγκη ή επιθυμία και ενδεχομένως θα επιθυμούσαν και θα ήταν σε θέση να κάνουν κάποια ανταλλαγή για να ικανοποιήσουν αυτήν την ανάγκη ή επιθυμία. Οι οικονομολόγοι χρησιμοποιούν τον όρο αγορά για να αναφερθούν σε ένα σύνολο αγοραστών και πωλητών, οι οποίοι συναλλάσσονται για κάποιο συγκεκριμένο προϊόν ή κατηγορία προϊόντος. Έτσι μιλάμε για αγορά κατοικίας, αγορά υποδημάτων κ.τ.λ. Ο επιχειρηματικός κόσμος χρησιμοποιεί τον όρο αγορές για να καλύψει διάφορες ομαδοποιήσεις πελατών. Έτσι μιλούν για τις αγορές αναγκών (όπως είναι η αγορά προγραμμάτων διαίτας), για τις αγορές προϊόντων (όπως είναι η αγορά υποδημάτων), τις δημογραφικές αγορές (όπως είναι η αγορά της νεολαίας), και τις γεωγραφικές αγορές (όπως είναι η αγορά της Ελλάδας). Η έννοια των αγορών μας επαναφέρει στην έννοια του μάρκετινγκ γιατί μάρκετινγκ σημαίνει ανθρώπινη δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα σε σχέση με τις αγορές.

2. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

⁶ Philip Kotler (1972), Marketing Management Analysis, Planning and Control, sec ed., Prentice Hall inc. pp 182-187 N.Jersey

Για να περιγράψουμε το μάρκετινγκ μάνατζμεντ θα χρησιμοποιήσουμε τον ακόλουθο ορισμό ο οποίος εγκρίθηκε το 1985 από τον Αμερικανικό Σύλλογο Μάρκετινγκ:

"Μάρκετινγκ μάνατζμεντ είναι η διαδικασία του σχεδιασμού και της υλοποίησης της σύλληψης, της τιμολόγησης, της προώθησης, και της διανομής ιδεών, αγαθών και των υπηρεσιών που θα προκαλέσουν ανταλλαγές οι οποίες ικανοποιούν τους αντικειμενικούς στόχους των απόμων και των οργανισμών."⁷

Με λίγα λόγια το μάρκετινγκ μάνατζμεντ έγκειται κατά σειρά στις εξής πέντε δραστηριότητες:

Προγραμματισμός & Λήψη Αποφάσεων

Προγραμματισμός είναι μια συγκεκριμένη ενέργεια που κάνει μια επιχείρηση για την υλοποίηση μιας στρατηγικής μάρκετινγκ. Μια στρατηγική μάρκετινγκ μπορεί να συμπεριλάβει επιμέρους μικρούς προγραμματισμούς οι οποίοι είναι δυνατό να αφορούν την τιμή του προϊόντος που θα παράγει, στα δίκτυα διανομής του προϊόντος, την προβολή του και το προσωπικό που θα αναλάβει να φέρει σε πέρας όλες τις παραπάνω διαδικασίες. Επειδή ο προγραμματισμός απαιτεί εκ των προτέρων καθορισμό δράσης, η λήψη αποφάσεων έχει ενσωματωθεί στην διαδικασία του προγραμματισμού και οι δύο έννοιες έχουν συγχωνευτεί.

Οργάνωση

Είναι η διαδικασία καταμερισμού της εργασία σε ομάδες και άτομα και ο συντονισμός των ενεργειών τους, με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Με την οργάνωση καθορίζεται η ευθύνη των διοικητικών στελεχών και διαμορφώνονται οι διάφορες βαθμίδες εξουσίας και ευθύνης.

Στελέχωση

⁷ Philip Kotler (1994), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, (7^η έκδοση), Τόμος Α', κεφ.1, σελ. 50, Αθήνα, EMI-Interbooks

Είναι η διαδικασία που θα εξασφαλίσει την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, την εκπαίδευση και την ενεργοποίηση του. Εκτός από την επιλογή του κατάλληλου ανθρώπου για την κατάλληλη θέση, καθορίζονται επακριβώς οι απαιτήσεις που απορρέουν από την κάθε θέση χωριστά.

Διεύθυνση και Καθοδήγηση

Όταν τα διοικητικά στελέχη παρακινούν τους υφιστάμενους τους να εντείνουν τις προσπάθειές τους, να κατευθύνουν τις ενέργειες αυτών, επιλέγουν τον πιο αποτελεσματικό τρόπο επικοινωνίας ή επιλύουν τις διαφορές μεταξύ των υφιστάμενων τους, τότε τα στελέχη αυτά ασχολούνται με την δραστηριότητα της διεύθυνσης και της καθοδήγησης. Πρόκειται για μια από τις δυσκολότερες δραστηριότητες στην οποία κάθε στέλεχος της επιχείρησης και ειδικότερα τα στελέχη μάρκετινγκ θα πρέπει να δείξουν ιδιαίτερη προσοχή.

Έλεγχος

Η δραστηριότητα αυτή αναφέρεται στην αποδοτική ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης όπως είναι η επίτευξη του επιθυμητού κύκλου εργασιών, των επιθυμητών κερδών, η αύξηση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης, κ.α. Για το σκοπό αυτό καθορίζονται πρότυπα, συγκρίνονται τα πρότυπα με τα πραγματοποιηθέντα και γίνονται οι απαραίτητες διορθώσεις και αλλαγές ώστε να επιτευχθούν οι προγραμματισθέντες στόχοι της επιχείρησης.

Όπως είναι φανερό από όλα τα παραπάνω **το μάρκετινγκ μάνατζμεντ ταυτίζεται ιστορικά με καθήκοντα και προσωπικό που ασχολείται με την αγορά καταναλωτών**. Ας πάρουμε για παράδειγμα έναν κατασκευαστή αυτοκινήτων. Ο προσωπάρχης δραστηριοποιείται στην αγορά εργασίας, ο διευθυντής προμηθειών δραστηριοποιείται στην αγορά πρώτων υλών και ο διευθυντής οικονομικών υπηρεσιών, στην αγορά χρήματος. Αυτοί πρέπει να θέσουν αντικειμενικούς στόχους και να καταστρώσουν στρατηγικές για να

επιτύχουν ικανοποιητικά αποτελέσματα σε αυτές τις αγορές. Κατά παράδοση όμως τα στελέχη αυτά δεν ονομάζονται μάρκετερς, ούτε έχουν εκπαιδευτεί στο μάρκετινγκ.

3. ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ο όρος αυτός, σημαίνει το **συνδυασμό και συντονισμό των διαφόρων ελεγχόμενων μεταβλητών του μάρκετινγκ, τις οποίες διαλέγει η επιχείρηση και που προσδιορίζουν το πρόγραμμα μάρκετινγκ της επιχείρησης για να ικανοποιήσει μια συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών, προς τους οποίους επιθυμεί να απευθυνθεί σε μια δεδομένη χρονική περίοδο**⁸. Το «μίγμα του μάρκετινγκ» είναι ένα σύστημα αλληλεξαρτημένων και αλληλοσχετιζόμενων δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ που σχεδιάστηκαν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών και τους στόχους της επιχείρησης.⁹

Ο καθορισμός του μίγματος του μάρκετινγκ μπορεί να θεωρηθεί σαν η πιο σπουδαία απόφαση που παίρνει το μάνατζμεντ. Τα κεφάλαια και οι διάφοροι πόροι της επιχείρησης πρέπει να κατανεμηθούν προσεκτικά ανάμεσα στις διάφορες διευθύνσεις, τμήματα και λειτουργίες μέσα σ' αυτά (τα τμήματα).

Οι ελεγχόμενες μεταβλητές που απαρτίζουν το «μίγμα του μάρκετινγκ» είναι γνωστές σαν τα «**4 P**'ς» τα οποία προέρχονται από την αγγλική ορολογία των λέξεων που φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

Μείγμα Μάρκετινγκ			
Product	Price	Place	Promotion
Προϊόν	Τιμή	Προώθηση	Διανομή

⁸ Γαλάνης Β., (2006), Βασικό Μάρκετινγκ, 2^η Έκδοση, Μέρος Ι, κεφ.1, σελ. 38-39 , Αθήνα, Εκδ. Σταμούλης

⁹ Μάλλιανης, Π. (2001), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, (Γ' έκδοση), κεφ.1, σελ.44-46, Αθήνα, Εκδ. Σταμούλης



Σχήμα 1

- ✓ **Προϊόν:** Αναφέρεται όχι μόνο στο φυσικό προϊόν, αλλά και στις σχετικές υπηρεσίες που το συνοδεύουν, όπως είναι η ονομασία και το σήμα του προϊόντος, η συσκευασία και τυποποίηση, οι διάφορες ποικιλίες του προϊόντος κλπ.
- ✓ **Τιμή:** Πρέπει να καθοριστεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε το προϊόν να είναι ελκυστικό στην ομάδα των πελατών που απευθυνόμαστε, στα κανάλια διανομής και μέσα στα σχετικά όρια που προβλέπονται από διάφορους αγορανομικούς και φορολογικούς νόμους, ώστε να παρέχουν και ένα ικανοποιητικό κέρδος. Η τιμολόγηση του προϊόντος περιλαμβάνει αποφάσεις σχετικές με το επίπεδο των τιμών, τα περιθώρια και τα είδη των εκπτώσεων και το γεωγραφικό ή μη διαχωρισμό των τιμών.
- ✓ **Προώθηση:** Συνίσταται στην επικοινωνία με τους πελάτες ή τους πιθανούς πελάτες για να πληροφορηθούν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, που η διοίκηση του μάρκετινγκ αποφάσισε να γνωστοποιήσει στους πελάτες. Προώθηση σημαίνει επικοινωνία διαμέσου της διαφήμισης, πωλητών της εταιρίας, εκθέσεων, καταλόγων, δημοσιότητας κλπ.
- ✓ **Διανομή:** Συνίσταται στην τοποθέτηση του προϊόντος εκεί όπου θα είναι διαθέσιμο αποτελεσματικά στους πελάτες. Κάθε οικονομία έχει στη διάθεσή της πολλά κανάλια διανομής στο ενδιάμεσο στάδιο του χονδρεμπορίου, όπως και στο τελικό στάδιο της κατανάλωσης με το

λιανικό εμπόριο. Η διανομή και τα διάφορα κανάλια διανομής περιλαμβάνουν τη μεταφορά και την αποθήκευση του προϊόντος. Η εκλογή των κατάλληλων καναλιών διανομής μπορεί να επιβάλλει ένα προϊόν στην αγορά ή να προκαλέσει την αποτυχία του.

4. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

"Στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία του μάνατζμεντ για την δημιουργία και διατήρηση μιας βιώσιμης σχέσης ανάμεσα στους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού και τους πόρους αφενός και τις μεταβαλλόμενες ευκαιρίες της αγοράς αφετέρου. Στόχος του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να διαμορφώσει και να αναδιαμορφώσει τις δραστηριότητες και τα προϊόντα της εταιρείας, έτσι ώστε όταν συνδυαστούν να παράγουν ικανοποιητικά κέρδη και ανάπτυξη."¹⁰

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ίσως η πιο σπουδαία δουλειά των μάνατζερ μιας επιχείρησης. Πολύ λίγες άλλες δραστηριότητες επηρεάζουν βαθύτερα την μακροχρόνια ευημερία μιας επιχείρησης από την επιλογή των κατάλληλων στόχων και την κατάστρωση και εκτέλεση της κατάλληλης στρατηγικής για την επίτευξη τους.

"Στρατηγική είναι ένα σχέδιο δράσης, ένα σχέδιο για την υλοποίηση των αντικειμενικών σκοπών μιας επιχείρησης. Αποτελείται από αποφάσεις και καλά σχεδιασμένες κινήσεις που έχουν ως αποτέλεσμα την καλή επίδοση της επιχείρησης, τη δημιουργία μακροπρόθεσμων και διαρκών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων."¹¹

Αυτό που συμβάλλει κυρίως στην επιτυχία μιας στρατηγικής είναι η **καλή κατάστρωση** και η **καλή εκτέλεση**. Η πιο ιδιοφυής στρατηγική είναι αναποτελεσματική αν η εκτέλεση της είναι κακή. Αντίστοιχα, μια μέτρια στρατηγική όσο αποτελεσματικά και αν εκτελείται δεν μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για μια επιχείρηση.

¹⁰ Philip Kotler (1994), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, (7^η έκδοση), Τόμος Α', κεφ. 2, σελ. 86, Αθήνα, EMI-Interbooks

¹¹ Παπαδάκης, Βασίλης, Μ. (1999), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, Κεφ. 1, σελ.27, Αθήνα, εκδόσεις Μπένου

Η καλή στρατηγική και η καλή εκτέλεση της παρότι είναι από τις πλέον σημαντικές ενδείξεις σωστού μάνατζμεντ, κάποιες φορές δεν εγγυάται την επιτυχία. Πολλές φορές απρόβλεπτες δυσμενείς εξελίξεις επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση μιας επιχείρησης που μπορεί να έχει μια άψογη στρατηγική και να προβαίνει σε υποδειγματική εκτέλεση της. Στην περίπτωση αυτή οι μάνατζερ πρέπει να κάνουν τις κατάλληλες προσαρμογές για να ξεπεράσει η επιχείρηση τις αντιξοότητες αυτές. Ταυτόχρονα όμως πρέπει να μεριμνούν ώστε η επιχείρηση να είναι πάντα δυνατή και ευέλικτη για να μην επηρεάζεται εύκολα από απρόβλεπτες εξελίξεις¹².

Βήματα Επιχειρησιακού Στρατηγικού Σχεδιασμού

Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού μιας δραστηριότητας αποτελείται από τα εξής οχτώ στάδια¹³:

- 1. Αποστολή της επιχείρησης**
- 2. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος και εξωτερικού περιβάλλοντος**
- 3. Μορφοποίηση στόχων**
- 4. Διαμόρφωση στρατηγικής**
- 5. Εκπόνηση Προγράμματος**
- 6. Εφαρμογή**
- 7. Ανάδραση και Έλεγχος**

Αναλυτικά:

Βήμα 1^ο: Αποστολή Επιχείρησης

Η ειδική αποστολή ή ο σκοπός μιας επιχείρησης είναι συνήθως σαφής στο ξεκίνημα. Με την πάροδο του χρόνου όμως, η αποστολή μπορεί να παραμείνει σαφής, αλλά να πάψει να είναι σχετική με τις νέες συνθήκες

¹² David A. Aaker, McLoughlin Damien (2009), Strategic Marketing Management: Global Perspectives, First Edition, chapter 1, New York, Publisher: John Wiley & Sons

¹³ Θεοδωρόπουλος Α, (2003), Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός, Κεφ. 2, σελ.63-65, Αθήνα, Εκδόσεις Προπομπός

που επικρατούν στο περιβάλλον. Ή η αποστολή μπορεί να γίνει ασαφής καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται και προσθέτει νέα προϊόντα και αγορές. Όταν το μάντζμεντ λοιπόν αντιλαμβάνεται ότι η επιχείρηση ξεφεύγει από την πορεία της, πρέπει να επαναπροσδιορίζει το σκοπό του.

Η σύνταξη μιας τυπικής περιγραφής της αποστολής δεν είναι εύκολη. Μερικές επιχειρήσεις αφιερώνουν ένα ή και δύο χρόνια στην προσπάθεια τους να ετοιμάσουν μια ικανοποιητική περιγραφή σχετικά με το σκοπό της εταιρείας τους. Γενικά η περιγραφή της αποστολής μιας επιχείρησης θα πρέπει να περιλαμβάνει τα κυριότερα ανταγωνιστικά πεδία δράσης μέσα στα οποία θα λειτουργήσει η εταιρεία, τα οποία είναι τα εξής:

- § **Πεδίο δράσης κλάδου**, δηλ. το εύρος του κλάδου δραστηριοποίησης της εταιρείας.
- § **Πεδίο δράσης τμήματος της αγοράς**, δηλ. το είδος της αγοράς ή των πελατών που θα εξυπηρετήσει η εταιρεία.
- § **Κάθετο πεδίο δράσης**, δηλ. ο βαθμός στον οποίο η εταιρεία θα παράγει μόνη της τα υλικά που χρειάζεται.
- § **Γεωγραφικό πεδίο δράσης**, δηλ. το φάσμα των περιοχών στις οποίες θα λειτουργήσει η επιχείρηση.

Η περιγραφή της αποστολής της εταιρείας πρέπει να προβάλλει ένα όραμα και μια κατεύθυνση για την εταιρεία για τα επόμενα δέκα έως είκοσι χρόνια. Η αποστολή δεν αναθεωρείται κάθε λίγο μετά από κάθε νέα στροφή που παίρνει η οικονομία. Από την άλλη μεριά η εταιρεία πρέπει να επαναπροσδιορίζει την αποστολή της, αν η αποστολή αυτή έχει χάσει την αξιοπιστία της ή δεν ορίζει πλέον μια άριστη πορεία για την εταιρεία.

Βήμα 2^ο: Ανάλυση Εσωτερικού & Εξωτερικού Περιβάλλοντος **(S.W.O.T. analyses)**

Η ονομασία S.W.O.T. προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων που φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

S.W.O.T. analyses	
Ανάλυση Εσωτερικού	Ανάλυση Εξωτερικού

Περιβάλλοντος		Περιβάλλοντος	
Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
Δυνάμεις	Αδυναμίες	Ευκαιρίες	Απειλές

Και διαγραμματικά:



Σχήμα 2

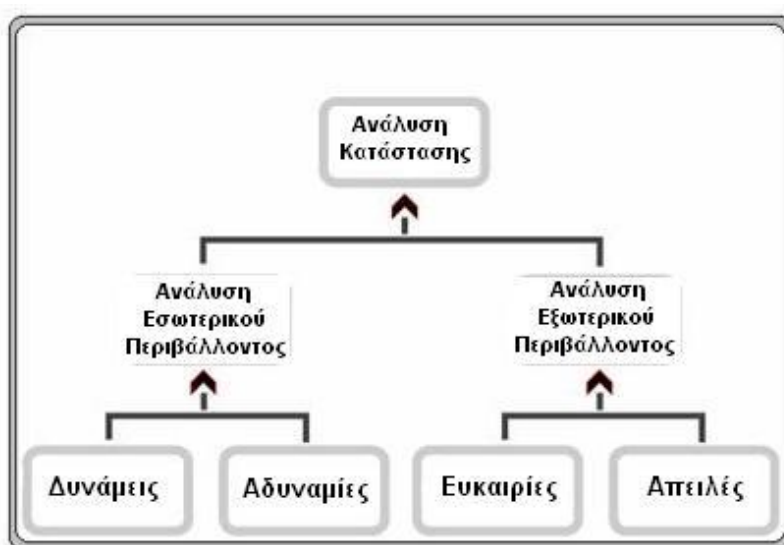
Η ανάλυση **S.W.O.T.** είναι μία γενική τεχνική σχεδιασμού και οργάνωσης ενός συνεκτικού πλαισίου λήψης αποφάσεων, που μπορεί αφορά σε μια επιχείρηση. Η τεχνική έχει σχετικά μακρά ιστορία. Η σύλληψη και εφαρμογή της ξεκίνησε πριν από 50 περίπου χρόνια, ενώ η χρήση της παραμένει ιδιαίτερα ευρεία, ακόμα και σήμερα.

Βασικός της στόχος είναι η ολοκληρωμένη διερεύνηση των εσωτερικών πλεονεκτημάτων και αδυναμιών ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, σε συνδυασμό με την ολοκληρωμένη διερεύνηση των εξωτερικών ευκαιριών και των απειλών¹⁴, π.χ. των ευκαιριών ή των απειλών που οφείλονται στις συνθήκες της αγοράς και του ανταγωνισμού, στο είδος και την κατεύθυνση των κρατικών πολιτικών κτλ. Ο απώτερος στόχος της ανάλυσης, η οποία εφαρμόζεται, συνήθως, κατά τα πρώτα στάδια του σχεδιασμού, της αξιολόγησης ή των προσπαθειών επίλυσης συγκεκριμένων προβλημάτων, είναι να αποτελέσει ένα συνεκτικό πλαίσιο λήψης αποφάσεων και ανάληψης δράσεων.

¹⁴ Τερζίδης, Κ., (2004), Μάνατζμεντ, στρατηγική προσέγγιση, Κεφ.2, σελ.91, Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική

Σκοπός είναι η αποτελεσματική και ταυτόχρονη ενίσχυση των στοιχείων εσωτερικού δυναμισμού του οργανισμού ή της επιχείρησης, και των ευκαιριών που προσφέρει το εξωτερικό περιβάλλον, με προσπάθειες εξάλειψης ή μείωσης των εσωτερικών αδυναμιών και αντιμετώπισης των απειλών, που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.¹⁵

Η διάκριση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος είναι, λοιπόν, κρίσιμη και χαρακτηρίζει την ανάλυση S.W.O.T. στο σύνολό της. Οι βασικές διαστάσεις της ανάλυσης παρουσιάζονται απλουστευμένα στα Σχήματα 3 και 4.



Σχήμα 3

	ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	Η επιχείρηση χρησιμοποιεί τις δυνάμεις της για να εκμεταλευτεί τις τρέχουσες ευκαιρίες της αγοράς.	Η επιχείρηση προσπαθεί να ξεπεράσει τις αδυναμίες της, οι οποίες την εμποδίζουν να εκμεταλευτεί τις ευκαιρίες της αγοράς.
ΑΠΕΙΛΕΣ	Η επιχείρηση χρησιμοποιεί τις δυνάμεις της προκειμένου να αποφύγει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος ή τουλάχιστον να μειώσει την επιδρασή τους.	Η επιχείρηση προσπαθεί να μην αφήσει τις αδυναμίες της να κάνουν τις απειλές να γίνουν πραγματικότητα.

Σχήμα 4

¹⁵ Διαθέσιμο από Dspace.lib.uom.gr

Ευκαιρίες (Opportunities)

"Ευκαιρία μάρκετινγκ μιας εταιρείας είναι ένας ελκυστικός στίβος για δράση μάρκετινγκ της εταιρείας, στον οποίο η εταιρεία θα είχε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα."

Παραδείγματα ευκαιριών που μπορεί να έχει μια επιχείρηση είναι τα παρακάτω:

- Ύπαρξη ανεκμετάλλετου τμήματος στην αγορά
- Παραγωγή νέου προϊόντος
- Αλλαγές στους νόμους, π.χ. στη φορολογία
- Αλλαγή στις προτιμήσεις του καταναλωτή
- Τεχνολογικά ευρήματα
- Νέα κανάλια διανομής
- Αλλαγές στον πληθυσμό της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρεία
- Αδυναμίες ανταγωνιστών
- Έρευνα
- Συνεργασίες

Απειλές (Threats)

²Περιβαλλοντική απειλή είναι μια πρόκληση που παρουσιάζεται από μια δυσμενή τάση ή εξέλιξη στο περιβάλλον, η οποία θα μπορούσε να οδηγήσει στην διάβρωση της θέσης της εταιρείας αν δεν αναλαμβάνοταν κατάλληλη δράση μάρκετινγκ.²

Παραδείγματα απειλών που μπορεί να έχει μια επιχείρηση είναι τα παρακάτω:

- Αλλαγή στις προτιμήσεις του καταναλωτή
- Τεχνολογικά ευρήματα
- Αλλαγές στους νόμους, π.χ. στη φορολογία
- Αλλαγές στον πληθυσμό της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται η εταιρεία
- Νέα κανάλια διανομής

- Αύξηση των ανταγωνιστών
- Πιθανή οικονομική κρίση
- Καινοτομίες ανταγωνιστών

Όπως είναι προφανές και από το σχήμα 2, ο εντοπισμός των ευκαιριών και των απειλών για την επιχείρηση αποτελούν την ανάλυση του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Όπως είναι προφανές από τα παραπάνω **κάποιοι από τις εξωτερικούς παράγοντες μπορούν να θεωρηθούν απειλές για κάποιες επιχειρήσεις αλλά ευκαιρίες για κάποιες άλλες.**¹⁶

Δυνάμεις

“Δυνάμεις είναι τα δυνατά σημεία που μπορεί να έχει μια επιχείρηση τα οποία να της προσδίδουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων.”

Παραδείγματα δυνάμεων που μπορεί να έχει μια επιχείρηση είναι τα παρακάτω:

- Ευελιξία παροχής υπηρεσιών
- Εύκολη πρόσβαση στην επιχείρηση
- Ύπαρξη τεχνολογικού εξοπλισμού
- Καλά εξειδικευμένο προσωπικό
- Ικανά ηγετικά στελέχη
- Πιστοί πελάτες
- Καλή ποιότητα παραγόμενου προϊόντος
- Καλή τιμή παραγόμενου προϊόντος
- Καλή γνώση της αγοράς στόχου

¹⁶ Philip Kotler (1994), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, (7^η έκδοση), Τόμος Α΄, κεφ. 2, σελ. 107-109, Αθήνα, EMI-Interbooks

Αδυναμίες

²Αδυναμίες είναι τα αδύναμα εκείνα σημεία της επιχείρησης τα οποία αποτελούν εμπόδια στην οικονομική της ανάπτυξη.²

Παραδείγματα αδυναμιών που μπορεί να έχει μια επιχείρηση είναι τα παρακάτω:

- Έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού
- Έλλειψη ικανών ηγετικών στελεχών
- Περιορισμένες σχέσεις με προμηθευτές
- Αναξιόπιστο προϊόν
- Κακό μάρκετινγκ
- Κακή φήμη εταιρείας
- Δύσκολη πρόσβαση στην εταιρεία
- Έλλειψη κεφαλαίου

Ο εντοπισμός των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης αποτελούν την ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος και όπως διαπιστώνουμε και από τα παραπάνω συνήθως συνδέονται με τις ικανότητες του προσωπικού της επιχείρησης, την γεωγραφική της θέση, τις οικονομικές της δυνατότητες, το κατά πόσο καλά δικτυωμένη είναι κ.τ.λ.¹⁷

Βήμα 3^ο: Μορφοποίηση στόχων

Αφού η επιχείρηση ορίσει την αποστολή της και εξετάσει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της, μπορεί να προχωρήσει στην ανάπτυξη συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών και στόχων για την περίοδο σχεδιασμού. Η φάση αυτή ονομάζεται μορφοποίηση στόχων.

Λίγες είναι οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν μόνο ένα στόχο. Οι περισσότεροι τομείς δραστηριότητας επιδιώκουν ένα μίγμα στόχων που περιλαμβάνει αποδοτικότητα, ανάπτυξη πωλήσεων, βελτίωση μεριδίου αγοράς, ανάσχεση κινδύνου, καινοτομικότητα, φήμη και ούτε καθεξής. Για να

¹⁷ Philip Kotler (1994), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, (7^η έκδοση), Τόμος Α', κεφ. 2, σελ. 109-112, Αθήνα, EMI-Interbooks

λειτουργήσει αυτό το σύστημα, οι όποιοι στόχοι της επιχείρησης πρέπει να είναι ιεραρχήσιμοι, ποσοτικοί, ρεαλιστικοί και συνεπείς¹⁸.

Βήμα 4ο: Διαμόρφωση Στρατηγικής

Οι σκοποί και οι στόχοι μιας επιχείρησης δείχνουν που θέλει να πάει. Η στρατηγική δίνει απάντηση στο πως θα πάει εκεί. Άρα **κάθε επιχείρηση πρέπει να διαμορφώσει μια στρατηγική για να πετύχει τους στόχους της.**

Παρόλο που κανείς μπορεί να καταγράψει πολλούς τύπους στρατηγικών ο Porter¹⁹ τους έχει συμπύξει σε τρεις γειτονικού τρόπους που παρέχουν ένα καλό σημείο εκκίνησης για την στρατηγική σκέψη:

- **Ηγεσία στον τομέα του κόστους.** Η επιχείρηση εργάζεται σκληρά για να επιτύχει το χαμηλότερο κόστος παραγωγής και διανομής έτσι ώστε να πουλάει σε τιμή χαμηλότερη από τους ανταγωνιστές της και έτσι να κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά.
- **Διαφοροποίηση.** Η επιχείρηση επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στη επίτευξη ανώτερης απόδοσης σε κάποιο σημαντικό τομέα. Μπορεί να ανταγωνιστεί για την ηγεσία, το σέρβις, την ποιότητα, την τεχνολογία και ούτε καθεξής.
- **Εστίαση.** Η επιχείρηση εστιάζει το ενδιαφέρον της σε ένα ή περισσότερα μικρά τμήματα της αγοράς αντί να επιδιώξει να κατακτήσει ολόκληρη την αγορά

Βήμα 5ο: Εκπόνηση Προγράμματος Μάρκετινγκ

Από την στιγμή που η επιχείρηση αναπτύξει τις κύριες στρατηγικές της για την επίτευξη των στόχων της, πρέπει να καταστρώσει προγράμματα υποστήριξης για την εφαρμογή αυτών των στρατηγικών. Σε ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ αναφέρονται οι γενικοί στόχοι και οι

¹⁸ Άρθρο με τίτλο «Οδηγός Δημιουργίας Επιχειρηματικού Σχεδίου» [Internet], Διαθέσιμο από www.specisoft.gr

¹⁹ Porter Michael E. (1980), Competitive Strategy-Techniques For Analyzing Industries and Competitors, Part I, chapter 1, pp 29-30, New York, Publisher: Free Press

στρατηγικές της επιχείρησης, οι στόχοι και οι στρατηγικές των διευθύνσεων, καθώς και τα ειδικά προγράμματα που χρειάζονται για τις στρατηγικές αυτές.

Βήμα 6ο: Υλοποίηση

Όταν η επιχείρηση έχει αναπτύξει μια **σαφή στρατηγική** και καλά μελετημένα προγράμματα που την υποστηρίζουν, τότε μπορούμε να πούμε ότι είναι σε θέση να **προχωρήσει στην υλοποίηση των σχεδίων της**.

Βήμα 7ο: Ανάδραση και έλεγχος

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι συνήθως μια **διαδικασία χρονοβόρα** με την έννοια ότι δεν απαιτεί μια ή δυο μέρες για να πραγματοποιηθεί, αλλά στις περισσότερες των περιπτώσεων απαιτεί χρόνια. Μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα είναι φυσικό κάποιοι παράγοντες να μεταβληθούν. Ένας από αυτούς τους παράγοντες αυτούς είναι σίγουρα το περιβάλλον της επιχείρησης, είτε εσωτερικό, είτε εξωτερικό. **Τα στελέχη του μάνατζμεντ θα πρέπει να είναι έτοιμα να αναθεωρήσουν τα προγράμματα, τις στρατηγικές, τους στόχους τους ή ακόμα και την αποστολή τους σε πολλές περιπτώσεις προκειμένου να προσαρμοστούν έγκαιρα στα νέα δεδομένα²⁰.**

²⁰ Czerpiel A.J., Σιώμκος Γ. (2007), Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ, Κεφ. 1, σελ.36-37, Αθήνα, Εκδ. Σταμούλη

ΜΕΡΟΣ Β

ΠΡΟΙΟΝ ΚΑΙ ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

1. ΤΟ ΠΡΟΙΟΝ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ

²Το προϊόν που αποτελεί την καρδιά του μείγματος μάρκετινγκ μπορεί να είναι ένα υλικό αγαθό ή μια υπηρεσία που κατασκευάζεται ή σχεδιάζεται για να ικανοποιήσει κάποια ανάγκη του καταναλωτή.²¹

Τα προϊόντα ανάλογα με τη χρήση για την οποία προορίζονται, διακρίνονται σε:

- ✓ **Καταναλωτικά**, τα οποία είναι και αυτά που αγοράζονται για να προσφέρουν ευχαρίστηση και ικανοποίηση στον καταναλωτή και σε
- ✓ **Βιομηχανικά**, τα οποία είναι αυτά που αγοράζονται από επιχειρήσεις και οργανισμούς για να χρησιμοποιηθούν στην παραγωγή άλλων προϊόντων.

Τα κύρια χαρακτηριστικά ενός προϊόντος είναι τα εξής:

- ✓ Το **εμπορικό σήμα** που το διαφοροποιεί και το ξεχωρίζει από όλα τα υπόλοιπα προϊόντα, και το όποιο πολλές φορές καθρεφτίζει την ποιότητα και την τιμή του προϊόντος.
- ✓ Η **συσκευασία** η οποία έχει πολλές λειτουργίες για το προϊόν μερικές από τις οποίες είναι η προστασία του, η διαφοροποίηση του από τα υπόλοιπα, ενώ πολλές φορές χρησιμοποιείται και ως μέσο προσέλκυσης του καταναλωτή.
- ✓ Η **εικόνα**, η οποία είναι η εντύπωση που δημιουργεί το προϊόν στον καταναλωτή.

²¹ Γιάννης Πετρώφ, Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη (2001), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, η Ελληνική προσέγγιση (1^η έκδοση), κεφ.6, σελ.308, Αθήνα, Εκδ. Rosili

2. ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Ο κύκλος ζωής ενός προϊόντος είναι μια σημαντική ιδέα στο μάρκετινγκ που δίνει πληροφορίες για την ανταγωνιστική δύναμη ενός προϊόντος.

Σαν κύκλος ζωής ενός προϊόντος μπορεί να ορισθεί η **χρονική περίοδος από την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά ως τη στιγμή κατά την οποία αποσύρεται από αυτή**. Συνήθως ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει μία αρχή, ένα σημείο ακμής και ένα τέλος. Υπάρχουν προϊόντα, τα οποία διατηρούν τη θέση τους στην αγορά για πολλές δεκαετίες και άλλα, των οποίων ο κύκλος ζωής διαρκεί λίγες βδομάδες ή μήνες.

Ο κύκλος ζωής των προϊόντων στις περισσότερες περιπτώσεις, περιλαμβάνει πέντε στάδια τα οποία αναλύονται αμέσως παρακάτω²².

Στάδιο 1^ο: Εισαγωγή του προϊόντος

Η εισαγωγή συμβαίνει, όταν το προϊόν εισέρχεται για πρώτη φορά στην αγορά. Κατά το στάδιο αυτό, το προϊόν συνοδεύεται με υψηλές επενδύσεις με την προώθησή του στην αγορά από λεπτομερώς ελεγμένα προγράμματα, καθώς και με προσαρμογές στη στρατηγική του Μάρκετινγκ. Άλλα χαρακτηριστικά αυτού του σταδίου είναι το υψηλό κόστος παραγωγής, το χαμηλό ύψος των πωλήσεων, η περιορισμένη διανομή, όπως και η έλλειψη άμεσου ανταγωνισμού.

Στάδιο 2^ο: Ανάπτυξη του προϊόντος

Το κυριότερο χαρακτηριστικό αυτού του σταδίου είναι η ταχεία αύξηση των πωλήσεων για εκείνα τα προϊόντα, που επέζησαν κατά το στάδιο της εισαγωγής τους. Σε αυτή τη φάση η επιχείρηση θα πρέπει να αρχίσει να σκέπτεται νέες χρήσεις και νέες αγορές για το προϊόν της. Η αύξηση των πωλήσεων έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους παραγωγής του προϊόντος και ως εκ τούτου την αύξηση των κερδών.

²² Μερικοί συγγραφείς διακρίνουν επιπλέον στάδια. Ο Wasson πρότεινε μια φάση ανταγωνιστικής αναταραχής μεταξύ ανάπτυξης και ωριμότητας. Βλέπε Chester R. Wasson (1978), *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles* (Austin, Texas: Austin Press)

Στάδιο 3ο: Ωριμότητα του προϊόντος

Η ωριμότητα ακολουθεί την ταχεία ανάπτυξη των πωλήσεων του δεύτερου σταδίου. Στο τέλος του σταδίου αυτού το προϊόν έχει φτάσει στο ζενίθ της αποδοχής του από μέρος των καταναλωτών του τμήματος της αγοράς, στο οποίο απευθύνεται. Οι πωλήσεις και η χρησιμότητα έχουν αρχίσει να πλησιάζουν το μέγιστο της αποδοτικότητας. Επίσης, κατά το στάδιο αυτό εισάγονται νέα ανταγωνιστικά προϊόντα στην αγορά και έτσι αρχίζει ο ανταγωνισμός «σημάτων και τιμών».

Στάδιο 4ο: Κορεσμός του προϊόντος

Ο κορεσμός συμβαίνει, όταν οι ανταγωνιστές αντιγράφουν, τελειοποιούν ή διαφορετικά εξασθενούν τη δημοτικότητα ενός προϊόντος. Κατά το τέλος αυτού του σταδίου, οι πωλήσεις και τα κέρδη αρχίζουν να μειώνονται, λόγω του ότι η αγορά στρέφεται προς άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα.

Στάδιο 5ο: Παρακμή του προϊόντος

Η παρακμή χαρακτηρίζεται από τη συνεχή μείωση των πωλήσεων του προϊόντος, το οποίο πιθανόν πρέπει να αντικατασταθεί από νέα προϊόντα και αυτό γιατί έχασε την προηγούμενη του θέση στην αγορά.

Εδώ τελειώνει ο κύκλος ζωής του προϊόντος. Εν τούτοις, πολλές φορές είναι δυνατόν να διατηρήσει μία επιχείρηση ένα προϊόν στη ζωή παρά το γεγονός ότι βρίσκεται στη ζημιογόνο περιοχή, αν δηλαδή αυτό το επιβάλλουν τα μακροπρόθεσμα σχέδια της επιχείρησης²³.

²³ Παπαβασιλείου Ν., Ηντούνας Κ., (2005) Η τιμολογιακή στρατηγική της επιχείρησης, κεφ. 2, σελ. 37-38. Εκδ. Σταμούλη

3. ΝΕΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ

Αν και στο άκουσμα της φράσης νέο προϊόν το μυαλό μας πηγαίνει στο εντελώς νέο προϊόν, **στην πραγματικότητα λίγα είναι τα προϊόντα που εντάσσονται στην κατηγορία των εντελώς νέων προϊόντων, δηλαδή των προϊόντων που δημιουργούν εντελώς νέες αγορές.**

Το πρόβλημα του ορισμού του νέου προϊόντος είναι σχεδόν ανυπέρβλητο. Μια νέα ποικιλία προϊόντων σούπας της εταιρείας Heinz, η βελτιωμένη σύνθεση ενός σαμπουάν της εταιρείας Elida Gibbs, ένα νέο διεθνές μοντέλο αυτοκινήτου της Ford, η δημιουργία παγωτού από τη Mars, μια νέα οικονομική εξυπηρέτηση από την πιστωτική κάρτα Prudential –όλα αυτά αποτελούν παραδείγματα πασιφανώς νέων καταναλωτικών προϊόντων, κανένα από τα οποία όμως δεν δημιούργησε νέες αγορές²⁴.

Στην ουσία υπάρχουν πολλά είδη νέων προϊόντων τα οποία χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

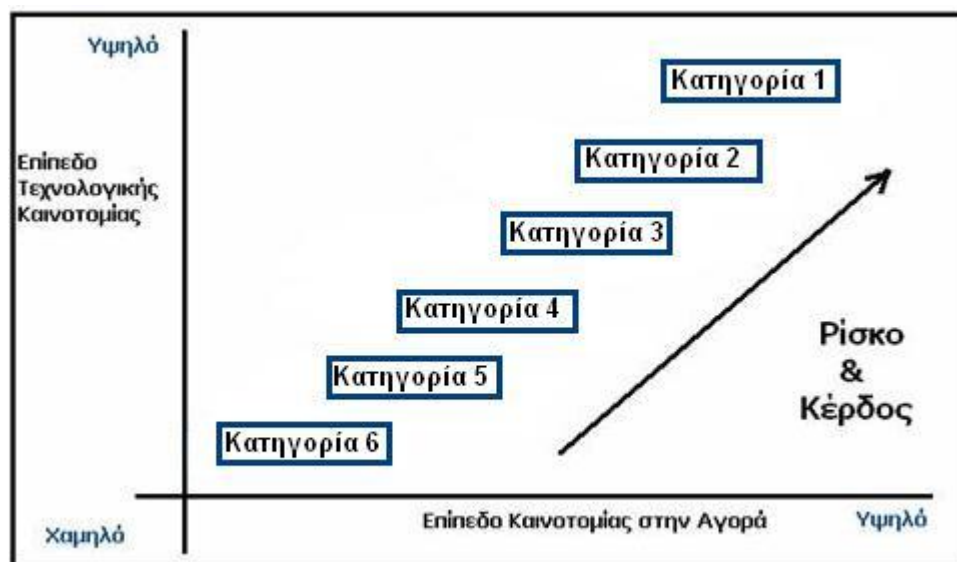
- 1) Νέα προϊόντα που δημιουργούν εντελώς νέες αγορές (new to the world)
- 2) Νέα προϊόντα που απευθύνονται σε υφιστάμενες αγορές (New to the company and Local market)
- 3) Νέα προϊόντα που συμπληρώνουν τις υφιστάμενες γραμμές προϊόντων μιας εταιρείας (Line Extension)
- 4) Νέα προϊόντα που είναι βελτιωμένα σε σχέση με τα παλαιότερα προϊόντα που αντικαθιστούν (Revision or improvements)
- 5) Υφιστάμενα προϊόντα τα οποία στοχεύουν σε νέες αγορές ή τμήματα αγορών (Cost Reduction)
- 6) Νέα προϊόντα παρόμοιας ποιότητας αλλά με χαμηλότερο κόστος (Repositioning)

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται το επίπεδο της τεχνολογικής καινοτομίας καθενός από τα παραπάνω είδη νέων προϊόντων αναλογικά με το

²⁴ Michael, Thomas, J. (1998), Marketing- Δημιουργία Προϊόντος (΄Δ έκδοση), Μέρος τρίτο, σελ.233, Αθήνα, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ

επίπεδο της καινοτομίας που παρουσιάζουν στην αγορά, αλλά και το ρίσκο που επιφέρουν (σχήμα 5).

3.1.Γιατί είναι τόσο λιγοστά τα νέα προϊόντα – το δίλημμα της ανάπτυξης του νέου προϊόντος



Σχήμα 5

Ο Bill Ramsay, υφηγητής του πανεπιστημιακού κολεγίου Templeton στην Οξφόρδη έχει ασχοληθεί αρκετά χρόνια με τον αριθμό των πραγματικά νέων προϊόντων που υπάρχουν στις αγορές, βασιζόμενος σε σχετικές στατιστικές έρευνες. Κατά την περίοδο λοιπόν 1956 – 1989 μόνο 97 νέα προϊόντα γνώρισαν επιτυχία στην Μ. Βρετανία, μολονότι αυτοί οι αριθμοί δεν περιλαμβάνουν τις κατηγορίες τσιγάρων, καπνού, οινόπνευματων ποτών και κατεψυγμένων προϊόντων. Κατά συνέπεια μονάχα τρία προϊόντα το χρόνο σημείωναν σημαντική επιτυχία²⁵.

Πιο πρόσφατες έρευνες απέδειξαν το ποσοστό αποτυχίας των νέων προϊόντων ήταν 40% για τα καταναλωτικά προϊόντα, 20% για τα βιομηχανικά και 18% για τις υπηρεσίες²⁶. Η Texas Instruments έχασε 600 εκ. δολάρια πριν αποσυρθεί από την δραστηριότητα των οικιακών Η/Υ. Η RCA έχασε 575 εκ. δολάρια για τα μηχανήματα αναπαραγωγής βιντεοδίσκων που είχαν ατυχή κατάληξη. Η Ford έχασε 350 εκ. δολάρια στο Edsel που επίσης είχε ατυχή

²⁵ Αυλωνίτης,Γ., Παπασταθοπούλου Π., (2004), Αποτελεσματική Διοίκηση Χαρτοφυλακίου Προϊόντων & υπηρεσιών, κεφ.9, σελ. 348-350, Αθήνα, Εκδ. Σταμούλη.

²⁶ David Hopkins S. and Earl Bailey L. (1971), New Product Pressures, Conference Board Record, σελ.16-24.

κατάληξη. Αυτές είναι μερικές μόνο από τις ατυχείς περιπτώσεις αποτυχίας νέου προϊόντος.²⁷

Γενικά η επιτυχής δημιουργία νέων προϊόντων εμποδίζεται από πολλούς παράγοντες οι οποίοι είναι οι παρακάτω:

- » **Έλλειψη σημαντικών ιδεών για νέα προϊόντα σε ορισμένους τομείς.** Ενδέχεται να υπάρχουν ελάχιστοι τρόποι που έχουν απομείνει για να βελτιωθούν ορισμένα βασικά προϊόντα όπως είναι τα απορρυπαντικά
- » **Κατατεμαχισμένες αγορές.** Ο έντονος ανταγωνισμός οδηγεί στον κατατεμαχισμό της αγοράς. Οι εταιρείες πρέπει να απευθύνουν τα προϊόντα τους σε όμοια τμήματα αγοράς και αυτό σημαίνει χαμηλότερες πωλήσεις και κέρδη ανά προϊόν.
- » **Κοινωνικοί και κυβερνητικοί περιορισμοί.** Τα νέα προϊόντα πρέπει να ικανοποιούν δημόσια κριτήρια όπως είναι η ασφάλεια του καταναλωτή και η οικολογική συμβατότητα. Οι προϋποθέσεις που έχει θέσει η κυβέρνηση έχουν επιβραδύνει το ρυθμό των καινοτομιών στον κλάδο των φαρμάκων και έχουν περιπλέξει τις αποφάσεις σχετικά με το σχέδιο του προϊόντος και τη διαφήμιση στους διάφορους κλάδους, όπως είναι τα βιομηχανικά μηχανήματα, τα χημικά, τα αυτοκίνητα και τα παιδικά παιχνίδια.
- » **Κόστος της διαδικασίας με την οποία δημιουργούνται νέα προϊόντα.** Μεγάλο μέρος του κόστους αποτελεί το κόστος Έρευνας και Ανάπτυξης, παραγωγής και μάρκετινγκ.
- » **Έλλειψη κεφαλαίων για έρευνα**
- » **Συντόμευση χρόνου ανάπτυξης.** Είναι πιθανό την ίδια ιδέα να τη συλλάβουν ταυτόχρονα πολλοί ανταγωνιστές, αλλά κερδισμένος θα βγει εκείνος που θα ενεργήσει ταχύτερα.
- » **Βραχύτερος κύκλος ζωής προϊόντος.** Όταν κάποιο νέο προϊόν είναι επιτυχημένο. οι ανταγωνιστές προσπαθούν όσο το δυνατόν γρηγορότερα να το αντιγράψουν και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να συντομεύεται σημαντικά ο κύκλος ζωής του νέου προϊόντος.

²⁷ Michael, Thomas, J. (1998), Marketing- Δημιουργία Προϊόντος (΄Δ έκδοση), Μέρος τρίτο, σελ.337-338, Αθήνα, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ

Κατά συνέπεια πολλές εταιρείες είναι αντιμέτωπες με το προφανές παράδοξο, ότι δηλαδή αν δεν καινοτομήσουν θα παραμείνουν πίσω, ενώ αντιστρόφως αν κάνουν κάτι τέτοιο οι πιθανότητες της αποτυχίας είναι πολύ υψηλές. Και όπως ο Philip Kotler το έθεσε:

²Είναι ιδιαίτερα επικίνδυνο πλέον να μην καινοτομείς...Την ίδια στιγμή, είναι ιδιαίτερα δαπανηρό και ριψοκίνδυνο να καινοτομείς².

3.2.Σπουδαιότητα Δημιουργίας Νέων Προϊόντων

Αναμφίβολα η επιτυχία πολλών επιχειρήσεων σήμερα πηγάζει από την καινοτομία, δηλαδή την δημιουργία νέων προϊόντων. Τα νέα προϊόντα βοηθούν να πιαστούν και να τηρηθούν τα μερίδια αγοράς, αυξάνοντας το κέρδος σε αυτές τις αγορές.

Η διαφοροποίηση των προϊόντων αποτελεί τη βάση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων – για ένα μερίδιο στον χώρο της αγοράς – και αυτό ακριβώς δικαιολογεί την σπουδαιότητα που αποδίδεται στην δημιουργία προϊόντων από τις περισσότερες εταιρείες σήμερα.

3.3. Παραδείγματα Νέων Προϊόντων που γνώρισαν επιτυχία

COCA-COLA²⁸

Η coca – cola «γεννήθηκε» στις 8 Μαΐου του 1886. Όπως πολλοί άνθρωποι που αλλάζουν τη ροή της ιστορίας, έτσι κι ο Τζον Πέμπerton φαρμακοποιός στην Ατλάντα, εμπνεύστηκε από την απλή περιέργεια... Του άρεσε πολύ να πειραματίζεται με ιατρικές συνταγές. Έψαχνε λοιπόν να βρει κάποιο φάρμακο ταχείας καταπολέμησης του πονοκεφάλου και όπως ανακάτεψε τα υλικά δημιούργησε ένα εύοσμο υγρό με χρώμα καραμέλας. Όταν το πείραμα ολοκληρώθηκε, το πήγε στο φαρμακείο του Jacobs που βρισκόταν λίγο παρακάτω. Εκεί πρόσθεσαν στο μίγμα ανθρακούχο νερό και το έδωσαν στους πελάτες να το δοκιμάσουν. Όλοι συμφώνησαν ότι αυτό το

²⁸ Διαθέσιμο από www.thecoca-colacompany.com/heritage

νέο αναψυκτικό, το οποίο στην αρχική μορφή του και ως το 1905 περιείχε και ποσότητα κοκαΐνης, ήταν κάτι το ξεχωριστό. Έτσι, το φαρμακείο του Jacobs άρχισε να το πουλά προς πέντε σεντς το ποτήρι. Ο λογιστής του Πέμπερτον, ο Φρανκ Ρόμπινσον, έδωσε στο μείγμα το όνομα Coca-Cola και το έγραψε με τον χαρακτηριστικό γραφικό του χαρακτήρα. Αυτό είναι το λογότυπο που χρησιμοποιείται μέχρι σήμερα.

Κατά το πρώτο έτος, η εταιρία πουλούσε περίπου 9 ποτήρια Coca Cola την ημέρα. Έναν αιώνα αργότερα, είχαν παραχθεί πάνω από 10 δισεκατομμύρια γαλόνια σιρόπι. Όμως, ο Πέμπερτον ήταν περισσότερο εφευρέτης παρά επιχειρηματίας και δεν είχε ιδέα ότι είχε εφεύρει ένα από τα σπουδαιότερα προϊόντα στον κόσμο. Τρία χρόνια αργότερα πούλησε την εταιρία του σ' έναν επιχειρηματία της Ατλάντα, τον Άστι Γκριγκς Κάντλερ, έναντι περίπου 2.300 δολαρίων.

Γεννημένος πωλητής, ο Κάντλερ μεταμόρφωσε την Coca Cola από μια εφεύρεση σε μια επιχείρηση. Βρήκε πανέξυπνους και καινοτόμους τρόπους, να τους γνωρίσει αυτό το νέο και συναρπαστικό αναψυκτικό. Χάριζε κουπόνια για τη δωρεάν δοκιμή της Coca Cola και εξόπλιζε τα φαρμακεία που διέθεταν το προϊόν με ρολόγια, υδρίες, ημερολόγια και φαρμακευτικές ζυγαριές, που έφεραν το σήμα της. Μία επιθετική πρακτική, που αποδείχθηκε άκρως αποτελεσματική. Ως το 1895, ο Κάντλερ είχε κατασκευάσει εργοστάσια παραγωγής του σιροπιού στο Σικάγο, το Ντάλας και το Λος Άντζελες.

Ο Τζόζεφ Βίντενχαρμ, ένας επιχειρηματίας από το Μισισιπή, ήταν ο πρώτος που εμφιάλωσε το αναψυκτικό. Το πρώτο μπουκάλι πωλήθηκε στις 12 Μαρτίου του 1894, ενώ έστειλε 12 μπουτίλιες και στον Κάντλερ, ο οποίος όμως δεν ανταποκρίθηκε με ενθουσιασμό. Παρότι ήταν ένας πανέξυπνος και καινοτόμος επιχειρηματίας, δεν κατάλαβε τότε ότι το μέλλον βρισκόταν στα εμφιαλωμένα αναψυκτικά, που θα μπορούσαν οι πελάτες να τα παίρνουν μαζί τους οπουδήποτε. Πέντε χρόνια αργότερα, το 1899, δύο δικηγόροι από την Τσατανούγκα, ο Μπέντζαμιν Φ. Τόμας και ο Τζόζεφ Β. Γουάιτζεντ, εξασφάλισαν το αποκλειστικό δικαίωμα εμφιάλωσης και πώλησης του αναψυκτικού, έναντι ενός δολαρίου.

Η επιτυχία του αναψυκτικού συνοδεύτηκε -μεταξύ άλλων- και από την εμφάνιση πολλών απομιμήσεων, γεγονός που δεν άρεσε καθόλου στην εταιρία. Έτσι, η διαφήμιση άρχισε να εστιάζει στην αυθεντικότητα της Coca Cola, παροτρύνοντας τους καταναλωτές να «Απαιτούν το Γνήσιο» και «Να

μην δέχονται υποκατάστατα». Για το σκοπό αυτό αποφασίστηκε η δημιουργία κι ενός μπουκαλιού με χαρακτηριστικό σχήμα. Το 1916, η Εταιρία Ρουτ Γκλας από την Ιντιάνα άρχισε να παράγει το διάσημο μπουκάλι με τις καμπύλες, το οποίο αποδείχτηκε εξαιρετικά επιτυχημένο -και εξακολουθεί να υπάρχει έως και σήμερα- χάρη στην ελκυστική του εμφάνιση και το πρωτότυπο σχέδιο.

Από τις αρχές του 19ου η Coca Cola άρχισε να εισχωρεί στην Κούβα, στο Πουέρτο Ρίκο, στη Γαλλία και σε άλλες χώρες, για να κατακτήσει τελικά όλο τον κόσμο. Στην Ελλάδα, το Γενικό Χημείο του Κράτους έδωσε το πράσινο φως για την κυκλοφορία της στις 11 Φεβρουαρίου του 1964, αλλά χρειάστηκαν πέντε χρόνια μέχρι να κάνει την εμφάνισή της στα ράφια των καταστημάτων, στις 10 Αυγούστου του 1969. Τον Απρίλιο του 1985 αποφασίστηκε η αλλαγή της σύνθεσης του διασήμου αναψυκτικού, για πρώτη φορά έπειτα από 99 χρόνια. Σε δοκιμές γεύσης ο κόσμος ενθουσιάστηκε, αλλά στον πραγματικό κόσμο οι άνθρωποι είχαν αναπτύξει ένα βαθύ συναισθηματικό δέσιμο με την αυθεντική Coca Cola κι εκλιπαρούσαν να τους τη δώσουν πίσω. Οι κριτικοί αποκάλεσαν την κίνηση αυτή ως τη μεγαλύτερη γκάφα στο μάρκετινγκ που είχε γίνει ποτέ. Έτσι, τον Ιούλιο του ίδιου χρόνου η αυθεντική συνταγή επέστρεψε στην αγορά ως Coca Cola Classic, και τοποθετήθηκε δίπλα στη New Coke. Σήμερα, μόνο στις Η.Π.Α. καταναλώνονται καθημερινά 6.000.000 Coca-Cola, ενώ το σήμα της είναι αναγνωρίσιμο στο 98% του παγκόσμιου πληθυσμού!

COCO CHANEL²⁹

Η Gabrielle Bonheur "Coco" Chanel³⁰ ήταν πρωτοποριακή γαλλίδα σχεδιάστρια μόδας, της οποίας η μοντέρνα και νεωτεριστική φιλοσοφία, οι εμπνευσμένες γυναικείες μόδες - από τις αντρικές - και η αναζήτηση της πολυτελούς απλότητας, την έκαναν αναμφισβήτητα τη σημαντικότερη φιγούρα στην ιστορία της μόδας του 20ου αιώνα. Η επιρροή της στην υψηλή ραπτική ήταν τόση, (μέχρι το θάνατό της, στα 87 της, η γαλλίδα σχεδιάστρια κατόρθωσε να εγκαθιδρύσει τον εαυτό της ως το σημαντικότερο και ίσως το μοναδικό ρυθμιστή της μόδας του 20ου αιώνα), που ήταν το μόνο πρόσωπο στον τομέα της που αναφερόταν στο περιοδικό TIME, ανάμεσα στους 100 ανθρώπους με τη μεγαλύτερη επιρροή στον 20ο αιώνα.

Η ίδια έχει δηλώσει ότι «οι άλλοι γέλαγαν με τον τρόπο με τον οποίο συνήθιζα να ντύνομαι αλλά κανείς δεν ήξερε ότι αυτό αργότερα θα ήταν και το μυστικό της επιτυχίας μου». Πίστευε ότι «Μια γυναίκα μπορεί να είναι υπερβολικά ντυμένη, ποτέ όμως δε μπορεί να είναι υπερβολικά κομψά ντυμένη». Υποστήριζε ότι ο τρόπος με τον οποίο ντύνονταν οι γυναίκες της εποχής της, ήταν μεν κομψός, ωστόσο ήταν αρκετά πειστικός και δεν τις έκανε να νιώθουν άνετα, γι'αυτό και αντικατέστησε τους κορσέδες με άνετα ρούχα τα οποία συνέχιζαν να είναι κομψά για την εποχή. Επίσης επειδή δεν άντεχε οικονομικά τα μοδάτα ρούχα της περιόδου, τα απέρριψε και έφτιαξε δικά της.

Δεν δίστασε να αναλάβει οποιοδήποτε ρίσκο, προκειμένου να καταλάβει την κορυφή, ακόμα και όταν όλοι οι Ευρωπαίοι κριτικοί την «έθαψαν» αυτή συνέχισε και έτσι όχι μόνο έκανε αποδεκτά νέα στυλ και υφάσματα, μα έκανε μόδα την ανάγκη και την απροκάλυπτη ανυπακοή. Σε όλη τη σταδιοδρομία της, η Chanel πέτυχε στη συσκευασία και το μάρκετινγκ των προσωπικών της τοποθετήσεων, στυλ και ύφους, γεγονός που την κάνει έναν βασικό ρυθμιστή του γυναικείου γούστου καθ' όλη τη διάρκεια του εικοστού αιώνα. Ήταν για μια ολόκληρη κοινωνία ένα παράδειγμα προς μίμηση.

²⁹ Διαθέσιμο από www.1000ventures.com/business_guide

³⁰ Βλέπε <http://en.wikipedia.org>

SONY WALKMAN³¹

Το sony walkman ήταν ένα μοναδικό ηλεκτρονικό προϊόν, που σχεδιάστηκε και εισήχθη στην αγορά προσεκτικά, αλλάζοντας σημαντικά τη ζωή αυτών που έμεναν μακριά από τη δουλειά τους, των οπαδών του τζόκινγκ και άλλων. Ο άνθρωπος που είναι ο κατεξοχήν δημιουργός αυτού του επαναστατικού προϊόντος είναι ο Akio Morita, ο πρόεδρος της εταιρείας Sony Corporation.

Αναγνωρίζοντας την ύπαρξη μιας τεράστιας δυνητικής αγοράς για προσωπικό στερεοφωνικό σύστημα, το 1979 ο Morita συγκέντρωσε μια ομάδα ειδικών της Sony, που σχεδίασαν, παρήγαγαν και εισήγαγαν στην αγορά το εξαιρετικά δημοφιλές Walkman μέσα σε μόλις έξι μήνες. Η ανάπτυξη του Walkman επέφερε μια συγχώνευση των καθιερωμένων τεχνολογιών του τμήματος ραδιοφώνου της Sony. Στις ακόλουθες οργανωτικές αλλαγές, πολλά βασικά προϊόντα του τμήματος ραδιοφώνου – ραδιοκασετόφωνα και μαγνητόφωνα – απομακρύνθηκαν από το τμήμα ραδιοφώνου και μεταφέρθηκαν στο τμήμα μαγνητοφώνων. Αυτή η αλλαγή υποχρέωσε το ανήσυχο προσωπικό του τμήματος ραδιοφώνου να συνεδριάζει νυχθημερόν επί μια βδομάδα για να καθορίσει τρόπους ώστε να διατηρήσει τις πωλήσεις και την αποδοτικότητα. Έπρεπε να βρουν ένα νέο προϊόν για να το εισαγάγουν στην αγορά, ώστε να παραμείνουν βιώσιμοι.

Τελικά μια έξυπνη ιδέα τους ήρθε στο μυαλό. Γιατί να μην πάρουν ένα μαγνητόφωνο υπαγορεύσεων της sony που ήδη κυκλοφορούσε στην αγορά, να το τροποποιήσουν, να προσθέσουν ακουστικά και να δημιουργήσουν ένα προσωρινό στερεοφωνικό; Ένα κύριο πρόβλημα το οποίο συνάντησε η ανάπτυξη του walkman ήταν το μέγεθος και η χοντροκοπιά των ακουστικών. Αυτό λύθηκε όταν ο Masaru Ibuka, συνιδρυτής της Sony, θυμήθηκε ότι το τμήμα έρευνας πειραματιζόταν με νέα ελαφρά ακουστικά. Τα νέα ακουστικά αντικατέστησαν με επιτυχία τα παλιά και γεννήθηκε το νέο προϊόν. Σήμερα το Walkman προσθέτει μια διάσταση διασκέδασης σε πολλές δραστηριότητες που προηγουμένως θεωρούνταν μοναχικές και μερικές φορές βαρετές.

³¹ Γιάννης Πετρόφ, Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη (2001), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, η Ελληνική προσέγγιση (1^η έκδοση), κεφ.1, σελ.109-110, Αθήνα, Εκδ. Rosili

Κατά τη δεκαετία του 1860, η παραγωγή τροφίμων αποτελούσε ακόμη δραστηριότητα μικρής κλίμακας. Όμως, καθώς οι συνθήκες διαβίωσης άρχισαν να αλλάζουν – οι πόλεις μεγάλωσαν, αναπτύχθηκε σιδηροδρομικό δίκτυο και αυξήθηκε η αγοραστική δύναμη, άρχισε να αναπτύσσεται και η βιομηχανία τροφίμων.

Παρότι το μητρικό γάλα είχε ήδη αναγνωριστεί ως η υπέρτατη πηγή διατροφής, συχνά οι μητέρες ήταν αναγκασμένες να στραφούν σε τεχνητά υποκατάστατα, αντιμετωπίζοντας ένα μεγάλο δίλημμα: έπρεπε να ταΐσουν το βρέφος τους, αλλά το δύσπεπτο ζωικό γάλα και η έλλειψη γνώσης των κανόνων υγιεινής καθιστούσαν αυτόν τον τύπο τροφής επικίνδυνο για το παιδί. Αξίζει να σημειωθεί ότι την εποχή εκείνη η βρεφική θνησιμότητα άγγιζε το 15-20% κατά το πρώτο έτος!

Με την πάροδο των χρόνων, έγιναν πολλές προσπάθειες να παραχθούν ειδικές τροφές για βρέφη. Ο Henri NESTLÉ, μετά από πολλές προσπάθειες, δημιούργησε την πρώτη τροφή για μωρά με βάση το γάλα, η οποία είχε μικρή επιτυχία – έως ότου μια ημέρα το 1867, χάρη στο προϊόν του, έσωσε ένα μικρό μωρό το οποίο επρόκειτο να πεθάνει: τον μικρό «Wanner».

Έκτοτε, η τροφή αυτή ελέγχθηκε και εγκρίθηκε από αμέτρητους γιατρούς και μαίες και έγινε γνωστή ως ένα προϊόν θρεπτικό, εύπεπτο και νόστιμο. Η υπομονή του Nestlé τελικά απέδωσε, αφού το πρωτοποριακό για τα δεδομένα της εποχής προϊόν, γνώρισε τεράστια επιτυχία. Η εφευρετικότητα, η επιμονή και η αναζήτηση για τη μεγαλύτερη δυνατή ασφάλεια πάντοτε θα αποτελούν ακρογωνιαίους λίθους της εταιρείας Nestlé.

Το προϊόν «Farine Lactée » της NESTLÉ κέρδισε περισσότερα από 40 βραβεία! Ίσως το πιο σημαντικό ήταν εκείνο στη Διεθνή Έκθεση στο Παρίσι το 1889.

³² www.nestlebaby.com

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

1. ΛΟΓΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

Η **ανάπτυξη νέων προϊόντων** είναι σημαντικό κομμάτι της επιχειρησιακής στρατηγικής και καθορίζει **κατά ένα μεγάλο ποσοστό την πορεία της εταιρείας.**

Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις έχουν αντιληφτεί ότι πρέπει να συστηματοποιήσουν τις διαδικασίες ανάπτυξης για να μπορέσουν να χειριστούν επιτυχώς όλες τις μεταβλητές που περιλαμβάνει όλη αυτή η διαδικασία.

Συγκεκριμένα οι **νέες συνθήκες της αγοράς** έκαναν πιο **επιτακτική την ανάγκη** των επιχειρήσεων να **ανταποκριθούν παράγοντας νέα προϊόντα**, εφάμιλλα των απαιτήσεων, σε συνθήκες όμως όσο μεγαλύτερης ασφάλειας γίνεται. Αυτό μπορεί να εξηγήσει γιατί η συνεχής ανάπτυξη νέων προϊόντων έχει γίνει αποδεκτή ως **μια από τις παραμέτρους για την επιτυχία**. Δύσκολα σήμερα κάποια οικονομική μονάδα θα μπορέσει να αναπτυχθεί στο μέλλον χωρίς να συμπεριλάβει στον στρατηγικό της σχεδιασμό, διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων³³. Από τη άλλη πλευρά όμως θα εξηγήσουμε πως μεταφράζεται αυτό πρακτικά.

Οι επιχειρηματίες δεν μπορούν να δώσουν εύκολα στόχους για τις καινοτομίες που θέλουν να υιοθετήσουν, η πρακτική όμως έχει δείξει ότι νέα προϊόντα μπορούν να αναπτυχθούν για τους εξής λόγους:

- Για να αυξηθούν οι πωλήσεις
- Για να αυξηθούν τα κέρδη
- Για να αυξηθεί το μερίδιο αγοράς

³³ Edgett, Scott, (1994), The development of new financial services, The International Journal of Service Industry Management, vol. 5, no. 4, pp. 24-38

- Για να μπορέσει η επιχείρηση να αντιδράσει σε συγκεκριμένες συνθήκες της αγοράς, όπως:

- } Η διόρθωση ή η βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης
- } Να απαντήσει σε νέες απαιτήσεις καταναλωτών
- } Να εκμεταλλευτεί μια νέα ευκαιρία στην αγορά
- } Να συμπληρώσει την υφιστάμενη γραμμή των προϊόντων της.

Η **ανάπτυξη νέων προϊόντων** είτε στο επίπεδο τεχνολογίας είτε προϊόντων είναι μια **ευκαιρία για τις επιχειρήσεις**, εκτός από τα παραπάνω, να **διαμορφώσει η ίδια τις συνθήκες της αγοράς**. Παράδειγμα μιας τέτοιας προσπάθειας αποτέλεσε η διαμάχη της Philips με τη Sony στις αρχές της δεκαετίας του '80 για την επικράτηση του συστήματος VHS ή του συστήματος BETA. Και οι δύο τεχνολογίες αποτελούσαν καινοτομίες για την εποχή τους αλλά πρόσφεραν το ίδιο προϊόν - διασκέδαση στο video. Το μάρκετινγκ που εφάρμοσε η Philips για το VHS ήταν πολύ πιο επιθετικό και επιτυχημένο, με αποτέλεσμα να επικρατήσει παρ' όλο που μερικοί ακόμα και σήμερα ισχυρίζονται ότι το αντίπαλο σύστημα ήταν καλύτερο³⁴.

Παρ' όλο που υπάρχουν ευκαιρίες για την ανάπτυξη νέων προϊόντων συχνά είναι δύσκολο για μια επιχείρηση να τις εκμεταλλευτεί ή να τις αναγνωρίσει. Ακαδημαϊκοί που έχουν ερευνήσει το πρόβλημα αυτό³⁵ έχουν υποδείξει ως μια λύση στο πρόβλημα αυτό την **ανάγκη για ξεκάθαρο εταιρικό όραμα**. Τέτοιο όραμα μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να ισορροπήσει και να κινηθεί θετικά στη σημερινή ανταγωνιστική αγορά. Το πρόβλημα όμως δεν λύνεται με την ύπαρξη μόνο ενός γενικότερου στόχου, από πλευράς εταιρίας απαιτούνται πολύ πιο πρακτικά μέτρα.

Τα αναγκαία πρακτικά μέτρα έδωσαν τα **διάφορα μοντέλα ανάπτυξης νέων προϊόντων** που αναπτύχθηκαν κυρίως στην Αμερική και πολύ λιγότερο στην Ευρώπη³⁶. Οι προσπάθειες για την ανάπτυξή τους υπήρξαν εντατικές

³⁴ <http://tafkac.org/>

³⁵ Nellis Joseph and Lockhart Terry, (1995), The impact of deregulation on the UK building society branch network in the 1990s, The International Journal of Bank Marketing, volume 13, number 4, pp. 5-11

³⁶ B.J. Zinger, M.A. Maidique (1996), Association For Computing Machinery [Internet], Άρθρο με τίτλο «A model of new product development: an empirical test», volume 36, Issue 7, pp 867-883, Publisher: INFORMS, Διαθέσιμο από www.portal.acm.org

από τα τέλη της δεκαετίας του '60, αλλά παρατηρείται ακόμα και σήμερα **δυσκολία στη σωστή εφαρμογή τους και κυρίως στην αποτελεσματική χρήση τους**³⁷. Οι προσπάθειες όμως συνεχίζονται γιατί εξακολουθούν να είναι πολύτιμα εργαλεία, ακόμα και αν έχουν κάποιες ατέλειες. Η χρησιμοποίηση μοντέλων, βοηθάει ουσιαστικά στη **συστηματοποίηση, μεθοδικότητα και το σχεδιασμό που πρέπει να χαρακτηρίζει όλη τη διαδικασία**. Άλλωστε η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων είναι ένα σύστημα το οποίο χρειάζεται τα σωστά εργαλεία διαχείρισης για να έχει τα σωστά αποτελέσματα.

2. ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Για να επιβιώσει μια επιχείρηση σήμερα, πρέπει να δημιουργεί συνέχεια καινούρια προϊόντα. Οι κυριότερες διαδικασίες που απαιτούνται για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος (Σχήμα 6)³⁸ είναι οι παρακάτω:

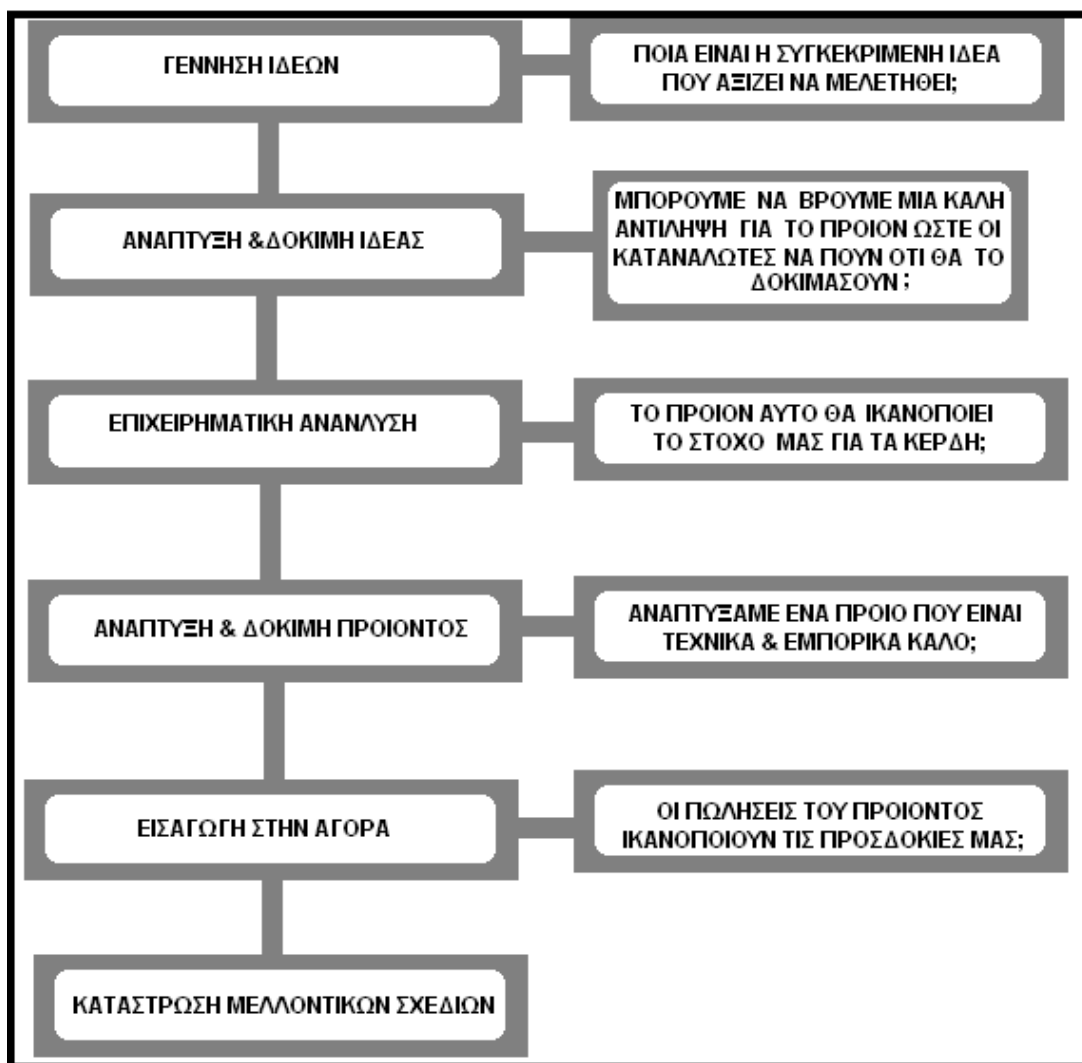
- 1) Γένεση Ιδεών**
- 2) Σύγκριση & Αξιολόγηση Ιδεών**
- 3) Επιχειρηματική Ανάλυση**
- 4) Ανάπτυξη & Δοκιμή Προϊόντος**
- 5) Παραγωγή Προϊόντος**
- 6) Εισαγωγή Προϊόντος στην αγορά**

Το συγκεκριμένο μοντέλο ανάπτυξης νέων προϊόντων αναπτύχθηκε γύρω στο 1985 από μεγάλες Ιαπωνικές επιχειρήσεις ως ένα εργαλείο ανάπτυξης νέων προϊόντων ή βελτιστοποίησης υπαρχόντων προϊόντων. Εν συνεχεία υιοθετήθηκε από τις περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις ανά τον κόσμο, και χρησιμοποιήθηκε από τις ομάδες ατόμων διαφόρων ειδικοτήτων

³⁷ Mc Tavish R., (1983), Approaching the new product organisation problem, favour flexibility and variety of attack, European Journal of Marketing, vol. 18, no. 6-7, pp. 30-42

³⁸ Philip Kotler (1994), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, (7^η έκδοση), Τόμος Α, κεφ. 1, σελ. 42, Αθήνα, EMI-Interbooks

και αρμοδιοτήτων (cross functional teams), οι οποίες είναι υπεύθυνες για την ανάπτυξη νέων προϊόντων.



Σχήμα 6

Είναι ένα μοντέλο που βασίζει τη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων σε **μια σειρά γραμμικών σχέσεων**, οι οποίες στηρίζονται σε σημεία αξιολόγησης. Για να προχωρήσει το προϊόν από το ένα στάδιο στο άλλο, θα πρέπει να έχει εκπληρώσει κάποια κριτήρια. Με αυτό τον τρόπο **κάθε στάδιο δίνει τη σκυτάλη στο επόμενο για τη συνέχεια**.

Παρακάτω αναλύουμε καθένα από τα στάδια αυτά χωριστά.

2.1. Γένεση Ιδεών

Η διαδικασία της δημιουργίας νέων προϊόντων αρχίζει με την αναζήτηση ιδεών, η οποία φυσικά δεν θα πρέπει να είναι περιστασιακή.

2.1.1 Πηγές προέλευσης ιδεών

Οι ιδέες για νέα προϊόντα μπορούν να προέλθουν από πολλές πηγές, οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι:

✓ **Ιδέες από πελάτες ή χρηστές προϊόντων της επιχείρησης**

Ιδέες για νέα προϊόντα μπορούν πολύ εύκολα να προέλθουν από **τους ίδιους τους πελάτες** της επιχείρησης ή **τους χρήστες παλαιότερων προϊόντων** της επιχείρησης. Η συγκομιδή τέτοιων ιδεών μπορεί πολύ εύκολα να γίνει με την χρήση ερωτηματολογίων είτε κατά την διάρκεια μιας αγοράς, είτε τηλεφωνικώς, είτε με την χρήση του διαδικτύου.

Επιπλέον η σύγχρονη αντίληψη του μάρκετινγκ αναφέρει ότι οι **ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών είναι το λογικό σημείο από το οποίο πρέπει να ξεκινήσει η αναζήτηση ιδεών για νέα προϊόντα**. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι το ψηλότερο ποσοστό ιδεών για νέα προϊόντα προέρχεται από τους πελάτες³⁹.

✓ **Ιδέες προερχόμενες από ανταγωνιστές**

Οι εταιρείες μπορούν να βρουν καλές ιδέες και με το να **μελετήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των ανταγωνιστών τους**. Μπορούν να μάθουν από τους αντιπροσώπους, τους προμηθευτές και τους ντίλερ τις ενέργειες των ανταγωνιστών τους. Μπορούν να διαπιστώσουν τι αρέσει και τι δεν αρέσει στα νέα προϊόντα των ανταγωνιστών τους, μπορούν επίσης να τα αγοράσουν και να τα κάνουν «φύλλο και φτερό» (benchmarking)⁴⁰ και να δημιουργήσουν καλύτερα. Η ανταγωνιστική τους στρατηγική

³⁹ Eric von Hippel, A. (1978), Users as Innovators Technology review, σελ.3-11

⁴⁰ Βλέπε Παπαδάκης Βασίλης Μ. (1999), Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική & Διεθνής εμπειρία, σελ.130, Αθήνα, Εκδ. Μπένου

είναι η απομίμηση και βελτίωση προϊόντος, παρά η καινοτομία προϊόντος.

✓ **Ιδέες από εργαζόμενους στην επιχείρηση (πωλητές) ή από μεσάζοντες**

Οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση και οι **μεσάζοντες**, σε περίπτωση που η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε μία αγορά μέσω αυτών, **μπορούν να αποδειχθούν πολύτιμοι στην δημιουργία ιδεών**. Αυτοί είναι οι άνθρωποι που έρχονται σε συνεχή επαφή με το κοινό - πελάτες και μη - από το οποίο μπορούν να αντλήσουν πληροφορίες για τα προϊόντα της επιχείρησης. Τυχόν **αναγκαίες βελτιώσεις, παράπονα για ήδη υπάρχοντα προϊόντα ή ανάγκες νέων προϊόντων** μπορούν να εκδηλωθούν από το κοινό προς αυτούς.

✓ **Ιδέες από διάφορους οργανισμούς, ινστιτούτα και γραφεία ερευνών**

Αυτά διαθέτουν ειδικό τμήμα, το οποίο ασχολείται ειδικά για τις επιχειρήσεις με αμοιβή.

✓ **Ιδέες από διάφορες δημοσιεύσεις**

Αυτό σημαίνει μελέτη όλων των εμπορικών και βιομηχανικών δημοσιευμάτων, των περιοδικών του καταναλωτή και γενικά οτιδήποτε είναι δυνατόν να διεγείρει μία ιδέα για ένα νέο προϊόν.

✓ **Ιδέες προερχόμενες από ερευνά αγοράς⁴¹**

Μια άλλη καλή πηγή ιδεών για νέα προϊόντα είναι η **χρησιμοποίηση της έρευνας αγοράς**. Επιτυχής ανάπτυξη νέου προϊόντος απαιτεί **πολύ καλή γνώση των πελατών και των αναγκών** τους και γενικότερα της αγοράς στην οποία θα απευθύνεται το νέο προϊόν. Έτσι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις ή εταιρείες αναπτύσσουν νέα προϊόντα βασισμένες στον προσανατολισμό της αγοράς, αναπτύσσοντας εργαλεία με τα οποία

⁴¹ Bell M. (1982), Marketing Concepts and Strategy, p.639, Boston, Houghton Mifflin Company

μελετούν την αγορά και αναπτύσσουν στρατηγικές ανάπτυξης ώστε να ικανοποιούν πάντοτε τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών - καταναλωτών.

Ενώ οι **ιδέες μπορούν να προέλθουν από πολλές πηγές**, η πιθανότητα **να τύχουν της ανάλογης προσοχής** συχνά εξαρτάται από κάποιο πρόσωπο μέσα στον οργανισμό που αναλαμβάνει ρόλο πρωταγωνιστή προϊόντος. **Αν δεν υπάρχει κάποιος που να υποστηρίξει σοβαρά την ιδέα για ένα νέο προϊόν, είναι μάλλον απίθανο ότι θα ληφθεί σοβαρά υπόψη.**

2.1.2 Τεχνικές Γέννησης ιδεών

Οι πραγματικά καλές ιδέες **προέρχονται από έμπνευση, φαντασία, και τεχνικές**. Μια σειρά από τεχνικές δημιουργικότητας μπορούν να βοηθήσουν άτομα και ομάδες να γεννήσουν καλύτερες ιδέες. Οι τεχνικές αυτές είναι:

✓ **Καταιγισμός Ιδεών**. Με τον καταιγισμό ιδεών μπορούν να παραχθούν πολλές και διαφορετικές ιδέες για νέα προϊόντα τα οποία μπορούν να αναπτυχθούν πολύ γρήγορα. Κατά την διάρκεια διενέργειας ενός καταιγισμού ιδεών δεν θα πρέπει να κριτικάρονται οι παραγόμενες ιδέες, μιας και η διαδικασία προσπαθεί να ανοίξει τους ορίζοντες και να καταργήσει τα όρια της γέννησης ιδεών. Υπάρχουν **δύο συγκεκριμένοι τύποι**⁴² της διαδικασίας του καταιγισμού ιδεών. Ο ένας είναι **ο προσωπικός**, κατά τη διεξαγωγή του οποίου, δεν υπάρχει λόγος στο να νοιάζεται κάποιος για τις απόψεις και γνώμες των άλλων, ώστε το άτομο που τον διενεργεί να μπορεί να είναι πιο δημιουργικό. Όμως σε πολλές περιπτώσεις, ιδέες που έχουν βγει από αυτή τη διαδικασία δεν έχουν μπορέσει να αναπτυχθούν πλήρως μιας και δεν υπήρχε η συλλογική βοήθεια ενός γκρουπ ανθρώπων. Ο δεύτερος τύπος είναι **ο ομαδικός**, ο

⁴² «Brainstorming– Creative problem Solving», [Internet]. Διαθέσιμο από: <http://www.mindtools.com/brainstm.html>

οποίος στις περισσότερες των περιπτώσεων είναι πολύ επιτυχής διότι μέσω αυτού γίνεται χρήση της συνολικής εμπειρίας του συνόλου των ατόμων που λαμβάνουν μέρος σε αυτόν.

- ✓ **Ανταγωνιστική Πληροφόρηση.** Ένα πρόγραμμα ανταγωνιστικής πληροφόρησης αποτελεί μια επίσημη και διαρκώς αναπτυσσόμενη διαδικασία, με την οποία μια ομάδα διοίκησης της επιχείρησης, παρακολουθεί τις εξελίξεις και τις δυνατότητες της αγοράς που απευθύνεται καθώς και την συμπεριφορά των ανταγωνιστών της, ώστε να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι τους. Πόροι από τους οποίους μπορούν να αντληθούν τέτοιες πληροφορίες είναι οι κυβερνητικές υπηρεσίες, διαδικτυακές βάσεις δεδομένων, γκάλοπ, συνεντεύξεις κ.α.

- ✓ **Συνδυαστική Ανάλυση.** Η συνδυαστική ανάλυση μπορεί να δημιουργήσει μοντέλα αγορών για προϊόντα, με τα οποία οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν τα υπάρχοντα προϊόντα τους ή να ανακαλύψουν ιδέες για νέα. Συγκεκριμένα καταγράφονται τα βασικά χαρακτηριστικά ενός υπάρχοντος προϊόντος, αξιολογείται η χρησιμότητα του καθενός χαρακτηριστικού χωριστά, και στη συνέχεια γίνεται τροποποίηση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών στα πλαίσια της αναζήτησης ενός βελτιωμένου προϊόντος.

- ✓ **Τεχνική Delphi.** Ο σκοπός της είναι επικεντρωμένος στην συγκέντρωση πληροφοριών και απόψεων διαφόρων εμπειρογνομόνων πάνω στην ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, διευκολύνοντας την επίλυση τυχόν προβλημάτων, με τη λήψη διαφόρων αποφάσεων χωρίς να υπάρχει προαπαιτούμενο η φυσική παρουσία των συνεισφερόντων. Τελικός στόχος της είναι να εκμεταλλευθεί τη δημιουργικότητα των συμμετεχόντων χωρίς να επιδρά αρνητικά στην συμμετοχή και στην αλληλεπίδραση της ομάδας των συνεισφερόντων.

✓ **Μορφολογικά Διαγράμματα.** Τα μορφολογικά διαγράμματα αποτελούν έναν οπτικό τρόπο για να συλληφθεί η απαραίτητη λειτουργικότητα των προϊόντων και να ερευνηθούν οι διαφορετικοί τρόποι και οι συνδυασμοί για να επιτευχθεί η συγκεκριμένη λειτουργία. Για κάθε λειτουργία ενός προϊόντος μπορούν να υπάρξουν διάφορες πιθανές λύσεις. Το διάγραμμα δίνει την δυνατότητα της απεικόνισης αυτών των λύσεων και παρέχει τα μέσα για την εύρεση όλων των πιθανών συνδυασμών λύσεων. Το γεγονός αυτό μπορεί να βοηθήσει στην πρόωρη απεικόνιση της αρχιτεκτονικής των νέων προϊόντων.

Υπάρχουν και άλλες τεχνικές γένεσης ιδεών όπως η τεχνική *triz*, η τεχνική *six thinking hats*, κ.α. ωστόσο χρησιμοποιούνται σε ανάπτυξη περισσότερο πολύπλοκων προϊόντων γι' αυτό και δεν θα τις αναλύσουμε⁴³.

Κάθε εταιρεία μπορεί να προσελκύσει καλές ιδέες αν εξασφαλίσει σωστή οργάνωση. Ελπιδοφόρες ιδέες, παραπέμπονται στη συνέχεια σε μια διαδικασία πλήρους εξέτασης και ελέγχου.

2.2. Σύγκριση και Αξιολόγηση Ιδεών

Όταν όλες οι **ιδέες για νέα προϊόντα συγκεντρωθούν**, θα πρέπει να γίνει κάποια **ταξινόμηση, αξιολόγηση και εξέτασή τους** ώστε γενικές έννοιες νέων προϊόντων να μπορέσουν να αναπτυχθούν. Η παραπάνω διαδικασία ονομάζεται "Σύγκριση και Αξιολόγηση Ιδεών".

Υπάρχουν πολλοί μέθοδοι για την αξιολόγηση των ιδεών για νέα προϊόντα. Όλες οι αξιολογήσεις θα πρέπει να δίνουν απαντήσεις σε ερωτήματα του τύπου:

- Αξίζει τον κόπο;
- Θα μπορέσει το νέο προϊόν να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της αγοράς;

⁴³ Βλέπε "Idea Generation"/Tools and Solutions [internet], Ανάπτυξη Νέων προϊόντων. Διαθέσιμο από www.vrc.gr

- Είναι εφικτή η κατασκευή του;
- Υπάρχει πραγματικά η ανάγκη για το συγκεκριμένο προϊόν, και πολλά άλλα παρόμοια ερωτήματα.

2.2.1 Αξιολόγηση Ιδεών

Ιδέες μπορούν να αξιολογηθούν με βάση πολλούς παράγοντες, οι σημαντικότεροι από τους οποίους είναι:

Αξιολόγηση με βάση τους στόχους της επιχείρησης

Σε αυτή την περίπτωση οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης δρουν ως οδηγοί για περαιτέρω ενέργειες. Αυτοί οι στρατηγικοί στόχοι θα πρέπει να περιέχουν:

- Τον ορισμό της ομάδας των πελατών ή του καταναλωτικού κοινού, στο οποίο θα απευθύνεται το νέο προϊόν.
- Την αποκρυπτογράφηση των στόχων της επιχείρησης σε ετήσιο αναμενόμενο αποτέλεσμα.
- Την οριοθέτηση προϋποθέσεων με τις οποίες ένα προϊόν θεωρείται επιτυχές π.χ. τον στόχο του μάρκετινγκ, την αντίδραση των ανταγωνιστών, τα κέρδη, τις πωλήσεις, κλπ.
- Τη θέσπιση ενός ερωτηματολογίου το οποίο θα μπορεί να προσδώσει αποτελέσματα από διάφορα τμήματα της επιχείρησης όπως τα έξοδα του μάρκετινγκ, τα έξοδα του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης, την ποιότητα του προϊόντος, την θέση του στην αγορά κλπ.

Αν καμία από τις **ιδέες που αξιολογούνται δεν ικανοποιεί τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης**, τότε θα πρέπει η να **αλλαχθούν αυτοί οι στόχοι** ή να σταματήσει η οποιαδήποτε προσπάθεια ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος⁴⁴.

⁴⁴ Αυλωνίτης,Γ., Παπασταθοπούλου Π., (2004), Αποτελεσματική Διοίκηση Χαρτοφυλακίου Προϊόντων & υπηρεσιών, κεφ.6, σελ. 245-247, Αθήνα, Εκδ. Σταμούλη.

Αξιολόγηση με βάση τις πωλήσεις και τα κέρδη της επιχείρησης

Κάθε νέο προϊόν που πρόκειται να αναπτυχθεί θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα της παραγωγής ενός ελαχίστου ποσοστού πωλήσεων και συνεπώς κερδών για την επιχείρηση. Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις του εξωτερικού πριν την ανάπτυξη μίας καινούργιας ιδέας, θέτουν στόχους ελαχίστων πωλήσεων.

Αξιολόγηση με βάση σημαντικούς πελάτες και χρήστες

Παράλληλα με τη συλλογή ιδεών, μπορούν να συγκεντρωθούν και διάφορα άλλα στοιχεία με τα οποία μπορούν να αξιολογηθούν οι ιδέες. Αυτό σημαίνει ότι οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται από τους πελάτες της επιχείρησης μπορούν όχι μόνο να χρησιμοποιηθούν για την γέννηση ιδεών αλλά και για την αξιολόγηση τους.

Ορισμένες φορές διοικητικά στελέχη υιοθετούν κάποια ιδέα για ένα νέο προϊόν και συνεπώς προχωρούν στην ανάπτυξη αυτού του προϊόντος πριν την αξιολόγηση και ανάλυση όλων των στοιχείων προερχόμενα από τους πελάτες της επιχείρησης. Σε αυτή την περίπτωση μια Ποιοτική ή/και Ποσοτική Έρευνα αποτελούν πολύ σημαντικά μέσα αξιολόγησης των ιδεών και παραγωγής – επιλογής της καλύτερης ιδέας για περαιτέρω ανάπτυξη της σε προϊόν. Συνήθως αυτές οι έρευνες χρησιμοποιούνται μετά την επιλογή μίας συγκεκριμένης ιδέας για περαιτέρω ανάπτυξη και μέσω αυτών γίνεται μία αξιολόγηση αυτής της ιδέας μέσω των πελατών της επιχείρησης.

2.2.2 Ποιοτική Έρευνα

Η Ποιοτική Έρευνα χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των ιδεών χωρίς την πραγματοποίηση αριθμητικών και στατιστικών μετρήσεων και αναλύσεων. Είναι στην ουσία ένα εργαλείο διεξαγωγής προσωπικών συνεντεύξεων ή συζητήσεων της επιχείρησης με τους μελλοντικούς και πιθανούς πελάτες ή καταναλωτές του νέου προϊόντος. **Η ιδέα του προϊόντος παρουσιάζεται** στους ανωτέρω και στη συνέχεια αυτοί καλούνται να **συζητήσουν τις απόψεις τους για το νέο προϊόν** με κάποιον που ανήκει στην επιχείρηση ή μεταξύ τους. Συνήθως οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν μία ομάδα έρευνας η οποία εντοπίζει την κατάλληλη ομάδα πελατών για την διεξαγωγή της έρευνας, και αφού τη διεξάγει θα παρουσιάσει τα αποτελέσματά της στην επιχείρηση.

Η ποιοτική έρευνα είναι πιθανόν να μην μπορεί να απεικονίσει την ολική εικόνα της αγοράς μιας και **επικεντρώνεται σε ομάδες πελατών ή προσωπικές συνεντεύξεις**. Επιπλέον η ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώνονται από τη διεξαγωγή της, συνήθως δεν είναι ακριβής και περιέχει αρκετά στατιστικά λάθη και συνεπώς δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να προβλεφθεί η συμπεριφορά της αγοράς αξιόπιστα⁴⁵.

2.2.3 Ποσοτική Έρευνα

Η Ποσοτική Έρευνα, **βασίζεται σε αξιόπιστες, αριθμητικές και στατιστικές μετρήσεις του συνολικού πληθυσμού ατόμων στον οποίο εφαρμόζεται**. Η έρευνα πραγματοποιείται αφού μία γενική ιδέα του νέου προϊόντος έχει δημιουργηθεί ή επιλεγεί και κατά τη διενέργεια της τα χαρακτηριστικά του προτεινομένου νέου προϊόντος παρουσιάζονται στους καταναλωτές. Αυτού του είδους η έρευνα ταιριάζει περισσότερο σε μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν αρκετά χρήματα τα οποία μπορούν να διαθέσουν μιας και η διενέργεια της είναι αρκετά ακριβή.

Για να είναι η Ποσοτική έρευνα αποτελεσματική και επιτυχημένη θα πρέπει να περιέχει τα παρακάτω τρία στοιχεία:

- § **Ένα καλά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο**, στο οποίο όλες οι ερωτήσεις πρέπει να τίθενται με τέτοιο τρόπο ώστε να κατανοούνται

⁴⁵ Πετράκης Μ., (1992), Έρευνα Μαρκετινγκ, Β έκδοση, κεφ.8, σελ.245-251, Αθήνα, Εκδ. Interbooks

εύκολα και να ενθαρρύνουν τον ερωτηθέντα να δίνει απαντήσεις ενώ θα πρέπει να αποφεύγονται γενικές. Όλες οι πληροφορίες ή δεδομένα που συγκεντρώνονται μπορούν να αναλυθούν αριθμητικά έτσι ώστε μία στατιστική μέτρηση να πραγματοποιηθεί στη συνέχεια.

- § **Ένα τυχαία επιλεγμένο δείγμα ατόμων που αντιπροσωπεύουν την αγορά.** Το δείγμα πρέπει να είναι «πιθανό». «Πιθανό δείγμα» αποτελεί εκείνο στο οποίο κάθε άτομο έχει την ίδια πιθανότητα να επιλεγεί σε σχέση με κάθε άλλο άτομο. Αυτό έχει ως επακόλουθο ότι τα αποτελέσματα μίας τέτοιας έρευνας θα απεικονίζουν όλο τον πληθυσμό του δείγματος. «Μη πιθανό δείγμα» είναι ακριβώς το αντίθετο με αποτέλεσμα οι έρευνες που διεξάγονται σε τέτοιου είδους δείγματα να μην είναι αμερόληπτες. Μικρές επιχειρήσεις συνήθως χρησιμοποιούν «μη πιθανά δείγματα» λόγω των χαμηλών προϋπολογισμών τους.
- § **Ένα αρκετά μεγάλο δείγμα ατόμων.** Συνήθως, αρκούν 100 άτομα για να δώσουν απαντήσεις του τύπου Ναι / Όχι κατά τη διάρκεια μίας τέτοιας έρευνας ώστε τα αποτελέσματα να είναι 95% αξιόπιστα. Για πιο αξιόπιστα αποτελέσματα της τάξεως του 97% ή 99% δείγματα 400 μέχρι 2000 ατόμων είναι αναγκαία για την έρευνα.

2.2.4 Ανάλυση SWOT⁴⁶

Η SWOT Ανάλυση αποτελεί ένα πολύ καλό εργαλείο αναγνώρισης των Δυνάμεων και Αδυναμιών μίας επιχείρησης και εξέτασης των Ευκαιριών και Απειλών της. Με τη διενέργεια της SWOT Analysis μπορεί να εντοπισθούν οι διαδικασίες της επιχείρησης οι οποίες αποτελούν τα δυνατά σημεία της, οι ευκαιρίες που υπάρχουν για την ενίσχυση των διαδικασιών της και οι πιθανότητες βελτίωσης της εικόνας της στην αγορά. Επίσης, μπορούν να αξιολογηθούν ιδέες για νέα προϊόντα σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και σύμφωνα με τους στρατηγικούς της στόχους.

⁴⁶ Βλέπε Κεφ.1 Βήματα Επιχειρησιακού Στρατηγικού Σχεδιασμού

2.2.5 Λάθη κατά την αξιολόγηση ιδεών & Επιπτώσεις

Κατά την διαλογή των ιδεών η επιχείρηση πρέπει να αποφύγει δύο ειδών σφάλματα:

- ∅ **Σφάλμα απόρριψης.** Το σφάλμα απόρριψης γίνεται όταν η εταιρεία απορρίπτει μια κατά τα άλλα πολύ καλή ιδέα. Το ευκολότερο που μπορεί να κάνει κάποιος είναι να βρει σφάλμα στις ιδέες των άλλων. Αν μια εταιρεία κάνει πολλά σφάλματα απόρριψης, αυτό δείχνει ότι τα πρότυπα με βάση τα οποία λειτουργεί είναι πάρα πολύ συντηρητικά.
- ∅ **Σφάλμα Αποδοχής.** Σφάλμα αποδοχής γίνεται όταν η εταιρεία επιτρέπει σε μια κακή ιδέα να προχωρήσει, να αναπτυχθεί και να φτάσει στην αγορά

Οι επιπτώσεις που μπορεί να έχει η επιχείρηση από τις δύο παραπάνω περιπτώσεις είναι:

- **Πλήρης αποτυχία προϊόντος,** η οποία συνεπάγεται απώλεια χρημάτων αφού οι πωλήσεις του προϊόντος δεν θα καλύπτουν το μεταβλητό κόστος.
- **Μερική αποτυχία προϊόντος,** η οποία συνεπάγεται πάλι απώλεια χρημάτων, αλλά οι πωλήσεις του προϊόντος καλύπτουν όλο το μεταβλητό κόστος και ένα μέρος του σταθερού κόστους.
- **Σχετική αποτυχία προϊόντος,** η οποία αποφέρει κάποιο κέρδος, αλλά είναι μικρότερο από το συνηθισμένο ή το στοχευόμενο ύψος απόδοσης.

2.3 Επιχειρησιακή Ανάλυση

Ο σκοπός της δημιουργίας ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι ο εντοπισμός και η εξασφάλιση των αναγκαίων εσωτερικών ή εξωτερικών οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ή γενικότερα για το ξεκίνημα ή επέκταση μίας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Από τη στιγμή που δεν έχουν ξοδευτεί χρήματα κατά την γέννηση και αξιολόγηση των ιδεών για νέα προϊόντα, είναι πολύ σημαντική η δημιουργία ενός τέτοιου σχεδίου πριν την έναρξη της διαδικασίας ανάπτυξης του νέου προϊόντος η οποία είναι πολυέξοδη.

2.3.1 Ανάλυση Κόστους Ωφέλειας

Ένα από τα διαθέσιμα εργαλεία που υπάρχουν για την αξιολόγηση ιδεών είναι και η Ανάλυση Κόστους – Ωφελείας. Η ανάλυση αυτή μπορεί να δείξει εάν υπάρχουν οι αναγκαίοι οικονομικοί πόροι για την ανάπτυξη μίας ιδέας σε νέο προϊόν.

Μέσω της ανάλυσης δημιουργείται ένα επιχειρηματικό σχέδιο το οποίο περιέχει τα παρακάτω:

- § Την έκθεση ενεργειών.
- § Τον ορισμό της εργασίας.
- § Το σχέδιο μάρκετινγκ.
- § Το οργανωτικό σχέδιο.
- § Το σχέδιο παραγωγής.
- § Το οικονομικό σχέδιο.

Επίσης ερευνάται η ρευστότητα που θα γεννήσει το προϊόν, το κόστος ανάπτυξης του, το μερίδιο αγοράς που μπορεί να φέρει και τον αναμενόμενο κύκλο ζωής του προϊόντος.

2.3.2. Διαχείριση Παραγόντων

Το πρώτο βήμα της διαδικασίας διαχείρισης παραγόντων είναι ο **προσδιορισμός των σημαντικότερων παραγόντων** που μπορούν να έχουν **δυσμενείς ή θετικές επιπτώσεις σε ένα πρόγραμμα ανάπτυξης νέου προϊόντος**. Για να γίνει αυτό ο χρήστης του εργαλείου (διαχείριση παραγόντων) θα πρέπει να **εξετάσει τους ανθρώπους που επηρεάζονται από την εργασία που θα πραγματοποιηθεί**, τους ανθρώπους που έχουν κάποια επιρροή ή δύναμη πάνω στο έργο και τους ανθρώπους που έχουν ένα συγκεκριμένο ενδιαφέρον για την επιτυχία του προγράμματος.

Το δεύτερο βήμα είναι ο **καθορισμός των προτεραιοτήτων των προσδιορισμένων παραγόντων**. Μερικοί από αυτούς τους παράγοντες μπορεί να έχουν τη δύναμη να εμποδίσουν ή να προωθήσουν ένα έργο. Άλλοι μπορεί να ενδιαφερθούν ή όχι για αυτό. Αυτό είναι και το κύριο μέλημα της διαδικασίας διαχείρισης παραγόντων, η **εκτίμηση της υποστήριξης από όλους αυτούς τους ανθρώπους** (το αφεντικό της επιχείρησης, τα στελέχη, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι πιθανοί πελάτες, οι μέτοχοι της επιχείρησης, οι συνεργάτες, οι προμηθευτές, οι δανειστές, η κυβέρνηση, τα ΜΜΕ, οι ομάδες ενδιαφερόντων, η τοπική κοινωνία, το κοινό γενικότερα) **που μπορούν να επηρεάσουν την διαδικασία ανάπτυξης νέου προϊόντος**.

2.3.3. Διαγράμματα Gantt⁴⁷

Τα Διαγράμματα Gantt χρησιμοποιούνται για την ανάλυση και τον προγραμματισμό σύνθετων έργων όπως είναι η προώθηση ενός νέου προϊόντος στην αγορά. Συγκεκριμένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον **προγραμματισμό των μελλοντικών ενεργειών της εταιρείας**, για τον **σχεδιασμό όλων των ενεργειών της**, για την **διάθεση πόρων** και για την **διαχείριση της πορείας ενός προγράμματος για την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά**. Όλες οι δραστηριότητες

⁴⁷ Βλέπε www.el.wikipedia.gr

διαδοχικές ή παράλληλες μπορούν να ελεγχθούν οποιαδήποτε στιγμή και θεραπευτικές ενέργειες μπορούν να εκτελεσθούν εάν ένα πρόγραμμα ή μια συγκεκριμένη δραστηριότητα μένει πίσω.

2.4 Ανάπτυξη & Δοκιμή Ιδέας Προϊόντος

2.4.1 Ανάπτυξη Προϊόντος

Στο στάδιο αυτό οι **ελκυστικές ιδέες πρέπει να τελειοποιηθούν** και να **συγκεκριμενοποιηθούν σε ιδέες προϊόντων** που μπορούν να ελεγχθούν. Συγκεκριμένα το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης **θα δημιουργήσει μια ή περισσότερες εκδοχές της ιδέας του προϊόντος**. Η επιχείρηση ελπίζει να βρει ένα **πρότυπο** που να **ικανοποιεί τα εξής κριτήρια**:

- Να ενσωματώνει όλες εκείνες τις ιδιότητες που περιγράφονται στην έκθεση της ιδέας του και επιπλέον αυτές οι ιδιότητες να αναγνωρίζονται άμεσα από τους καταναλωτές.
- Το πρότυπο κάτω από κανονική χρήση να είναι ασφαλές.
- Το πρότυπο να μπορεί να παραχθεί με τα προϋπολογιζόμενα έξοδα κατασκευής.

Η δημιουργία ενός επιτυχημένου προτύπου μπορεί να απαιτήσει αρκετές μέρες, μήνες ή ακόμα και χρόνια. Οι υπεύθυνοι κατασκευής του προϊόντος δεν πρέπει απλώς να σχεδιάζουν τα λειτουργικά χαρακτηριστικά, αλλά να ξέρουν και πώς να μεταφέρουν τις ψυχολογικές πλευρές μέσα από φυσικά χαρακτηριστικά.

2.4.2. Δοκιμή Προϊόντος εντός της Επιχείρησης

Μόλις ετοιμαστούν τα πρότυπα, πρέπει να περάσουν από επίπονες λειτουργικές δοκιμές αρχικά εντός της εταιρείας και στην συνέχεια στην αγορά. Οι δοκιμές αυτές είναι οι εξής:

- ✓ **Έλεγχος μονάδας.** Αφορά στην εξέταση όλων των τμημάτων του προϊόντος, στην ουσία είναι έλεγχος του προϊόν ως σύνολο.
- ✓ **Λειτουργικός έλεγχος.** Αφορά στην εξέταση της λειτουργικότητας του προϊόντος και συνήθως διενεργείται από εξειδικευμένους μηχανικούς δόκιμων.
- ✓ **Έλεγχος χρήσης.** Αφορά στην εξέταση της φιλικότητας του προϊόντος προς το χρήστη. Αυτό το χαρακτηριστικό των προϊόντων είναι καθαρώς υποκειμενικό και εξαρτάται από τον τελικό χρήστη ή καταναλωτή των προϊόντων.
- ✓ **Δοκιμή ένταξης.** Είναι η συνεχής δοκιμή μιας εφαρμογής κατά την εισαγωγή μίας νέας λειτουργίας. Αυτός ο τύπος δοκιμής εκτελείται συνήθως από τους προγραμματιστές, τους μηχανικούς ή το προσωπικό ελέγχων.
- ✓ **Έλεγχος συστήματος.** Η δοκιμή συστημάτων είναι μια δοκιμή που εκτελείται με την εισαγωγή του προϊόντος σε ένα ελεγχόμενο περιβάλλον. Ο σκοπός της είναι η επικύρωση των προϊόντων ή της ακρίβειας των λειτουργιών τους, η επικύρωση της δυνατότητάς του προϊόντος να εκτελέσει όλα τα πράγματα για τα οποία έχει σχεδιασθεί και η προσομοίωση των πραγματικών σεναρίων του έξω κόσμου.
- ✓ **Πλήρης έλεγχος.** Είναι παρόμοιο είδος δοκιμής με τη δοκιμή συστημάτων. Κατά τη διάρκεια του πλήρη ελέγχου, η πραγματική χρήση του προϊόντος εξετάζεται υπό κανονικές συνθήκες. Κατά τη διάρκεια αυτής της δοκιμής το προϊόν ή η υπηρεσία ή η εφαρμογή αλληλεπιδρά με άλλα προϊόντα που υπάρχει περίπτωση να συνδεθεί ή να ενσωματωθεί στην πραγματικότητα.

- ✓ **Δοκιμή απόδοσης.** Αυτό το είδος δοκιμής ελέγχει τα πιθανά φορτία, τους όγκους και τους χρόνους απόκρισης που το προϊόν μπορεί να έχει κατά την διάρκεια της χρήσης του.
- ✓ **Δοκιμή εγκατάστασης.** Αυτή η δοκιμή εξετάζει τον τρόπο ένα νέο προϊόν ή την υπηρεσία μπορεί να εγκατασταθεί, να αποεγκατασταθεί, να αναβαθμιστεί ή να αλλάξει.
- ✓ **Δοκιμή Alpha.** Αυτή η δοκιμή πραγματοποιείται όταν είναι η ανάπτυξη κοντεύει ολοκληρωθεί. Οι τελικοί χρήστες ή οι πελάτες εκτελούν συνήθως τη δοκιμή και τα αποτελέσματά της μπορούν μόνο να χρησιμοποιηθούν για δευτερεύουσες αλλαγές σχεδιασμού.
- ✓ **Δοκιμή Beta.** Η δοκιμή Beta εκτελείται επίσης από τους τελικούς χρήστες ή τους πελάτες. Η δοκιμή εκτελείται όταν ολοκληρωθεί όλη η ανάπτυξη και προτού το προϊόν ή η υπηρεσία προωθηθεί σε μια αγορά.

2.4.3. Δοκιμή εκτός της επιχείρησης

Όταν η επιχείρηση θεωρήσει ότι **τα παραπάνω τεστ ήταν επιτυχή** και αρκετές πληροφορίες συγκεντρώθηκαν από αυτά, **θεωρεί το προϊόν – πρωτότυπο** με κάποιο όνομα και αφού **το συσκευάσει κατάλληλα**, το εισάγει σε Τεστ Αγοράς. Το προϊόν **εισάγεται σε αυθεντικό περιβάλλον αγοράς** έτσι ώστε να διαπιστωθεί το μέγεθος της αγοράς και το κατά ποιο τρόπο και πότε καταναλωτές, πωλητές και μεσάζοντες θα το αγοράσουν ή θα το χρησιμοποιήσουν. Με αυτόν τον τρόπο αξιολογείται όχι μόνο το προϊόν, αλλά και όλη η δουλειά, οι υποθέσεις και η έρευνα αγοράς που πραγματοποιήθηκαν και που οδήγησαν στην ανάπτυξη του συγκεκριμένου προϊόντος.

Οι μέθοδοι δοκιμής του προϊόντος στην αγορά είναι οι εξής:

- ✓ **Έρευνα Κύμανσης Πωλήσεων.** Στην έρευνα αυτή οι καταναλωτές δοκιμάζουν αρχικά το προϊόν χωρίς καμία επιβάρυνση, ενώ στην συνέχεια τους προσφέρεται το ίδιο ή ανταγωνιστικό προϊόν σε τιμή 5 φορές χαμηλότερη από αυτή της

αγοράς. Ο αριθμός των καταναλωτών που αγοράζουν ξανά το ίδιο προϊόν και η ικανοποίηση τους απέναντι του καταγράφεται και σημειώνεται. Η έρευνα της κύμανσης των πωλήσεων δίνει στην εταιρεία τη δυνατότητα να εκτιμήσει το ρυθμό της επανάληψης της αγοράς κάτω από συνθήκες όπου οι καταναλωτές δαπάνησαν τα χρήματά τους και διάλεξαν ανάμεσα σε ανταγωνιστικές μάρκες.

- ✓ **Τεχνική Προσομοίωσης Καταστήματος.** Η τεχνική αυτή απαιτεί την εξεύρεση 30-40 αγοραστών και την πρόσκληση τους να δουν μερικά σύντομα διαφημιστικά μηνύματα στην τηλεόραση. Κάποιο από αυτά διαφημίζει το νέο προϊόν. Στη συνέχεια τους δίνουν την δυνατότητα να αγοράσουν κάποια από αυτά τα προϊόντα ή να κρατήσουν τα χρήματα. Η εταιρεία παρατηρεί πόσοι καταναλωτές αγοράζουν το προϊόν και τις ανταγωνιστικές μάρκες. Στη συνέχεια καλούνται να εξηγήσουν τους λόγους για τους οποίους αγόρασαν ή δεν αγόρασαν τα συγκεκριμένα προϊόντα. Έτσι φαίνεται κατά πόσο αποτελεσματική είναι η διαφήμιση του νέου προϊόντος σε σύγκριση με αυτές των ανταγωνιστικών προϊόντων σε συνθήκες που μοιάζουν κατά πολύ τις πραγματικές.
- ✓ **Ελεγχόμενη Δοκιμή Μάρκετινγκ.** Η επιχείρηση βρίσκει έναν αριθμό καταστημάτων που συμφωνούν να εκθέσουν στα ράφια τους έναντι αμοιβής το συγκεκριμένο νέο προϊόν. Η εταιρεία καθορίζει τον αριθμό των καταστημάτων αλλά και τη γεωγραφική θέση τους, ενώ κάποιες φορές μπορεί κατά τη διάρκεια της δοκιμής να διαφημίσει ελάχιστα το προϊόν. Αυτού του είδους η δοκιμή δίνει την δυνατότητα στην εταιρεία να ελέγξει την επίπτωση των εντός του καταστήματος παραγόντων και της περιορισμένης διαφήμισης πάνω στην αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτή, χωρίς την άμεση συμμετοχή των καταναλωτών.
- ✓ **Δοκιμαστικές Αγορές.** Η επιχείρηση επιλέγει συγκεκριμένες πόλεις για την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά. Διαφημίσεις και τεχνικές προώθησης του προϊόντος χρησιμοποιούνται ώστε να γίνει το νέο προϊόν όσο το δυνατόν πιο γνωστό και να

επιτευχθούν όσο το δυνατόν μεγαλύτερες πωλήσεις. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει τον αριθμό και την γεωγραφική θέση των πόλεων, τη διάρκεια της δοκιμής, τι στοιχεία θα πρέπει να καταγραφούν και τι θα πρέπει να γίνει ανάλογα με τα αποτελέσματα.

Γενικά οι περισσότερες εταιρείες γνωρίζουν ότι **η δοκιμή στην αγορά** μπορεί να **αποφέρει πολύτιμες πληροφορίες για τους αγοραστές, τους ντίλερ, την αποτελεσματικότητα του προγράμματος μάρκετινγκ, τον δυναμισμό της αγοράς** και άλλα θέματα.

Ο σκοπός της δοκιμής του προϊόντος στην αγορά είναι κυρίως να **γίνουν γνωστές οι αντιδράσεις των καταναλωτών και των ντίλερ** όσον αφορά το **χειρισμό, τη χρήση και την εκ νέου αγορά του πραγματικού προϊόντος** καθώς και πόσο μεγάλη είναι η αγορά.

Είναι γεγονός πάντως ότι **τα προϊόντα που συνδυάζουν μεγάλη επένδυση / κίνδυνο** (π.χ. τα προϊόντα που δημιουργούν νέες αγορές) **πρέπει να δοκιμάζονται στην αγορά**, ώστε να μην γίνει κάποιος λάθος.

2.5 Παραγωγή Προϊόντος

Μόλις όλες οι δοκιμές αγορών των πρωτοτύπων του νέου προϊόντος ολοκληρωθούν, **το νέο προϊόν θα πρέπει να εισαχθεί στο επίπεδο παραγωγής** του. Σε αυτό το στάδιο **το προϊόν κατασκευάζεται σε μεγάλες ποσότητες έτσι ώστε να μπορεί να εισαχθεί στην επιλεγμένο αγορά ή στο τμήμα της αγοράς⁴⁸**. Τα ζητήματα που πρέπει να εξεταστούν σε αυτό το στάδιο είναι πράγματα που έχουν να κάνουν με την παράγωγη το προϊόντος και τους τρόπους που αυτό μπορεί να γίνει εύκολα και αποτελεσματικά μέσα στο σύνολο των ορίων, των δαπανών και του χρόνου και σύμφωνα με τις προδιαγραφές που έχουν οριστεί κατά την διάρκεια των προηγούμενων σταδίων ανάπτυξης.

⁴⁸ Τζωρτζακάκης Κ., Τζωρτζακάκη Α. (2001), *Αρχές Μάρκετινγκ-Ελληνική Προσέγγιση*, σελ. 241-245, Αθήνα, Εκδοτικός Οίκος Rosili

Επίσης αυτό το στάδιο ασχολείται και **δίνει μερικές λύσεις σε σημαντικά ζητήματα παραγωγής** όπως είναι η **μαζική παραγωγή**, η **διαχείριση των υλικών**, η **εξασφάλιση της ποιότητας** και ο **σχεδιασμός της αξίας**.

2.6 Εισαγωγή Προϊόντος στην Αγορά

Κατά το στάδιο αυτό **εισάγεται το προϊόν στην αγορά**. Η επιχείρηση μπαίνει **στην πιο δαπανηρή φάση**, κατά την οποία **διατίθενται σημαντικά ποσά για την παραγωγή και προώθηση του προϊόντος**. Η καλή **οργάνωση της παραγωγής**, η **επιλογή των μέσων προώθησης** και ο **τρόπος χρησιμοποίησης τους**, η **επιλογή καναλιών διανομής** και η **φυσική διακίνηση του προϊόντος**, είναι ορισμένα από τα προβλήματα τα οποία η επιχείρηση οφείλει να επιλύσει με επιτυχία⁴⁹.

2.6.1 Εισαγωγή τον κατάλληλο χρόνο & τον κατάλληλο τόπο

Κατά το λανσάρισμα ενός νέου προϊόντος στην αγορά, **κρίσιμο ρόλο μπορεί να παίξει η χρονική στιγμή της εισόδου στην αγορά**. Μπορεί το **ίδιο χρονικό διάστημα** που η επιχείρηση αποφασίσει να λανσάρει το προϊόν της, **να μπαίνει ταυτόχρονα και ένα άλλο ανταγωνιστικό προϊόν** στην αγορά, όποτε η εταιρεία θα πρέπει να αποφασίσει, αν θα βιαστεί για να μπει πρώτη στην αγορά, αν θα μπει ταυτόχρονα ή αν θα καθυστερήσει προκειμένου να μπει πρώτο το ανταγωνιστικό προϊόν.

Η απόφαση όμως όσον αφορά την επιλογή της κατάλληλης χρονικής στιγμής έχει και άλλες πτυχές. Αν **το νέο προϊόν αντικαταστήσει κάποιο παλαιότερο**, η εταιρεία μπορεί να καθυστερήσει την εισαγωγή μέχρι **να εξαντληθούν τα αποθέματα** του παλιού προϊόντος. Αν **το προϊόν είναι εποχιακό**, η εταιρεία μπορεί και πάλι να καθυστερήσει την εισαγωγή του μέχρι να έρθει η κατάλληλη

⁴⁹ Subhash C.Jain, (2003), Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ, κεφ. 13, σελ.360-364, Αθήνα, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ

εποχή. Η χρονική στιγμή της εισαγωγής του νέου προϊόντος στην αγορά απαιτεί προσεκτική σκέψη.⁵⁰

2.6.2.Εισαγωγή στον κατάλληλο τόπο

Η εταιρεία πρέπει να αποφασίσει **αν θα πρέπει να λανσάρι το νέο προϊόν σε μια περιοχή, σε μια ή πολλές περιφέρειες, στην εγχώρια ή στην παγκόσμια αγορά.** Ελάχιστες είναι οι εταιρείες που έχουν την αυτοπεποίθηση, το κεφάλαιο και τη δυναμικότητα να λανσάρουν νέα προϊόντα σε ολόκληρη την εγχώρια αγορά, πόσο μάλλον στην παγκόσμια. Οι εταιρείες αυτές θα καταστρώσουν ένα διαχρονικό σχέδιο κυκλοφορίας στην αγορά. Οι μικρές εταιρείες θα επιλέξουν μια ελκυστική πόλη και θα κάνουν μια μεγάλη εκστρατεία για να μπουν στην αγορά, ενώ στη συνέχεια θα αρχίσουν να μπαίνουν και σε άλλες πόλεις μια μια χωριστά. Οι μεγαλύτερες εταιρείες θα εισάγουν το προϊόν τους σε μια ολόκληρη περιφέρεια και στη συνέχεια θα κινηθούν και στην επόμενη περιφέρεια. Οι εταιρείες που διαθέτουν εθνικά δίκτυα διανομής, θα λανσάρουν τα νέα προϊόντα τους σε ολόκληρη την εγχώρια αγορά.

Γενικά **η επιλογή του κατάλληλου τόπου** για την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά **εξαρτάται από πολλούς παράγοντες**, όπως **οι δυνατότητες της εταιρείας** στην συγκεκριμένη αγορά, η τοπική της φήμη, το κόστος αποθεματοποίησης στο δίκτυο, η ποιότητα των στοιχείων της έρευνας στην συγκεκριμένη αγορά, η πιθανή είσοδος άλλου ανταγωνιστικού προϊόντος, κ.α.

2.6.3. Τιμολόγηση Προϊόντος

Μια **καλά επιλεγμένη τιμή** του προϊόντος πρέπει να εστιάζει σε τρία πράγματα: την **πραγματοποίηση των οικονομικών στόχων** της επιχείρησης, την **ευθυγράμμιση του προϊόντος με την πραγματικότητα** της αγοράς και την **υποστήριξη της τοποθέτησης** των προϊόντων στην αγορά σύμφωνα με τις άλλες πτυχές της εμπορευματοποίησης των προϊόντων.

⁵⁰ Robert, Thomas. J., (1985), Timing, the Key to Market Entry, σελ.77-87, Journal of Consumer Marketing

Η τιμή **μπορεί να επηρεαστεί από το κανάλι διανομής**, τον **τύπο προώθησης** που χρησιμοποιείται για το προϊόν και την **ποιότητα του προϊόντος**. Μπορεί να είναι υψηλή εάν η κατασκευή είναι ακριβή, η διανομή αποκλειστική και το προϊόν υποστηρίζεται βαριά από διαφήμιση και εκστρατείες προώθησης. Μια χαμηλή τιμή προϊόντων μπορεί να περιλαμβάνει χαρακτηριστικά προϊόντων όπως η χαμηλή ποιότητα και η ελαφριά διαφήμιση. Από την μεριά των εμπόρων η καλύτερη τιμή είναι αυτή ότι είναι πολύ κοντά στην μέγιστη που οι πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν.

Γενικά ο καθορισμός μιας δεδομένης τιμής του νέου προϊόντος είναι πολύπλοκος. Υπάρχουν **πολλά και περίπλοκα στοιχεία**, τα οποία **επηρεάζουν την τιμή κάθε εμπορεύσιμου είδους**. Μεταξύ αυτών συμπεριλαμβάνονται ο ανταγωνισμός, οι προτιμήσεις των αγοραστών, το κόστος παραγωγής, οι οικονομικές διακυμάνσεις, η διεθνής κατάσταση, η διαθεσιμότητα υποκατάστατων και συμπληρωματικών αγαθών, οι διάφοροι κυβερνητικοί κανονισμοί, η φύση της επιχείρησης καθώς, επίσης και τα τοπικά έθιμα και παραδόσεις.

2.6.4. Προώθηση Προϊόντος

Η προώθηση του νέου προϊόντος αποτελείται από τέσσερις υποκατηγορίες: τη διαφήμιση, τη προσωπική πώληση, τη προώθηση των πωλήσεων και τη δημοσιότητα και τις δημόσιες σχέσεις.

- ✓ **Διαφήμιση.** Σκοπός της διαφήμισης είναι να **υποκινηθεί η καταναλωτική ζήτηση για το προϊόν**. Ο τρόπος που αυτό επιτυγχάνεται είναι με τη **δημιουργία εμπορικού σήματος** για το προϊόν. Ένα εμπορικό σήμα δημιουργείται από τη δυνατότητα του προϊόντος να υποκινήσει τους αγοραστές. Αυτή η δυνατότητα καθιερώνεται σε μικρό ή μεγάλο βαθμό ανάλογα με το προϊόν και την αγορά.
- ✓ **Πωλήσεις.** Η δραστηριότητα της πώλησης, αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της εμπορικής δραστηριότητας. Η αρχική λειτουργία των πωλήσεων είναι **να βρεθούν οι τρόποι που μετατρέπουν τους ενδεχόμενους πελάτες του νέου προϊόντος σε πραγματικούς μακροχρόνιους πελάτες**. Οι

διάφορες μορφές πώλησης περιλαμβάνουν τις άμεσες πωλήσεις (πρόσωπο με πρόσωπο επαφή), έμμεσες πωλήσεις (μεσολάβηση τρίτων ή έμμεση επαφή π.χ. τηλεφωνική πώληση), ηλεκτρονικές πωλήσεις και μέσω αντιπροσώπων (π.χ. πρακτορείο πώλησης).

- ✓ **Δημόσιες Σχέσεις.** Δημόσιες σχέσεις είναι η **διαχείριση όλων των επικοινωνιών μεταξύ της εταιρίας και του κοινού.** Στόχος της είναι να **προωθήσει τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, ή το εμπορικό σήμα της επιχείρησης.** Ένα σχέδιο δημοσίων σχέσεων είναι ένα οργανωμένο πρόγραμμα που στοχεύει στη λήψη της ευνοϊκής κάλυψης του Τύπου για το προϊόν της επιχείρησης.
- ✓ **Προώθηση Πωλήσεων.** Οι προωθήσεις πωλήσεων είναι μη-προσωπικές **προωθητικές προσπάθειες** που έχουν ως σκοπό να **ασκήσουν άμεση επίδραση στις πωλήσεις του νέου προϊόντος.** Η προώθηση πωλήσεων αποτελούν μέσα εμπορικής επικοινωνίας που κάνουν χρήση ή μη χρήση των ΜΜΕ και χρησιμοποιούνται για έναν προκαθορισμένο, περιορισμένο χρόνο ώστε να αυξηθεί η καταναλωτική ζήτηση, να υποκινηθεί η ζήτηση στην αγορά ή να βελτιωθεί η διαθεσιμότητα προϊόντων.

Αυτές οι τέσσερις υποκατηγορίες **δημιουργούν το προωθητικό σχέδιο ενός προϊόντος.** Το προωθητικό σχέδιο έχει να κάνει με το **πόση προσοχή θα πρέπει να δοθεί σε κάθε μια από τις τέσσερις προωθητικές υποκατηγορίες** και συμπεριλαμβάνει ένα σύνολο στόχων, οι οποίοι είναι:

- ✓ Αύξηση των πωλήσεων του νέου προϊόντος.
- ✓ Δημιουργία του εμπορικού σήματος.
- ✓ Δημιουργία μιας συγκεκριμένης εικόνας της επιχείρησης.
- ✓ Αποδοχή του νέου προϊόντος.

2.6.5. Κανάλια διανομής⁵¹

Το κανάλι διανομής περιλαμβάνει το **σύνολο των ανθρώπων ή των οργανισμών** που εκτελούν **όλες τις δραστηριότητες που είναι αναγκαίες για την μετάβαση του προϊόντος από την παραγωγή στην κατανάλωση**. Υπάρχουν πολλοί τύποι καναλιών διανομής. Οι πιο σημαντικοί είναι οι χονδρέμποροι, οι αντιπρόσωποι, οι λιανοπωλητές, το Διαδίκτυο, οι υπερπόντιες πωλήσεις και οι άμεσες διανομές. Από κει και πέρα η επιχείρηση θα πρέπει να διαλέξει τι την εξυπηρετεί, αποφασίζοντας για το αν θα κάνει χρήση άμεσων ή έμμεσων καναλιών διανομής, αν θα χρησιμοποιήσει ένα ή πολλά κανάλια διανομής, τι είδους μεσάζοντες και πόσοι θα χρησιμοποιηθούν, κ.α.

Η εταιρεία πρέπει να **εκπονήσει ένα σχέδιο δράσης για την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά, κατανέμοντας το κονδύλι του μάρκετινγκ στα εργαλεία του μείγματος μάρκετινγκ** και να προγραμματίσει όλες τις παραπάνω δραστηριότητες ώστε το λανσάρισμα του προϊόντος να είναι επιτυχές.

3. ΡΙΣΚΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

Για να υπολογιστεί το ρίσκο όταν εισάγεται ένα νέο προϊόν οι εταιρίες υιοθετούν ένα μεγάλο αριθμό από **τεχνικές** οι οποίες αποσκοπούν στο να **εκτιμηθεί και να ελαττωθεί όσο το δυνατόν η πιθανότητα μιας αποτυχίας**. Επίσης η αβεβαιότητα στη διαδικασία της λήψεως των αποφάσεων ωθεί τα στελέχη στο να προσπαθούν να **εκτιμήσουν το μέγεθος και τη φύση του ρίσκου** το οποίο υιοθετούν όταν προτείνουν ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης, όπως η εισαγωγή νέου προϊόντος.

Ένας τρόπος για να παρθεί μια απόφαση εισαγωγής νέου προϊόντος στην αγορά είναι τα **δέντρα αποφάσεων**. Η θεωρία τους ισχυρίζεται ότι όλες οι **πιθανές αποφάσεις βασίζονται στο συσχετισμό κάποιων σημαντικών παραγόντων**, πολλοί απ' τους οποίους έχουν **στοιχεία αβεβαιότητας** αλλά

⁵¹ Σιώμοκος Γ. (2004), Στρατηγικό Μάρκετινγκ Β Έκδοση, κεφ.13, σελ. 555-556, Αθήνα, εκδ. Σταμούλη

κατά ένα μεγάλο βαθμό **καθορίζονται από το νόμο των πιθανοτήτων**. Με τον τρόπο αυτό, μια επιτυχημένη εισαγωγή ενός νέου προϊόντος επηρεάζεται από ένα μεγάλο αριθμό παραγόντων, όπως: το κόστος της εισαγωγής και παραγωγής του νέου προϊόντος, το κεφάλαιο που χρειάζεται να επενδυθεί, την τιμή που θα καθοριστεί, το μέγεθος της αγοράς, το μερίδιο που θα αποκομίσει το νέο προϊόν κ.λπ.

Τα δέντρα αποφάσεων αποτελούν **μία σχηματική παρουσίαση σε μορφή δέντρου**, των **σημείων που πρέπει να ληφθούν αποφάσεις**, διαφόρων άλλων παραγόντων ή τυχαίων γεγονότων που επηρεάζουν την πορεία του νέου προϊόντος και των επιπτώσεών τους στο προϊόν βάσει πιθανοτήτων. Αυτή η μέθοδος **επιτρέπει στην επιχείρηση να δει τις σημαντικότερες εναλλακτικές λύσεις και το πώς η πορεία του νέου προϊόντος μπορεί να επηρεαστεί από μελλοντικά γεγονότα**.

Με την ενσωμάτωση των πιθανοτήτων των διαφόρων γεγονότων στο δέντρο, τα στελέχη είναι σε θέση να υπολογίσουν την πραγματική πιθανότητα που θα έχει μία απόφαση στο να οδηγήσει το νέο προϊόν στα επιθυμητά αποτελέσματα πριν η εταιρία δεσμευτεί αμετάκλητα. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα λοιπόν αυτής της τεχνικής είναι η έμφαση που δίνει στα γεγονότα. Το σίγουρο είναι ότι τα δέντρα αποφάσεων **βοηθούν την επιχείρηση να αντικαταστήσει γενικότερες εκτιμήσεις του περιβάλλοντος με συγκεκριμένες εναλλακτικές λύσεις**.⁵²

4. ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ & ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

Και ενώ τα αξιώματα που αφορούν τις επιπτώσεις αποτυχίας νέων προϊόντων αποτελούν μια κοινή αλήθεια, λιγιστά από αυτά τα αξιώματα, έχουν ως βάση πραγματικές αποδείξεις. Παρ'όλα αυτά οι περισσότεροι επιχειρηματίες συμφωνούν ότι **ο αριθμός και το κόστος των αποτυχιών είναι πραγματικά πολύ υψηλός**. Η συγκέντρωση νέων ιδεών, η επιλογή των ιδεών, η ανάπτυξη του νέου προϊόντος και η δοκιμή του προϊόντος στην αγορά είναι ενέργειες, οι οποίες δεν απαιτούν αξιόλογες δαπάνες. Το ποσοστό των προϊόντων, που απέτυχαν να εισαχθούν στην αγορά, ανέρχεται περίπου στο 60%. Άλλοι υπολογισμοί ανεβάζουν τις αποτυχίες των

⁵² Μοναστηρίδης Π., Γιαννίσης Ν. (2009), Ανάπτυξη νέων προϊόντων για την βιομηχανική αγορά: Μοντέλα μέτρησης αποδοτικότητας κ κινδύνου, [internet], Plant Management. Διαθέσιμο από www.Plant-management.gr

νεοεισαγόμενων προϊόντων σε 80%, και όλοι οι επιχειρηματίες ανυπομονούν να δεχθούν κάποιες συμβουλές για τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να μειώσουν τον κίνδυνο.

Για να επιτευχθεί αυτό θα ήταν ωφέλιμο να δώσουμε πρώτα έναν ορισμό της αποτυχίας. Ένας απλός ορισμός της αποτυχίας έγκειται στο ότι αυτή θεωρείται ότι λαμβάνει χώρα μονάχα όταν ο μεταρρυθμιστής το αποφασίσει. Και ενώ φαινομενικά κάτι τέτοιο δεν είναι ίσως τόσο σημαντικό το ζήτημα θα ξεκαθάριζε κάνοντας σαφές ότι **επιτυχία και αποτυχία είναι συγκρινόμενες καταστάσεις και ότι δεν υπάρχει κάποιο μέτρο σύγκρισης ή κάποιο κριτήριο για να διαπιστώσουμε ποτέ τελειώνει η μια και ξεκινά η άλλη**. Συνεπάγεται επίσης ότι η **επιτυχία της μιας επιχείρησης μπορεί να σημαίνει την αποτυχία της άλλης ή το αντίθετο**. Άρα το να προσπαθούμε να προσδιορίσουμε επακριβώς τις καταστάσεις αυτές είναι μια άκαρπη προσπάθεια.

Από την άλλη είναι λιγοστές εκείνες οι επιχειρήσεις, οι οποίες φαίνονται πρόθυμες να τεκμηριώσουν την αποτυχία τους και επιπλέον υπάρχει μια σημαντική έλλειψη στον τομέα του ιστορικού υλικού αναφορικά με το ζήτημα αυτό.

Το 1964 η Διεθνής Βιομηχανική Διοικητική Επιτροπή στις Η.Π.Α. διεξήγαγε έρευνα⁵³ και ως αποτέλεσμα αυτής ήταν η σύνταξη της ακόλουθης λίστας παραγόντων οι οποίοι συμβάλλουν στην αποτυχία. Παρακάτω παρατίθενται σύμφωνα με την σπουδαιότητα τους.

- Ανεπαρκής έρευνα αγοράς – Λανθασμένη πρόβλεψη ζήτησης -Ελλιπής κατανόηση των αναγκών των καταναλωτών – Ελλιπής κατανόηση υπάρχοντος ανταγωνισμού για το συγκεκριμένο προϊόν - Εισαγωγή στην αγορά όμοιου ανταγωνιστικού προϊόντος.
- Ανεπάρκεια Προϊόντος να καλύψει την ανάγκη για την οποία δημιουργήθηκε – Ελαττωματικό Προϊόν –Χαμηλή απόδοση προϊόντος – Ελάχιστα ή καθόλου διαφοροποιημένο προϊόν – Τεχνικές δυσκολίες ή ατέλειες κατασκευής.
- Υψηλότερο από το αναμενόμενο κόστος – Υπερεκτίμηση κόστους παραγωγής και διάθεσης προϊόντος – Καθόλου ανταγωνιστική τιμή

⁵³ Michael, Thomas, J. (1998), Marketing- Δημιουργία Προϊόντος, κεφ.21, σελ.343-345, Αθήνα, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ

- Ανεπαρκής συγχρονισμός – Είσοδος σε ακατάλληλη αγορά ή ακατάλληλο χρόνο.
- Ανεπαρκές Σχέδιο μάρκετινγκ – Αδυναμία μάρκετερς – λανθασμένες κατευθυντήριες γραμμές κατά την πώληση, διανομή ή προώθηση του προϊόντος.
- Ανεπαρκής έμπνευση και κίνητρα του προσωπικού της επιχείρησης για την στήριξη του προϊόντος.

Φυσικά το προϊόν μιας επιχείρησης μπορεί να μην αποτύχει μόνο για έναν από τους παραπάνω λόγους, αλλά και για δύο ή περισσότερους.

Το 1982 η ήδη υπάρχουσα έρευνα του 1964 εκσυγχρονίστηκε και από αυτή προέκυψαν έξι **παράγοντες οι οποίοι αποδείχτηκε ότι μπορούν να συντελέσουν στην επιτυχία του νέου προϊόντος**⁵⁴. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- Εναρμόνιση του προϊόντος με τις ανάγκες της αγοράς – Καλύτερη κατανόηση των αναγκών των καταναλωτών.
- Εναρμόνιση του προϊόντος με τις εσωτερικές λειτουργικές δυνάμεις.
- Τεχνολογική υπεροχή του προϊόντος.
- Στήριξη από το ανώτερο επίπεδο διοίκησης.
- Αξιοποίηση της νέας παραγωγικής διαδικασίας.
- Ευνοϊκό ανταγωνιστικό κλίμα.

⁵⁴ C. Merle Crawford, Άρθρο με τίτλο «Marketing research and the New Product Failure Rate», Jstor, Διαθέσιμο από <http://www.jstor.org/pss/1250634>

5. ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΩΝ

APIVITA

Η APIVITA⁵⁵ είναι μια αμιγώς ελληνική επιχείρηση που δραστηριοποιείται εδώ και 25 χρόνια στο χώρο του φυσικού καλλυντικού. Είναι η πρώτη ελληνική εταιρεία που αξιοποίησε μελισσοκομικά προϊόντα (μέλι, κερί, πρόπολη, γύρη, βασιλικό πολτό), βότανα υψηλής βιολογικής αξίας (θυμάρι, καλέντουλα, δενδρολίβανο κ.ά.), φυτικά παράγωγα (ζαφορά Κοζάνης, μαστίχα Χίου κ.ά.) και αιθέρια έλαια στην παραγωγή καλλυντικών.

Η πορεία της μέσα στο χρόνο αποδεικνύεται ιδιαίτερα εντυπωσιακή. Κινητήρια δύναμη για το ξεκίνημα και τη δυναμική πορεία της μέσα στο χρόνο ήταν το πάθος των ιδρυτών της για τη δημιουργία πρωτοποριακών φυσικών προϊόντων καλλυντικής περιποίησης, η βαθιά γνώση και αγάπη τους για την ελληνική φύση και ιδιαίτερα τα μελισσοκομικά προϊόντα και τα βότανα και η πίστη στο όραμά τους.

Πέρα όμως από τα οικογενειακά ερεθίσματα των αρχικών ιδιοκτητών της, οι ιδρυτές της μετέπειτα APIVITA, έχοντας ουσιαστική γνώση της σπάνιας βιοποικιλότητας της ελληνικής χλωρίδας και πίστη στην αξία και την ευεργετική δράση των φυτικών καλλυντικών προϊόντων οραματίστηκαν και προσπάθησαν να δημιουργήσουν ένα διαφορετικό φαρμακείο. Ένα φαρμακείο που θα ξέφευγε από τα συμβατικά πρότυπα εκείνης της εποχής. Έτσι αφενός προσανατολίστηκαν προς τη χρησιμοποίηση φυτών και μελισσοκομικών προϊόντων για τη δημιουργία καλλυντικών και αφετέρου επιχείρησαν να αναβαθμίσουν το ρόλο του εργαστηρίου μέσα στο φαρμακείο αξιοποιώντας τις επιστημονικές τους γνώσεις στο χώρο της φαρμακευτικής.

Σήμερα η APIVITA έχει αναπτύξει φυτικά εκχυλίσματα από 60 διαφορετικά ελληνικά φυτά και πρόπολη και είναι μία από τις ελάχιστες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις που έχουν πιστοποιηθεί με ISO 9001 για το σκοπό αυτό, ενώ το δίκτυο πωλήσεων της APIVITA έχει επεκταθεί από το 1979 έως

⁵⁵ Πρωτογέρου Α., Παπαγιαννάκης Λ. (2005), APIVITA Α.Ε.[internet], Εθνικό Μετσόβειο Πολυτεχνείο: Επιχειρηματικότητα στην πράξη. Διαθέσιμο από www.epixeirein.ntua.gr

και σήμερα στις περισσότερες βαλκανικές χώρες, σε χώρες δυτικής Ευρώπης και Αμερικής, αλλά και στις μεγαλύτερες χώρες της νοτιοανατολικής Ασίας.

Η πολύ καλή ανταπόκριση της παρουσίασης των προϊόντων της APIVITA στις αλυσίδες πολυτελών καταστημάτων του εξωτερικού και γενικότερα οι υψηλές εξαγωγικές της επιδόσεις, μπορούν να αποδοθούν σε τέσσερα πλεονεκτήματα που δύσκολα αντιγράφονται.

- Η Ελλάδα διαθέτει κατά τεκμήριο μια πολύ πλούσια χλωρίδα όπου απαντώνται τα περισσότερα φαρμακευτικά φυτά. Τα ελληνικά φυτά λόγω των άριστων κλιματολογικών συνθηκών, της μεγάλης ηλιοφάνειας και της λιγότερο μολυσμένης ατμόσφαιρας σε σχέση με άλλες περιοχές του πλανήτη έχουν πολύ καλύτερη βιοσύνθεση ή αλλιώς είναι πολύ πλούσια σε βιοδραστικά, δηλαδή στις ουσίες εκείνες που επιδρούν στον ανθρώπινο οργανισμό.
- Η APIVITA λαμβάνοντας υπόψη όλη την ελληνική παράδοση σε σχέση με τη χρήση των φυτών από τον Ιπποκράτη μέχρι τις μέρες μας, τη μελέτησε, και την τεκμηρίωσε επιστημονικά. Άρα σε ένα κομμάτι του κόσμου που διαθέτει εξαιρετική βιοποικιλότητα και που ο άνθρωπος ζει για χιλιάδες χρόνια αναπτύσσοντας πολιτισμό και γνώση, μια μικρή εταιρεία έρχεται να πάρει ένα κομμάτι αυτής της γνώσης, να το τεκμηριώσει και να το προσφέρει με τη μορφή πρωτότυπων φυσικών προϊόντων, πρεσβεύοντας έτσι έναν εναλλακτικό τρόπο ζωής, τον ελληνικό.
- Η καθετοποιημένη διαδικασία παραγωγής από τη συλλογή του φυτού μέχρι την παραγωγή του προϊόντος (π.χ. με την τεκμηρίωση των δραστικών ουσιών των εκχυλισμάτων).
- Η αισθητική των προϊόντων, γεγονός που αποδεικνύεται από τα πολλά διεθνή βραβεία που έχουν πάρει για τις συσκευασίες τους.

Από τα τρία πλεονεκτήματα, εκείνο που διαφέρει περισσότερο όταν μια εταιρεία επιχειρεί να τα πουλήσει σε καταστήματα πολυτελείας του εξωτερικού είναι ο μύθος, η αλλιώς η ιστορία που έχει να διηγηθεί. Η APIVITA λοιπόν χρησιμοποίησε ουσιαστικά το μάρκετινγκ του ονείρου ή του μύθου στοχεύοντας όχι απλά στην προβολή των προϊόντων της, αλλά στη σύνδεσή τους με τον ελληνικό τρόπο ζωής που δεν είναι μια

εμπειρία αλλά μια εναλλακτική φιλοσοφία ζωής και συνεπώς κάτι πιο μόνιμο.

Ford Motor Company

Η Ford Motor Company⁵⁶ ιδρύθηκε το 1903 από τον Henry Ford. Την εποχή εκείνη, υπήρχαν άλλοι 15 κατασκευαστές αυτοκινήτων στην πολιτεία του Michigan και άλλοι 88 στις Η.Π.Α.

Αυτό που διαφοροποίησε τον τρόπο που αντιμετώπισε το αυτοκίνητο ο Henry Ford, ήταν ότι ενώ όλοι οι άλλοι κατασκευαστές σχεδίαζαν και κατασκεύαζαν το αυτοκίνητο για τους πλούσιους, ο Henry Ford πίστευε ότι το αυτοκίνητο έπρεπε να απευθυνθεί στις μάζες, γιατί μόνο έτσι θα αναπτυσσόταν πραγματικά η αγορά. Το όραμά του ήταν απλό: "Θα κατασκευάσω ένα αυτοκίνητο για τους πολλούς, τόσο χαμηλό σε τιμή που όλοι θα έχουν τη δυνατότητα να το αποκτήσουν".

Η στρατηγική του ήταν επίσης απλή: Μείωσε το κόστος παραγωγής, εφευρίσκοντας τη γραμμή παραγωγής. Αυτό σήμαινε ότι η κατασκευή ενός αυτοκινήτου χρειαζόταν τώρα 93 λεπτά αντί για 12 ώρες. Ταυτόχρονα, αύξησε τους μισθούς των εργατών του εισάγοντας το ημερομίσθιο των 5 δολαρίων, διπλάσιο από το μέσο όρο της αγοράς, ενώ επίσης μείωσε τις ώρες εργασίας από 9 σε 8. Η Wall Street Journal χαρακτήρισε το πλάνο του Ford "οικονομικό έγκλημα". Αυτό που δε συνειδητοποίησε κανείς, ήταν ότι με τόσο χαμηλό κόστος παραγωγής, οι υψηλότεροι μισθοί είχαν ουσιαστικά μία και μόνο συνέπεια: Οι εργάτες του μπορούσαν τώρα να αγοράσουν τα αυτοκίνητα που παρήγαγαν.

Ο Ford δε σταμάτησε εκεί: εισήγαγε το σύστημα franchise μισό αιώνα πριν ο Ray Kroc πουλήσει το πρώτο του Macdonalds hamburger. Το 1912, υπήρχαν ήδη 7.000 dealers της Ford στις Η.Π.Α. Επίσης έκανε πολλές ενέργειες υπέρ της κατασκευής καλύτερων δρόμων, κάτι που τελικά οδήγησε στην ανάπτυξη του συστήματος διαπολιτειακών αυτοκινητοδρόμων των Η.Π.Α.

Τα τελευταία χρόνια για την παραγωγή κάποιων μοντέλων αυτοκινήτων της, η Ford χρησιμοποίησε μια ιδιόμορφη στρατηγική που ονομάζεται

⁵⁶ Διαθέσιμο από www.Ford.gr

benchmarking. Σύμφωνα με αυτή την στρατηγική αγόρασε ανταγωνιστικά αυτοκίνητα και τα έκανε φύλλο και φτερό για να δει πως είναι φτιαγμένα. Το επιτυχημένο μοντέλο Taurus προέκυψε όταν η Ford συνειδητοποίησε ότι τα αυτοκίνητα της είχαν πωλήσεις προς όφελος των ιαπωνικών και ευρωπαϊκών αυτοκινήτων. Ο Don Peterson, ο πρόεδρος της Ford, έδωσε εντολή στους μηχανικούς και του σχεδιαστές του να κατασκευάσουν ένα νέο αυτοκίνητο που αξιοποιούσε τα καλύτερα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστικών αυτοκινήτων. Αν για παράδειγμα η SAAB έφτιαχνε τα καλύτερα καθίσματα τότε η Ford έπρεπε να αντιγράψει τα καθίσματα της και ούτο κάθε εξής. Ο Peterson προχώρησε ακόμα περισσότερο: ζήτησε από τους μηχανικούς του να καλυτερέψουν όσο το δυνατόν οτιδήποτε. Όταν ολοκληρώθηκε το Taurus, ο Peterson ισχυρίστηκε ότι οι μηχανικοί του είχαν βελτιώσει σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τα 350 από τα 500 εξαρτήματα από τα οποία ήταν φτιαγμένο το Taurus.

Συμπεράσματα

Οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων στις ημέρες μας έχουν διαφοροποιηθεί και είναι ήδη κατανοητό ότι χρειάζονται αποτελεσματικότερες μέθοδοι διαχείρισης. Μια τέτοια μέθοδος είναι και η συστηματική ανάπτυξη νέου προϊόντος με το μικρότερο δυνατό ρίσκο. Στο πλαίσιο λοιπόν αυτό παρουσιάστηκε στην εργασία μέχρι τώρα το **μοντέλο ανάπτυξης νέου προϊόντος** και υπογραμμίστηκε η ανάγκη για υιοθέτηση ανάλογων τεχνικών από τις επιχειρήσεις αφού στην αντίθετη περίπτωση τα νέα προϊόντα είναι καταδικασμένα πριν ακόμα ξεκινήσει η διαδικασία παραγωγής τους. **Ανάλογη σημασία θα πρέπει να δοθεί όχι μόνο σε προσπάθειες συστηματοποίησης αλλά και σε τεχνικές που οδηγούν τις διαδικασίες αυτές σε ασφαλέστερα μονοπάτια.** Η μείωση του ρίσκου, ακόμα και με απλές στατιστικές μεθόδους, δίνει στην επιχείρηση ακόμα μία ασφαλιστική δικλείδα για την αντιμετώπιση ποικίλων προβλημάτων.

Η εμπειρία βέβαια έχει δείξει ότι ακόμα και οι μεγάλες εταιρίες δεν ακολουθούν πάντα σωστά βήματα ανάπτυξης για τα νέα προϊόντα αλλά οι περιπτώσεις αυτές πάντα αποτελούν καλό παράδειγμα προς μελέτη από ανταγωνιστές και μικρότερες εταιρίες, αφού η αποτελεσματική εισαγωγή νέων

προϊόντων είναι συνώνυμη της επιτυχίας στη μεγαλύτερη πλειοψηφία των επιχειρήσεων.

Δυστυχώς **δεν υπάρχει κάποιος μαγικός κανόνας** ο οποίος μπορεί να εξηγήσει τα αποτελέσματα των ερευνών που έχουν γίνει πάνω στην εισαγωγή νέων προϊόντων τα τελευταία χρόνια. **Ο δρόμος προς την επιτυχία είναι δύσβατος και δεν υπάρχουν σύντομα μονοπάτια ή αλάνθαστες φόρμουλες.** Η προσδοκώμενη κερδοφορία του νέου προϊόντος είναι από μόνη της πολύ σημαντική στο να ληφθούν αποφάσεις από την εταιρία για αύξηση των δαπανών της έτσι ώστε να ξεπεραστούν κάποια εμπόδια και να διασφαλιστούν όλες οι προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη ανάπτυξη και εισαγωγή του νέου προϊόντος.

Κάποια περαιτέρω συμπεράσματα από το μοντέλο είναι ότι **το νέο προϊόν θα είναι πιο επιτυχημένο στην περίπτωση που η τεχνολογία του ενισχύει την υπάρχουσα τεχνολογία της εταιρίας και όταν χρησιμοποιούνται τα υπάρχοντα κανάλια μάρκετινγκ (προώθησης, διανομής).**

Η εισαγωγή σε νέες αγορές συνήθως προϋποθέτει τη **δημιουργία νέων συνδέσμων σε επίπεδο πελατών** και, στην περίπτωση που προσλαμβάνεται νέο προσωπικό για αυτό το σκοπό, ένας νέος σχεδιασμός μεταξύ των σταδίων της ανάπτυξης και εισαγωγής του νέου προϊόντος πρέπει να λάβει χώρο. Επομένως, **οι ισορροπίες σε όλα τα στάδια του νέου προϊόντος είναι πολύ εύθραυστες** και μπορούν να διαταραχθούν άμεσα από μία πιθανή ανασυγκρότηση που λαμβάνει χώρο για το ίδιο το νέο προϊόν. Για αυτό το λόγο πρέπει **οι ομάδες που σχεδιάζουν και αναπτύσσουν το νέο προϊόν να έχουν μία άμεση και αποτελεσματική συνεργασία και να έχουν γνώση της αγοράς στην οποία θα εισαχθεί το προϊόν έστω και αν είναι νέα, πρέπει δηλαδή να έχουν τουλάχιστον μία εμπειρία από προηγούμενες εισαγωγές σε παραπλήσια προϊόντα ή αγορές.**

Τέλος, η σημασία των χαρακτηριστικών της αγοράς και το πόσο σχετίζεται με την εταιρία αντικατοπτρίζεται σχηματικά στο μοντέλο με το οποίο δίνει μία έμφαση στο γεγονός ότι οι πελάτες πρέπει να παρουσιάζονται σαν κομμάτι του κοινωνικού συνόλου της εταιρίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΕΡΕΥΝΑ

1. Στόχος και αντικείμενο της έρευνας

Ο στόχος και το αντικείμενο της έρευνας που παρατίθενται είναι η καταγραφή της κατάστασης όσον αφορά την διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων σε τρεις εταιρείες παραγωγής ξυλείας (αλλά και προϊόντων ξυλείας), τις SHELMAN A.E., ΞΥΛΕΙΑ ΒΥΘΟΥΛΚΑ ΑΕΒΕ και ΑΦΟΙ ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ – ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ BROS. Ταυτόχρονα πραγματοποιήθηκε και μια ανάλυση SWOT των επιχειρήσεων. Προσπαθήσαμε λοιπόν μέσω της έρευνας να συμπεράνουμε κατά πόσο όσα αναφέρθηκαν στα κεφάλαια που προηγήθηκαν, βρίσκουν πρακτική εφαρμογή στις εν λόγω επιχειρήσεις.

2. Είδος Έρευνας - Μέθοδος Συλλογής Πληροφοριών

Τα είδη της έρευνας είναι δύο, η ποιοτική και η ποσοτική. Η Ποιοτική Έρευνα χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση καταστάσεων χωρίς την πραγματοποίηση αριθμητικών και στατιστικών μετρήσεων, αλλά με διεξαγωγή προσωπικών συνεντεύξεων ή συζητήσεων με κάποιο μέλος της επιχείρησης. Αντίθετα η Ποσοτική Έρευνα βασίζεται σε αξιόπιστες, αριθμητικές και στατιστικές μετρήσεις του συνολικού πληθυσμού ατόμων στον οποίο εφαρμόζεται.

Για την παρούσα πτυχιακή εργασία **διαλέξαμε την ποιοτική έρευνα**. Προτιμήσαμε με λίγα λόγια να αξιολογήσουμε μια κατάσταση (στάδια ανάπτυξης νέων προϊόντων) μέσω προσωπικής - ή όπου αυτό δεν ήταν εφικτό – τηλεφωνικής συνέντευξης με τον υπεύθυνο του Τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης της επιχείρησης (όπου αυτό δεν υπήρχε απευθυνθήκαμε στον υπεύθυνο του τμήματος Μάρκετινγκ ή στην Διεύθυνση της επιχείρησης), γιατί θέλαμε να έχουμε όσο το δυνατόν μια πιο αναλυτική και με περισσότερες λεπτομέρειες αντίληψη του τρόπου με τον οποίο αναπτύσσει και προωθεί η συγκεκριμένη εταιρεία τα προϊόντα της στην αγορά.

Επίσης προς διευκόλυνση των υπευθύνων, αλλά και δικιά μας, χρησιμοποιήθηκε και ένα ερωτηματολόγιο το οποίο και παρατίθεται στο Παράρτημα Α. Τυχόν δυσνόητες απαντήσεις που δόθηκαν, διευκρινίστηκαν αργότερα από τους υπεύθυνους (μέσω της συνέντευξης).

3. Λίγα λόγια για τις εταιρείες

3.1. SHELMAN A.E.

Η εταιρία SHELMAN®⁵⁷, η οποία ιδρύθηκε το 1962 και έγινε μέλος του Χ.Α.Α. το 1988, παράγει μια ευρύτατη γκάμα προϊόντων ξύλου.

Οι εκτεταμένες εργοστασιακές της εγκαταστάσεις (Βασιλικό Χαλκίδας, Θεσσαλονίκη, Κομοτηνή) οι συνεχείς επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες, το εξειδικευμένο και έμπειρο προσωπικό, αλλά κυρίως τα περισσότερα από 40 χρόνια εμπειρίας στην επεξεργασία του ξύλου, την έχει κάνει μια εταιρεία υψηλών προδιαγραφών και κορυφαίας ποιότητας.

Οι κύριες δραστηριότητες της είναι:

ΠΑΡΑΓΩΓΗ

- Μορισανίδα
- Προϊόντα Postforming
- Επενδεδυμένα Προϊόντα (Κόντρα Πλακέ, Μορισανίδα, MDF) με Καπλαμά
- Κόντρα Πλακέ
- SHELMAN® HPL

⁵⁷ Διαθέσιμο από www.shelman.gr

ΕΜΠΟΡΙΑ

- Πριστή Ξυλεία
- Hardwoods (Σκληρή Ξυλεία Ευρώπης και Αμερικής) -Softwoods (Μαλακή Ξυλεία Αμερικής)
- Οικοδομική Ξυλεία
- Σύνθετη Ξυλεία
- MDF (Ινοσανίδα)
- Hardboard (Χαρτοσμαλτίνη)
- OSB (Λεπιδόπλακα)
- MDF LAC

Συμπληρωματικά αναφέρουμε ότι στον όμιλο SHELMAN® ανήκουν η ΧΑΤΖΗΛΟΥΚΑΣ ΑΒΕΤΕ, με 85% συμμετοχή της SHELMAN®, η ΞΥΛΕΜΠΟΡΙΚΗ ΠΑΤΡΩΝ ΑΕ με 100% συμμετοχή της SHELMAN®, η Ι. ΤΖΗΛΟΣ ΑΕ με συμμετοχή 90% της SHELMAN®, η SHELMAN SOFIANOS ΠΑΡΚΕΤΑ Α.Ε. με 50% συμμετοχή της SHELMAN® και η SOFROM PARQUET S.A. με 40% συμμετοχή της SHELMAN®.

Επίσης πολύ σημαντική είναι η εξαγωγική της δραστηριότητα σε χώρες της Ευρώπης (Σουηδία, Μ. Βρετανία, Ολλανδία κ.α.), της Μέσης Ανατολής (Αρμενία, Συρία, Κύπρος κ.α.), αλλά και των Η.Π.Α.

3.2. ΞΥΛΕΙΑ ΒΥΘΟΥΛΚΑ ΑΕΒΕ⁵⁸

Η εταιρεία «Ξυλεία Βυθούλκα ΑΕΒΕ» ιδρύθηκε το 1994 και λειτουργεί αδιάλειπτα έως σήμερα. Με έδρα τη Συντριάδα Πύργου Ηλείας η εταιρεία συνεργάζεται με ένα από τα καλύτερα εργοστάσια κατασκευής ξύλινων κατοικιών στο κόσμο το "**kuusamon Hirsitalot OY**", που εδρεύει στην πόλη Kuusamo βορειοανατολικά της Φιλανδίας στο ύψος του αρκτικού κύκλου, αλλά και με άλλες εταιρείες σε ολόκληρη την Πελλοπόννησο, την Ζάκυνθο, τη Κεφαλλονιά και την Αθήνα. Το αντικείμενο δραστηριότητας της

⁵⁸ Διαθέσιμο από www.xyliia.gr

εταιρείας είναι η επεξεργασία ξυλείας στα διάφορα στάδια αυτής, η κατασκευή ξυλουργικών προϊόντων για την οικοδομή καθώς και η εισαγωγή και εμπορίας ξυλείας και προϊόντων συμπληρωματικών των ξυλουργικών εργασιών και κατασκευών στέγης, την εισαγωγή, επεξεργασία και εμπορία ξυλείας. Επίσης κατασκευάζει και εμπορεύεται προκατασκευασμένα ξύλινα κτίρια.

3.3. ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ ΑΦΟΙ ΟΕ.(ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ-BROS)⁵⁹

Το 1980 στην περιοχή Αιγάλεω Αττικής ιδρύθηκε από τον Σταμάτη Αποστόλου η εταιρεία «Σταμάτιος Αποστόλου Α.Ε.» η οποία εμπορεύεται μέχρι και σήμερα υλικά επιπλοποιίας και συναφή είδη. Το 2007 και έχοντας πολύ όρεξη για δουλειά, οι γιοί του Δημήτρης και Σωτήρης Αποστόλου, θέλοντας να συνεχίσουν την παράδοση ιδρύουν την «Αποστόλου Bros». Το 2008 οι δύο εταιρίες από κοινού επενδύουν σε αγορά ακινήτου με σκοπό την μελλοντική εξέλιξη τους.

Η εταιρία Αποστόλου Αφοί Ο.Ε. μετά από μία απολύτως επιτυχημένη χρονιά επενδύει και στοχεύει σε μεγάλη διαφημιστική καμπάνια με στόχο την ευρύτερη γνωριμία με το αγοραστικό κοινό, καθώς και στην ενημέρωση νέων προϊόντων.

4. Παράθεση & Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Το ερωτηματολόγιο (Παράρτημα Α) στο οποίο στηρίχτηκε η έρευνα ήταν χωρισμένο σε 4 κυρίως μέρη. Έτσι και εδώ η παράθεση και ανάλυση των αποτελεσμάτων παρατίθεται χωρισμένη σε 4 μέρη, αντίστοιχα πάντα με τους τομείς του ερωτηματολογίου.

⁵⁹ Διαθέσιμο από www.apostolou-bros.gr

Μέρος Α

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου απλά ζητήσαμε από τους υπεύθυνους, την παράθεση γενικών στοιχείων για την εταιρεία, τα οποία παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

01.	ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	SHELMAN A.E.	ΒΥΘΟΥΛΚΑΣ ΑΕΒΕ	ΑΦΟΙ ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ
02.	Έδρα επιχείρησης	Αθήνα	Πύργος	Αθήνα
03.	Γεωγραφικές Περιοχές Δραστηριοποίησης	1.Αθήνα 2.Χαλκίδα, 3.Θεσσαλονίκη, 4.Κομοτηνή	1.Πελοπόννησος, 2.Ζακύνθος 3.Κεφαλλονιά 4.Αθήνα	1.Ανατολική & Δυτική Αττική
04.	Κλάδος Οικονομικής Δραστηριότητας	Κλάδος Ξυλείας	Κλάδος Ξυλείας	Κλάδος Ξυλείας
05.	Νομική Μορφή	Ανώνυμη εταιρεία	Ανώνυμη εταιρεία	Ετερόρρυθμη εταιρεία
06.	Μόνιμοι εργαζόμενοι	803	15	6
07.	Μέσος όρος ετήσιου τζίρου (τελευταίων 5 χρόνων)	120.000.000 €	2.905.007€	1.000.000€

Μέρος Β

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, κατά κύριο λόγο ζητήθηκε από τους υπεύθυνους η απάντηση σε ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής πάνω σε θέματα ανάπτυξης νέων προϊόντων. Τα αποτελέσματα βάσει των αντίστοιχων ερωτήσεων παρατίθενται παρακάτω (πρώτα παρατίθενται η/οι ερώτηση/εις σε πλαίσιο και κατόπιν τα αποτελέσματα).

Ερώτηση 08: «Υπάρχει τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης στην επιχείρησή σας;»

Ερώτηση 09: «Ποιος ο αριθμός των ατόμων που εργάζεται στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης της επιχείρησής σας;»

Ερώτηση 10: «Ποιες είναι οι πηγές για τη χρηματοδότηση του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης της επιχείρησής σας;»

Ερώτηση 11: «Θεωρείται ότι οι δαπάνες για Έρευνα & Ανάπτυξη τα επόμενα χρόνια στην επιχείρησή σας;»

Μόνο μια από τις εταιρείες διαθέτει Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, η Αφοί Αποστόλου, στο οποίο απασχολείται μόνο 1 άτομο. Η κύρια πηγή χρηματοδότησης του τμήματος είναι η ίδια η εταιρεία (αυτοχρηματοδότηση), ενώ οι δαπάνες του τμήματος θεωρείται ότι θα παραμείνουν σταθερές για τα προσεχή χρόνια.

Ερώτηση 12: «Για ποιους από τους παρακάτω λόγους αναπτύξατε ή σκοπεύετε να αναπτύξετε στο μέλλον νέα προϊόντα;»

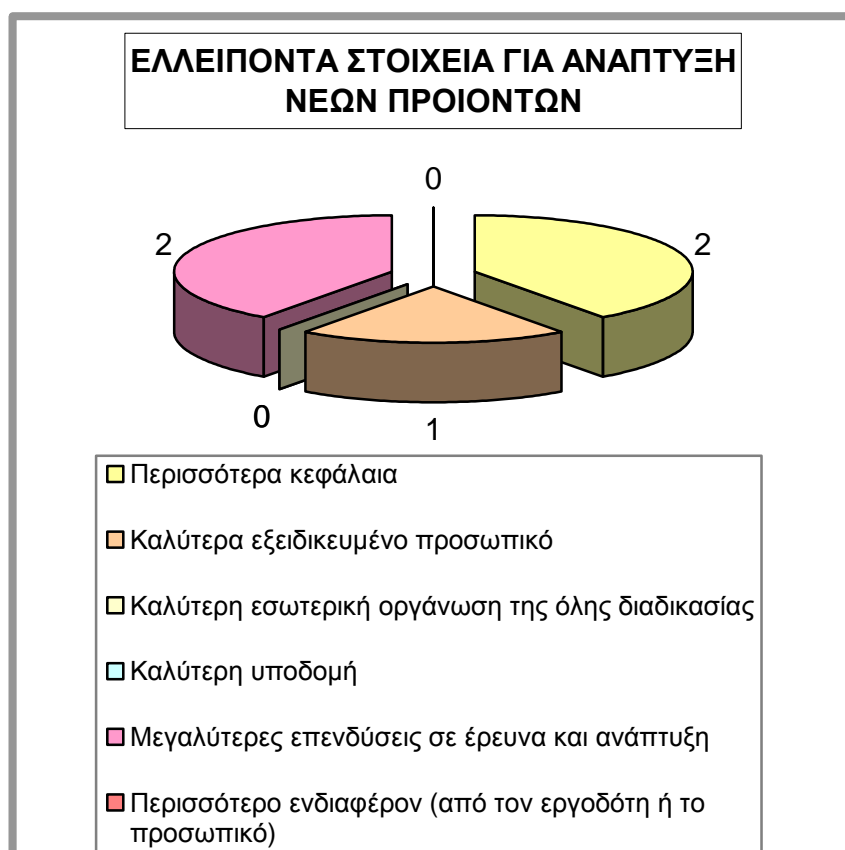
Οι κύριοι λόγοι που οι εταιρείες ανέπτυξαν και συνεχίζουν να αναπτύσσουν νέα προϊόντα είναι:

1. για μείωση του ανταγωνισμού από τις υπόλοιπες
2. για εξειδίκευση και απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος,
3. επειδή ο κλάδος δραστηριοποίησης των εν λόγω επιχειρήσεων τους παρέχει ακόμα πολλές δυνατότητες ανάπτυξης και τέλος
4. για λόγους διαφοροποίησης τους από τις υπόλοιπες

Όπως είναι προφανές και οι τρεις εταιρείες αναπτύσσουν νέα προϊόντα για τους ίδιους λόγους. Καμία από τις τέσσερις πιθανές απαντήσεις δεν δόθηκε σε μικρότερο ή μεγαλύτερο ποσοστό από τις υπόλοιπες, αντιθέτως όλοι οι ερωτηθέντες έδωσαν ακριβώς τις ίδιες απαντήσεις.

Ερώτηση 13: «Ποιο είναι κατά τη γνώμη σας το σημαντικότερο στοιχείο που θα χρειαζόσασταν προκειμένου να προχωρήσετε σε ανάπτυξη νέων προϊόντων;»

Τα στοιχεία τα οποία οι εταιρείες θεωρούν ως σημαντικότερα για να προχωρήσουν πιο εύκολα σε ανάπτυξη νέων προϊόντων φαίνονται αναλυτικά στο παρακάτω διάγραμμα.



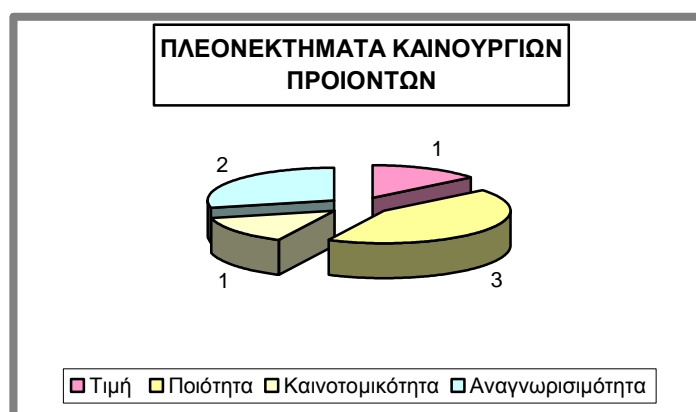
Όπως είναι προφανές και από το παραπάνω διάγραμμα:

- § 2 στις 3 επιχειρήσεις πιστεύουν ότι το στοιχείο που χρειάζονται για να
- § προχωρήσουν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι μεγαλύτερες επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη.

- § Σε ίδια αναλογία δηλ. 2 στις 3 επιχειρήσεις πιστεύουν ότι το στοιχείο που χρειάζονται για να προχωρήσουν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι περισσότερα κεφάλαια.
- § Τέλος 1 στις τρεις επιχειρήσεις πιστεύει ότι η έλλειψη καλύτερα εξειδικευμένου προσωπικού είναι εμπόδιο στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Ερώτηση 14: «Τα καινούργια προϊόντα που έχετε δημιουργήσει κατά καιρούς σε τι ήταν ανταγωνιστικά;»

Παρά την έλλειψη τμήματος έρευνας και ανάπτυξης στις επιχειρήσεις, καινούργια προϊόντα αναπτύχθηκαν και προωθήθηκαν στην αγορά. Ζητήσαμε λοιπόν από τους υπεύθυνους να μας αναφέρουν τα πλεονεκτήματα των νέων αυτών προϊόντων. Τα αποτελέσματα παρατίθενται στο παρακάτω διάγραμμα.



- § 1 στις 3 επιχειρήσεις ανέπτυξε καινούργια προϊόντα τα οποία ήταν ανταγωνιστικά σε τιμή σε σχέση με παρόμοια που είχαν κυκλοφορήσει στην αγορά.
- § 1 στις 3 επιχειρήσεις ανέπτυξε καινούργια προϊόντα τα οποία ήταν ανταγωνιστικά σε καινοτομικότητα, δηλαδή ήταν εντελώς νέα προϊόντα τα οποία απευθύνονταν σε εντελώς νέες αγορές (κατηγορία 1, βλ. κεφάλαιο 1, Μέρος Β, ενότητα 3.1).
- § 2 στις 3 επιχειρήσεις ανέπτυξε καινούργια προϊόντα τα οποία ήταν περισσότερο αναγνωρίσιμα από άλλα, δηλαδή το σήμα της επιχείρησης (ετικέτα του προϊόντος) ήταν περισσότερο γνώριμο στον καταναλωτή από ότι αυτό των ανταγωνιστικών προϊόντων.

§ 3 στις 3 επιχειρήσεις ανέπτυξε καινούργια προϊόντα τα οποία ήταν ανταγωνιστικά σε ποιότητα.

Ερώτηση 15: «Παράγοντες με τους οποίους συνδέεται η ανάπτυξη νέων προϊόντων.»



§ Όλες οι επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα συμφώνησαν ότι η ανάπτυξη νέων προϊόντων συνδέεται άμεσα με την βελτίωση της εικόνας τους, την αύξηση των κερδών τους, καθώς και με την αναγνωρισιμότητα τους στην αγορά.

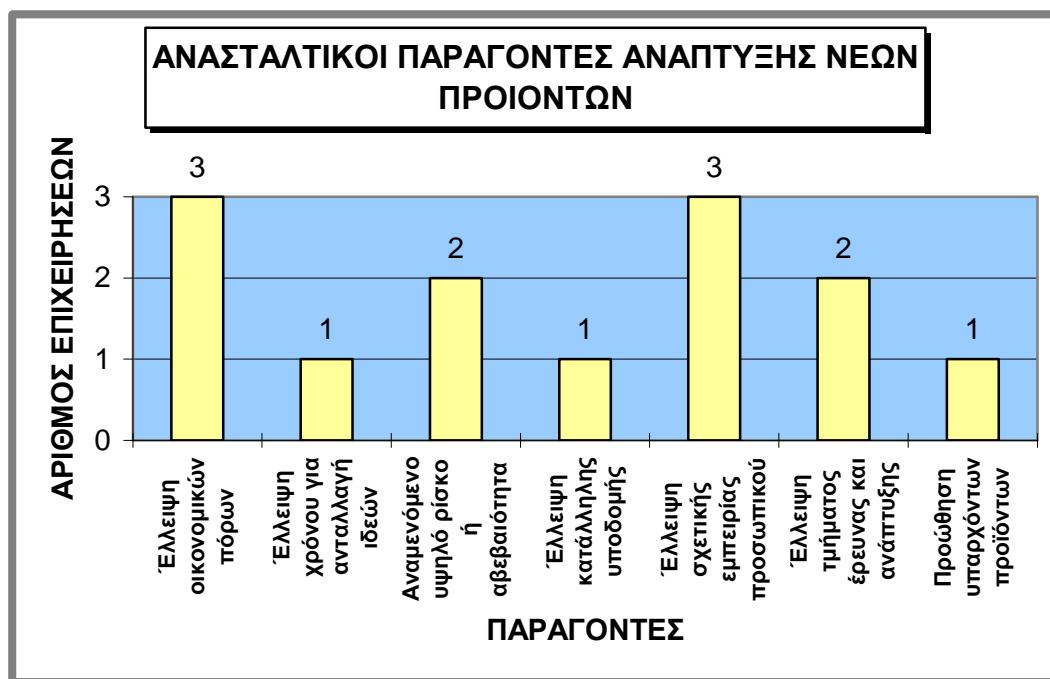
§ Δυο από τις τρεις επιχειρήσεις πιστεύουν ότι η ανάπτυξη νέων προϊόντων συνδέεται με την εδραίωση στην αγορά.

§ Τέλος μια από τις τρεις επιχειρήσεις πιστεύει ότι η ανάπτυξη νέων προϊόντων συνδέεται με την αύξηση του ανταγωνισμού αλλά και με την αποδοτικότητα της.

Ερώτηση 16: «Οι εργαζόμενοι σας συνεισφέρουν πραγματικά στη ανάπτυξη νέων προϊόντων;»

Και οι τρεις επιχειρήσεις συμφωνούν ότι οι εργαζόμενοι της συνεισφέρουν πραγματικά στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων γιατί πάνω από όλα υποστηρίζουν το νέο προϊόν.

Ερώτηση 17: «Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες αποτέλεσαν στο παρελθόν ανασταλτικούς παράγοντες που εμπόδισαν την ανάπτυξη νέων προϊόντων στην επιχείρησή σας;»



- § Δυο λόγοι για τους οποίους συμφώνησαν και οι τρεις επιχειρήσεις ότι αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες στην ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι η έλλειψη οικονομικών πόρων και η έλλειψη σχετικής εμπειρίας του προσωπικού.
- § 2 στις τρεις επιχειρήσεις πιστεύουν ότι ένας από τους λόγους που δεν ανέπτυξαν νέα προϊόντα ήταν η έλλειψη τμήματος έρευνας και ανάπτυξης.

- § Ομοίως 2 στις τρεις επιχειρήσεις πιστεύουν ότι ένας από τους λόγους που δεν ανέπτυξαν νέα προϊόντα ήταν η έλλειψη σχετικής εμπειρίας του προσωπικού.
- § Μόνο μια στις τρεις επιχειρήσεις θεωρεί ότι η έλλειψη χρόνου για ανταλλαγή ιδεών είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους δεν αναπτύχθηκαν νέα προϊόντα.
- § Τέλος η προώθηση των ήδη υπάρχοντων προϊόντων ήταν ένας σοβαρός λόγος για να μην αναπτυχθούν νέα προϊόντα σε μια από τις τρεις επιχειρήσεις.

Μέρος Γ

Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου, περιλαμβάνονται ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, στις οποίες οι επιχειρήσεις παραθέτουν στοιχεία από την εμπειρία της και την τακτική της πάνω στην διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων. Τα αποτελέσματα έχουν ως εξής:

Ερώτηση 18: «Τι θεωρεί η επιχείρησή σας ως νέο προϊόν; Περιγράψτε σύντομα τα στάδια τα οποία ακολουθεί η επιχείρησή σας για την ανάπτυξη των νέων προϊόντων;»

- ✓ Νέα προϊόντα για την Shelman A.E. θεωρούνται νέα σχέδια και χρώματα για τα προϊόντα μελαμίνης και ρf, νέα είδη καπλαμά για τα επενδεδυμένα προϊόντα, νέες λύσεις συνέργειας μεταξύ προιοντικών ομάδων και νέες φινιτούρες.
- ✓ Για την εταιρεία Βυθούλκας ΑΕΒΕ θεωρητικά δεν έχουν παραχθεί νέα προϊόντα τα τελευταία χρόνια. Συγκεκριμένα: «...νέο θεωρούμε κάποια επέκταση που έχει γίνει στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα, όπως το γεγονός ότι πλέον η ξυλεία που χρησιμοποιείται για τα σπίτια είναι η Σκανδιναβική πεύκη (*Pinus Silvestris*). Επιπλέον νέο θεωρείται το γεγονός ότι πλέον κατασκευάζουμε σπίτια από κορμούς δέντρων βάσει Ευρωπαϊκών & Αμερικανικών προτύπων...»
- ✓ Για την εταιρεία Αφοί Αποστόλου νέο προϊόν θεωρείται το προϊόν που έχει καινοτόμες προδιαγραφές, αυξημένη ποιότητα και μεγαλύτερη

λειτουργικότητα σε σχέση με τα προϊόντα που ήδη έχουν κάνει τον κύκλο τους στην αγορά, γενικώς είναι ένα προϊόν που είναι ανταγωνίσιμο σε σχέση με την αγορά.

Ερώτηση 19: «Ποιος ο αριθμός προτάσεων έρευνας και ανάπτυξης που υποβλήθηκαν τα τελευταία 5 χρόνια στην επιχείρησή σας;»

Ερώτηση 20: «Πόσες από αυτές τις προτάσεις λήφθηκαν σοβαρά υπόψη και εξετάστηκαν;»

Ερώτηση 21: «Πόσες από αυτές οδήγησαν τελικά σε ανάπτυξη νέου προϊόντος;»

- ✓ Ο αριθμός προτάσεων για ανάπτυξη νέων προϊόντων που υποβλήθηκαν στη Shelman A.E τα τελευταία πέντε χρόνια ήταν 50. Από αυτές λήφθηκαν σοβαρά υπόψη οι 10, ενώ μόνο 5 ήταν αυτές οι οποίες οδήγησαν τελικά σε ανάπτυξη νέου προϊόντος
- ✓ Ο αριθμός προτάσεων για ανάπτυξη νέων προϊόντων – βελτίωση ήδη υπάρχοντων προϊόντων, που υποβλήθηκαν στη Βυθούκας ΑΕΒΕ τα τελευταία πέντε χρόνια ήταν 3, από τις οποίες τελικά 1 λήφθηκε σοβαρά υπόψη και οδήγησε σε βελτίωση ήδη υπάρχοντων προϊόντων.
- ✓ Ο αριθμός προτάσεων για ανάπτυξη νέων προϊόντων που υποβλήθηκαν στην Αφοί Αποστόλου Ο.Ε. τα τελευταία πέντε χρόνια ήταν 10, εκ των οποίων 2 λήφθηκαν σοβαρά υπόψη και οδήγησαν τελικά σε ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Ερώτηση 22: «Ποια τα ονόματα των νέων προϊόντων που αναπτύχθηκαν;»

Ερώτηση 23: «Ποιό ή ποιά από τα παραπάνω προϊόντα έτυχε της αναμενόμενης στήριξης από το καταναλωτικό κοινό και τελικά πέτυχε;»

- ✓ Τα ονόματα των πέντε προϊόντων που δημιουργήθηκαν στη Shelman A.E τελικά ήταν:
 - Νέα σχέδια σε μελαμίνη και ρf λανσάρισμα 2006-2008 και 2010
 - Νέοι καπλαμάδες 2008, 2009, 2010
 - Διακοσμητικό hpl-μελαμίνη χρωματική συνεργία

- ↪ Ισοβενή πλάκα μελαμίνης
- ↪ Επενδεδυμένο με ανάγλυφη επιφάνεια

Πάντα, σύμφωνα με πληροφορίες που αντλήθηκαν από το ερωτηματολόγιο, όλα τα παραπάνω προϊόντα έτυχαν της αναμενόμενης υποστήριξης από το καταναλωτικό κοινό εκτός του hpl-μελαμίνη χρωματική συνεργία

- ✓ Στην Βυθούλκας ΑΕΒΕ, αυτό που τελικά βελτιώθηκε ήταν η ποιότητα των πρώτων υλών ξυλείας που χρησιμοποιούνταν. Συγκεκριμένα άρχισε να γίνεται εισαγωγή Σκανδιναβικής Πεύκης από τη Φιλανδία. Τα πρώτα δοκιμαστικά προϊόντα που κατασκευάστηκαν αποδείχθηκε ότι τελικά έτυχαν της αναμενόμενης στήριξης από το κοινό λόγω των βελτιωμένων δυνατοτήτων τους.
- ✓ Τα ονόματα των νέων προϊόντων που παρήγαγε η Αφοί Αποστόλου είναι κατά σειρά:
 1. «Servo Drive». Συγκεκριμένα πρόκειται για κάποιο μηχανισμό που χρησιμοποιείται σε συρτάρια ξύλινης ή μη κουζίνας ο οποίος τα ανοίγει με ένα απλό άγγιγμα του χρήστη χωρίς καν να υπάρχει χειρολαβή.
 2. Εύκαμπτες επιφάνειες Sibü. Πρόκειται για επιφάνειες που διατίθενται σε φύλλα και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως επενδύσεις σε πόρτες, πλαίσια αλουμινίου και τοίχους.

Ερώτηση 24: «Ποιους θεωρείται τους σημαντικότερους παράγοντες που συντέλεσαν στην επιτυχία των παραπάνω προϊόντων;»

Ερώτηση 25: «Ποιους θεωρείται τους σημαντικότερους παράγοντες που συντέλεσαν στην αποτυχία των υπόλοιπων προϊόντων (αν φυσικά υπήρξε);»

- ✓ Οι σημαντικότεροι παράγοντες που συντέλεσαν στην επιτυχία των προϊόντων της Shelman A.E ήταν ο ρόλος του τμήματος μάρκετινγκ και η στρατηγική διοίκησης της εταιρείας που είναι άμεσα συνδεδεμένη με την καινοτομία, την ποιότητα και το υψηλό service, ενώ από την άλλη ο κύριος παράγοντας που συντέλεσε στην αποτυχία του προϊόντος hpl-μελαμίνη χρωματική συνεργία ήταν ότι δεν κατορθώθηκε να δημιουργηθεί στην

ελληνική αγορά η ανάγκη που υπάρχει ήδη στην Ευρώπη για μια τέτοια συνεργία.

- ✓ Ο σημαντικότερος παράγοντας που συντέλεσε στην επιτυχία των προϊόντων που κατασκευάστηκαν από Σκανδιναβική πεύκη στην Βυθούλκας ΑΕΒΕ ήταν η καλή ποιότητα του ξύλου και των πλεονεκτημάτων που παρείχε (σκληρό, συμπαγές, με μεγάλο ειδικό βάρος, με μεγάλη μηχανική αντοχή, προσέφερε καλύτερη θερμομόνωση, ηχομόνωση κτλ.).
- ✓ Οι σημαντικότεροι παράγοντες που συντέλεσαν στην επιτυχία του Servo Drive (ηλεκτρονικό άνοιγμα συρταριού) ήταν η μεγάλη προβολή του προϊόντος, η τιμή του καθώς και το μεγάλο ποσοστό καινοτομίας που εσώκλειε.

Ερώτηση 26: «Περιγράψτε την διαδικασία την οποία ακολουθήσατε για την ανάπτυξη ενός από τα προϊόντα που πέτυχαν απαντώντας στις αντίστοιχες ερωτήσεις.

- I) Χρησιμοποιήσατε κάποια συγκεκριμένη μέθοδο για την γέννηση της αρχικής ιδέας του προϊόντος;**
- II) Πως μετατρέψατε τη συγκεκριμένη ιδέα σε προϊόν;**
- III) Με ποιο τρόπο αξιολογήσατε την συγκεκριμένη ιδέα;**
- IV) Αναπτύξατε ένα πρότυπο ή υποβάλατε το προϊόν σε τεστ αγοράς πριν προχωρήσετε στην προώθηση του;**
- V) Χρησιμοποιήσατε εσωτερικούς ή εξωτερικούς πόρους και ποιούς;**
- VI) Ποιοι δημόσιοι η ενδιάμεσοι φορείς υποστήριξαν την επιχείρησή σας και πως αξιολογείται το ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο αυτής της υποστήριξης;**
- VII) Ποιο θεωρείται ότι ήταν το δυνατό σας σημείο το οποίο συντέλεσε στην επιτυχία του νέου προϊόντος;»**

Στο σημείο αυτό οι επιχειρήσεις μας περιγράφουν τα στάδια ανάπτυξης των νέων προϊόντων που εισήγαγαν στην αγορά τα τελευταία πέντε χρόνια, συγκεκριμένα για την Shelman AE παρουσιάζεται η προώθηση μιας νέας πλάκας μελαμίνης διαφορετικής από αυτές που είχαν δημιουργηθεί τα προηγούμενα χρόνια. Αντίστοιχα για την Βυθούλκας ΑΕΒΕ παρουσιάζεται η κατασκευή ξύλινων σπιτιών με τις νέες πρώτες ύλες που εισήγαγε η εταιρεία στην Ελλάδα και τέλος για την Αφοί Αποστόλου παρουσιάζεται η κατασκευή και προώθηση του Servo Drive (Ηλεκτρονικό Άνοιγμα Συρταριού).

SHELMAN ΑΕ

Στάδιο 1^ο : Γέννηση Αρχικής Ιδέας

Πριν την γέννηση της αρχικής ιδέας είχε πραγματοποιηθεί έρευνα αγοράς στο εξωτερικό, αλλά και έρευνα αναγκών της εσωτερικής αγοράς. Εν συνεχεία το τμήμα μάρκετινγκ συνεργάστηκε με εξωτερικούς συμβούλους, προκειμένου να αναπτύξει τις προτάσεις του προς το τμήμα της διοίκησης.

Στάδιο 2^ο :Μετατροπή ιδέας σε προϊόν

Πραγματοποιήθηκε μια δεύτερη έρευνα αγοράς στο εξωτερικό ώστε να παρακολουθηθούν οι διεθνείς τάσεις της αγοράς για το συγκεκριμένο προϊόν. Εν συνεχεία έγινε αναζήτηση εξωτερικών συνεργατών που θα μπορούσαν να αναπτύξουν την ιδέα σε πρώτη φάση η οποία και τελικά επιτεύχθηκε και προχώρησε έχοντας συνεχώς την επίβλεψη του μάρκετινγκ και της διοίκησης της εταιρείας.

Στάδιο 3^ο :Αξιολόγηση Ιδέας

Η εταιρεία αξιολόγησε την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας υλοποίησης (από την αρχική ιδέα στο λανσάρισμα).

Στάδιο 4^ο: Ανάπτυξη δοκιμαστικού (πρότυπου) προϊόντος

Η εταιρεία ανέπτυξε ένα πρότυπο προϊόν το οποίο υπέβαλλε σε τεστ και δοκιμές για να ελέγξει σε δεύτερη φάση την ποιότητα του αλλά και την τελική εικόνα του βάσει προδιαγραφών που είχαν τεθεί.

Στάδιο 5^ο:Δημιουργία τελικού προϊόντος & Λανσάρισμα στην αγορά

Το τμήμα μάρκετινγκ συνεργάστηκε επιτυχώς με το τμήμα παραγωγής και έτσι το τελικό προϊόν δημιουργήθηκε και έγινε το λανσάρισμα του στην αγορά.

Σχόλια

Καθόλη την διαδικασία ανάπτυξης του νέου προϊόντος η επιχείρηση χρησιμοποίησε εσωτερικούς οικονομικούς πόρους, ενώ πολύ σημαντικό ρόλο έπαιξε ο ανθρώπινος παράγοντας ο οποίος υποστήριξε την συγκεκριμένη ιδέα για το νέο προϊόν από την αρχή μέχρι το τέλος. Παράλληλα η εταιρεία συνεργάστηκε με εξωτερικούς σύμβουλους.Η Shelman τελικά απέδωσε την επιτυχία της νέας πλάκας μελαμίνης στο γεγονός ότι το προϊόν είχε καινούργια λειτουργικά χαρακτηριστικά, που δεν έμοιαζαν με κανένα από αυτά των

προηγούμενων πλακών, όπως το μεγάλο βάθος των πτυχώσεων, η έλλειψη γυαλάδας, και η αποφυγή αποτυπώματος.

ΒΥΘΟΥΛΚΑΣ ΑΕΒΕ

Στάδιο 1^ο: Γέννηση Αρχικής Ιδέας

Για την γέννηση της αρχικής ιδέας δεν χρησιμοποιήθηκε κάποια συγκεκριμένη μέθοδος. Η εταιρεία απλά θέλησε να βελτιώσει την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων, βελτιώνοντας στην ουσία την ποιότητα των πρώτων υλών που χρησιμοποιούσε (ξύλεια), ώστε να αποκτήσουν επιπλέον λειτουργικά χαρακτηριστικά που θα τα έκαναν πιο ανταγωνιστικά.

Στάδιο 2^ο: Μετατροπή ιδέας σε προϊόν

Η εταιρεία από την ίδρυση της είχε καταπιαστεί περισσότερο από τα υπόλοιπα με την κατασκευή ξύλινων σπιτιών, τα οποία αποτέλεσαν και την αφορμή για την βελτίωση της ποιότητας του ξύλου. Στην ουσία η παρακολούθηση Ευρωπαϊκών και Αμερικάνικων προτύπων κατασκευής τέτοιων σπιτιών ήταν τα πρώτα βήματα για την υλοποίηση της ιδέας.

Στάδιο 3^ο: Αξιολόγηση Ιδέας

Η εταιρεία αξιολόγησε την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας κατασκευής ξύλινων σπιτιών στο εξωτερικό και διαπίστωσε ότι πρόκειται για κατασκευές των οποίων η ανέγερση απαιτούσε λιγότερο χρόνο από το συνηθισμένο και επίσης ότι το κόστος συντήρησης τους ήταν χαμηλό.

Στάδιο 4^ο: Ανάπτυξη δοκιμαστικού (πρότυπου) προϊόντος

Λόγω του μεγάλου όγκου των ξύλινων σπιτιών δεν ήταν δυνατό να κατασκευαστεί κάποιο πρότυπο το οποίο θα μπορούσε κιόλας να υποβληθεί σε τεστ αγοράς.

Στάδιο 5^ο: Δημιουργία τελικού προϊόντος & Λανσάρισμα στην αγορά

Για τον παραπάνω λόγο κατασκευάστηκαν κάποια «μικρότερα» σε κόστος αλλά και όγκο προϊόντα (πόρτες, παράθυρα, ντουλάπες), τα οποία μέσω του καταστήματος της εταιρείας προωθήθηκαν στο ευρύ κοινό, έχοντας πάντα την

υποστήριξη του προσωπικού της, το οποίο δεν «έχανε ευκαιρία» να τονίζει τα νέα τους λειτουργικά χαρακτηριστικά.

Σχόλια

Καθόλη την διαδικασία ανάπτυξης του νέου προϊόντος η επιχείρηση χρησιμοποίησε εσωτερικούς οικονομικούς πόρους (αυτοχρηματοδότηση σε μικρό ποσοστό) και εξωτερικούς οικονομικούς πόρους (δάνεια-επιδοτήσεις σε μεγαλύτερο ποσοστό). Συγχρόνως η εταιρεία βοηθήθηκε από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και από το Ελληνικό Δημόσιο (μέσω του επιχειρησιακού προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας»).

Αυτό που κυρίως συνέβαλε στην επιτυχία των νέων προϊόντων ήταν η καλή ποιότητα του ξύλου καθώς προερχόταν από δέντρα που «μεγάλωσαν» σε ψυχρό αρκτικό κλίμα κάτι το οποίο τα έκανε πιο σκληρά και συμπαγή ενώ ταυτόχρονα παρείχαν μικρή υδατοαπορροφητικότητα, μεγάλη θερμομόνωση και αργό ρυθμό καύσης. Επίσης πολύ καλή ήταν η επεξεργασία και κοπή του ξύλου από το εργοστάσιο εισαγωγής στη Φιλανδία, ευνοώντας την καλύτερη εφαρμογή του στην κατασκευή των ξύλινων σπιτιών.

ΑΦΟΙ ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ - ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ-BROS

Στάδιο 1^ο: Γέννηση Αρχικής Ιδέας

«Η ιδέα προουπήρχε και για να ήμαστε ειλικρινείς, προήλθε από τους πελάτες της επιχείρησης...». Ως οικογενειακή επιχείρηση και έχοντας 30 χρόνια εμπειρία στην κατασκευή ξύλινων επίπλων, η «Apostolou-Bros» προχώρησε σε μια μικρή έρευνα αγοράς, προσδοκώντας περισσότερο να ανακαλύψει το επίπεδο ικανοποίησης των ήδη υπάρχοντων πελατών της, χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο.

Στάδιο 2ο: Μετατροπή ιδέας σε προϊόν

Κατά κύριο λόγο έγινε καθορισμός των πιθανών πελατών αλλά και εντοπισμός του ανταγωνισμού. Πράγματι η εταιρεία κατέληξε στο συμπέρασμα ότι κάτι παρόμοιο δεν είχε προωθηθεί ξανά στην Ελλάδα από κάποια άλλη εταιρεία, παρά μόνο στο εξωτερικό. Εν συνεχεία σχεδιάστηκε γραφικά (στο χαρτί αλλά και σε σχεδιαστικές εφαρμογές στον Η/Υ) το “παλιό”

προϊόν και πάνω σε αυτό σχεδιάστηκαν τα νέα χαρακτηριστικά.

Στάδιο 3ο: Αξιολόγηση Ιδέας

Η ιδέα αξιολογήθηκε βάσει του γεγονότος ότι κάτι παρόμοιο δεν είχε κατασκευαστεί στην Ελλάδα από κάποια άλλη εταιρεία.

Στάδιο 4^ο: Ανάπτυξη δοκιμαστικού (πρότυπου) προϊόντος

Προφανώς αναπτύχθηκε κάποιο πρότυπο προϊόν ώστε να διαπιστωθεί και στην πράξη η λειτουργικότητα του. Το προϊόν αυτό προωθήθηκε μέσα στην έκθεση της εταιρείας, ενώ παράλληλα διαφημίστηκε και προβλήθηκε αρκετά στον τύπο. Αυτό όμως που βοήθησε περισσότερο ήταν η προβολή του μέσω της ιστοσελίδας της επιχείρησης, όπου κάποιος μπορεί να δει ακόμα και σήμερα σε φωτογραφίες⁶⁰ και βίντεο⁶¹ τα χαρακτηριστικά του, ώστε να διαπιστώσει την αποτελεσματικότητά του.

Στάδιο 5^ο: Δημιουργία τελικού προϊόντος & Λανσάρισμα στην αγορά

Το τελικό προϊόν (το οποίο δεν διέφερε και πολύ από το δοκιμαστικό, παρα μόνο κάποιες μικρές βελτιώσεις στην κατασκευή) δημιουργήθηκε, και προωθήθηκε στην αγορά απευθείας από την ίδια την εταιρεία, αλλά και από τους συνεργάτες της.

Σχόλια

Καθ' όλη την διαδικασία ανάπτυξης του νέου προϊόντος η επιχείρηση δεν υποστηρίχτηκε καθόλου από δημόσιους ή ενδιάμεσους φορείς, ενώ χαρακτηριστική ήταν η στήριξη των εργαζόμενων της και η αφοσίωση στην παραγωγή και προώθηση του νέου προϊόντος.

⁶⁰Βλέπε

http://www.blum.com/popup/slideshow/servo_drive/servo_general_el.php?up_site=gr&up_lang=el&pmod=slm&pmod=slm

⁶¹Βλέπε

http://www.blum.com/popup/video/servodrive_tomparents/servodrive_tomparents_el.php?up_site=gr&up_lang=el&pmod=slm&pmod=slm

Μέρος Δ

Στο τέταρτο και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε ανάλυση S.W.O.T. στις επιχειρήσεις με τα εξής εξαγόμενα:

SHELMAN A.E.

ΔΥΝΑΜΕΙΣ

1. Η παραγωγική δυνατότητα.
2. Η δυνατότητα παράγωγης και εμπορίας πολλαπλών προϊόντων που μπορούν να καλύψουν κάθε ανάγκη για ξύλο.
3. Ιδιόκτητο λιμάνι για καλύτερο service.
4. Άριστη πυραμίδα στελεχιακού προσωπικού.
5. Η πολυετής πείρα των στελεχών.
6. Η υψηλή ποιότητα που χαρακτηρίζει κάθε προϊόντική σειρά.

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

1. Το παραγωγικό κόστος που πρέπει να βελτιωθεί.
2. Έλλειψη ευελιξίας κάποιες φορές λόγω μεγάλου μεγέθους εταιρείας.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

1. Έως και το 2005 η μεγάλη οικονομική δραστηριότητα.
2. Εν έτη 2008-9-10 το επικείμενο ξεκαθάρισμα του κλάδου λόγω της οικονομικής κρίσης και η επιβίωση των εταιρειών που μπορούν να προσφέρουν πραγματικό πλεονέκτημα στην αγορά.
3. Η στροφή του καταναλωτή για προϊόντα ποιοτικά, πιστοποιημένα και οικολογικά, κάτι που η Shelman πληροί εδώ και χρόνια.

ΑΠΕΙΛΕΣ

1. Ο έντονος ανταγωνισμός από το εξωτερικό.
2. Η αύξηση των εισαγωγών από τους ίδιους τους πελάτες μας.
3. Η επισφάλεια των οικονομικών απαιτήσεων.
4. Η κρίση στην οικοδομή που έχει αρχίσει από το 2005 και η χρηματοδοτική κρίση των τελευταίων 2 ετών.

ΒΥΘΟΥΛΚΑΣ ΑΕΒΕ

ΔΥΝΑΜΕΙΣ

1. Η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων.
2. Το προσωπικό και ιδιαίτερα ο Διευθύνων Σύμβουλος της επιχείρησης.
3. Σωστή και ευγενική εξυπηρέτηση η οποία εξασφαλίζει την ύπαρξη σταθερών πελατών.
4. Ανάπτυξη ηλεκτρονικού εμπορίου.

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

1. Μη ύπαρξη τμήματος έρευνας και ανάπτυξης.
2. Έλλειψη εξειδικευμένης διοίκησης marketing.
3. Η εισαγωγή ξυλείας από το εξωτερικό αυξάνει το κόστος του τελικού προϊόντος.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

1. Μείωση του μεριδίου αγοράς κάποιων ανταγωνιστών.
2. Επιδοτήσεις από αναπτυξιακά προγράμματα.

ΑΠΕΙΛΕΣ

1. Η οικονομική κρίση που θα μειώνει τα εισοδήματα.
2. Ενδεχόμενη αύξηση πληθωρισμού και επιτοκίων.
3. Αύξηση των τυποποιημένων ειδών ξυλείας.

ΑΦΟΙ ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ - ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ- BROS

ΔΥΝΑΜΕΙΣ

3. Οικογενειακή επιχείρηση με μόνιμους εργαζόμενους και άρα μεγαλύτερος ζήλος για όρεξη για δουλειά.
4. Ύπαρξη τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης.
5. Διαφήμιση εταιρείας μέσω συνεργατών στο διαδίκτυο.

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

1. Μη αναγνωρίσιμο σήμα επιχείρησης (brand name).
2. Ύπαρξη ισχυρού ανταγωνισμού κυρίως από μεγαλύτερες επιχειρήσεις που ενδεχομένως και να αυξηθεί στα επόμενα χρόνια.
3. Έξοδα τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης.
4. Η αγορά καινούργιου κτιρίου το 2007 αύξησε τα έξοδα της εταιρείας με αποτέλεσμα να απαιτούνται ακόμα και άλλα χρόνια για την απόσβεση τους και να μην καρποφορείτε άμεσα τα οφέλη.

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

1. Ύπαρξη ιστοσελίδας στο διαδίκτυο για ευκολότερη ενημέρωση των καταναλωτών για τα προϊόντα της επιχείρησης.
2. Σύναψη στρατηγικών συμμαχιών με άλλες εταιρείες προμηθευτές.

ΑΠΕΙΛΕΣ

1. Το κόστος των πρώτων υλών το οποίο ενδέχεται να αυξηθεί.
2. Αλλαγές στην πολιτική της κυβέρνησης – νέα φορολογικά μέτρα.
3. Συνεχής αύξηση της διαπραγματευτικότητας των πελατών.
4. Η οικονομική κρίση που περνά η χώρα.

5. Εξαγωγή Συμπερασμάτων

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις παραπάνω εταιρείες, καταλήξαμε στα παρακάτω συμπεράσματα.

- Πολύ χαρακτηριστικό ήταν το γεγονός ότι μόνο μια στις τρεις επιχειρήσεις (και συγκεκριμένα η μικρότερη σε μέγεθος, δηλαδή αυτή με τον μικρότερο ετήσιο τζίρο) διέθετε τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης. Η Shelman αν και είναι μια από τις εταιρείες που κατέχουν μεγάλο μερίδιο αγοράς στο εμπόριο ξύλου (αν όχι το μεγαλύτερο) στην Ελλάδα δεν διαθέτει τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, κάτι που έρχεται να επιβεβαιώσει ο γεγονός ότι η λειτουργία ενός τέτοιου τμήματος σε μια εταιρεία κοστίζει σημαντικά. Εν συνεχεία το κόστος λειτουργίας του επιβαρύνει την τιμή πώλησης του τελικού παραγομένου προϊόντος. Συνεπώς αν το τμήμα ερευνών δεν αποδίδει θετικά αποτελέσματα ώστε να αντισταθμίσει το κόστος λειτουργίας του από τις οικονομίες που δημιουργούν οι καινοτομίες του, είναι ασύμφορη η λειτουργία του. Αυτό επιβεβαιώνεται επίσης και από το γεγονός ότι η εταιρεία Αφοί Αποστόλου-Αποστόλου Bros θεωρεί ως αδυναμία της επιχείρησης τα έξοδα του εν λόγω τμήματος που διαθέτει, ενώ οι υπόλοιπες δυο που δεν διαθέτουν, θεωρούν ότι αυτό αποτελεί ένα «αγκάθι» στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων (ερώτηση 13).
- Ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν νέα προϊόντα διαφέρει κατά περίπτωση, ωστόσο όπως διαπιστώσαμε και για τις τρεις βασίζεται στην γενικότερη θεωρία ανάπτυξης νέων προϊόντων, η οποία παρουσιάστηκε βήμα προς βήμα στην παρούσα διπλωματική (βλέπε κεφάλαιο 2).
- Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση αποτελούν πολύ σημαντικό παράγοντα στην ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος. Είναι πολύ σημαντικό το προσωπικό να μπορέσει να ταυτιστεί εξαρχής με την ιδέα του νέου προϊόντος, και να εξειδικευτεί ώστε να είναι σε θέση αργότερα να βοηθήσει στην παραγωγή και στις λοιπές διαδικασίες

από τις οποίες θα περάσει το προϊόν μέχρι να φτάσει στην αγορά. Γενικά το προσωπικό μιας επιχείρησης θεωρείται δύναμή της εφόσον είναι καλά εξειδικευμένο και μπορεί να υποστηρίξει τα προϊόντα της επιχείρησης.

- Η ανάπτυξη νέου προϊόντος δεν σημαίνει αποκλειστικά τη δημιουργία ενός εντελώς καινούργιου προϊόντος, αλλά αρκετές φορές την τροποποίηση/βελτίωση (ποιότητας, λειτουργικών χαρακτηριστικών, εμφάνισης κτλ.) ήδη υπαρχόντων προϊόντων.
- Οι κύριοι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις σήμερα αναπτύσσουν νέα προϊόντα είναι πρώτον για την μείωση του ανταγωνισμού δεύτερον για να αυξηθεί το μερίδιό τους στην αγορά, τρίτον για διαφοροποίηση τους από τις υπόλοιπες, τέταρτον για να διαφοροποιηθεί από τις υπόλοιπες, πέμπτον για να βελτιωθεί η εικόνα της και η αναγνωρισιμότητα της, και γενικώς για να εδραιώσει την παρουσία της στην αγορά. Όλοι οι παραπάνω λόγοι προφανώς και συνδέονται μεταξύ τους και ως κύριο στόχο έχουν την αύξηση των πωλήσεων και συνεπώς των κερδών της.
- Πολύ σημαντικοί παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία νέων προϊόντων είναι το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, το τμήμα μάρκετινγκ, η στρατηγική διοίκηση της εταιρείας, η ποιότητα του προϊόντος, η τιμή του καθώς και το ποσοστό καινοτομίας που εσωκλείει.
- Μεγάλο ποσοστό εταιρειών σήμερα πριν προχωρήσει στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, παρακολουθεί τις τάσεις της αγοράς και συγκεκριμένα το αν υπάρχει στην αγορά η ανάγκη για το συγκεκριμένο προϊόν. Κυρίως όμως παρακολουθούνται οι αγορές του εξωτερικού (λόγω του μεγέθους φυσικά) στις οποίες κάποιο παρόμοιο προϊόν (με αυτό που θέλει η εταιρεία να παράγει) έχει ήδη δημιουργηθεί και προωθηθεί.
- Η οικονομική κρίση που επικρατεί στην Ελλάδα τον τελευταίο χρόνο φαίνεται να απειλεί αρκετές επιχειρήσεις (ιδιαίτερα τις μικρές) καθώς αυξάνει τα επιτόκια και την φορολογία πολλών πολιτών οδηγώντας σε μείωση της κίνησης της αγοράς, κάτι που είναι αρκετά ζημιογόνο, αφού η επιχείρηση αναγκάζεται να

προχωρήσει σε απολύσεις προσωπικού. Από την άλλη πολλές πολυεθνικές αποχωρούν από την Ελλάδα κάτι που δημιουργεί στρεβλώσεις στον ανταγωνισμό, αφού ενισχύεται ο ολιγοπωλιακός χαρακτήρας της αγοράς και επωφελούνται πλέον οι ελληνικές επιχειρήσεις.

**ΑΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ &
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ**

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ**

A.	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ	
01.	Όνομα Επιχείρησης:	
02.	Έδρα της επιχείρησης:	
03.	Παρακαλώ αναφέρατε τις γεωγραφικές περιοχές στις οποίες δραστηριοποιείτε η επιχείρησή σας.	
04.	Ποιος είναι ο κλάδος της οικονομικής δραστηριότητας της επιχείρησής σας;	
05.	Ποια είναι η νομική μορφή της επιχείρησής σας;	
	<input type="checkbox"/> Ατομική Επιχείρηση <input type="checkbox"/> Ομόρρυθμη Εταιρεία <input type="checkbox"/> Ετερόρρυθμη Εταιρεία <input type="checkbox"/> Ανώνυμη Εταιρεία <input type="checkbox"/> Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης	
06.	Ποιος είναι ο αριθμός των μόνιμων εργαζομένων της επιχείρησής σας;	
07.	Ποιος ο μέσος όρος του ετήσιου τζίρου της επιχείρησής σας κατά τα τρία τελευταία χρόνια;	

B.	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΛΛΑΠΛΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	
08.	Υπάρχει τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης στην επιχείρησή σας	
	Ναι <input type="checkbox"/> Όχι <input type="checkbox"/>	
09.	Ποιος ο αριθμός των ατόμων που εργάζεται στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης της επιχείρησής σας;	
10.	Ποιες είναι οι πηγές για τη χρηματοδότηση του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης της επιχείρησής σας;	
	<input type="checkbox"/> Αυτοχρηματοδότηση <input type="checkbox"/> Τραπεζικό Δάνειο <input type="checkbox"/> Εθνικές Επιδοτήσεις- Ευρωπαϊκά Προγράμματα <input type="checkbox"/> Κοινοτικοί Πόροι & Επιδοτούμενες Συνεργασίες <input type="checkbox"/> Εταιρεία Επιχειρηματικού Κεφαλαίου <input type="checkbox"/> Business Angels <input type="checkbox"/> Άλλο.....	
11.	Θεωρείται ότι οι δαπάνες για Έρευνα & Ανάπτυξη τα επόμενα χρόνια στην επιχείρησή σας:	
	<input type="checkbox"/> Θα αυξηθούν <input type="checkbox"/> Θα μειωθούν <input type="checkbox"/> Θα παραμείνουν το ίδιο	
12.	Για ποιους από τους παρακάτω λόγους αναπτύξατε ή σκοπεύετε να αναπτύξετε στο μέλλον νέα προϊόντα;	
	<input type="checkbox"/> Διαφοροποίηση της επιχείρησης <input type="checkbox"/> Μείωση του ανταγωνισμού <input type="checkbox"/> Εξειδίκευση και απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος <input type="checkbox"/> Ο κλάδος δραστηριοποίησης της επιχείρησης παρέχει πολλές δυνατότητες ανάπτυξης <input type="checkbox"/> Για όλους τους παραπάνω λόγους <input type="checkbox"/> Άλλο.....	
13.	Ποιο είναι κατά τη γνώμη σας το σημαντικότερο στοιχείο που θα χρειαζόσασταν προκειμένου να προχωρήσετε σε ανάπτυξη νέων προϊόντων;	
	<input type="checkbox"/> Περισσότερα κεφάλαια <input type="checkbox"/> Καλύτερα εξειδικευμένο προσωπικό <input type="checkbox"/> Καλύτερη εσωτερική οργάνωση της όλης διαδικασίας <input type="checkbox"/> Καλύτερη υποδομή <input type="checkbox"/> Μεγαλύτερες επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη <input type="checkbox"/> Περισσότερο ενδιαφέρον (από τον εργοδότη ή το προσωπικό) <input type="checkbox"/> Άλλο.....	
14.	Τα καινούργια προϊόντα που έχετε δημιουργήσει κατά καιρούς σε τι ήταν ανταγωνιστικά;	

	<input type="checkbox"/> Σε τιμή <input type="checkbox"/> Σε ποιότητα <input type="checkbox"/> Σε καινοτομικότητα <input type="checkbox"/> Σε αναγνωσιμότητα (γνωστό brand name) <input type="checkbox"/> Άλλο.....
15.	Πιστεύετε ότι η ανάπτυξη νέων προϊόντων συνδέεται με:
	<input type="checkbox"/> Την ανταλλαγή / υποστήριξη ιδεών <input type="checkbox"/> Την ελευθερία λόγου <input type="checkbox"/> Την βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης <input type="checkbox"/> Την αύξηση του κέρδους <input type="checkbox"/> Την αύξηση του ανταγωνισμού <input type="checkbox"/> Την εδραίωση στην αγορά <input type="checkbox"/> Την αποδοτικότητα <input type="checkbox"/> Την αναγνωσιμότητα <input type="checkbox"/> Όλα τα παραπάνω <input type="checkbox"/> Άλλο.....
16.	Οι εργαζόμενοι σας συνεισφέρουν πραγματικά στη ανάπτυξη νέων προϊόντων;
	<input type="checkbox"/> Ναι <input type="checkbox"/> Όχι <input type="checkbox"/> Κατά περιπτώσεις. Διευκρινίστε.....
17.	Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες αποτέλεσαν στο παρελθόν ανασταλτικούς παράγοντες που εμπόδισαν την ανάπτυξη νέων προϊόντων στην επιχείρησή σας ;
	<input type="checkbox"/> Έλλειψη οικονομικών πόρων <input type="checkbox"/> Έλλειψη χρόνου για ανταλλαγή ιδεών <input type="checkbox"/> Αναμενόμενο υψηλό ρίσκο ή αβεβαιότητα <input type="checkbox"/> Έλλειψη κατάλληλης υποδομής <input type="checkbox"/> Έλλειψη σχετικής εμπειρίας προσωπικού <input type="checkbox"/> Έλλειψη τμήματος έρευνας και ανάπτυξης <input type="checkbox"/> Προώθηση υπαρχόντων προϊόντων <input type="checkbox"/> Όλα τα παραπάνω <input type="checkbox"/> Άλλο.....

Γ.	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	
18.	Τι θεωρεί η επιχείρησή σας ως νέο προϊόν; Περιγράψτε σύντομα τα στάδια τα οποία ακολουθεί η επιχείρησή σας για την ανάπτυξη των νέων προϊόντων;	
19.	Ποιος ο αριθμός προτάσεων έρευνας & ανάπτυξης που υποβλήθηκαν τα τελευταία πέντε χρόνια στην επιχείρησή σας;	
20.	Πόσες από αυτές τις προτάσεις λήφθηκαν σοβαρά υπόψη και εξετάστηκαν;	
21.	Πόσες από αυτές οδήγησαν τελικά σε ανάπτυξη νέου προϊόντος;	
22.	Ποιά τα ονόματα των νέων προϊόντων που αναπτύχθηκαν;	
23.	Ποιό ή ποιά από τα παραπάνω προϊόντα έτυχε της αναμενόμενης στήριξης από το καταναλωτικό κοινό και τελικά πέτυχε;	
24.	Ποιους θεωρείται τους σημαντικότερους παράγοντες που συντέλεσαν στην επιτυχία των παραπάνω προϊόντων;	
25.	Ποιους θεωρείται τους σημαντικότερους παράγοντες που συντέλεσαν στην αποτυχία των υπόλοιπων προϊόντων (αν φυσικά υπήρξε);	

26.	Περιγράψτε την διαδικασία την οποία ακλουθήσατε για την ανάπτυξη ενός από τα προϊόντα που πέτυχαν απαντώντας στις αντίστοιχες ερωτήσεις.
	<ul style="list-style-type: none"> i. Χρησιμοποιήσατε κάποια συγκεκριμένη μέθοδο για την γέννηση της αρχικής ιδέας του προϊόντος; ii. Πως μετατρέψατε τη συγκεκριμένη ιδέα σε προϊόν; iii. Με ποιο τρόπο αξιολογήσατε την συγκεκριμένη ιδέα; iv. Αναπτύξατε ένα πρότυπο ή υποβάλατε το προϊόν σε τεστ αγοράς πριν προχωρήσετε στην προώθηση του; v. Χρησιμοποιήσατε εσωτερικούς ή εξωτερικούς πόρους και ποιούς; vi. Ποιοι δημόσιοι η ενδιάμεσοι φορείς υποστήριξαν την επιχείρησή σας και πως αξιολογείται το ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο αυτής της υποστήριξης; vii. Ποιο θεωρείται ότι ήταν το δυνατό σας σημείο το οποίο συντέλεσε στην επιτυχία του νέου προϊόντος;

Δ.	ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
27.	Ποια είναι κατά τη γνώμη σας τα δυνατά σημεία της επιχείρησής σας; 1. 2. 3. 4. 5.
28.	Ποιες είναι κατά τη γνώμη σας οι ευκαιρίες της αγοράς που ευνόησαν ή που πιστεύετε ότι μπορεί να ευνοήσουν στο μέλλον την επιχείρησή σας ώστε να οδηγήσουν σε οικονομική ανάπτυξη; 1. 2. 3. 4. 5.
29.	Ποια είναι κατά τη γνώμη σας τα αδύνατα σημεία της επιχείρησής σας; 1. 2. 3. 4. 5.
30.	Ποιες είναι κατά τη γνώμη σας οι απειλές της αγοράς που δυσχεραίνουν την οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησής σας; 1. 2. 3. 4. 5.

Ευχαριστούμε για το χρόνο σας!

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Γιάννης Πετρώφ, Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη (2001), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, η Ελληνική προσέγγιση (1η έκδοση), Αθήνα, Εκδ. Rosili.
- Σιώμκος Γ. (1995), Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Αθήνα, Εκδ. Σταμούλης.
- Παπαδάκης, Βασίλης, Μ. (1999), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- Θεοδωρόπουλος Α, (2003), Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός, Αθήνα, Εκδόσεις Προπομπός.
- Αυλωνίτης, Γ., Παπασταθοπούλου Π., (2004), Αποτελεσματική Διοίκηση Χαρτοφυλακίου Προϊόντων & Υπηρεσιών, Αθήνα, Εκδ. Σταμούλη.
- Τερζίδης, Κ., (2004), Μάνατζμεντ, στρατηγική προσέγγιση, Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική.
- Philip Kotler (1994), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, (7η έκδοση), Αθήνα, EMI-Interbooks.
- Γαλάνης Β., (2006), Βασικό Μάρκετινγκ, 2η Έκδοση, Αθήνα, Εκδ. Σταμούλης.
- Παπαβασιλείου Ν., Ηντούνας Κ., (2005) Η τιμολογιακή στρατηγική της επιχείρησης, Αθήνα, Εκδ. Σταμούλης.
- Czerpiel A.J., Σιώμκος Γ. (2007), Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ, Αθήνα, Εκδ. Σταμούλης.
- Πετράκης Μ., (1992), Έρευνα Μάρκετινγκ, Β έκδοση, Αθήνα, EMI-Interbooks.
- Τζωρτζακάκης Κ., Τζωρτζακάκη Α. (2001), Αρχές Μάρκετινγκ-Ελληνική Προσέγγιση, Αθήνα, Εκδοτικός Οίκος Rosili.
- Subhash C.Jain, (2003), Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ, Αθήνα, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.
- Σιώμκος Γ. (2004), Στρατηγικό Μάρκετινγκ Β Έκδοση, Αθήνα, Εκδ. Σταμούλη.

Ξένη

- Michael, Thomas, J. (1998), Marketing- Δημιουργία Προϊόντος (΄Δ έκδοση), Αθήνα, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ
- David Hopkins S. and Earl Bailey L. (1971), New Product Pressures, Conference Board Record
- Edgett, Scott, (1994), The development of new financial services, The International Journal of Service Industry Management.
- Nellis Joseph and Lockhart Terry, (1995), The impact of deregulation on the UK building society branch network in the 1990s, The International Journal of Bank Marketing.
- Mc Tavish R., (1983), Approaching the new product organisation problem, favour flexibility and variety of attack, European Journal of Marketing.
- Eric von Hippel, A. (1978), Users as Innovators Technology review.
- Robert, Thomas. J., (1985), Timing, the Key to Market Entry, Journal of Consumer Marketing.
- Philip Kotler (1972), Marketing Management Analysis, Planning and Control, sec ed., Prentice Hall inc., N.Jersey
- Bell M. (1982), Marketing Concepts and Strategy, Boston, Houghton Mifflin Company
- David A. Aaker, McLoughlin Damien (2009), Strategic Marketing Management: Global Perspectives, First Edition, New York, Publisher: John Wiley & Sons
- Porter Michael E. (1980), Competitive Strategy-Techniques For Analyzing Industries and Competitors, New York, Publisher: Free Press

Ηλεκτρονική

- <http://www.tex.unipi.gr> (Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης & Τεχνολογίας)
- <http://en.wikipedia.org> (Ηλεκτρονική Εγκυκλοπαίδεια)
- Dspace.lib.uom.gr («Ψηφίδα», Ψηφιακή Βιβλιοθήκη & Ιδρυματικό Καταθετήριο)
- www.1000ventures.com (Ten3 BUSSINESS e-COACH)
- <http://tafkac.org/> (The AFU & Urban Legends Archive)
- www.vrc.gr (Ψηφιακό Κέντρο Έρευνας)
- www.portal.acm.org (Ψηφιακή Βιβλιοθήκη)
- www.Plant-management.gr (Περιοδικό Plant Management)
- www.epixeirein.ntua.gr (Κέντρο Επιχειρηματικότητας)
- www.specisoft.gr (Εταιρεία Ανάπτυξης Εξειδικευμένου Λογισμικού)
- www.jstor.org (Trusted Archives for Scholaship)
- www.mindtools.com (Management Training, Leadership Training and Career Training)
- www.Ford.gr (Εταιρεία Παραγωγής Αυτοκινήτων Ford)
- www.shelman.gr (Ελληνοελβετική Βιομηχανία Επεξεργασίας Ξύλου)
- www.apostolou-bros.gr (Εμπόριο Ειδών Επιπλοποιίας και Συναφών Ειδών)
- www.xyliia.gr (Εταιρεία Κατασκευής Ξύλινων Σπιτιών & Επίπλων)
- www.thecoca-colacompany.com (Εταιρεία Παραγωγής Αναψυκτικών «Coca-cola»)
- www.nestlebaby.com (Εταιρεία Παραγωγής Γαλακτοκομικών και άλλων Ειδών Nestle)