



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ( ΜΒΑ)**

**Διπλωματική Εργασία**

**"ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ**  
**ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ:ΜΕΛΕΤΗ**  
**ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ"**

Τετράδη Κωνσταντίνα

Πειραιάς 2019



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο

“Καινοτομία και δημιουργία αγοραστικής απόφασης : Μελέτη περίπτωσης”

.....  
έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.

Όνοματεπώνυμο .**Κωνσταντίνα Τετράδη**

Ημερομηνία. 14/ 01/22019

*Η παρούσα διπλωματική αφιερώνεται στον Άγγελο*

## Περίληψη

Στη σημερινή εποχή, ο παγκόσμιος ανταγωνισμός γίνεται όλο και πιο απαιτητικός για τις επιχειρήσεις οι οποίες έχουν ως κύριο σκοπό, τη μέγιστη κερδοφορία. Έτσι για να αντιμετωπιστεί αυτή η κατάσταση, είναι αναγκαίο να βρεθούν τρόποι οι οποίοι να συμβάλλουν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Τα τελευταία χρόνια έχει γίνει ευρέως αποδεκτό πως η τεχνολογική πρόοδος, καθώς και κάθε είδος καινοτομίας, σε οποιοδήποτε κλάδο, επιφέρει σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας η οποία συνεπάγεται μεγαλύτερο ποσοστό κέρδους για τις επιχειρήσεις. Ένας άλλος εξίσου σημαντικός παράγοντας ο οποίος δίνει τεράστια ώθηση στην αύξηση της κερδοφορίας είναι η δημιουργία αγοραστικής δύναμης, ως αποτέλεσμα της αύξησης της καταναλωτικής δαπάνης.

Κάθε επιχείρηση έχει εργαλεία τα οποία τη βοηθούν στο να πετύχει το συγκεκριμένο αποτέλεσμα, ένα από αυτά είναι η έννοια του shopper marketing. Οι διευθυντές και οι επιχειρήσεις θεωρούν πως το συγκεκριμένο είδος μάρκετινγκ μπορεί να προκαλέσει σημαντικές αλλαγές στη συμπεριφορά των καταναλωτών. Το ίδιο ισχύει και για τις νέες καινοτομίες, οι οποίες βοηθούν τις επιχειρήσεις να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσα στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται. Η συγκεκριμένη διπλωματική διατριβή παρουσιάζει μια λεπτομερή έρευνα, έτσι ώστε να εξετάσει αν οι καινοτομίες και η πρόοδος που δημιουργείται από την πλευρά των επιχειρήσεων, είναι ικανές να δημιουργήσουν αγοραστική δύναμη. Συγκεκριμένα θα εξεταστεί η περίπτωση του shopper marketing, καθώς και το πως συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Επιπλέον θα παρατεθούν στοιχεία με παραδείγματα από εταιρίες και θα εξετασθεί αν η καινοτομία συνδέεται με το shopper marketing. Τελικός στόχος της έρευνας είναι προσδιοριστεί η σχέση μεταξύ της καινοτομίας και του shopper marketing, καθώς και σε ποιο βαθμό επηρεάζουν τη δημιουργία αγοραστικής δύναμης, και αν είναι εφικτό οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις μέσω αυτών, να αυξήσουν την κερδοφορία τους.

Τέλος, θα παρατεθεί και μια μελέτη περίπτωσης, η οποία εξετάζει την εφαρμογή τεχνικών shopper marketing και τα αντίστοιχα αποτελέσματά της. Συγκεκριμένα, η μελέτη περίπτωσης εξετάζει μία αλυσίδα παντοπωλείων η οποία ξεκίνησε την εφαρμογή ενός συστήματος διατροφικής βαθμολόγησης στα

καταστήματά της για την κάλυψη της ανάγκης των πελατών για απλοποιημένη και εύκολη τοποθέτηση διατροφικών πληροφοριών στο σημείο πώλησης. Η αλυσίδα τροφίμων χρησιμοποίησε τα δεδομένα του πληροφοριακού της συστήματος για να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα του συστήματος βαθμολόγησης των θρεπτικών ουσιών στην ενθάρρυνση των καταναλωτών να λαμβάνουν πιο υγιεινές αποφάσεις για τα τρόφιμα, καθώς και τις επιπτώσεις στις πωλήσεις της αλυσίδας. Η ανάλυση τόνισε ότι η εφαρμογή του συστήματος βαθμολόγησης των θρεπτικών ουσιών ήταν μια λύση κερδοφόρα τόσο για τους αγοραστές και για τον λιανοπωλητή, καθώς βοήθησαν τους αγοραστές να κάνουν επιλογές για πιο υγιεινά τρόφιμα και ταυτόχρονα αύξησε τις πωλήσεις της αλυσίδας κυρίως στα πιο θρεπτικά προϊόντα.

### **Ευχαριστίες**

*Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου κύριο Δημήτριο Γεωργακέλλο για το ενδιαφέρον, την στήριξη, την κατανόηση και την πολύτιμη βοήθεια του τόσο κατά την διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου, τόσο και κατά τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου άσκησης. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, τους γονείς μου και τα αγαπημένα αδέρφια μου που όλα αυτά τα χρόνια με υποστηρίζουν και μου έμαθαν το πιο σημαντικό πράγμα στην ζωή «Και αν η νίκη δεν έρθει αυτή τη φορά, θα έρθει την επόμενη. Και αν όχι την επόμενη την μεθεπόμενη. Το χειρότερο δεν είναι να πέφτεις, είναι να μην σηκώνεσαι. Ηττημένος είναι μόνος όποιος παραιτείται. Οι άλλοι είναι όλοι νικητές.»*

## Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	Error! Bookmark not defined.
Μέρος Α: Βιβλιογραφική Επισκόπηση.....	10
Κεφάλαιο 1 .....	11
Καινοτομία .....	11
1.1 Η Καινοτομία ως νεωτερικότητα: έννοια και ορισμοί .....	11
1.2 Είδη Καινοτομίας.....	15
1.2.1 Εκδοχή OsloManual .....	15
1.2.2 Εκδοχή Davila, Epstein, Shelton .....	16
1.3 Πηγές Καινοτομίας.....	21
1.4 Διαδικασία της Καινοτομίας.....	26
1.5 Διαχείριση και Μοντέλα Καινοτομίας .....	34
1.5.1 Μοντέλο “κύκλου ζωής των προϊόντων” .....	35
1.5.2 Το μοντέλο της καινοτομίας της επιχειρηματικότητας .....	39
1.5.3 Το γραμμικό μοντέλο καινοτομίας .....	41
1.6 Αξιολόγηση Καινοτομίας .....	43
1.7 Το Μέλλον της Καινοτομίας .....	45
1.8 Μύθοι Καινοτομίας .....	49
Κεφάλαιο 2 .....	53
Shopper Marketing .....	53
2.1 Εισαγωγήστο Shopper Marketing .....	53
2.2 Shopper Marketing -Ορισμοί.....	53
2.3 Η εξέλιξη του shopper marketing και των εργαλείων του .....	55
2.4 Διαφορές marketing/shopper marketing .....	56

2.5	Πυλώνες ανάπτυξης του Shopper marketing .....	57
2.6	Επίδραση δραστηριοτήτων Marketing στο κατάστημα .....	59
2.7	Σύνδεση Καινοτομίας με το Shopper marketing .....	60
	.....	61
2.7.1	Καινοτομίες στις ψηφιακές δραστηριότητες .....	61
2.7.2	Καινοτομίες στο πολύκαναλικό Marketing .....	63
2.7.3	Μια ματιά 360° .....	63
2.8	Ο ρόλος του λιανικού εμπορίου στην ανάπτυξη και εξέλιξη της στρατηγικής του shopper marketing .....	64
2.8.1	Το κατάστημα .....	66
2.8.2	Το ράφι .....	66
2.8.3	Ο αγοραστής .....	66
2.8.4	Το προϊόν .....	67
2.8.5	Η αγοραστική απόφαση .....	67
2.8.6	Διαφήμιση .....	67
2.9	Κύρια αγοραστικά χαρακτηριστικά στον κλάδο των FastMovingConsumerGoods σχετικά με το shopper marketing .....	68
2.9.1	Η μελέτη της in-store εμπειρίας του καταναλωτή .....	68
2.9.2	Μη προγραμματισμένη αγορά και παρορμητικοί αγοραστικοί παράγοντες .....	69
2.9.3	Αγοραστικές Αποστολές .....	72
2.9.4	Άφιξη στο κατάστημα .....	77
2.9.5	Αγοραστικό ταξίδι .....	78
2.9.6	Αυθορμητισμός στην αγοραστική συμπεριφορά .....	80
2.9.7	Η επιλογή του προϊόντος .....	81
2.10	Διαχειριστικές προκλήσεις για το shopper marketing .....	81
2.10.1	Κλείνοντας την συμφωνία κατασκευαστή-λιανοπωλητή .....	82
2.10.2	Μη ευθυγραμμισμένοι πρωταρχικοί στόχοι και σχεδιασμός .....	82
2.10.3	Διαφορές στους βασικούς δείκτες επιδόσεων (KPI) και κίνητρα .....	83
2.10.4	Έλλειψη στρατηγικής ευθυγράμμισης .....	84
2.10.5	Ενσωμάτωση δραστηριοτήτων μάρκετινγκ εντός και εκτός εμπορικού καταστήματος .....	84
2.11	Μελλοντική Έρευνα .....	85
2.11.1	Αναμενόμενες αλλαγές στο περιβάλλον .....	85
2.11.2	Αναμενόμενες αλλαγές στις πρακτικές του shopper μάρκετινγκ .....	85



2.11.3 Περιθώρια Βελτίωσης .....	86
Μέρος Β: Μελέτη Περίπτωσης.....	87
Κεφάλαιο 3 .....	88
Μελέτη Περίπτωσης-Shopper marketing .....	88
3.1 Μελέτη περίπτωσης σχετικά με το Shopper marketing.....	88
Κεφάλαιο 4 .....	97
Συμπεράσματα .....	97
Βιβλιογραφία.....	99
Παραρτήματα.....	106

## **Μέρος Α: Βιβλιογραφική Επισκόπηση**

# Κεφάλαιο 1

## Καινοτομία

### 1.1 Η Καινοτομία ως νεωτερικότητα: έννοια και ορισμοί

Τα τελευταία τριάντα χρόνια, η καινοτομία έχει γίνει συνώνυμο της ανάπτυξης των εθνών, της τεχνολογικής προόδου και της κινητήριας δύναμης των επιχειρήσεων. Η καινοτομία σήμερα δεν είναι απλά η "δημιουργία κάτι καινούργιου", αλλά και μια πανάκεια για την επίλυση ενός φάσματος προβλημάτων. Ωστόσο, κατά την διάρκεια της ιστορίας οι καινοτομίες και οι καινοτόμοι δεν έχουν εκτιμηθεί πάντοτε και έχουν απορριφθεί από την κοινωνία. Μέχρι το τέλος του 18ου αιώνα, οι καινοτόμοι θεωρούνταν αναξιόπιστοι τυχοδιώκτες και απατεώνες για την κοινωνία. Έτσι, η καινοτομία είχε θεωρηθεί ως οποιαδήποτε απόκλιση από τα πολιτικά, κοινωνικά ή θρησκευτικά πρότυπα (Kotsemir and Abroskin, 2013). Αυτό ήταν ιδιαίτερα προφανές μέχρι τον 19ο αιώνα, καθώς η καινοτομία δεν αποτελούσε αντικείμενο επιστημονικής έρευνας. Κατά τα μέσα του 19ου αιώνα η καινοτομία ήρθε έμμεσα στον τομέα της επιστημονικής έρευνας. Στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα σημειώθηκε η γέννηση των πρώτων θεωριών σχετικών με την καινοτομία (Hart, 1931). Από το δεύτερο μισό του 20ου αιώνα η έννοια της καινοτομίας άρχισε να διαδίδεται στους διάφορους τομείς της επιστήμης. Η χρονική περίοδος μεταξύ της δεκαετίας του 1960 και της δεκαετίας του 1990 μπορεί δικαίως να ονομαστεί χρυσή εποχή στη μελέτη της καινοτομίας, διότι η τελευταία αντιμετωπίστηκε ως το κύριο μέσο ανταγωνισμού στον επιχειρηματικό τομέα μεταξύ των εθνών και της ανάπτυξης στατιστικών καινοτομίας. Ωστόσο, τα τελευταία δέκα χρόνια, η έννοια της καινοτομίας μετατοπίζεται βαθμιαία από τη σφαίρα του ισχυρού επιστημονικού ορισμού στη σφαίρα των διαχειριστικών εννοιών, συνθημάτων και λέξεων-κλειδιών (Kotsemir and Abroskin, 2013).

Κατά την τελευταία δεκαετία, η μετάβαση σε μια μετα-καπιταλιστική κοινωνία βασισμένη στη γνώση οδήγησε στη μετατόπιση του ενδιαφέροντος, τόσο του λαϊκού τύπου όσο και του ακαδημαϊκού χώρου, σχετικά με την καινοτομία ως μέσο δημιουργίας και στη θεμελίωση της ως βασικό στοιχείο της

επιχειρηματικότητας και της επιχειρηματικής επιτυχίας (Johannessen, Olsen et.all, 2001). Βασικός παράγοντας της θεμελίωσης της καινοτομίας αποτελούν οι αλλαγές στην κατάσταση της γνώσης, οι οποίες παράγουν νέες καταστάσεις διατάραξης της ισορροπίας και ως εκ τούτου νέες ευκαιρίες κέρδους. Η πρόκληση και η αύξηση αυτών των αλλαγών οφείλεται στην πρόοδο της τεχνολογίας, στις συχνές αλλαγές της ζήτησης του πελάτη και τέλος, στον αυξανόμενο ανταγωνισμό (Jacobson, 1992). Επακόλουθα, οι αυξανόμενη ροή της γνώσης συμβάλλει στη διαρκή κίνηση των αγορών και δημιουργεί στις εταιρίες την ανάγκη να επικεντρωθούν περισσότερο στην καινοτομία και να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Johannessen, Olsen et.all, 2001). Ωστόσο, παρά την αύξηση των αλλαγών σχετικά με την γνώση και την προκύπτουσα ζωντάνια στην επιχειρηματικότητα και τις εταιρίες δεν υπάρχει μια ευρέως διαδεδομένη συναίνεση σχετικά με τον ορισμό του όρου της καινοτομίας, με αποτέλεσμα την έλλειψη διαφόρων μέτρων καινοτομίας. Επακόλουθα, η έλλειψη ενός σημαντικού μέτρου αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια στην κατανόηση του όρου “καινοτομία” και παρεμποδίζει τις παρεμβάσεις των επιχειρήσεων, που επιθυμούν την πραγματοποίηση καινοτομιών (Kotaber and Swan, 1995).

Επακόλουθα, καθίσταται αναγκαία η απομόνωση ενός χρήσιμου ορισμού προκειμένου να γίνει αντιληπτή η σημασία της καινοτομίας και να εφαρμοστούν διάφορα μέτρα για την επίτευξή της. Στην προσπάθεια ορισμού του όρου, προτάθηκαν διάφορες έννοιες και ερμηνείες σχετικά με την καινοτομία. Οι περισσότεροι ορισμοί, που προτάθηκαν για την καινοτομία, επικεντρώθηκαν στην πρωτοπορία και στην ιδιότητα του καινούργιου. Συγκεκριμένα, ο Schumpeter (1950) αναφέρει ότι «η καινοτομία είναι μια ριζοσπαστική και διαταρακτική πράξη απόκλισης από τις υπάρχουσες πρακτικές, αποτελώντας χαρακτηριστικό του καπιταλισμού που συνεχώς αλλάζει ριζικά τις δομές καταστρέφοντας τις παλιές και δημιουργώντας νέες». Ο Damanpour (1991) ορίζει την καινοτομία ως «την δημιουργία ,την ανάπτυξη και την υιοθέτηση νέων ιδεών» , ενώ ο Zaltman ορίζει την καινοτομία ως κάθε ιδέα, πρακτική ή τέχνηργο που θεωρείται νέο σε σχέση με το προηγούμενο. Επίσης, σύμφωνα με τους Vande Venetal. (1986) «όσο η ιδέα γίνεται αντιληπτή ως νέα για τους εμπλεκόμενους ανθρώπους, είναι μια “καινοτομία”, αν και μπορεί να φαίνεται στους άλλους ότι είναι “απομίμηση” σε κάτι που υπάρχει αλλού». Οι Nohria and Guulati (1996) ορίζουν την καινοτομία ως « κάθε πολιτική, δομή,

μέθοδο, διαδικασία, προϊόν ή ευκαιρία στην αγορά που μπορεί να αντιληφθεί ένας manager ως νέα». Σύμφωνα με τον Rogers (1995), η διάχυση τεχνογνωσίας και καινοτομίας είναι η διαδικασία με την οποία μια καινοτομία διαχέεται μέσω ορισμένων καναλιών με το πέρασμα του χρόνου στα μέλη ενός κοινωνικού συστήματος. Ο ίδιος δίνει ένα ευρύ ορισμό της καινοτομίας: «Η καινοτομία είναι μια ιδέα, μια πρακτική ή ένα αντικείμενο το οποίο θεωρείται καινούριο από το άτομο ή κάποια άλλη μονάδα υιοθέτησης. Μετράει ελάχιστα, όσον αφορά την ανθρώπινη συμπεριφορά, εάν η ιδέα είναι αντικειμενικά νέα από το στάδιο σύλληψής της. Ο τρόπος με τον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται τον νεωτερισμό της ιδέας καθορίζει και την αντίδραση του σε αυτήν. Εάν η ιδέα φαίνεται νέα στο άτομο τότε αποτελεί μια καινοτομία» (Rogers, 1995). Μία διαφορετική προσέγγιση φαίνεται να διατυπώνει ο Kimberly (1981) για την καινοτομία, χωρίζοντας την τελευταία σε τρία στάδια. Αναφέρει λοιπόν ότι “υπάρχουν τρία στάδια καινοτομίας: η καινοτομία ως διαδικασία, η καινοτομία ως μία διακεκριμένη κατάσταση περιλαμβάνοντας προϊόντα, προγράμματα ή υπηρεσίες και η καινοτομία ως συμπεριφορά ενός οργανισμού” (Kimberly, 1981). Ένας άλλος ορισμός που φαίνεται ότι συνδυάζει τους παραπάνω είναι αυτός που διατύπωσε ο Urabe (1988). Ο τελευταίος ανέφερε ότι « η καινοτομία περιλαμβάνει τη δημιουργία νέων ιδεών και την εφαρμογή αυτών των ιδεών σε νέα προϊόντα, διαδικασίες ή υπηρεσίες που οδηγούν σε μία δυναμική ανάπτυξη της οικονομίας και ανάπτυξη της εργασίας καθώς επίσης και τη δημιουργία καθαρού κέρδους από καινοτόμες επιχειρήσεις. Η καινοτομία δεν είναι ένα στατικό φαινόμενο, αλλά είναι μια συνεχής διαδικασία που ξεκινάει από την δημιουργία μιας νέας ιδέας μέχρι την εφαρμογή της. Μία νέα ιδέα σχετίζεται περισσότερο με την αντίληψη μίας νέας ανάγκης πελατών ή με μία νέα μέθοδο παραγωγής. Δηλαδή, μία ιδέα δημιουργείται από μια αθροιστική διαδικασία συλλογής πληροφοριών, οι οποίες συνάδουν με το επιχειρηματικό όραμα. Κατά την εφαρμογή της διαδικασίας αυτής, μια νέα ιδέα αναπτύσσεται και εμπορευματοποιείται σε μία νέα αγορά προϊόν ή διαδικασία με ιδιαίτερη έμφαση στη μείωση του κόστους και στην αύξηση της παραγωγικότητας.» (Urabe,1988). Επομένως, ο ορισμός του Urabe εντάσσει την καινοτομία στο πλαίσιο της επιχειρηματικότητας και επιπλέον προσδίδει σε αυτή και έναν συνεργατικό χαρακτήρα. Επακόλουθα, η καινοτομία φαίνεται να εμφανίζεται κατά κύριο λόγο σε συνάρτηση με τις επιχειρήσεις. Απόδειξη αποτελούν πολλές μαρτυρίες επιχειρήσεων για την εφαρμογή διάφορων καινοτομιών. Για παράδειγμα, « Έχουμε το πιο ισχυρό

πρόγραμμα καινοτομίας που μπορώ να θυμηθώ στα τριάντα χρόνια καριέρας μου στην P&G και έχουμε επενδύσει σε αυτό αναπτύσσοντας την επιχείρηση» BobMcDonaldProcterand Gamble'sChairman ofthe Board, President and Chief Executive Officer. «Μεταφέρουμε μια ποιοτική υπηρεσία ενθαρρύνοντας τους εργαζομένους μας και παρακολουθώντας το feedback του πελάτη βελτιώνοντας την εμπειρία του μέσω της καινοτομίας» Virginwebsite. «Με το όφελος πενήντα χρόνων εμπνευσμένων από την καινοτομία, συνεχίζουμε να μένουμε στο προσκήνιο της τεχνολογίας», Adidas «Η καινοτομία είναι στο αίμα μας», Siemens. «Μετράμε το GE's των topleaders στο πόσο δημιουργικοί είναι. Οι δημιουργικοί leaders είναι αυτοί που είναι πρόθυμοι να επενδύσουν σε νέες ιδέες, οδηγούν τις ομάδες να ανακαλύψουν καινούριες ιδέες και οδηγούν τους ανθρώπους να παίρνουν πιο μελετημένα ρίσκα», General Electic. « Λέμε συνέχεια στους εαυτούς μας ότι πρέπει να καινοτομούμε. Πρέπει να τα καταφέρουμε με αυτή την επανάσταση», Bill Gates, Microsoft.«Η καινοτομία διαχωρίζεται μεταξύ του leader και του follower», SteveJobs,Apple. (Bessant, Tiddetall. 2011).

Επομένως, παρατηρείται ότι σχεδόν κάθε ορισμός σχετικά με την καινοτομία επικεντρώνεται στην έννοια της νεωτερικότητας. Έτσι, η αντίληψη της τελευταίας είναι απαραίτητη για την έννοια της καινοτομίας, διότι χρησιμεύει για να διαφοροποιηθεί η καινοτομία από την αλλαγή (Slappendel, 1996). Οι απόψεις του Zaltman (1973) σχετικά με την νεωτερικότητα της καινοτομίας συμβάλλουν κ αυτές με τη σειρά τους στην διαφοροποίηση της καινοτομίας από την αλλαγή. Ο ίδιος έχει δηλώσει ότι «όλες οι καινοτομίες υπονοούν μια αλλαγή, ενώ δεν περιλαμβάνουν όλες οι αλλαγές καινοτομίες». Επίσης, έχει ορίσει την καινοτομία ως "οποιαδήποτε ιδέα, πρακτική ή υλικό τεχνούργημα που θεωρείται νέο από τη σχετική μονάδα υιοθεσίας".Ωστόσο, συμπεραίνεται ότι η καινοτομία, εκτός από νεωτερικότητα, αποτελεί, επιπλέον, και μια διαδικασία. Επακόλουθα, προκύπτει ότι αποτελεί κατά κύριο λόγο μια διαδικασία, στην οποία περιλαμβάνεται η νεωτερικότητα. Ειδικότερα, σύμφωνα με τον Slappendel (1996) η καινοτομία αποτελεί μια διαδικασία μέσω της οποίας δημιουργούνται, αναπτύσσονται ή επαναπροσδιορίζονται νέες ιδέες, αντικείμενα και πρακτικές. Ο Thompson (1965) όρισε την καινοτομία ως την δημιουργία, την αποδοχή και την εφαρμογή νέων ιδεών, διαδικασιών προϊόντων ή υπηρεσιών. Παρόμοια, οι Westand Anderson (1996) διατύπωσαν ότι η καινοτομία μπορεί να οριστεί ως η αποδοτική εφαρμογή νέων διαδικασιών και προϊόντων στην

επιχείρηση, με στόχο το όφελος τόσο της ίδιας της επιχείρησης όσο και των ενδιαφερομένων της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, οι BeckerandWhisler (1967) δήλωσαν ότι « η καινοτομία είναι μια διαδικασία που ακολουθεί την εφεύρεση, η οποία διαχωρίζεται από την εφεύρεση εγκαίρως. Η εφεύρεση είναι η δημιουργική πράξη, ενώ η καινοτομία είναι η πρώτη ή πρόωρη απασχόληση μιας ιδέας από έναν οργανισμό ή από ένα σύνολο οργανισμών με παρόμοιους στόχους». Τέλος, μια ενδιαφέρουσα προσέγγιση της καινοτομίας ως διαδικασία και νεωτερικότητα αποτελεί αυτή του Dosi (1990), ο οποίος αναφέρει ότι «η καινοτομία αφορά τις διαδικασίες εκμάθησης και ανακάλυψης νέων προϊόντων, νέων παραγωγικών διαδικασιών και νέων μορφών οικονομικής οργάνωσης, για τους οποίους οι οικονομικοί παράγοντες συχνά διαθέτουν μόνο μάλλον αδόμητες πεποιθήσεις σε ορισμένες ανεκμετάλλευτες ευκαιρίες και οι οποίες, εκ των υστέρων, ελέγχονται και επιλέγονται γενικά, σε μη κεντρικά προγραμματισμένες οικονομίες, από ορισμένες ανταγωνιστικές αλληλεπιδράσεις, ανεξάρτητα από τη μορφή της αγοράς προϊόντων». Επομένως, αναγκαία καθίσταται η προσέγγιση της διαδικασίας της καινοτομίας, η οποία πρόκειται να παρουσιαστεί σε επόμενο κεφάλαιο, προκειμένου να γίνει περισσότερο κατανοητή η έννοια της καινοτομίας και να προσεγγιστεί από όλες τις πλευρές.

## **1.2 Είδη Καινοτομίας**

### **1.2.1 Εκδοχή OsloManual**

Η καινοτομία όπως φαίνεται και στο παραπάνω κεφάλαιο της έρευνας, έχει ποικίλους ορισμούς, ενώ αποτελεί ένα πολύ μεγάλο ζήτημα, για όλους τους managers των επιχειρήσεων. Στη συγκεκριμένη ενότητα θα παρουσιαστούν τα είδη της καινοτομίας τα οποία διαφέρουν ανάλογα με το αντικείμενό τους. Οποιαδήποτε ταξινόμηση σε κατηγορίες χαρακτηρίζεται από φαινόμενα αλληλοεπικάλυψης καθώς οι γραμμές που διαχωρίζουν τη μία κατηγορία από την άλλη, συχνά συμπίπτουν. Σ' αυτό το σημείο θα δούμε εν συντομία τα κυριότερα είδη καινοτομίας.

Το εγχειρίδιο Όσλο(2005) διακρίνει τέσσερα είδη καινοτομίας ανάλογα με το αντικείμενό τους: καινοτομία προϊόντος, καινοτομία διαδικασίας, καινοτομία μάρκετινγκ και οργανωσιακή καινοτομία. Καινοτομία προϊόντος (product innovation)

είναι η εισαγωγή ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας που είναι νέο ή σημαντικά βελτιωμένο, ως προς τα γνωρίσματά του, ή τις χρήσεις για τις οποίες προορίζεται. Αυτό το είδος καινοτομίας συνεπάγεται σημαντικές βελτιώσεις των τεχνικών προδιαγραφών, των συστατικών μερών και των υλικών του αγαθού. Με άλλα λόγια είναι ένα εντελώς καινούριο προϊόν, ή απλά η βελτίωση του ήδη υπάρχοντος, έτσι ώστε να καταφέρει η επιχείρηση να παραμείνει ανταγωνιστική. Καινοτομία διαδικασίας (process innovation) είναι η εφαρμογή μίας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης μεθόδου παραγωγής ή παράδοσης. Αυτό το είδος καινοτομίας εμπεριέχει σημαντικές αλλαγές στις τεχνικές, την τεχνολογία, τον εξοπλισμό και το λογισμικό, τα οποία απαιτούνται για τη παραγωγή και τη παράδοση του αγαθού. Καινοτομία μάρκετινγκ (marketing innovation) είναι η εφαρμογή, μίας νέας μεθόδου μάρκετινγκ, που περιλαμβάνει σημαντικές αλλαγές στο σχεδιασμό, των προϊόντων ή τη συσκευασία τους, την τοποθέτηση, την προώθηση ή την τιμολόγησή τους. Η καινοτομία μάρκετινγκ στοχεύει στην καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη, ανοίγοντας νέες αγορές ή επανατοποθετώντας το προϊόν της εταιρείας, στην αγορά με στόχο την αύξηση των πωλήσεων. Το χαρακτηριστικό γνώρισμα της καινοτομίας μάρκετινγκ σε σύγκριση με άλλες αλλαγές στα εργαλεία μάρκετινγκ της εταιρείας, είναι ότι στην περίπτωση της καινοτομίας, εφαρμόζεται μία μέθοδος μάρκετινγκ, που δεν έχει χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν από την εταιρεία. Η μέθοδος αυτή, θα πρέπει να αντικατοπτρίζει μία νέα αντίληψη για το μάρκετινγκ και να σηματοδοτεί ένα ουσιαστικό βήμα, πέρα από τις υπάρχουσες μεθόδους μάρκετινγκ της εταιρείας. Οργανωσιακή καινοτομία (organisational innovation) είναι η εφαρμογή μίας νέας οργανωσιακής μεθόδου στις επιχειρησιακές πρακτικές της εταιρείας, στον εργασιακό χώρο, την οργάνωση ή τις εξωτερικές σχέσεις. Η οργανωσιακή καινοτομία μπορεί να στοχεύει στην αύξηση της απόδοσης μέσω της μείωσης των διοικητικών ή συναλλακτικών δαπανών, καθώς και στη βελτίωση της ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο, το οποίο είναι πολύ σημαντικό για όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης. Η οργανωσιακή καινοτομία παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς έχει ως στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία έχει ως αποτέλεσμα τη κερδοφορία (Oslo Manual, 2005).

### **1.2.2 Εκδοχή Davila, Epstein, Shelton**

Μια άλλη εκδοχή, σύμφωνα με τους Davila et al. (2012) είναι πως στην ουσία



υπάρχουν τεχνολογικές καινοτομίες, οι οποίες διαχωρίζονται με διαφορετικά κριτήρια. Οι τεχνολογικές καινοτομίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τύπους: αυξητική καινοτομία, τη ριζική καινοτομία, ριζοσπαστική καινοτομία. Είναι πολύ σημαντικό, να ληφθούν οι σωστές στρατηγικές αποφάσεις, σχετικά με τη καινοτομία και για αυτό το λόγο είναι απαραίτητο να κατανοηθούν τα χαρακτηριστικά κάθε τύπου καινοτομίας.

#### Η αυξητική καινοτομία:

Η αυξητική καινοτομία οδηγεί σε μικρές βελτιώσεις σε υπάρχοντα προϊόντα και σε διαδικασίες. Μπορεί να θεωρηθεί ως ένα πρόβλημα προς λύση, όπου ο σκοπός είναι ξεκάθαρος, αλλά υπάρχουν ανάγκες που πρέπει να λυθούν. Από την άλλη πλευρά, η ριζική καινοτομία καταλήγει σε νέα προϊόντα ή υπηρεσίες που οδηγούν σε εντελώς νέους τρόπους. Μπορεί να παρομοιαστεί σαν μία άσκηση προς εξερεύνηση που υπάρχει κάτι σχετικό προς αυτή τη κατεύθυνση ,αλλά το τι θα βρεθεί είναι άγνωστο. Η αυξητική καινοτομία είναι η πιο επικρατούσα μορφή καινοτομίας στις περισσότερες επιχειρήσεις και συχνά το 80% των επενδύσεων προορίζονται για καινοτομία. Τα περισσότερα χαρτοφυλάκια των επενδύσεων περιλαμβάνουν πολλά projects τα οποία αποσκοπούν σε μικρές αλλαγές στο businessmodel ή στην τεχνολογία. Η αυξητική καινοτομία στοχεύει στην αύξηση της αξίας των υπάρχοντων προϊόντων ή υπηρεσιών, χωρίς να γίνονται σημαντικές αλλαγές ή μεγάλες επενδύσεις. Για παράδειγμα, οι κατασκευαστές αυτοκινήτων, συχνά κάνουν μικρές αλλαγές στα μοντέλα αυτοκινήτων, έτσι ώστε να δημιουργούν την εντύπωση ότι υπάρχει κάτι νέο και να αναζωογονήσουν τις πωλήσεις χωρίς να κάνουν σημαντικές αλλαγές ή επενδύσεις. Η καινοτομία αυτή είναι σημαντική στο business model. Πολλά εργαλεία management αποσκοπούν στην διευκόλυνση αυτού του είδους τεχνολογίας. Ο έλεγχος ποιότητας επιτρέπει στις επιχειρήσεις να βελτιώνουν συνεχώς τη ποιότητα , η χρηματοοικονομική ανάλυση βοηθά στον εντοπισμό των λαθών και την αποφυγή τους, η ανάλυση αγοράς παρέχει πληροφορίες έτσι ώστε η επιχείρηση να στοχεύει καλύτερα στις ανάγκες των πελατών, το supplychain στοχεύει στην αύξηση της αποδοτικότητας, αφαιρώντας τις δραστηριότητες που δεν προσδίδουν αξία. Η αυξητική καινοτομία μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά σε μια επιχείρηση προσφέροντας προστασία από τη φθορά του ανταγωνισμού, η οποία οδηγεί, είτε στη μείωση του μεριδίου αγοράς, είτε στην μείωση της κερδοφορίας είτε και στα δύο. Παρέχοντας, λοιπόν, μικρές βελτιώσεις μέσω αλλαγών στην τεχνολογία και στο businessmodel, μία επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει το μερίδιο αγοράς και την

κερδοφορία της για περισσότερο καιρό παρέχοντας καλύτερες χρηματοροές και περίοδο επαναείσπραξης κεφαλαίου. Μερικές φορές οι επιχειρήσεις δεν έχουν επαρκές επίπεδα αυξητικής καινοτομίας στο χαρτοφυλάκιο τους. Για παράδειγμα, ο James Kilts ο CEO της Gillette παρατήρησε ότι τα νέα προϊόντα ήταν σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της Gillette, καθώς το 2001 το 40% των πωλήσεων προέρχεται από προϊόντα τα οποία δεν ήταν στην αγορά πάνω από πέντε χρόνια (Davila et al., 2012). Παρόλο αυτά υπήρχε σημαντική έλλειψη αυξητικής καινοτομίας σε όλα τα μέρη της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να είναι επικίνδυνο για την ευημερία της επιχείρησης γιατί επιτρέπει στους ανταγωνιστές της, να βασιστούν στις καινοτομίες και να μιμηθούν τις τεχνολογίες και τα business model παίρνοντας τους πελάτες της. Συχνά, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να κατανοήσουν για ποιο λόγο παρουσιάζεται μία στασιμότητα γύρω από το θέμα της αυξητικής καινοτομίας. Τέτοιου είδους επιχειρήσεις επενδύουν μεγάλο μέρος των πόρων τους και χρόνο, ενώ θα μπορούσαν να τα χρησιμοποιήσουν σε άλλες δραστηριότητες. Εναλλακτικά, η αυξητική καινοτομία χρησιμοποιείται για να προστατέψει τα μη ανταγωνιστικά προϊόντα ή τις υπηρεσίες, οι οποίες στο παρελθόν ήταν προτεραιότητά της και πρέπει πλέον να αποσυρθούν, ενώ παράλληλα εκτρέπει τις πηγές μακριά από κρίσιμες προσπάθειες για να δημιουργήσει σημαντικά νέα προϊόντα ή υπηρεσίες με υψηλότερη αξία. Το πρόβλημα με την αυξητική καινοτομία είναι ότι αντιπροσωπεύει δομημένη δημιουργικότητα όπου μόνο μικρές αλλαγές επιτρέπονται. Πολλές φορές επικρατεί μία συγκεκριμένη δομή για τη καινοτομία και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επιφέρει και άλλες πιθανές και με περισσότερη αξία αλλαγές. Οι επιχειρήσεις πολλές φορές γίνονται εξαρτημένες από την αυξητική καινοτομία και απολαμβάνουν την σχετική ασφάλεια που τους παρέχεται.

Αυτή η εξάρτηση συχνά παρουσιάζεται στις επιχειρήσεις που έχουν commodity προϊόντα ή υπηρεσίες. Αυτό δημιουργεί μια αδιάκοπη πίεση στα περιθώρια κέρδους και μια συνεχή μεγάλη παραγωγή νέων προϊόντων. Με αποτέλεσμα να κρατά την επιχείρηση σε φρενήρης αναζήτηση για την επόμενη αυξητική καινοτομία (Davila et al., 2012). Οτιδήποτε νέο δημιουργεί το R&D αλλά και ο μελλοντικός σχεδιασμός αφορά την αυξητική καινοτομία. Δυστυχώς, το πλεονέκτημα από την αυξητική καινοτομία υπολογίζεται, μόνο όταν η καινοτομία είναι σε τελικό στάδιο και η εταιρεία πρέπει ταυτόχρονα να διατηρήσει την ρουτίνα αλλά και παράλληλα να τρέξει περισσότερο (Davila et al., 2012).

Επομένως, η αυξητική καινοτομία δημιουργεί μικρές βελτιώσεις σε ήδη

υπάρχοντα προϊόντα, μεθόδους ή πρακτικές (Mohret.al, 2015). Τόσο οι προμηθευτές όσο και οι πελάτες έχουν ξεκάθαρη ιδέα για το τι κάνουν. Η αυξητική καινοτομία ενδείκνυται σε ώριμες αγορές, όπου το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασίζεται στο χαμηλό κόστος παραγωγής. Οι οικονομίες κλίμακας που δημιουργούνται είναι πολύ σημαντικές, και οι επιχειρήσεις οδηγούνται σε καινοτομία διαδικασίας, καθώς και σε νέες τεχνολογίες που μειώνουν το κόστος παραγωγής (Mohr et.al, 2015).

#### Η ριζική καινοτομία:

Η ριζική καινοτομία σύμφωνα με τους Mohret.al, (2015) συχνά επιφέρει μεγάλες αλλαγές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον ενός κλάδου. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα της ριζικής καινοτομίας, είναι η εισαγωγή των βρεφικών πανών το 1970. Ουσιαστικά αντικαταστάθηκε το μάλλινο ύφασμα των πανών με ένα απορροφητικό χνούδι, το οποίο ήταν πολτοποιημένο από βαμβάκι. Οι καινούριες πάνες, λοιπόν, ήταν πιο φουσκωμένες από τις παραδοσιακές και δεν απαιτούσαν πλύσιμο καθώς ήταν μίας χρήσης και διατείνονταν στα καταστήματα λιανικής. Αυτή η νέα προσέγγιση εκτόπισε τις παραδοσιακές πάνες και το ανάλογο business model. Οι αλλαγές που επακολούθησαν στον τομέα, για την φροντίδα και περιποίηση των βρεφών ήταν εντυπωσιακές. Εταιρείες όπως η Procter and Gamble, Kimberly Clark Johnson & Johnson επένδυσαν σημαντικούς χρηματικούς πόρους για έρευνα και ανάπτυξη για τις τεχνολογίες μεγαλύτερης απορροφητικότητας με στόχο την εμπορευματοποίησή τους. Είναι γεγονός, ότι οι ριζικές καινοτομίες μπορούν να δημιουργήσουν τεκτονικές αλλαγές σε ένα κλάδο και για αυτό το λόγο οι επενδύσεις πρέπει να γίνονται με ιδιαίτερη προσοχή. Από τη φύση τους, οι ριζικές καινοτομίες είναι επενδύσεις με χαμηλή κερδοφορία. Η υπερβολική επένδυση σε ριζική καινοτομία βασίζεται σε μη ρεαλιστικές προσδοκίες και με αυτό τον τρόπο μπορεί να δεσμευτούν πόροι οι οποίοι θα μπορούσαν να επενδυθούν σε semi radical ή σε αυξητικές καινοτομίες. Επομένως, σε αυτό το σημείο είναι πολύ σημαντικό να διατηρείται ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο με ριζικές καινοτομίες έτσι ώστε οι επενδύσεις να ταιριάζουν στις ανάγκες των επιχειρήσεων (Mohr et.al, 2015).

### Ημί-ριζική Καινοτομία:

Η ριζική καινοτομία μπορεί να παρέχει σημαντικές αλλαγές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, τις οποίες οι αυξητικές καινοτομίες δεν μπορούν να επιφέρουν. (Davila et.al, 2012). Πιο συγκεκριμένα οι αλλαγές αυτές αφορούν είτε το business model, είτε την τεχνολογία για ένα οργανισμό. Φυσικά υπάρχει μία αλληλεξάρτηση μεταξύ αυτών των ειδών. Για παράδειγμα, ριζικές αλλαγές στην τεχνολογία ίσως απαιτούν αυξητικές βελτιώσεις στο business model και αντιστρόφως. Ένα χαρακτηριστικότέτοιου τύπου καινοτομίας είναι η Walt Mart (Davila et.al, 2006). Ένα μεγάλο τμήμα της αγοράς των Αμερικάνων καταναλωτών ήθελαν low cost προϊόντα με υψηλή ποιότητα. Επομένως για να καταφέρει να ανταποκριθεί στη συγκεκριμένη ανάγκη της αγοράς, η επιχείρηση, άλλαξε ολόκληρο το business model από παραδοσιακό σε εμπορικό. Στο παραδοσιακό μοντέλο το κατάστημα έπρεπε να έχει outlet σε αστική περιοχή και να πουλάει ένα περιορισμένο αριθμό αγαθών με σημαντικό προσαυξημένο service. Η στρατηγική της Walt Mart ήταν να εφαρμόσει το business model του supermarket στο λιανικό εμπόριο και να συνταιριάξει στο supply chain μειώνοντας σημαντικά τα κόστη. Η εταιρεία άνοιξε μεγάλους χώρους παρέχοντας προϊόντα σε εκπτώτικες τιμές αλλά με μικρότερη εξυπηρέτηση. Αυτή η εφαρμογή του business model έχτισε μία από τις μεγαλύτερες και πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις. Οποιαδήποτε αλλαγή είτε στο τεχνολογικό τομέα, είτε στο business model, απαιτεί κάποιο βαθμό αλλαγής. Μία αλλαγή σε ένα από τα δύο μπορεί να είναι μεγαλύτερη, ή πιο σημαντική από την άλλη για την επιτυχία της καινοτομίας. Οι δύο αυτές περιοχές είναι αλληλεξαρτώμενες και συχνά οι καινοτομίες που λαμβάνουν χώρα σε μια περιοχή δημιουργούν σημαντικές ευκαιρίες. (Davila et.al, 2012).

### Υποκατάστατο Ριζικής Καινοτομίας :

Μερικές φορές εταιρίες, όπως η Apple ,συνδυάζουν δύο semi radical καινοτομίες για να δημιουργηθεί μια πολύ επιτυχημένη καινοτομία, η οποία θα επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον κλάδο. Η προσπάθεια αυτή είναι σαν μια ριζική καινοτομία, αλλά εμπεριέχει, ουσιαστικά, δυο ξεχωριστές καινοτομίες. Η αγορά των ενοικιάσεων ταινιών είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα (Davilaet.al, 2006).

### Ριζοσπαστικές καινοτομίες :

Σύμφωνα με τους Mohret.al (2015) οι επαναστατικές/ριζοσπαστικές καινοτομίες (breakthrough innovation) είναι τέτοιες ώστε να μας εκπλήσσουν. Συναντώνται σπάνια και είναι προϊόν μιας ξεχωριστής επιστημονικής ή μηχανικής έμπνευσης. Αποκαλούνται «επαναστατικές» ("breakthroughs") επειδή επιτυγχάνουν αυτό που οι περισσότεροι δεν είχαν καν συνειδητοποιήσει ότι είναι δυνατό. Οι επαναστατικές καινοτομίες παράγουν κάτι νέο ή ικανοποιούν μία ανάγκη που ήταν άγνωστη στο παρελθόν. Οι μεγάλες καινοτομίες αυτού του είδους έχουν συχνά εφαρμογές και συνέπειες οι οποίες ξεπερνούν κατά πολύ αυτό που είχαν στο μυαλό τους όσοι τις επινόησαν. Τέτοιου είδους καινοτομίες έχουν τη δύναμη να δημιουργήσουν νέους βιομηχανικούς κλάδους ή να μεταμορφώσουν τους ήδη υπάρχοντες. Μάλιστα είναι γνωστές και ως «Ανατρεπτικές Καινοτομίες». Τέλος ο ίδιος ο Schumpeter (1934) διέκρινε πέντε ξεχωριστούς τύπους καινοτομίας σχετικά με το προϊόν και την αγορά. Συγκεκριμένα ο πρώτος τύπος είναι η εισαγωγή ενός νέου αγαθού στην αγορά. Ο δεύτερος είναι η καινοτομία διαδικασίας σε ένα κλάδο, έπειτα παραθέτει το τύπο της δημιουργίας μια καινούριας αγοράς, την ανάπτυξη νέων πηγών για πρώτες ύλες και τέλος το τύπο που περιλαμβάνει τις αλλαγές στο τρόπο οργάνωσης ενός κλάδου.

### **1.3 Πηγές Καινοτομίας**

Οι περισσότερες καινοτομίες προκύπτουν από μια συνειδητή, σκόπιμη αναζήτηση ευκαιριών καινοτομίας. Η καινοτομία, λοιπόν, δεν είναι αποτέλεσμα μίας περιστασιακής έμπνευσης, αλλά πηγάζει από πολλές άλλες κατευθύνσεις οι οποίες θα πρέπει να ληφθούν υπόψη έτσι ώστε να είναι διαχωρίσιμες. Έτσι, υπάρχουν διάφορες πηγές ευκαιριών καινοτομίας, από τις οποίες άλλες εντάσσονται σε ατομικό πλαίσιο, άλλες σε επιχειρηματικό πλαίσιο και κάποιες άλλες σε κοινωνικό- πολιτικό πλαίσιο. Οι πηγές ευκαιριών καινοτομίας που κυριαρχούν στο ατομικό περιβάλλον, σύμφωνα με την Adams (2005) είναι οι εξής:

- Γνώση, η οποία μπορεί να περιγραφεί ως η σχετική πληροφορία που κάποιο άτομο μπορεί να χρησιμοποιήσει για να λύσει ένα πρόβλημα. Υπάρχουν δύο είδη γνώσης που μπορεί να χρησιμοποιήσει κάποιος για να

λύσει ένα πρόβλημα. Από την μία πλευρά, υπάρχει η γνώση η οποία πηγάζει από την τεχνική γνώση που κατέχει το άτομο σε ένα γνωστικό τομέα. Από την άλλη πλευρά, η γνώση προέρχεται από την ικανότητα που έχει το άτομο να συνδυάζει ανόμοια στοιχεία με πολλούς τρόπους και να τα εφαρμόζει για να λύσει ένα πρόβλημα.

- Δημιουργική σκέψη, η οποία σχετίζεται με το πώς οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν τα προβλήματα και εξαρτάται από τη προσωπικότητα και τον τρόπο σκέψης. Η δημιουργική σκέψη μπορεί να παρουσιαστεί ως μια συνάρτηση που περιέχει τον συνδυασμό γνώσεων από διαφορετικά γνωστικά επίπεδα, τη θέληση και επιμονή για τη λύση δύσκολων προβλημάτων και τη διόραση μίας νέας προοπτικής. Το βασικό όμως συστατικό της δημιουργικής σκέψης είναι νοημοσύνη, και μπορεί να αναλυθεί σύμφωνα με τη “τριαρχική” θεωρία (triarchic theory). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία υπάρχουν τρία βασικά στοιχεία:

1. Η συνθετική δημιουργικότητα, η οποία αποτελεί την ικανότητα παραγωγής ιδεών υψηλής ποιότητας. Η ικανότητα αυτή προέρχεται από την επιλεκτική κωδικοποίηση, που είναι η διάκριση σχετικών και άσχετων πληροφοριών, τον επιλεκτικό συνδυασμό, που είναι ο συνδυασμός των σχετικών πληροφοριών με νέους τρόπους και την επιλεκτική σύγκριση, η οποία αποτελεί τον συσχετισμό των νέων και των παλιών πληροφοριών με νέους τρόπους.
2. Η ανάλυση, που συσχετίζεται με την ικανότητα αξιολόγησης των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων και τη βελτίωση των τελευταίων.
3. Η πρακτική, η οποία είναι το στοιχείο που σχετίζεται με εφαρμογή των διανοητικών δεξιοτήτων σε καθημερινές καταστάσεις και με τον τρόπο που μπορούν να εμπορευματοποιηθούν αυτές οι ιδέες.

- Κίνητρο, το οποίο αποτελεί το πιο σημαντικό συστατικό της δημιουργικότητας. Οι άνθρωποι είναι πιο δημιουργικοί όταν αισθάνονται ότι υποκινούνται από το ενδιαφέρον, την ικανοποίηση και την πρόκληση της εργασίας και όχι τόσο από τις εξωτερικές πιέσεις που προέρχονται από το περιβάλλον. Πολυάριθμα άρθρα τεκμηριώνουν ότι τα εσωτερικά

κίνητρα ενισχύουν τη δημιουργικότητα. Τα άτομα θα διερευνήσουν διάφορες οδούς, για να βρουν εναλλακτικές λύσεις και η εξερεύνηση αυτή θα οδηγήσει σε νέες προοπτικές και μονοπάτια. Στενά συνδεδεμένη με το κίνητρο φαίνεται να είναι η θεωρία της “θετικής ψυχολογίας”. Οι δημιουργικοί άνθρωποι χαρακτηρίζονται από τη διάθεση τους να μετατρέψουν τις διαφορές τους σε πλεονεκτήματα. Συνήθως, θα προβληματιστούν με τους στόχους τους, θα αναλύσουν τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες τους και στη συνέχεια θα αξιολογήσουν τις ικανότητες τους με τον βέλτιστο τρόπο.

Οι πηγές καινοτομίας που κυριαρχούν στο επιχειρηματικό περιβάλλον σύμφωνα με τον Drucker (1985) είναι οι εξής:

- Το απρόσμενο ή απροσδόκητο, το οποίο αναφέρεται στην ξαφνική, στην απρόσμενη επιτυχία. Είναι η λιγότερο ριψοκίνδυνη και συνάμα λιγότερο κοπιώδης. Είναι η ευκολότερη και απλούστερη μορφή ευκαιρίας καινοτομίας. Υποστηρίζει ότι οι απροσδόκητες επιτυχίες ή αποτυχίες ή τα απροσδόκητα γεγονότα είναι παραγωγικές πηγές ευκαιριών καινοτομίας.
- Η δυσαρμονία, η οποία αποτελεί μια αντίφαση ανάμεσα στο τι έπρεπε να συμβεί και τι συνέβη. Μπορεί να αποτελέσει σύμπτωμα κάποιας ευκαιρίας για καινοτομία. Συνήθως οι δυσαρμονίες εκδηλώνονται στα στατιστικά δεδομένα και τις ποιοτικές εκτιμήσεις που περιέχουν οι εκθέσεις που παίρνουν στα χέρια τους τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης. Η δυσαρμονία αποτελεί σύμπτωμα κάποιας αλλαγής και συνεπώς μιας καινοτόμου ευκαιρίας. Μια δυσαρμονία μέσα στη λογική ή το ρυθμό μιας διαδικασίας είναι μια δυνατότητα από την οποία οι ευκαιρίες καινοτομίας μπορούν να προκύψουν. Μια άλλη πηγή είναι δυσαρμονία μεταξύ των οικονομικών πραγματικοτήτων. Μια δυσαρμονία μεταξύ των προσδοκιών και των αποτελεσμάτων μπορεί επίσης να ανοίξει τις δυνατότητες για την καινοτομία.
- Η καινοτομία που βασίζεται στη λειτουργική ανάγκη: Σε αντίθεση με την περίπτωση του απρόσμενου και την δυσαρμονία, η ανάγκη ξεκινάει από την δουλειά που πρέπει να γίνει. Είναι πολύ συγκεκριμένη και πολύ σαφής. Τελειοποιεί μια δουλειά που πρέπει να γίνει, μια διαδικασία, για να

εκμεταλλευτεί μια καινούργια γνώση. Σε αντίθεση με την καινοτομία που βασίζεται στα απροσδόκητα περιστατικά ή τις δυσαρμονίες, οι ανάγκες διαδικασίας είναι πολύ συγκεκριμένες και αρχίζουν με την εκμετάλλευση μιας ανάγκης.

- Αλλαγές στη δομή του κλάδου της οικονομίας ή στη δομή της αγοράς: Συχνά οι δομές της αγοράς είτε στις επιχειρήσεις είτε στον κλάδο των υπηρεσιών φαίνεται να παραμένουν σταθερές. Ωστόσο οι ισορροπίες μοιάζει να γίνονται ολοένα και πιο εύθραυστες. Όταν κάτι αλλάξει στον κλάδο η επιχείρηση πρέπει να έχει την δυνατότητα αλλά και την ικανότητα να περάσει στην αντεπίθεση και να εκμεταλλευθεί την αλλαγή για να επιβιώσει αλλά και να πρωτοπορήσει. Τα διευθυντικά στελέχη και οι επιχειρηματίες τείνουν συχνά να θεωρήσουν ότι οι δομές βιομηχανίας και αγοράς είναι σταθερές, αλλά μπορεί αυτές να αλλάξουν μέσα σε μια νύχτα. Τέτοιες αλλαγές δημιουργούν τεράστιες ευκαιρίες για καινοτομία.

Τέλος, οι πηγές ευκαιριών καινοτομίας που εντοπίζονται σε κοινωνικό και πολιτικό πλαίσιο, σύμφωνα με τον Drucker (1985) είναι:

- Δημογραφικά στοιχεία ή δημογραφικές αλλαγές, τα οποία αναφέρονται στις εξωτερικές για την επιχείρηση αλλαγές ως προς το μέγεθος, την ηλικία, την εκπαίδευση, τη σύνθεση και την γενικότερη δομή του πληθυσμού. Αυτές οι αλλαγές επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τις αποφάσεις για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα πρέπει να παραχθούν, να αγοραστούν και καταναλωθούν. Από τις εξωτερικές πηγές καινοτομίας, οι δημογραφικές αλλαγές είναι οι πιο αξιόπιστες, καθώς παρέχουν τους χρόνους που θα συμβούν αλλά τα άτομα που ευθύνονται για τη χάραξη πολιτικής συχνά τις παραμελούν. Οι αλλαγές στους αριθμούς κατοίκων, κατανομής ηλικιών, εκπαίδευσης, επαγγελμάτων και γεωγραφικής θέσης μπορούν να δημιουργήσουν τις καινοτόμες ευκαιρίες, οι οποίες ανταμείβουν ιδιαίτερα και περικλείουν τον λιγότερο κίνδυνο μεταξύ ποικίλων επιχειρηματικών δράσεων.
- Αλλαγές στις αντιλήψεις, στις διαθέσεις και στο νόημα: Η αντίληψη κάθε νοήματος διαφέρει από άτομο σε άτομο. Επακόλουθα, το πώς οι επιχειρήσεις αξιολογούν τις ιδέες και τις εκμεταλλεύονται ποικίλλει ανάμεσα στις τελευταίες, δημιουργώντας μεγάλες ευκαιρίες καινοτομίας.



- Νέα επιστημονική και μη-επιστημονική γνώση: Η καινοτομία που βασίζεται στη γνώση διαφέρει από όλες τις άλλες καινοτομίες στα βασικά χαρακτηριστικά της. Οι βασισμένες στη γνώση καινοτομίες διαφέρουν από όλες τις άλλες καινοτομίες στα βασικά χαρακτηριστικά τους: οι χρόνοι προετοιμασίας είναι εκτενέστεροι, τα ποσοστά αποτυχίας είναι υψηλότερα, είναι δύσκολο να προβλεφθούν και έτσι θέτουν μεγαλύτερες προκλήσεις στους επιχειρηματίες.

Επακόλουθα, οι εταιρίες προσεγγίζουν την δημιουργικότητα και την καινοτομία με διαφορετικούς τρόπους και δεν υπάρχει κάποιος κανόνας που να καθορίσει κάποιο είδος συστηματικής δημιουργικότητας. Ωστόσο, βασικό ρόλο στην δημιουργικότητα και την καινοτομία μπορεί να αποτελέσει η ανώτατη διοίκηση μιας εταιρίας, διότι είναι σε θέση να καθορίσει αν η εταιρία θα είναι καινοτόμος ή όχι. Η διοίκηση πρέπει πραγματικά να θέλει και να δεσμεύεται στη δημιουργικότητα και να είναι πρόθυμη να θυσιάσει βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα για την καινοτομία. Κατά το σχεδιασμό ενός περιβάλλοντος στο χώρο εργασίας που ευνοεί την καινοτομία, η διοίκηση πρέπει να εξετάσει τα ίδια στοιχεία που είναι κλειδιά για τη δημιουργικότητα στα άτομα: γνώση και κίνητρο για δημιουργία. Στο χώρο εργασίας είναι ευκολότερο να επηρεάσει κανείς το ενδογενές κίνητρο παρά να επηρεάσει τις γνώσεις ή τα στυλ δημιουργικής σκέψης που είναι πιο μακροπρόθεσμες επιδιώξεις. Η διοίκηση μπορεί να ενισχύσει το ενδογενές κίνητρο μέσω της εστίασης στους ακόλουθους έξι τομείς (Adams, 2005):

1. Την πρόκληση, η οποία αντιστοιχεί τους ανθρώπους με θέσεις εργασίας, στις οποίες η πρόκληση είναι βελτιστοποιημένη.
2. Την ελευθερία, η οποία παραχωρεί στους ανθρώπους αυτονομία σχετικά με την διαδικασία της καινοτομίας. Στην πραγματικότητα, οι στρατηγικοί στόχοι ενισχύουν την δημιουργικότητα των ανθρώπων, αλλά η ελευθερία ενισχύει την αίσθηση της ιδιοκτησίας. Ταυτόχρονα, προγράμματα που συμβάλλουν στην επιλογή των στόχων των υπαλλήλων τους είναι γνωστά για την ενίσχυση της δημιουργικότητας.
3. Τους πόρους, οι οποίοι είναι σημαντικοί τόσο από άποψη χρόνου, όσο και από άποψη χρήματος. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η πίεση χρόνου μπορεί να ενισχύσει την δημιουργικότητα αυξάνοντας την αίσθηση της πρόκλησης,

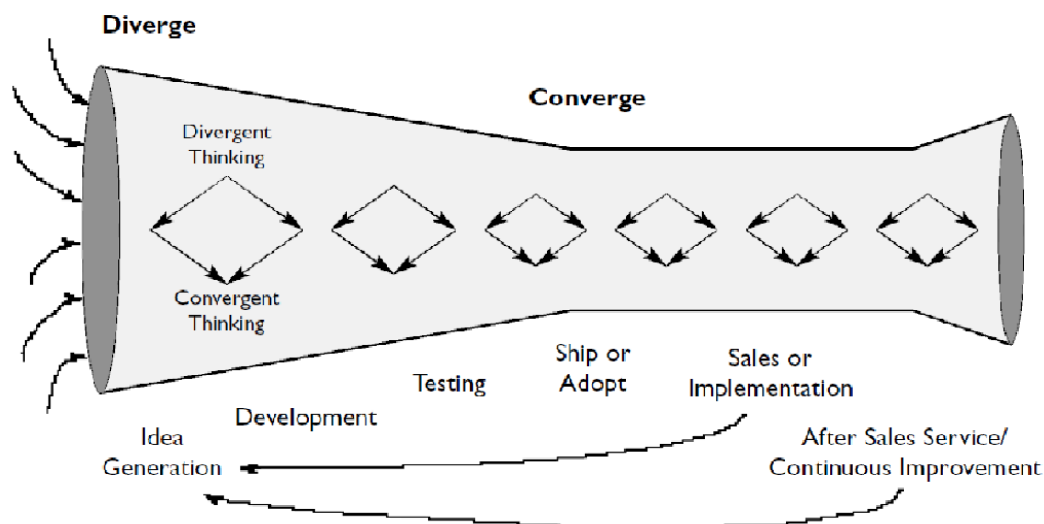
αλλά οι απίστευτα αυστηρές προθεσμίες μπορούν να δημιουργήσουν δυσπιστία και να προκαλέσουν εξάντληση.

4. Την ομαδική εργασία, η οποία διαδραματίζει έναν πολύ βασικό ρόλο στην διαδικασία της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, ιδίως όταν οι ομάδες περιλαμβάνουν άτομα με ποικίλες προοπτικές, με αποτέλεσμα τον συνδυασμό πολλών ιδεών.
5. Την ενθάρρυνση της εποπτείας, η οποία έγκειται στην αναγνώριση της δημιουργικής εργασίας, ακόμα και προτού γίνει γνωστός ο εμπορικός αντίκτυπος αυτής.
6. Την οργανωτική υποστήριξη, η οποία συμβάλλει στην αύξηση του ενδογενούς κινήτρου για δημιουργικότητα.

Η δημιουργικότητα και η καινοτομία μπορούν να προκύψουν γενικά μέσω της συμβολής τριών βασικών στοιχείων: της γνώσης, της δημιουργικής σκέψης, η οποία σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα προσεγγίζουν τα προβλήματα και του κινήτρου, στο οποίο περικλείονται τ ενδιαφέρον και το εγγενές πάθος για δουλειά (Adams, 2005).

#### 1.4 Διαδικασία της Καινοτομίας

Η διαδικασία καινοτομίας είναι ένας ρυθμός αναζήτησης, επιλογής, εξερεύνησης και σύνθεσης. Σύμφωνα με τους LeonardandSensiper (1998) η



**Εικόνα 1.** “The Innovation Funnel: Incremental Cycles”: Based on “The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation”.

καινοτομία παρουσιάζεται ως γραμμική: «η δημιουργία ιδεών ακολουθείται αρχικά από ανάπτυξη, κατόπιν από υιοθεσία ή δοκιμή και τέλος, από υλοποίηση ή εξυπηρέτηση μετά την πώληση (Βλ. Εικόνα 1.). Η διαδικασία, με την οποία ένα άτομο ή μια ομάδα δημιουργεί πρώτα τις επιλογές και κατόπιν επιλέγει πού αυτές θα επικεντρωθούν, συμβαίνει κατά την διάρκεια της δοκιμής και των σταδίων εφαρμογής, καθώς και κατά την διάρκεια δημιουργίας ιδεών. Έτσι, η δραστηριότητα της ομάδας δεν περιορίζεται στα αρχικά στάδια της συνολικής προσπάθειας αλλά στην πραγματικότητα είναι ουσιαστικής σημασίας για τις δραστηριότητες του επόμενου σταδίου, όπως η δρομολόγηση ενός νέου προϊόντος, η εφαρμογή ενός νέου συστήματος αποζημίωσης σε έναν οργανισμό και η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών μετά την πώληση του προϊόντος. Σε κάθε σημείο της διαδικασίας της καινοτομίας, οι managers πρέπει να διαχειριστούν τόσο την επέκταση της σκέψης, που δημιουργεί δημιουργικές εναλλακτικές λύσεις, όσο και την προσέλκυση μιας βιώσιμης επιλογής.» Είναι εμφανές, λοιπόν, ότι η διαδικασία της καινοτομίας επικεντρώνεται στην δημιουργικότητα στον επιχειρηματικό τομέα.

Οι Tidd, Bessant και Pavitt (2001), στο βιβλίο τους “Managing Innovation” προτείνουν τέσσερις βασικές φάσεις καινοτομικής διαδικασίας (βλ. εικόνα 1):

- **Γέννηση ιδέας / Ανάγκη αγοράς:** Η φάση αυτή βρίσκεται στην αρχή της καινοτομικής διαδικασίας. Το ερέθισμα για την υλοποίηση μιας καινοτομίας μπορεί να προέλθει είτε από μια ανάγκη της αγοράς, είτε από μια ιδέα ενός στελέχους της επιχείρησης. Και στις δύο περιπτώσεις, η πληροφόρηση από τον πελάτη, παίζει πρωτεύοντα ρόλο, αφού εκείνος είναι ο τελικός αποδέκτης του προϊόντος. Στη φάση αυτή, περιλαμβάνονται και οι ενέργειες που προηγούνται της γέννησης της ιδέας. Δηλαδή, η συνεχής έρευνα στο περιβάλλον της επιχείρησης και στην αγορά στην οποία απευθύνεται, για τον εντοπισμό ερεθισμάτων που θα οδηγήσουν σε πιθανή αλλαγή.
- **Εκτίμηση ιδέας:** Η εφαρμογή μιας καινοτομίας στην επιχείρηση είναι μια ιδιαίτερα ριψοκίνδυνη απόφαση. Ακόμη και οι πιο προνομιούχες επιχειρήσεις δεν έχουν την δυνατότητα να αναλαμβάνουν απεριόριστους κινδύνους. Για αυτό το λόγο είναι σημαντικό να γίνεται κάποια επιλογή από τα απεριόριστα ερεθίσματα της αγοράς και τις νέες ιδέες που προκύπτουν. Ακόμη πιο σημαντικό είναι οι επιλογές αυτές να ταιριάζουν με την γενική στρατηγική της

εταιρίας και να προσθέτουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε αυτή. Κατά τη διάρκεια λοιπόν αυτής της φάσης της καινοτομικής διαδικασίας, γίνεται η εκτίμηση των ιδεών που προέκυψαν από την προηγούμενη φάση. Εκτιμάται τόσο η αποδοτικότητα τους, εφόσον υλοποιηθούν, όσο και το κατά πόσο μπορούν να συμβαδίσουν με την στρατηγική της επιχείρησης. Με την ολοκλήρωση αυτής της φάσης, η επιχείρηση έχει καταλήξει για το ποια καινοτομία είναι σκόπιμο να υλοποιηθεί.

- **Σχεδιασμός – Ανάπτυξη:** Στο στάδιο αυτό εμπλέκεται κατά κύριο λόγο το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης της επιχείρησης. Το νέο προϊόν σχεδιάζεται λεπτομερώς, δημιουργούνται τα πρωτότυπα και σε ορισμένες περιπτώσεις γίνεται και η δοκιμαστική χρήση του. Η πληροφορία από την αγορά και τον πελάτη, παίζει πολύ σημαντικό ρόλο και σε αυτή τη φάση καθώς υπάρχει η δυνατότητα εναλλαγών και προσαρμογής του προϊόντος στις απαιτήσεις. Κατά τη φάση αυτή γίνεται η ανάπτυξη της καινοτομίας και είναι πλέον έτοιμη να περάσει στην ουσιαστική υλοποίηση της δηλαδή στην εφαρμογή της.
- **Εφαρμογή:** Η φάση αυτή αποτελεί την καρδιά της καινοτομικής διαδικασίας. Το νέο προϊόν παράγεται, ενώ παράλληλα προετοιμάζεται η αγορά για να το δεχτεί. Σε αυτή τη φάση είναι πιθανόν να παρουσιαστούν προβλήματα που αφορούν τον τεχνικό τομέα, τα οποία πρέπει να επιλυθούν άμεσα. Όταν η συγκεκριμένη φάση ολοκληρωθεί η επιχείρηση έχει έτοιμο το νέο προϊόν της.
- **Διανομή – Πώληση:** Στη φάση αυτή το προϊόν διανέμεται στην αγορά και ξεκινά η πώληση του. Μόνο όταν ολοκληρωθεί με επιτυχία και αυτή η φάση, πραγματοποιείται η υλοποίηση της καινοτομίας. Οι υπηρεσίες μετά την πώληση περιλαμβάνονται σε αυτή.

Η διαδικασία ανάπτυξης καινοτομίας ορίζεται επίσης, από τον Rogers (2003) και αποτελείται από έξι βήματα (βλ. εικόνα 2). Τα βήματα της καινοτομικής διαδικασίας λοιπόν, σύμφωνα με τον Rogers (2003) αποτελούνται από:

- Αναγνώριση ενός προβλήματος ή μιας ανάγκης: αυτό το αρχικό στάδιο παρέχει το κίνητρο για την έρευνα και την ανάπτυξη δραστηριοτήτων για την επίλυση του προβλήματος ή της ανάγκης.
- Βασική και Εφαρμοσμένη Έρευνα: Ο κύριος τομέας της έρευνας του Roger ήταν η τεχνολογική καινοτομία η οποία γενικά απορρέει από τη βασική

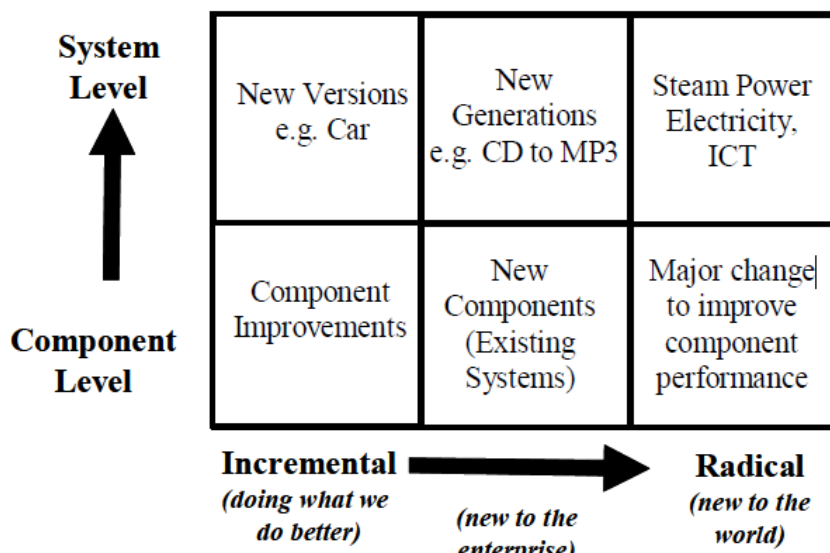
επιστημονική έρευνα. Η εφαρμοσμένη έρευνα συνήθως αντιμετωπίζει πρακτικά προβλήματα.

- Ανάπτυξη: κατά την διάρκεια αυτού του σταδίου δημιουργείται μια νέα ιδέα στη μορφή που αναμένεται να ικανοποιήσει τις ανάγκες ενός κοινού.
- Εμπορία, η οποία ορίζεται ως «παραγωγή, κατασκευή, συσκευασία, εμπορία και διανομή ενός προϊόντος που ενσωματώνει και την καινοτομία».
- Διάχυση και υιοθέτηση: Σε αυτό το στάδιο πραγματοποιείται ο έλεγχος εάν η ταυτότητα της καινοτομίας διαχέεται ή όχι σε ένα ακροατήριο πιθανών υιοθετών.
- Συνέπειες, οι οποίες ορίζονται ως «αλλαγές που συμβαίνουν σε ένα άτομο ή σε ένα κοινωνικό σύνολο ως αποτέλεσμα της υιοθέτησης ή της απόρριψης μιας καινοτομίας».

Συγκεκριμένα, για την καλύτερη προσέγγιση της διαδικασίας της καινοτομίας και των σταδίων αυτής επρόκειτο να ληφθούν υπόψιν οι φάσεις της διαδικασίας της καινοτομίας, όπως αυτές περιγράφονται επιπλέον και στην τρίτη έκδοση του βιβλίου των Tidd, Bessant and Pavitt (2005). Οι Tidd et al. (2005), λοιπόν, εξετάζουν την καινοτομία σε τέσσερις ευρείες κατηγορίες:

- Προϊόν
- Διαδικασία
- Θέση (π.χ. αγορά στόχου)
- Παραδείγματα

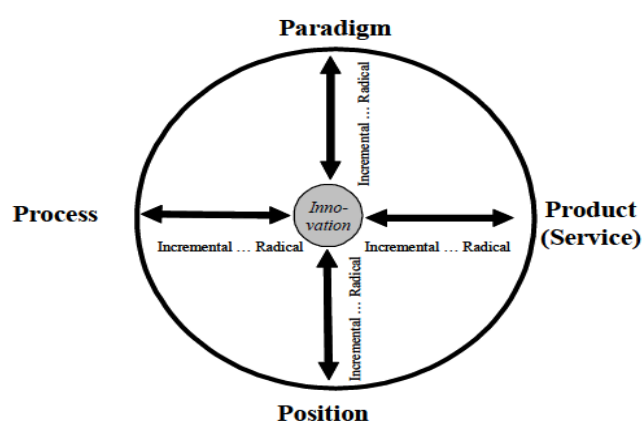
Επίσης, αναλύουν την καινοτομία βάσει του βαθμού καινοτομίας που περιλαμβάνει από σταδιακές (incremental) μέχρι και ριζικές αλλαγές (radical changes). Επιπλέον, διαφοροποιούν την καινοτομία σε δυο διαστάσεις: είτε



Εικόνα 2. Dimensions of Innovation adapted from Tidd et al. (2005)

αυτή εμφανίζεται σε συμπληρωματικό επίπεδο (componentlevel) είτε σε συστηματικό επίπεδο (systemlevel) (βλ. εικόνα 2).

Επιπλέον, οι Tiddetal. (2005) χαρτογραφούν τις 4 κατηγορίες, με βάση τις οποίες αξιολογούν την καινοτομία, σε έναν “χώρο καινοτομίας”, όπου μια επιχείρηση μπορεί να λειτουργήσει. Το αν ένας οργανισμός «διερευνά και εκμεταλλεύεται» αυτόν τον χώρο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη στρατηγική καινοτομίας (βλ. εικόνα 3).

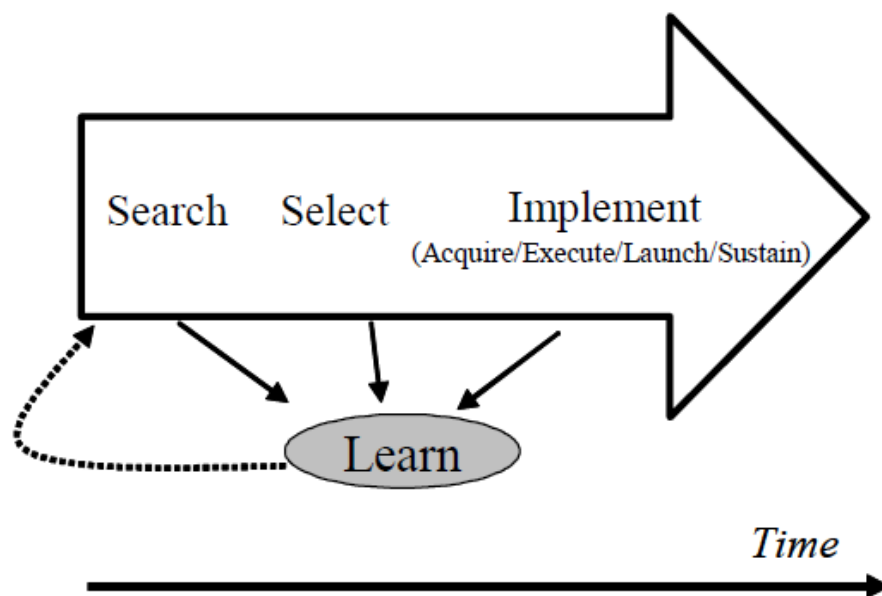


Εικόνα 3. Map of the Innovation Space-adapted from Tidd et al. (2005)

Στη συνέχεια, παρέχουν την εννοιολογική τους βάση για τη βασική διαδικασία καινοτομίας, την οποία υποστηρίζουν ότι είναι γενική σε όλες τις επιχειρήσεις. Η διαδικασία περιλαμβάνει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά που λαμβάνονται από τους Tidd et al. (2005), (βλ. εικόνα 4):

- Αναζήτηση: σάρωση του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού) και επεξεργασία τα σχετικά σήματα, τις απειλές και τις ευκαιρίες για αλλαγή.
- Επιλογή: αποφασίζοντας (με βάση μια στρατηγική άποψη για το πώς η επιχείρηση μπορεί καλύτερα να αναπτύξει) ποιο από αυτά τα σήματα πρέπει να ανταποκριθεί.
- Εφαρμογή: Μετάφραση της πιθανής ιδέας σκανδαλισμού σε κάτι νέο καιδρομολογώντας την σε μια εσωτερική ή εξωτερική αγορά. Αυτό περιλαμβάνει έναν αριθμό υποσυνόλων:
  - ✓ Απόκτηση γνώσεων και πόρων
  - ✓ Εκτέλεση του απαιτούμενου έργου υπό συνθήκες αβεβαιότητας

- ✓ Εκτεταμένη επίλυση προβλημάτων
- ✓ Έναρξη: η καινοτομία και η διαχείριση της διαδικασίας αρχικής υιοθέτησης
- ✓ Υποστήριξη της υιοθέτησης και μακροπρόθεσμης χρήσης, ή επανεξέταση του πρωτοτύπου
- ✓ Ιδέα και την τροποποίησή ή την επανεξέταση της
- Μάθηση: οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν την ευκαιρία να μάθουν από την πρόοδο της μάθησης, ώστε να μπορέσουν να οικοδομήσουν τη βάση γνώσεων τους και να μπορούν να βελτιώσουν τους τρόπους διαχείρισης της διαδικασίας.



Εικόνα 4. Generic Innovation Business Process-adapted from Tidd et al. (2005)

Όπως έχει προαναφερθεί, ο Zaltman (1973) διατύπωσε έναν σημαντικό ορισμό για την διαδικασία της καινοτομίας, διαφοροποιώντας την τελευταία από την αλλαγή, με αποτέλεσμα να αποδείξει ότι η καινοτομία αποτελεί μια νεωτερικότητα. όσον αφορά την διαδικασία της καινοτομίας ανέφερε συγκεκριμένα ότι μπορεί να διαχωριστεί σε δύο στάδια (βλ. εικόνα 5):

- Στο στάδιο “έναρξης”, το οποίο περιλαμβάνει τρία στοιχεία:
  - ✓ Την επίγνωση της γνώσης
  - ✓ Την δημιουργία στάσης απέναντι στην καινοτομία
  - ✓ Την απόφαση
- Στο στάδιο “εφαρμογής”, το οποίο περιλαμβάνει:

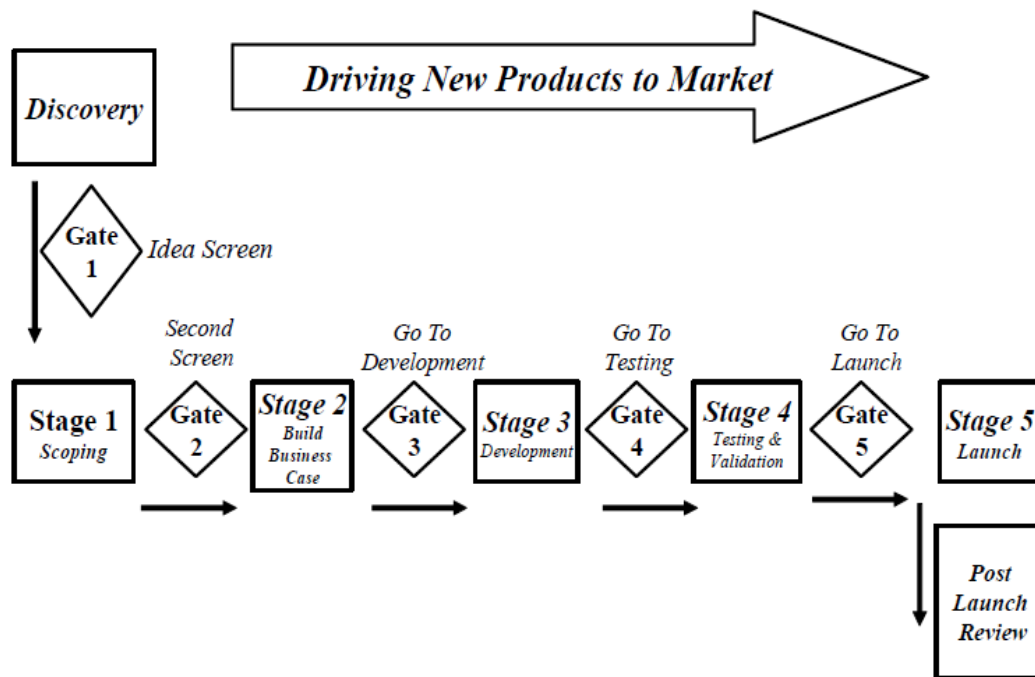
- ✓ Τηναρχικήεφαρμογή (initial implementation)
- ✓ Την διαρκώς συνεχιζόμενη εφαρμογή (continued-sustained implementation).

<b><u>Stage:</u></b>	<b><u>Initiation</u></b>	<b><u>Implementation</u></b>
<b>Sub-Stages:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Knowledge Awareness</li> <li>2. Formation of attitude toward innovation</li> <li>3. Decision</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Initial implementation</li> <li>2. Continued-sustained implementation</li> </ol>

Εικόνα 5. Stages of Innovation-Adoption Process adapted from Zaltman et al. (1973)

Μια νέα διαδικασία καινοτομίας και ανάπτυξης των προϊόντων δημιουργήθηκε από τον Robert G. Cooper και εφαρμόστηκε από περισσότερες από τις μισές αμερικανικές επιχειρήσεις, που ασχολούνται με ανάπτυξη προϊόντων (Cooper, 2001). Η διαδικασία ονομάστηκε “Stage-Gate” και εισήχθη για πρώτη φορά στον τομέα “product portfolio management”. Αυτή η διαδικασία καινοτομίας παρέχει έναν χάρτη πορείας που λαμβάνει μια ιδέα μέσα από έναν αρχικό έλεγχο, μέσω της κατασκευής μιας επιχειρησιακής περίπτωσης, της ανάπτυξης του προϊόντος, της δοκιμής και της επικύρωσης κατά την εκκίνηση του προϊόντος. Κάθε στάδιο πρέπει να περάσει από μια διαδικασία πύλης, η οποία στην πραγματικότητα είναι μια παρουσίαση λεπτομερών παραδοτέων (π.χ. προδιαγραφή σχεδιασμού, σχέδιο παραγωγής, στρατηγική μάρκετινγκ) σε ένα όργανο λήψης αποφάσεων, όπως μια ομάδα “portfolio management”. Αυτή η ομάδα θα παράσχει τότε την εκτίμησή της εάν θα δεσμεύσει περαιτέρω πόρους έτσι ώστε το έργο να μπορέσει να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο (Cooper and Kleinschmidt, 1993), (βλ. εικόνα 6).



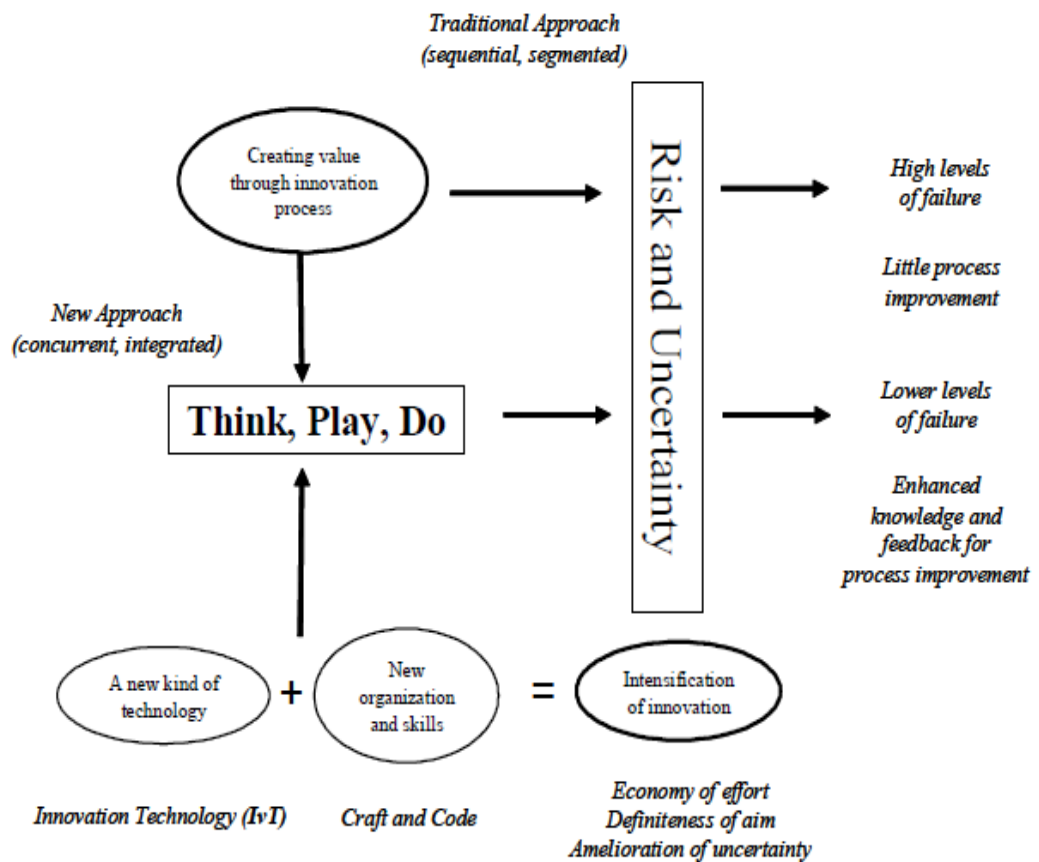


Εικόνα 6. Stage-Gate Product innovation Process (Copper 2001).

Τέλος, οι Dogsonetal. (2005) προτείνουν ότι μια σειρά από νέες τεχνολογίες, όπως εργαλεία προσομοίωσης και μοντελοποίησης, εικονική πραγματικότητα και “datamining”, έχουν οδηγήσει στην εντατικοποίηση της καινοτομίας. Οι ίδιοι έχουν χρησιμοποιήσει τον όρο “καινοτομία της τεχνολογίας” και υποστηρίζουν ότι αυτή χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο στην διαδικασία της καινοτομίας και αλλάζει δραματικά τη φύση της. Επιπλέον, δηλώνουν ότι η καινοτομία της τεχνολογίας επηρεάζει τους τρόπους που η γνώση κατασκευάζεται, μοιράζεται και χρησιμοποιείται. Περιγράφουν λοιπόν, την εφαρμογή αυτής στην διαδικασία της καινοτομίας με βάση 3 χαρακτηριστικά (βλ. εικόνα 7):

1. Τη σκέψη (think): η καινοτομία της τεχνολογίας μπορεί να απελευθερώσει δημιουργικούς ανθρώπους από κοσμικά καθήκοντα και να τους επιτρέψει να πειραματιστούν πιο ελεύθερα και ευρέως οδηγώντας στην παραγωγή ποικίλων επιλογών.

2. Το “παιχνίδι”(play): ο σχεδιασμός, η κατασκευή πρωτοτύπων και η δοκιμή μπορούν να πραγματοποιηθούν περισσότερο αποτελεσματικά και οικονομικά.
3. Την πράξη (do): η αυξανόμενη “ψηφιακή” ενσωμάτωση με άλλους τύπους τεχνολογίας παρέχει καινοτόμους με μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην ικανότητά τους να μετατρέψουν τις ιδέες σε προϊόντα και υπηρεσίες.



Εικόνα 7. The intensification of innovation (Dodgson *et al.*, 2005)

### 1.5 Διαχείριση και Μοντέλα Καινοτομίας

Η καινοτομία είναι μια ανάγκη για την επιβίωση και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, διότι συμβάλλει στην ανταγωνιστική της επιτυχία με διάφορους τρόπους. Είναι, επομένως, ένας στρατηγικός πόρος που μπορεί να κατευθύνει την

επιχείρηση προς το στόχο της, είτε μέσω της βελτίωσης των υπηρεσιών της, είτε μέσω της αύξησης πολλών άλλων επιχειρήσεων. Ωστόσο η καινοτομία αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία που εγκυμονεί κινδύνους και χρειάζεται μια προσεκτική και συστηματική διοίκηση. Επομένως, σημαντική κρίνεται η σωστή διαχείριση της καινοτομίας της επιχείρησης. Η κύρια διαδικασία, λοιπόν, της διαχείρισης περιλαμβάνει τρία στάδια: 1) την λήψη νέων ιδεών, 2) την επιλογή των καλύτερων από αυτές, και τέλος, 3) την εφαρμογή τους (Thomaset.al, 2000).

Επακόλουθα, προκειμένου να επιτευχθεί η διαχείριση της καινοτομίας, κρίνεται απαραίτητο να πραγματοποιηθούν τα εξής βήματα (Thomaset.al, 2000):

- Να γίνει κατανοητό τί πρέπει να διαχειριστεί η επιχείρηση: Σε αυτό το σημείο όσες περισσότερες γνώσεις διαθέτουν τα άτομα της επιχείρησης τόσες περισσότερες πιθανότητες υπάρχουν να γίνουν διαδικασίες καινοτομίας και να λειτουργήσουν αποτελεσματικά για την επιχείρηση.
- Να γίνει κατανοητός ο τρόπος, με τον οποίο πρέπει να διαχειριστεί η καινοτομία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί δημιουργώντας τις κατάλληλες συνθήκες.
- Να γίνει κατανοητό το τί, το γιατί και το πότε θα συμβεί η καινοτομία. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω της δημιουργίας μιας στρατηγικής που επρόκειτο να ακολουθηθεί.
- Να γίνει κατανοητό ότι πρόκειται για έναν “κινούμενο στόχο”: η διαχείριση της καινοτομίας αναφέρεται στη δημιουργία μιας δυναμικής ικανότητας.

Έτσι λοιπόν, εφόσον κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία της διαδικασίας της καινοτομίας, προκειμένου να υπάρξει και μια σωστή διαχείριση της καινοτομίας, υπήρξε η δημιουργία κάποιων μοντέλων, τα οποία ασχολήθηκαν με την ανάπτυξη της καινοτομικής διαδικασίας και των φάσεων της.

### **1.5.1 Μοντέλο “κύκλου ζωής των προϊόντων”**

Το μοντέλο της διαδικασίας της καινοτομίας των προϊόντων ή του “κύκλου ζωής” των προϊόντων αναπτύχθηκε από τους ερευνητές Abernathy και Utterback (1978) και αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για την σωστή διαχείριση της καινοτομίας. Σύμφωνα με το μοντέλο της καινοτομικής διαδικασίας των προϊόντων, εμφανίζονται 3 στάδια καινοτομίας στα προϊόντα. Στο πρώτο στάδιο, επικρατεί αβεβαιότητα και

δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη καινοτομία προϊόντος. Συνήθως, υπάρχουν πολλές ιδέες, η πλειοψηφία των περισσότερων αποτυγχάνουν λόγω της λανθασμένης αξιολόγησης των νέων αγορές και των τεχνολογικών ευκαιριών. Η διαδικασία παραγωγής στηρίζεται σε υψηλά εξειδικευμένο προσωπικό και εξοπλισμό και δεν υπάρχει σχεδόν καμία καινοτομία διαδικασίας. Πολλές μικρές επιχειρήσεις ανταγωνίζονται με βάση τα διαφοροποιημένα προϊόντα, χωρίς όμως ο ανταγωνισμός να είναι έντονος όπως στα επόμενα στάδια. Αυτό συμβαίνει διότι οι επιχειρήσεις δεν γνωρίζουν τις δυνατότητες εξέλιξης της καινοτομίας καθώς επίσης και το πώς θα αντιδράσει η αγορά. Επιπροσθέτως, υπάρχει χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών καθώς δεν απαιτούνται εξειδικευμένες πρώτες ύλες. Οι μεγαλύτερες απειλές προέρχονται κυρίως από την απαρχαιωμένη τεχνολογία. Σε αυτή τη φάση, μία επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει δύο στρατηγικές. Αρχικά, έχει την δυνατότητα να κυριαρχήσει στην αγορά και να καθιερώσει το προϊόν της σαν το «κυρίαρχο σχέδιο». Αυτή η στρατηγική απαιτεί συμφωνίες με τους διανομείς και επένδυση στο μάρκετινγκ έτσι ώστε να επηρεαστούν οι αντιλήψεις των πελατών. Εναλλακτικά, η εταιρεία μπορεί να προσπαθήσει να έχει τον έλεγχο των συμπληρωματικών περιουσιακών στοιχείων και να περιμένει έως ότου καθιερωθεί το προϊόν κυρίαρχο σχέδιο. Στη συνέχεια, αφού το πρότυπο καταστεί σαφές, η επιχείρηση προσπαθήσει να εξασφαλίσει το μεγαλύτερο μέρος των κερδών βασιζόμενη στο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα το οποίο προέρχεται από τα κανάλια διανομής, τις συμβάσεις με τους προμηθευτές, τις συμπληρωματικές τεχνολογίες, τις υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, κ.α. Μετά από ένα διάστημα, υπάρχει μία σταθεροποίηση σχετικά με μια συγκεκριμένη παράμετρο του συστήματος - το κυρίαρχο σχέδιο, το οποίο πολλές φορές μπορεί να μην είναι το καλύτερο σε τεχνικούς όρους αλλά είναι αυτό που αντικατοπτρίζει καλύτερα τις ανάγκες και στόχους της αγοράς. Πλέον, η καινοτομία «μετατοπίζεται» από την προϊόντική καινοτομία στην καινοτομία διαδικασίας. Αυτή είναι και η δεύτερη φάση του κύκλου ζωής της τεχνολογίας. Καθώς οι παραγωγοί πλέον αρχίζουν να μαθαίνουν περισσότερα σχετικά με την εφαρμογή της τεχνολογίας και για τις ανάγκες του πελάτη κάποια τυποποίηση αναδύεται στην αγορά. Συνήθως, η αποδοχή της καινοτομίας αρχίζει να αυξάνεται καθώς αυξάνεται και η ίδια η αγορά. Μέσω αυτής της διαδικασίας, καθιερώνεται ένα κυρίαρχο σχέδιο του οποίου τα κύρια στοιχεία αλλά και τα υπόλοιπα προέρχονται από μεμονωμένες καινοτομίες που εισάγονται ανεξάρτητες μεταξύ τους σε προηγούμενες παραλλαγές του προϊόντος. Το κυρίαρχο

σχέδιο είναι επιθυμητό, διότι επιτρέπει στην επιχείρηση να εισπράξει το μονοπώλιο των ενοικίων. Ακόμα, αποτελεί το πρότυπο με το οποίο μπορεί μια επιχείρηση να αναπτύξει συμπληρωματικά προϊόντα ή ενισχυμένες εκδόσεις γρηγορότερα, ενδεχομένως, για την ίδρυση ενός νέου προτύπου στο μέλλον. Για παράδειγμα, η Microsoft κατάφερε να δημιουργήσει τα Windows ως το κυρίαρχο σχέδιο για γραφικά λειτουργικά συστήματα, χάρη στην προηγούμενη δεσπόζουσα θέση της με το λειτουργικό σύστημα MS-DOS. Η απειλή των νεοεισερχόμενων στην μεταβατική φάση συνδέεται με την τεχνολογία που εμπλέκεται στην καινοτομία. Στην παρούσα φάση, οι επιχειρήσεις θα χρησιμοποιήσουν στρατηγικές για την εδραίωση της θέσης του προϊόντος τους αρχίζοντας να αυξάνουν τη παραγωγική ικανότητα και την καινοτομία της διαδικασίας, προκειμένου να αντιμετωπίσει την επόμενη φάση, το στάδιο ωρίμανσης. Στη φάση ωρίμανσης η καινοτομία είναι σταδιακά αυξανόμενη τόσο στη διαδικασία όσο και στο προϊόν και υπάρχει έντονος ανταγωνισμός. Οι επιχειρήσεις πλέον έχουν μια σαφή εικόνα της καινοτομίας και της αγοράς και επομένως επικεντρώνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών. Ο εξειδικευμένος εξοπλισμός και το πολύ υψηλής ειδίκευσης προσωπικό γίνεται λιγότερο σημαντικό, δεδομένου ότι υπάρχει μια εμπορευματοποίηση, η οποία με τη σειρά της σημαίνει ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και πελατών αυξάνεται. Ο ανταγωνισμός γίνεται όλο και πιο έντονος και η αγορά κινείται προς την κατεύθυνση ενός ολιγοπωλίου. Κατά συνέπεια, η επιχείρηση είναι σε θέση να εξασφαλίσει τη θέση της μέσα από τις σχέσεις με τους προμηθευτές, των καναλιών τα οποία θα δημιουργήσουν εμπόδια εισόδου για τους νεοεισερχόμενους. Οι επιχειρήσεις πλέον έχουν μια σαφή εικόνα της καινοτομίας και της αγοράς και επομένως επικεντρώνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών (Abernathy and Utterback, 1978). Το μοντέλο της διαδικασίας της καινοτομίας των προϊόντων, εκτός από τα στάδια της καινοτομικής διαδικασίας των προϊόντων, αναφέρει επιπλέον ότι η διαδικασία αυτή αποτελείται από 3 φάσεις, οι οποίες είναι οι εξής (Abernathy and Utterback, 1994):

- ✓ Η “fluidphase” (φάση ρευστότητας): χαρακτηρίζεται η περίοδος, κατά την οποία το ποσοστό της καινοτομίας των προϊόντων σε μια βιομηχανία ή σε μια κατηγορία προϊόντων είναι υψηλότερο κατά τα χρόνια της δημιουργίας της καινοτομίας. Αυτή την περίοδο πραγματοποιούνται μεταξύ των ανταγωνιστών πολλοί πειραματισμοί σχετικά με τον σχεδιασμό των προϊόντων. Επιπρόσθετα, κατά την συγκεκριμένη φάση δίνεται λιγότερη προσοχή στη

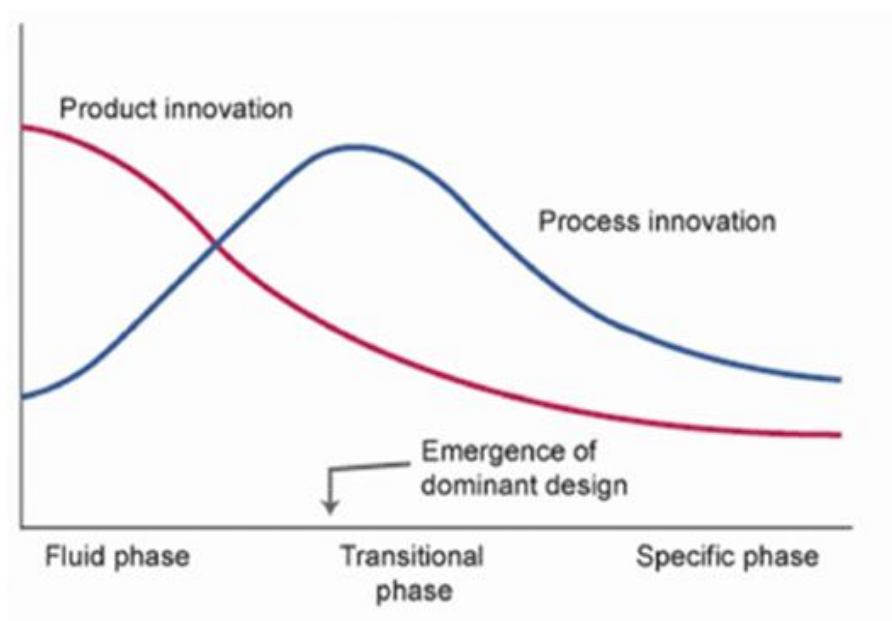
διαδικασία παραγωγής προϊόντων, με αποτέλεσμα το ποσοστό της διαδικασίας της καινοτομίας να είναι σημαντικά χαμηλό. Αυτή η περίοδος ρευστότητας ανοίγει τον δρόμο για μια μεταβατική περίοδο.

- ✓ Η “transitional phase” (φάση μεταβατικότητας): κατά την διάρκεια της μεταβατικής φάσης κυριαρχεί η πτώση του μεγάλου ποσοστού της καινοτομίας των προϊόντων και η παράλληλη αύξηση ενός μεγάλου ποσοστού της διαδικασίας καινοτομιών. Σε αυτό το σημείο, η ποικιλία των προϊόντων αρχίζει να δίνει την θέση της σε συγκεκριμένα σχέδια, που έχουν αποδειχτεί στην αγορά ως η καλύτερη μορφή που ικανοποιεί τις ανάγκες του καταναλωτή. Έτσι, καθώς η μορφή του προϊόντων έχει αρχίσει να εγκαθίσταται, ο ρυθμός παραγωγής προϊόντων καινοτομίας άρχισε να ελαττώνεται, με αποτέλεσμα πολλές βιομηχανίες να οδηγηθούν στην τρίτη φάση καινοτομίας προϊόντων.
- ✓ Η “specificphase”: κατά την φάση αυτή, το ποσοστό της καινοτομίας μειώνεται εξίσου και για την διαδικασία και για το προϊόν. Οι βιομηχανίες που κατάφεραν να διέλθουν αυτή την τρίτη φάση, επικεντρώθηκαν αποκλειστικά στο κόστος, την ένταση και τη χωρητικότητα. Σε αυτή τη φάση, η διαδικασία της καινοτομίας και η καινοτομία του προϊόντος γίνονται με μικρά και σταδιακά βήματα.

Οι παραπάνω τρεις φάσεις καινοτομίας δεν κατάφεραν να εφαρμοστούν από όλες τις βιομηχανίες. Ωστόσο, το μοντέλο αποδείχτηκε χρήσιμο για την κατανόηση του εξέλιξης της καινοτομίας ως παράγοντα του βιομηχανικού ανταγωνισμού κατά την διάρκεια του χρόνου.

Στο παρακάτω διάγραμμα (βλ. εικόνα 8), παρουσιάζεται ο κύκλος ζωής της καινοτομίας. Ο κάθετος άξονας καταγράφει την έμφαση που δίνεται στην καινοτομία, ενώ ο οριζόντιος άξονας δείχνει τις φάσεις της καινοτομίας. Στην πρώτη φάση, η καινοτομία των προϊόντων κυριαρχεί ενώ στην δεύτερη φάση η καινοτομία διαδικασίας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο. Μεταξύ της πρώτης φάσης και της δεύτερης, υπάρχει ένα σημείο όπου τόσο η καινοτομία των προϊόντων τόσο και η καινοτομία διαδικασίας είναι εξίσου σημαντικές. Στο διάγραμμα, το σημείο αυτό, είναι το σημείο που τέμνονται οι δύο καμπύλες. Από το σημείο αυτό και πέρα, η προϊόντική καινοτομία πλέον μειώνεται ενώ η καινοτομία διαδικασίας αυξάνεται συνεχώς. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα, υπάρχει ένα σημείο όπου η καμπύλη της καινοτομίας διαδικασίας φθάνει στο μέγιστο. Αυτό είναι και το σημείο που αναδύεται

το «κυρίαρχο σχέδιο». Από εκεί και πέρα, η καινοτομία διαδικασίας αρχίζει να φθίνει. Στην τρίτη φάση τόσο η προϊόντική καινοτομία όσο και η καινοτομία διαδικασίας παρουσιάζουν σταθερή πορεία και εξέλιξη. Ωστόσο, η καινοτομία διαδικασίας συνεχίζει να είναι σημαντικότερη από την καινοτομία προϊόντος (Utterback, 1994).



Εικόνα 8. James, M. Utterback, 1994, Mastering the Dynamics of Innovation.

### 1.5.2 Το μοντέλο της καινοτομίας της επιχειρηματικότητας

Σύμφωνα με το μοντέλο της καινοτομίας της επιχειρηματικότητας του Bessant and Tidd (2013), η καινοτομία είναι το αποτέλεσμα μιας αλληλουχίας δραστηριοτήτων και αποτελεί μία διαδικασία η οποία περιλαμβάνει τέσσερα βασικά βήματα (βλ. εικόνα 9):

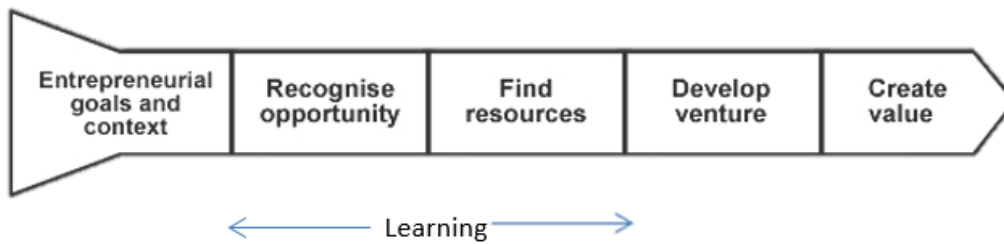
1. Αναγνώριση της ευκαιρίας, η οποία πυροδοτείται από κάθε πηγή προς και όλες τις κατευθύνσεις. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να πάρουν τη μορφή νέων τεχνολογικών ευκαιριών ή να αποτελέσουν τον λόγο αλλαγής των απαιτήσεων των αγορών. Για παράδειγμα, η καινοτομία μπορεί να είναι το αποτέλεσμα νομοθετικής πίεσης ή λόγω μίας ενέργειας ενός ανταγωνιστή. Μπορεί επίσης να είναι μια λαμπρή ιδέα, όπως αυτή που σκέφτηκε ο

Αρχιμήδης καθώς κάθονταν στην μπανιέρα. Ακόμη, μπορεί να προέλθει από την μη ικανοποίηση των κοινωνικών συνθηκών ή από την επιθυμία δημιουργίας ενός καλύτερου κόσμου.

2. Εύρεση χρηματικών πόρων: Το πρόβλημα με την καινοτομία είναι ότι είναι από τη φύση της ένα ρίσκο για την επιχείρηση. Δεν ξέρει κανείς από την αρχή εάν αυτό που έχει αποφασιστεί να γίνει πρόκειται να δουλέψει ή ακόμη και αν μπορεί να υλοποιηθεί. Ακόμη, απαιτείται δέσμευση κάποιου κεφαλαίου για να ξεκινήσει η διαδικασία της καινοτομίας. Σε αυτό το στάδιο διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο οι στρατηγικές επιλογές. Η ιδέα ταιριάζει στη στρατηγική που ακολουθεί, έχει σχεδιαστεί πάνω σε κάτι που γνωρίζουμε ή κάπου όπου να υπάρχει εύκολη πρόσβαση.
3. Ανάπτυξη της ιδέας: Έχοντας συλλέξει όλα τα απαραίτητα σημάδια, φτιάχνοντας μια στρατηγική και βρίσκοντας τους κατάλληλους χρηματικούς πόρους, το επόμενο βήμα είναι αυτές οι πιθανές ιδέες να μετατραπούν σε πραγματικότητα. Κατά κάποιο τρόπο αυτή η φάση είναι σαν να υφαίνεται η γνώση- σταδιακά τοποθετούνται μαζί διάφορες πτυχές γνώσεων – σχετικά με την τεχνολογία, τις αγορές, τον ανταγωνισμό και δημιουργείται μια εικόνα η οποία αναδύεται ως καινοτομία. Απαιτείται χρόνος, ανθρώπινο και χρηματικό κεφάλαιο ώστε να βρεθεί ο τρόπος που θα αποδώσει καλύτερα την καινοτομία. Μέσω της έρευνας και της ανάπτυξης των μελετών της αγοράς, της ανάλυσης του ανταγωνισμού, σταδιακά βελτιώνεται η κατανόηση της καινοτομίας και η λειτουργία της. Σε αυτό το στάδιο, θα πρέπει να γίνει ισορροπία μεταξύ των λαμπρών ιδεών και των νέων τρόπων ώστε να επιλυθούν τα προβλήματα που τυχόν προκύπτουν, εξασφαλίζοντας πάντα το budget σε χρόνο, χρήματα και πηγές.



4. Δημιουργία αξίας: Παρά των προσπαθειών να αναπτυχθεί ένα εγχείρημα, δεν υπάρχει εγγύηση ότι το αποτέλεσμα θα είναι το βέλτιστο. Εάν υπάρχει



Εικόνα 9. Bessant, J. and Tidd, J. (2013), *Innovation and Entrepreneurship*, 2<sup>nd</sup> ed.

εμπορική καινοτομία, η διαχείριση της καινοτομίας μπορεί να μεγιστοποιήσει τα κέρδη μιας επιχείρησης μέσω της προστασίας της διανοητικής μας περιουσίας. Ακόμη, υπάρχει η δυνατότητα στο τέλος ενός project να κοιτάξουμε πίσω και να εξετάσουμε τι έχουμε μάθει και πως αυτή η γνώση ίσως μας βοηθήσει σε άλλες καταστάσεις. Με άλλα λόγια, η γνώση που μπορεί να λάβει κανείς είναι πολύ χρήσιμη για την ανάπτυξη της ικανότητας του.

### 1.5.3 Το γραμμικό μοντέλο καινοτομίας

Υπάρχουν 2 προσεγγίσεις για το γραμμικό μοντέλο καινοτομίας:

- ✓ Σύμφωνα με την πρώτη προσέγγιση, η τεχνολογία είναι αυτή που ωθεί την ανάπτυξη της καινοτομίας και οι δυνατότητες που αναδεικνύονται είναι αποτέλεσμα επιστημονικής έρευνας. Οι επιστήμονες ανακαλύπτουν θεωρίες, οι τεχνολόγοι τις εφαρμόζουν με σκοπό να ανακαλύψουν νέες ιδέες για τα προϊόντα και οι μηχανικοί μετατρέπουν αυτές τις ιδέες σε πρότυπα για να τις ελέγξουν. Τέλος, το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις προωθούν στους πιθανούς πελάτες (βλ. εικόνα 10). Σε αυτό το μοντέλο, η αγορά έχει ένα παθητικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη της έρευνας και ανάπτυξης. Το μοντέλο αυτό ονομάζεται ως “push technology” (Trott, 2005).



Εικόνα 10. Trott, P., 2005, Innovation Management and New Product Development, 3<sup>rd</sup> Edition.

- ✓ Η δεύτερη προσέγγιση, υποστηρίζει ότι η αγορά όχι μόνο δεν έχει παθητικό ρόλο στην ανάπτυξη της έρευνας και ανάπτυξης, αλλά επηρεάζει την διαδικασία της καινοτομίας. Το μοντέλο αυτό είναι γνωστό ως «market pull». Οι ανάγκες των πελατών πυροδοτούν την καινοτομία και το μάρκετινγκ είναι το εργαλείο με το οποίο αναπτύσσονται οι νέες ιδέες. Η κατανόηση της αγοραστικής συμπεριφοράς διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις μελέτες του marketing, εφόσον παρέχουν σημαντικές πληροφορίες έτσι ώστε να κατανοηθούν οι ανάγκες των καταναλωτών. Η διαφήμιση και το branding είναι σημαντικά στοιχεία σε αυτή τη διαδικασία για να διεγείρουν και να δημιουργήσουν βασικές ανθρώπινες ανάγκες. Με την σειρά τους, οι νέες ιδέες εκφράζονται μέσω της έρευνας και ανάπτυξης και έπειτα οδηγούνται στην παραγωγή. Το μοντέλο αυτό βρίσκει εφαρμογή στους κλάδους όπου η δύναμη των πελατών είναι ισχυρή. χρήση αυτού του μοντέλου καινοτομίας είναι σημαντική στα ώριμα στάδια ενός κλάδου ή στον κύκλο ζωής του προϊόντος όταν υπάρχει περισσότερο από μια προσφορά. Ο ανταγωνισμός εξαρτάται από την διαφοροποίηση των βασικών αναγκών και συμπεριφορών ή στην τμηματοποίηση της προσφοράς. Πολλές φορές, η αύξηση μίας σημαντικής ανάγκης ή ζήτησης μπορούν να έχουν επίδραση στην καινοτομία. Για παράδειγμα, η ζήτηση για σίδηρο και τα προϊόντα από σίδηρο αυξήθηκαν στην Βιομηχανική Επανάσταση και έδειξαν τα όρια των παλιών μεθόδων λωσίματος με κάρβουνο. Τέλος, είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ότι η καινοτομία δεν σχετίζεται πάντα με την αγορά ή με τις καταναλωτικές ανάγκες. Υπάρχει μια παράδοση για κοινωνική ανάγκη παρέχοντας ώθηση για νέα προϊόντα διαδικασίες και υπηρεσίες. Εάν υπάρχουν κοινωνικές ανάγκες όπως υγεία ή καθαρό νερό για μία αναπτυσσόμενη χώρα ή περισσότερη αποδοτική εκπαίδευση ή κοινωνικές υπηρεσίες σε αναπτυγμένες οικονομίες, η ανάγκη για αλλαγή είναι ξεκάθαρη και αποτελεί έναυσμα για αυξανόμενη

καινοτομία (Trott, 2005).

## 1.6 Αξιολόγηση Καινοτομίας

Είδαμε στα προηγούμενα κεφάλαια πως η διαδικασία και η διαχείριση με όλα τα καινοτομικά της μοντέλα, δίνουν σημαντικές πληροφορίες για τη καινοτομία και το ρόλο που διαδραματίζει μέσα στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα εξεταστεί άλλος ένας σημαντικός παράγοντας, ο οποίος είναι η αξιολόγηση της καινοτομίας από τις επιχειρήσεις. Πράγματι οι επιχειρήσεις πρέπει να αξιολογούν τη καινοτομία, έτσι ώστε να είναι σε θέση να πετύχουν το στόχο τους, δηλαδή την επίτευξη της μέγιστης δυνατής κερδοφορίας. Οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιολογήσουν τις διαδικασίες καινοτομίας με διάφορους τρόπους και εργαλεία. Αυτά τα εργαλεία, διασφαλίζουν ότι το καινοτόμο προϊόν που γεννήθηκε μέσα στην επιχείρηση, είναι ένα από αυτά που είχε σχεδιαστεί για το συγκεκριμένο σκοπό. Συγκεκριμένα ένα από αυτά τα εργαλεία που δημιουργήθηκε για αυτό το σκοπό σύμφωνα με τον (Hauser 1988), είναι το "House of Quality". Το εργαλείο αυτό δημιουργήθηκε από τη Mitsubishi, έτσι ώστε να βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης, να παίρνουν σωστές αποφάσεις, συνδυάζοντας τις απαιτήσεις των καταναλωτών ενός προϊόντος, σε σχέση με τους ανταγωνιστές της εταιρείας και τέλος με το τι ακριβώς είναι κατάλληλο όσο αναφορά το προϊόν για ένα πελάτη. Έτσι σύμφωνα με τον Hauser (1998) το "σπίτι της ποιότητας", είναι στην ουσία, ένας πίνακας, στον οποίο αντιπαραβάλλονται οι απαιτήσεις των καταναλωτών σε σχέση με τις προδιαγραφές των προϊόντων. Ο Hauser (1988), ισχυρίζεται πως το πρώτο βήμα, είναι η αναγνώριση των προδιαγραφών του εκάστοτε προϊόντος και η σημασία τους από τους καταναλωτές του. Ως δεύτερο βήμα ορίζει πως είναι όλα τα τεχνικά χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου προϊόντος, τα οποία συσχετίζονται με τις απαιτήσεις, των χρηστών (καταναλωτών) και προσδιορίζεται με σύμβολα, ο βαθμός συσχέτισης (Hauser 1988). Επίσης φαίνεται η αλληλεξάρτηση των τεχνικών χαρακτηριστικών η οποία είναι είτε αρνητική, είτε θετική. Τέλος γίνεται σύγκριση του προϊόντος της επιχείρησης με το αντίστοιχο των ανταγωνιστριών της.

Ως αποτέλεσμα το "Σπίτι της ποιότητας", (Hauser 1988), προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα στο τρόπο προσέγγισης της αξιολόγησης της καινοτομίας, καθώς

δίνει ένα κοινό περιβάλλον εργασίας για τους εργαζόμενους της εταιρίας. Παράλληλα ξεκαθαρίζει τις σχέσεις μεταξύ των απαιτήσεων των πελατών, λαμβάνοντας υπόψη τον ανταγωνισμό που επικρατεί στον κλάδο (Hauser 1988).

Τέλος οι Chiesaet.al (1996), παρουσιάζουν ένα πλαίσιο για τον έλεγχο της διαχείρισης της τεχνολογικής καινοτομίας. Σύμφωνα με τους Chiesaet.al (1996), η μεθοδολογία ελέγχου τους, υπερβαίνει τη μέτρηση των επιδόσεων, υπογραμμίζοντας τα προβλήματα και τις ανάγκες, παρέχοντας πληροφορίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη σχεδίων δράσης και για τη βελτίωση των επιδόσεων. Η θεμελίωση της ελεγκτικής μεθοδολογίας αποτελεί πρότυπο τεχνικής καινοτομίας. Το μοντέλο εξετάζει τις διαχειριστικές διαδικασίες και τους οργανωτικούς μηχανισμούς μέσω των οποίων πραγματοποιείται η καινοτομία. Η υποκείμενη αυτή μέθοδος είναι η ιδέα, ότι η επιτυχία στην καινοτομία σχετίζεται με την ορθή πρακτική στις σχετικές διαδικασίες διαχείρισης. Οι Chiesaet.al (1996) παρουσιάζουν, το μοντέλο το οποίο εντοπίζει τέσσερις βασικές διαδικασίες: γενιά ιδεών, ανάπτυξη προϊόντων, καινοτομία διαδικασιών και απόκτηση τεχνολογίας. Υποστηρίζοντας αυτές τις βασικές διαδικασίες, οι οποίες είναι τρεις, και επιτρέπουν: 1) την ανάπτυξη ανθρώπινων και οικονομικών πόρων, 2) την αποτελεσματική χρήση των κατάλληλων συστημάτων και εργαλείων 3) την ηγετική θέση και την κατεύθυνση των ανώτερων στελεχών. Το αποτέλεσμα αυτών των βασικών και ευνοϊκών διαδικασιών είναι η απόδοση από την πλευρά της καινοτομίας και της συνακόλουθης ανταγωνιστικότητας στην αγορά. Αυτό το μοντέλο παρέχει τη βάση για έναν λεπτομερή έλεγχο της τρέχουσας πρακτικής και των επιδόσεων καινοτομίας. Ο έλεγχος έχει δύο διαστάσεις: Αρχικά είναι ο έλεγχος της διαδικασίας, ο οποίος αξιολογεί κατά πόσον εφαρμόζονται οι διαδικασίες που είναι απαραίτητες, για την καινοτομία καθώς και ο βαθμός στον οποίο χρησιμοποιούνται οι βέλτιστες πρακτικές. Ο άλλος είναι ο έλεγχος απόδοσης, ο οποίος επικεντρώνεται στα αποτελέσματα κάθε διαδικασίας πυρήνα και διαδικασίας της συνολικής τεχνολογικής καινοτομίας και της επίδρασής της, στην ανταγωνιστικότητα. Ο έλεγχος επιδόσεων συμβάλλει στον προσδιορισμό των αναγκών και των προβλημάτων, αλλά δεν εξηγεί γιατί υπάρχουν κενά μεταξύ της τρέχουσας και της απαιτούμενης απόδοσης. Επιπλέον σύμφωνα με τον Coughlan (2009) δεν παρέχει ένα σχέδιο δράσης για το κλείσιμο αυτών των κενών. Ο έλεγχος της διαδικασίας ανταποκρίνεται στις ανάγκες αυτές. Η μεθοδολογία ελέγχου χρησιμοποιεί μια προσέγγιση δύο επιπέδων: μια ταχεία αξιολόγηση με βάση

τα scorecards για την καινοτομία και έναν εμπειριστατωμένο έλεγχο. (Chiesa et.al, 1996). Αυτές οι κάρτες αποτελεσμάτων παρέχουν μια γενική εικόνα των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών της εταιρείας όσον αφορά τη διαχείριση της τεχνικής καινοτομίας, επισημαίνοντας εκείνες τις περιοχές που απαιτούν διεξοδική εξέταση. Αυτός ο έλεγχος ο οποίος διεξάγεται εις βάθος, προσδιορίζει όχι μόνο τις διαδικασίες, αλλά και τις περιοχές που απαιτούν προσοχή.

### **1.7 Το Μέλλον της Καινοτομίας**

Σήμερα, ζούμε σε μια δυναμική και πολυτάραχη παγκόσμια κοινότητα. Το κύμα των μεγάλων τάσεων, συμπεριλαμβανομένης της ταχείας αλλαγής στην παγκοσμιοποίηση και των τεχνολογικών εξελίξεων, δημιουργεί νέες δυνάμεις της αγοράς. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, η καινοτομία να αποτελεί ένα ζωτικής σημασίας, κομμάτι για κάθε επιχείρηση σε οποιοδήποτε κλάδο. Πολλοί μελετητές εντοπίζουν την εισαγωγή της καινοτομίας στον τομέα της οικονομικής και κοινωνικής αλλαγής, όπως στο πρωταρχικό έργο του Joseph Schumpeter για τη «Θεωρία της Οικονομικής Ανάπτυξης» (Schumpeter, 1934). Ωστόσο, η καινοτομία, όπως αναφέρθηκε και στα προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, δεν εστιάζει μόνο στη δημιουργία αξίας προς όφελος ατόμων, οργανισμών ή κοινωνιών. Ο απώτερος στόχος της καινοτομίας πρέπει να είναι πολύ πιο εκτεταμένος, συμβάλλοντας στη δημιουργία ενός μέλλοντος, όπου οι άνθρωποι και το πιο σημαντικό οι καταναλωτές μπορούν να απολαύσουν την καλύτερη δυνατή ποιότητα ζωής. Έτσι, η καινοτομία πρέπει να αναζητήσει έξυπνες λύσεις για την αντιμετώπιση σημαντικών προβλημάτων, να αναζητήσει προσεγγίσεις για να προβλέψει το αβέβαιο μέλλον και να ακολουθήσει στρατηγικές για την αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας στο άμεσο μέλλον. Η καινοτομία ήταν το κύριο καθήκον των ανθρώπων σε όλη την ιστορία (Lee, 2015). Για να επιβιώσουν και να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής, οι άνθρωποι έκαναν διαρκής προσπάθειες για την επίτευξη καινοτομιών. Όλα τα μεγάλα επαναστατικά κύματα της ανθρώπινης ιστορίας - αγροτική, βιομηχανική, πληροφόρηση και πλέον τεχνολογική ανάπτυξη αφορούν την καινοτομία για τη δημιουργία νέας και καλύτερης αξίας (Lee.al, 2012).

Τα οφέλη της καινοτομίας μπορεί να προκύψουν σε άτομα, ομάδες ανθρώπων, κοινότητες, βιομηχανίες, κοινωνίες, έθνη, περιφέρειες και τον κόσμο.

Αυτό που είναι κοινό σε όλες αυτές τις οντότητες είναι ότι όλοι επιδιώκουν την καινοτομία για την καλύτερη προετοιμασία του μέλλοντος (Canton, 2015, Drucker, 1985).

Η δημιουργία ενός έξυπνου μέλλοντος είναι αυτή η κατάσταση, όπου οι άνθρωποι προετοιμάζονται για τα πιθανά σενάρια του μέλλοντος, έτσι ώστε να αντιμετωπίσουν καλύτερα τις μελλοντικές προκλήσεις (Canton, 2015). Οι προσπάθειες δημιουργίας ενός έξυπνου μέλλοντος απαιτούν καινοτόμες ιδέες για την αξιοποίηση της πανταχού παρούσας ψηφιακής συνδεσιμότητας, των έξυπνων αισθητήρων, της τεχνητής νοημοσύνης, του Διαδικτύου, της πρόσβασης σε όλες τις ανθρώπινες γνώσεις και του επιχειρηματικού πνεύματος, για την αξιοποίηση των ευκαιριών με σκοπό την επίτευξη καλύτερης ποιότητας ζωής. Έτσι, ένα έξυπνο μέλλον είναι αυτό στο οποίο, οι άνθρωποι και οι επιχειρήσεις μπορούν ελεύθερα να επιδιώξουν την ευημερία τους και να είναι αισιόδοξοι για το μέλλον τους. Για να καταφέρουν οι επιχειρήσεις να εξασφαλίσουν καινοτομίες μέσα στο μέλλον πρέπει να ακολουθήσουν κάποιους κανόνες και να συμπεριφερθούν ως "Έξυπνες βιομηχανίες". Στην ψηφιακή εποχή, οι έξυπνες βιομηχανίες πρέπει να είναι προληπτικές όσον αφορά τον ψηφιακό μετασχηματισμό, ώστε να παρέχουν στους πελάτες τους, πελάτες και προϊόντα που επιθυμούν ή θα χρειαστούν (Rogers, 2016). Η σταδιακή μετάβαση στην κυρίαρχη λογική των υπηρεσιών στις προηγμένες οικονομίες αναγκάζει τις επιχειρήσεις να δημιουργούν προστιθέμενη αξία συνδυάζοντας προϊόντα με μοναδικές υπηρεσίες. Επίσης, το νέο οικονομικό μοντέλο της ψηφιακής εποχής επιτρέπει πολλές νέες επιχειρήσεις που μπορούν να εξασφαλίσουν έναν πολύ μεγάλο αριθμό πελατών με λίγους εργαζόμενους (π.χ. Instagram, WhatsApp, Airbnb κ.λπ.), εστιάζοντας στην πρόσβαση και όχι στην ιδιοκτησία φυσικών κεφαλαίων, στη συνεργασία με ανεξάρτητες επιχειρήσεις, και όχι στην ελαχιστοποίηση του κόστους (Lee, 2015). Έτσι, εκμεταλλεύονται νέα μοντέλα επιχειρηματικών μοντέλων όπως το SNS, το κοινωνικό εμπόριο, τις λύσεις κινητής τηλεφωνίας και τα αυτοδιαχειριζόμενα συστήματα επιχειρήσεων.

Άλλος ένα σημαντικός παράγοντας ο οποίος καθορίζει το μέλλον των επιχειρήσεων για τη δημιουργία καινοτομίας, είναι το πόσο ευφρείς είναι οι εργαζόμενοί τους, έτσι ώστε να μπορούν να εισάγουν καινοτομίες για ένα έξυπνο μέλλον. Στο δυναμικό παγκόσμιο περιβάλλον, με τις ταχέως αναπτυσσόμενες τεχνολογίες και γνώσεις, ένα έξυπνο μέλλον απαιτούσε καλά μορφωμένους και

εκπαιδευμένους ανθρώπους. Μερικοί επιστήμονες εκτιμούν ότι περίπου το 90 τοις εκατό των γνώσεων που έχουμε σήμερα έχει δημιουργηθεί τα τελευταία 5-6 χρόνια. Επίσης, το 90% των δεδομένων που έχουμε σήμερα έχει δημιουργηθεί τα τελευταία 2 χρόνια (Kim et al., 2014). Αυτό σημαίνει ότι χρειαζόμαστε έξυπνους ανθρώπους που μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία νέας γνώσης, είναι σε θέση να χρησιμοποιούν νέες καινοτομίες για να βελτιώσουν αυτό που είναι σημαντικό στην κοινωνία και να εξαγάγουν σημαντικά κομμάτια νοημοσύνης από τον συνεχώς αυξανόμενο όγκο δεδομένων μέσω έξυπνων αναλύσεων. Πρόσφατα, ο Πρόεδρος Μπαράκ Ομπάμα των ΗΠΑ ανακοίνωσε το πρόγραμμα των 4.1 δισεκατομμυρίων δολαρίων, "Πληροφορική για όλους", για να εξοπλίσει όλους τους Αμερικανούς να είναι ικανοί πολίτες στην πανταχού παρούσα ψηφιακή εποχή (White House Blog, 2016). Άρα καθίσταται αναγκαίο να υπάρχουν ταλαντούχοι και ευφυείς εργαζόμενοι στις εταιρίες, το οποίο είναι ένα πολύ σημαντικό καθήκον για τους διευθυντές ανθρωπίνου δυναμικού.

Επιπλέον αξίζει να σημειωθεί πως οι managers πρέπει να εξετάζουν σημαντικά τις ικανότητες των υφισταμένων τους, έτσι ώστε να υπάρχει αντιστοιχία στα ανθρώπινα ταλέντα σε σχέση με τις θέσεις εργασίας, που αναζητούν. Οι εταιρίες προσπαθούν συνεχώς να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους, μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (HRM). Η ηγεσία, τα κίνητρα, η ικανοποίηση των εργαζομένων, η σχεδίαση θέσεων εργασίας, η επικοινωνία, η διοίκηση ομάδας και όλα τα συναφή, συνδέονται με την επίτευξη του καλύτερου αποτελέσματος του ανθρωπίνου δυναμικού. Οι ισχυρισμοί που βασίζονται στη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού έχουν υποστηριχθεί κατά τη διάρκεια των τελευταίων δύο δεκαετιών (Harter, 2007, Rigoni και Asplund, 2016), εκτός από τις θεωρίες κινήτρων, τη θετική ψυχολογία και πρόσφατα το Ψυχολογικό Κεφάλαιο (Luthans et.al, 2015). Οι άνθρωποι είναι πιο παραγωγικοί όταν χρησιμοποιούν τα ταλέντα τους στις δουλειές τους. Ο Gallup εκτιμά ότι ο συνδυασμός ανθρωπίνου ταλέντου και θέσεων εργασίας θα μπορούσε να είναι ο μεγαλύτερος παράγοντας όχι μόνο του εθνικού ΑΕΠ (αρκετά τρισεκατομμύρια δολάρια), αλλά και της αίσθησης του επιτεύγματος και της ευτυχίας του εργατή (Harter, 2007). Το έξυπνο μέλλον χρειάζεται τέτοια καινοτομία.

Από την πλευρά των διευθυντών, είναι αναγκαίο να υπάρχει έξυπνη ηγεσία. Σύμφωνα με τους (Kramer and Pfitzer, 2016, Ramaswamy and Ozcan, 2014), οι

αποτελεσματικοί ηγέτες σήμερα, δεν είναι μόνο υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων, δεν διαθέτουν μόνο χαρισματικές προσωπικότητες και δεν αρκεί να είναι μόνο ικανά στελέχη. Πρέπει να είναι σε θέση να συνδιαμορφώνουν κοινό όραμα και στόχους με άλλους, με στόχο τη συλλογική σοφία και πειθαρχία. Έξυπνοι ηγέτες είναι εκείνοι που μπορούν να παρακινήσουν και να εμπλέξουν τους ανθρώπους να συνεισφέρουν στη συν-δημιουργία ενός έξυπνου μέλλοντος. Οι προηγμένες τεχνολογίες δεν φέρνουν πάντοτε κοινή ευημερία ή αρμονία στην κοινωνία (Schumpeter, 1934). Στην πραγματικότητα, η εφαρμογή τεχνολογιών δεν δημιουργεί πάντα νέες θέσεις εργασίας. Αντίθετα, η αυτοματοποίηση πολλών εργασιών από μηχανές, ρομπότ και ΤΠΕ έχει καταστρέψει πολλές θέσεις εργασίας σε όλο τον κόσμο. Μια πρόσφατη μελέτη του Πανεπιστημίου της Οξφόρδης ανέφερε ότι περίπου το 47% όλων των δραστηριοτήτων εργασίας μπορεί να αυτοματοποιηθεί με τεχνολογίες (Frey and Osborne, 2013). Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να μειωθούν οι θέσεις εργασίας, κάτι που προκαλεί αρνητικές επιδράσεις στο άμεσο μέλλον.

Τέλος άλλο ένα σημαντικό αποτέλεσμα που μπορεί να επιφέρει η καινοτομία στο μέλλον, όχι μόνο της ίδιας της επιχείρησης, αλλά και της οικονομίας ολόκληρης, σε εθνικό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο είναι η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας με μεγαλύτερους κύκλους ζωής. Υπάρχει η πεποίθηση ότι οι νέες τεχνολογίες συμβάλλουν στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Πολλές χώρες προσπαθούν να δημιουργήσουν θέσεις εργασίας συγκεντρώνοντας τεράστια ποσά από τον προϋπολογισμό για έρευνα και ανάπτυξη. Για να τη δημιουργία ενός έξυπνου σε εισαγωγικά μέλλοντος, χρειαζόμαστε έξυπνες καινοτομίες που εφαρμόζουν νέες τεχνολογικές προόδους για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας που έχουν σχετικά μεγάλους κύκλους ζωής. Αυτό είναι πολύ σημαντικό για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), οι οποίες αποτελούν, κινητήρια δύναμη, για τη στήριξη της εθνικής οικονομίας (Brynjolfsson and McAfee, 2014, Clifton, 2016). Αυτές οι νέες θέσεις απασχόλησης στην ψηφιακή εποχή περιλαμβάνουν πολλές επαγγελματικές εργασίες έντασης γνώσης που υποστηρίζουν έξυπνα συστήματα (π.χ. έξυπνες υποδομές, εργοστάσια, δημόσια ασφάλεια, μεταφορές, ενέργεια, νερό, επεξεργασία αποβλήτων, υγειονομική περίθαλψη και εκπαίδευση κ.λπ.). Τα παραπάνω δίνουν σημαντικό πλεονέκτημα σε κάθε επιχείρηση που τα εφαρμόζει αυξάνοντας τη παραγωγικότητά της. Το πιο σημαντικό όμως είναι πως επηρεάζει ανοδικά όλη την οικονομία καθώς επιφέρει θετικές οικονομίες κλίμακας. Από τα παραπάνω φαίνεται



πως υπάρχουν παράγοντες οι οποίοι δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς να δημιουργήσουν ένα βιώσιμο μέλλον. Η καινοτομία παίζει καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη του μέλλοντος. Παράλληλα η δημιουργία καινοτομίας μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα όχι μόνο στο τομέα του επιχειρείν, αλλά και σε όλη την παγκόσμια οικονομία.

## **1.8 Μύθοι Καινοτομίας**

Ιστορικά οι περισσότεροι διευθυντές ταυτίζουν την καινοτομία, κυρίως με την ανάπτυξη νέων προϊόντων και νέων τεχνολογιών. Όμως, όλο και περισσότερο, η καινοτομία θεωρείται ότι εφαρμόζεται στην ανάπτυξη νέων προσφορών υπηρεσιών, επιχειρηματικών μοντέλων, σχεδίων τιμολόγησης και διαδρομών στην αγορά, καθώς και νέων πρακτικών διαχείρισης. Υπάρχει πλέον μεγαλύτερη αναγνώριση ότι οι νέες ιδέες μπορούν να μετασχηματίσουν οποιοδήποτε τμήμα της αλυσίδας αξίας και ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αντιπροσωπεύουν μόνο ένα κομμάτι της καινοτομίας. Είτε η διατήρηση ενός επιλεγμένου συγκροτήματος υπαλλήλων, είτε πρόκειται για σχεδιαστές, μηχανικούς ή επιστήμονες, των οποίων η ευθύνη είναι να δημιουργούν και να ακολουθούν νέες ιδέες, συχνά σε ξεχωριστή τοποθεσία. Παρόλα αυτά όλο και περισσότερο, η καινοτομία έχει θεωρηθεί ως ευθύνη ολόκληρης της οργάνωσης. Για πολλές μεγάλες εταιρείες, η νέα επιτακτική ανάγκη είναι ο επιχειρηματίας να βλέπει την καινοτομία, ως μια ικανότητα που αξιοποιεί τις δεξιότητες και τη φαντασία των εργαζομένων, σε όλα τα επίπεδα, κάνοντας την καινοτομία, δουλειά όλων των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να είναι ελκυστική προς αυτούς, αλλά πολύ δύσκολο να επιτευχθεί . Πολλές εταιρείες έχουν δημιουργήσει προτάσεις, σχήματα, προγράμματα ιδεών, μονάδες που αποτολμούν και ηλεκτρονικά φόρουμ, έτσι ώστε να καταφέρουν να το πετύχουν. Από τα παραπάνω γεννιούνται κάποιοι μύθοι οι οποίοι σχετίζονται με τη καινοτομία. Σύμφωνα με τους James (2015), Deci (1999), ένας μύθος είναι ότι, η αμοιβή παίζει πρωταρχικό ρόλο για τη δημιουργία καινοτομίας. Μια κυρίαρχη ανησυχία όταν οι οργανώσεις επιθυμούν να αναπτύξουν τις ικανότητές τους στην καινοτομία, είναι πώς να δομήσουν τις ανταμοιβές για τις ιδέες τους. Ένα κοινό σχόλιο είναι ότι η καινοτομία συνεπάγεται διακριτική προσπάθεια, πέραν των υπαρχουσών αρμοδιοτήτων, οπότε πρέπει να προσφέρουμε κίνητρα έτσι ώστε οι

άνθρωποι να καταβάλουν αυτή την επιπλέον προσπάθεια. Παρόλα αυτά στη πραγματικότητα δεν ισχύει κάτι τέτοιο. Οι άνθρωποι υποκινούνται από πολλούς παράγοντες, αλλά οι εξωγενείς ανταμοιβές, όπως τα χρήματα είναι συνήθως δευτερεύοντες παράγοντες. Τα πιο ισχυρά κίνητρα είναι συνήθως «κοινωνικοί» παράγοντες, όπως η αναγνώριση και οι «προσωπικοί», όπως η εγγενής ευχαρίστηση που προσφέρει κάποια δουλειά (Ryan, 1999). Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν στοιχεία από την ψυχολογική έρευνα ότι τα άτομα βλέπουν την προσφορά ανταμοιβής, για ένα ευχάριστο έργο, ως μια προσπάθεια να ελέγξουν τη συμπεριφορά τους, γεγονός που υπονομεύει το εγγενές ενδιαφέρον τους και τις δημιουργικές επιδόσεις. (Koestner and Ryan 1999)

Ένας άλλος μύθος, είναι πως η ανοιχτή καινοτομία είναι το μέλλον (Witzel, 2008). Οποιαδήποτε συζήτηση σχετικά με την καινοτομία στις μεγάλες επιχειρήσεις μετατοπίζεται αργά ή γρήγορα στο θέμα της «ανοιχτής» καινοτομίας. Η ιδέα ότι οι εταιρείες πρέπει να αναζητήσουν τρόπους να αξιοποιήσουν τις ιδέες που βρίσκονται πέρα από τα τυπικά όρια τους. Πολλές εταιρείες αγκαλιάζουν τώρα την ανοιχτή καινοτομία στις πολλές μορφές της. Για παράδειγμα, η δανική toymaker LEGO αξιοποιεί τις ιδέες των πελατών, της ως πηγή καινοτομίας εδώ και χρόνια και ορισμένα νέα προϊόντα φέρουν την ένδειξη "δημιουργήθηκε από τους fans του LEGO" (Witzel, 2008). Επιπλέον άλλο ένα παράδειγμα από τον (Byron, 2008) είναι ένα από τα πρώτα πειράματα της P & G σχετικά με την online διαφήμιση, η οποία προσκάλεσε τους ανθρώπους να κάνουν ψευδείς ταινίες της τηλεοπτικής διαφήμισης "Talking Stain" της P & G και να τις δημοσιεύσουν στο YouTube. Το αποτέλεσμα ήταν, πάνω από 200 υποβολές, ορισμένες από τις οποίες αποδείχθηκαν αρκετά καλές. Τα οφέλη της ανοιχτής καινοτομίας, όσον αφορά την παροχή πρόσβασης σε μια πολύ μεγαλύτερη ομάδα ιδεών, είναι προφανή. Το κόστος είναι επίσης σημαντικό, συμπεριλαμβανομένων των πρακτικών προκλήσεων για την επίλυση των ζητημάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, της έλλειψης εμπιστοσύνης και από τις δύο πλευρές του φράχτη και του λειτουργικού κόστους που συνεπάγεται η οικοδόμηση μιας ανοικτής ικανότητας καινοτομίας. Η ανοικτή καινοτομία δεν είναι το μέλλον, αλλά είναι σίγουρα μέρος του μέλλοντος και η έξυπνη προσέγγιση είναι να χρησιμοποιηθούν επιλεκτικά τα εργαλεία της ανοιχτής καινοτομίας.

Από την πλευρά του ο (Scott Berkun 2010) στο βιβλίο του "The myths of innovation" παρουσιάζει μια διαφορετική εκδοχή σχετικά με τους μύθους της

καινοτομίας. Συγκεκριμένα ο διάσημος συγγραφέας τονίζει πως υπάρχει ο μύθος, πως η καινοτομία είναι πάντα καλή και επιφέρει θετικά αποτελέσματα. Σύμφωνα με τον (Berkun, 2010), οι καινοτομίες και οι νέες ιδέες βοηθούν πολλούς ανθρώπους, αλλά παράλληλα έχουν αρνητικές συνέπειες για κάποιους άλλους. Ένα πολύ καλό παράδειγμα που παρουσιάζει στο βιβλίο του είναι αυτό με τις αυτοκινητοβιομηχανίες. "Πολλές φρικτές εφευρέσεις δημιουργήθηκαν με τις καλύτερες προθέσεις (και κάποιες φρικτές προθέσεις οδήγησαν σε κάποιες καλές συνέπειες). Οι Benz και Ford ποτέ δεν φανταζόταν ότι τα αυτοκίνητα θα σκοτώσουν 40.000 ανθρώπους ετησίως στις Η.Π.Α." Ακόμα υποστηρίζει πως ορισμένες νέες ιδέες έχουν ως αποτέλεσμα να χάσουν κάποιοι άνθρωποι τη δουλειά τους. Από αυτά φαίνεται πως κανείς δεν είναι σίγουρος για το τι αποτελέσματα θα φέρει μια καινοτομία στο μέλλον, άρα το να πιστεύουμε πως οι καινοτομίες οδηγούν πάντα σε θετικά αποτελέσματα αποτελεί ένα μύθο. Ακόμα υποστηρίζει πως υπάρχει ο μύθος ότι τα προβλήματα είναι λιγότερο ενδιαφέροντα από τις λύσεις. (Berkun, 2010) Ο Αϊνστάιν είπε: "Αν είχα 20 ημέρες για να λύσω ένα πρόβλημα θα έπαιρνε 19 για να το ορίσω." Υπάρχουν πολλοί δημιουργικοί τρόποι να σκεφτείς ένα πρόβλημα και διαφορετικοί τρόποι για να κοιτάξεις μια κατάσταση. Έτσι καταλαβαίνει κανείς, πως σημασία δεν έχει πάντα η λύση στο πρόβλημα και στη συγκεκριμένη περίπτωση η καινοτομία αλλά στο ίδιο το πρόβλημα, το οποίο πρέπει να αντιμετωπιστεί. Άλλος ένας μύθος για τον οποίο κάνει λόγο, είναι ο μύθος πως οι άνθρωποι αγαπάνε και δέχονται τις νέες ιδέες και καινοτομίες. Ο Berkun (2010) ισχυρίζεται πως ως άνθρωποι, είμαστε ένα συντηρητικό είδος και πως η συμμόρφωση είναι βαθιά στη βιολογία μας. Όλες οι μεγάλες ιδέες αν ανατρέξουμε στην παγκόσμια ιστορία, αρχικά ήταν υπό αμφισβήτηση και απορρίφθηκαν, συχνά για χρόνια ή δεκαετίες. Η ιστορία των ανακαλύψεων είναι μια ιστορία της επιμονής εναντίον της απόρριψης. Πολλά από αυτά που κάνουν έναν επιτυχημένο ερευνητή και καινοτόμο, είναι η ικανότητά του να πείσει τους συντηρητικούς ανθρώπους για τα πλεονεκτήματα των ιδεών του, μια πολύ διαφορετική ικανότητα από την ίδια τη δημιουργικότητα. Οι ιδέες σπάνια απορρίπτονται με βάση τα πλεονεκτήματά τους. απορρίπτονται λόγω του πώς αισθάνονται οι άνθρωποι. Όσο μεγαλύτερη είναι η ιδέα, τόσο πιο δύσκολη είναι η πρόκληση πειθούς.

Τέλος αναφέρει (Berkun, 2010) πως υπάρχει ο μύθος πως η "καλύτερη ιδέα δεν σημαίνει πάντα πως κερδίζει" δηλαδή δεν είναι πάντα και η πιο κερδοφόρα. Οι

περισσότεροι νικητές κερδίζουν την ιστορία και η ιστορία κατηγορεί τους ηττημένους για τη μοίρα τους, ακόμα κι αν έκαναν τα περισσότερα, από τα ίδια πράγματα που έκαναν και οι νικητές. Σημαντικό ρόλο σε αυτό παίζουν, το μάρκετινγκ, η πολιτική και το χρονοδιάγραμμα, τα οποία έχουν τεράστια επίδραση στο γιατί κερδίζει μια ιδέα ή οι ανταγωνιστές της. Σύμφωνα με τον Berkun (2010), οι άνθρωποι είναι ικανοποιητικό να πιστεύουν ότι η καλύτερη ιδέα έχει κερδίσει στο παρελθόν, γιατί είναι κάτι που θέλουν να πιστέψουν και στο παρόν. Είναι φανερό λοιπόν πως ιστορικά οι καλύτερες καινοτομίες δεν ήταν πάντα οι πιο κερδοφόρες σε σχέση με άλλες.

Συνοψίζοντας φαίνεται πως η καινοτομία είναι σίγουρα ένα αμφιλεγόμενο σημείο για πολλούς ερευνητές. Είναι σίγουρο πως δημιουργεί πολλές αλλαγές στους οργανισμούς, στις επιχειρήσεις, αλλά ακόμα και στην ίδια τη κοινωνία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να περιστρέφεται γύρω από πολλούς μύθους σχετικά με αυτήν και τις επιπτώσεις της.

## **Κεφάλαιο2**

### **Shopper Marketing**

#### **2.1 Εισαγωγήστο Shopper Marketing**

Το shopper marketing αναφέρεται στον προγραμματισμό και την εκτέλεση όλων των δραστηριοτήτων marketing που επηρεάζουν έναν αγοραστή κατά τη διάρκεια και πέρα από το σύνολο της πορείας προς την αγορά, δηλαδή από το σημείο στο οποίο αρχίζει το κίνητρο για να επισκεφτεί το κατάστημα μέχρι την αγορά, κατανάλωση, επαναγορά και σύσταση. Ο στόχος του shopper marketingείναι να επιτρέψει μια win-win-win λύση για τον αγοραστή-λιανοπωλητή-κατασκευαστή. Το shopper marketing έχει αναδειχθεί ως μια βασική διοικητική πρακτική μεταξύ των κατασκευαστών και των λιανοπωλητών, οι οποίοι ανυπομονούν να επωφεληθούν από τις καινοτομίες στις διαφορετικές πτυχές του.

#### **2.2Shopper marketing-Ορισμοί**

Τα τελευταία χρόνια οι λιανοπωλητές και οι κατασκευαστές, δίνουν περισσότερο βάση στους πόρους που διαθέτουν για την πρακτική του shopper marketing (Deloitte Research, 2007; Neff, 2009a). Το shopper marketing μπορεί να αναφερθεί είτε ως στενή είτε ως ευρεία έννοια. Για παράδειγμα, οShankar, (2011) ορίζει το shopper marketing ως “τον σχεδιασμό και την εκτέλεση όλων των στρατηγικών μάρκετινγκ που μπορούν να επηρεάσουν τον κάθε καταναλωτή, σε ολόκληρη την διαδρομή προς την αγορά, από το αρχικό κίνητρο της αγοράς μέχρι την αγορά, την συνειδητοποίηση, την επαναγορά και την σύσταση, ενώ η Deloitte το καθορίζει ως μια πιο ευρεία έννοια η χρήση οποιονδήποτε ερεθισμάτων μάρκετινγκ, που αναπτύχθηκαν με βάση την βαθιά κατανόηση της καταναλωτικής συμπεριφοράς καιχρησιμοποιήθηκαν για τηνανάπτυξη της αξίας της επωνυμίας σε συνδυασμό με

τον καταναλωτή (π.χ. ένα ανεξάρτητο άτομο σε ένα 'αγοραστικό μοντέλο' που θα οδηγηθεί να πραγματοποιήσει την αγορά.)

Επιπλέον, ανανεώθηκε το ενδιαφέρον για την κατανόηση της πραγματικής δράσης των καταναλωτών όσον αφορά την αγορά. Υπάρχουν πολλοί πιθανοί λόγοι για αυτή την έμφαση στην «στιγμή της αλήθειας», σε σύγκριση με άλλες προοπτικές για τους καταναλωτές (π.χ. ανάγκες καταναλωτών, προτιμήσεις εμπορικών σημάτων, χρήση). Μια εξήγηση είναι ότι η παραδοσιακή προσέγγιση μάρκετινγκ δεν είναι πλέον αποτελεσματική από μόνη της και έχει διαχωριστεί από τον πραγματικό καταναλωτή που λαμβάνει αποφάσεις για αγορά. Το μάρκετινγκ πρέπει να εμπλακεί περισσότερο με τον αγοραστή για να οδηγήσει στην ανάπτυξη των εμπορικών σημάτων.

Το αυξανόμενο ενδιαφέρον για το shopper marketing αντικατοπτρίζει τα συμφέροντα των κατασκευαστών στη διαχείριση των σημάτων τους στο λιανικό εμπόριο και το ενδιαφέρον των λιανοπωλητών για την αύξηση της ζήτησης κατηγοριών και των συνολικών πωλήσεων, συμπεριλαμβανομένης της ιδιωτικής ετικέτας. Τόσο οι κατασκευαστές όσο και οι έμποροι λιανικής πώλησης ενδιαφέρονται επίσης για την ενίσχυση της εμπειρίας των αγοραστών, ενδεχομένως παρέχοντας μια "τριπλή νίκη".

Ο νέος προσανατολισμός του shopper marketing επικεντρώνεται περισσότερο στον αγοραστή και στο αγοραστικό κύκλωμα, σε σύγκριση με την παραδοσιακή εμπορική επωνυμία και στην εστίαση στην κατανάλωση. Η οικοδόμηση της επωνυμίας επιτυγχάνεται περισσότερο μέσω των ενεργοποιήσεων στον κύκλο αγορών. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την παραδοσιακή εστίαση στην οικοδόμηση της ευαισθητοποίησης και στο μάρκετινγκ push-and-pull. Αντί να επικεντρώνεται κυρίως σε μεμονωμένες κατηγορίες προϊόντων και δραστηριότητες στο κατάστημα, ο νέος προσανατολισμός επεκτείνεται σε πολλές κατηγορίες σε όλα τα σημεία επαφής και τα κανάλια (Bell, CorstenandKnox, 2011).

Το shopper marketing σημαίνει κατανόηση του τρόπου συμπεριφοράς των καταναλωτών-στόχων ως αγοραστές σε διαφορετικά κανάλια και μορφές και αξιοποίηση αυτής της ευφυΐας προς όφελος όλων των ενδιαφερομένων, όπως οι μάρκες, οι καταναλωτές, οι έμποροι λιανικής και οι αγοραστές. Καλύπτεται επίσης η εμπορία στο λιανικό εμπόριο, καθώς και η πρώτη στιγμή της εμπορίας της αλήθειας

(Ståhlberg and Maila, 2010) Το shopper marketing είναι η νέα κατηγορία για την εμπλοκή των αγοραστών, που τροφοδοτούν τις τοποθετήσεις που φέρνουν στο κατάστημα και δημιουργούν διαδραστικές εμπειρίες αγορών για αυτούς.

### **2.3 Η εξέλιξη του shopper marketing και των εργαλείων του**

Προκειμένου να είναι επιτυχής σε ένα κατάστημα, τα σήματα πρέπει να έχουν ξεχωριστές ταυτότητες και χαρακτηριστικά. Για να καταστεί ένα προϊόν να ξεχωριστό στο λιανικό περιβάλλον, οι εταιρείες χρησιμοποιούν ένα εξαιρετικά ορατό εξάρτημα στο κατάστημα με συνδυασμό θέσης, κλίμακας και ορατότητας (Ståhlberg και Maila, 2010).

Ένας βασικός στόχος του shopper marketing είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση των ανεπαρκών πόρων μάρκετινγκ για την αύξηση των πωλήσεων και την ενίσχυση του εκάστοτε μάρκας. Στην ουσία, το shopper marketing είναι μια αναγνώριση της ανάγκης να κατανοήσουμε, να ενεργοποιήσουμε και να ασχοληθούμε με τους καταναλωτές όταν βρίσκονται στο ρόλο αγοραστή. Ως εκ τούτου, ο κύριος στόχος του είναι να επηρεάσει τους αγοραστές σε ολόκληρο τον κύκλο των αγορών που περιλαμβάνει διάφορα στάδια, όπως η παρακίνηση για αγορές, αναζήτηση, αξιολόγηση, επιλογή κατηγορίας / μάρκας / στοιχείου, επιλογή καταστήματος, πλοήγηση στο κατάστημα και αγορά (Shankar, 2011).

Η έρευνα ECR (Αποτελεσματική Ανταπόκριση των Καταναλωτών) έδειξε μια σημαντική διακύμανση στο πόσο αποτελεσματικά και ευρέως οι κατασκευαστές και οι έμποροι λιανικής εμποδίζουν τη διορατικότητα των αγοραστών, προκειμένου να δημιουργήσουν ξεχωριστή στρατηγική shopper marketing. Οι κορυφαίες εταιρείες είναι εκείνες που εφαρμόζουν την ιδέα των touchshopper marketing ευρύτερα (Moore and Foxlee, 2009).

Η εστίαση στο σημείο αγοράς είναι η πιο βασική στρατηγική του shopper marketing, η οποία επικεντρώνεται στη βελτιστοποίηση και προώθηση της προσφοράς στο σημείο πώλησης μέσω εμπορικών συναλλαγών, τιμολόγησης, προβολής και προώθησης (προώθηση τιμών ή προώθηση των καταναλωτών). Αυτή η στρατηγική βασίζεται στην κατανόηση των αγοραστών και είναι συνήθως πολύ

αποτελεσματική. Μια τέτοια περίπτωση της στρατηγικής είναι η P & G που χρησιμοποιεί μηνύματα αγορών, όπως για ένα αντιβακτηριδιακό υγρό πλύσης που δηλώνει "Σταματήστε τα βακτηρίδια που εκτρέφονται από το σφουγγάρι σας απόψε". Αυτό είναι ένα παράδειγμα της άμεσης έκκλησης για δράση έναντι άλλων προϊόντων αυτής της κατηγορίας χωρίς κανένα μήνυμα.

Επίσης, η χωρική επικέντρωση στην τοποθέτηση προσφοράς σημαίνει τον προσδιορισμό του καλύτερου χώρου και του μεγέθους του καταστήματος για να γίνει μια προσφορά. Είναι το δεύτερο βήμα μιας εξέλιξης του shopper marketing. Ένα παράδειγμα προσαρμογής της προσφοράς προϊόντων είναι η Coca-Cola Company, ξεκινώντας την προώθησή του στο μεσημεριανό, με το μήνυμα "αγοράστε ένα σάντουιτς, κοκ". Αυτή η προσφορά δείχνει την κατανόηση της αποστολής των αγοραστών στη συγκεκριμένη ώρα της ημέρας και στη συγκεκριμένη μορφή λιανικής.

Ο αρμονικός σχεδιασμός προτάσεων είναι η πιο σύνθετη στρατηγική μεταξύ όλων των παραπάνω. Αυτή η στρατηγική αφορά τη στρατηγική καινοτομία στο shopper marketing και την παράδοση της πρωτοποριακής εμπειρίας του αγοραστή. Οι κορυφαίες εταιρείες ακούν προσεκτικά τη φωνή του αγοραστή όταν λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με τις νέες πλατφόρμες ανάπτυξης και την καινοτομία προϊόντων. Το παράδειγμα αυτής της στρατηγικής είναι τα στούντιο 2 Fab Look του P & G, τα οποία ασχολούνται με τη συνολική εμπειρία των αγοραστών (Moore and Foxlee, 2009).

## **2.4 Διαφορές marketing/shopper marketing**

Το shopper marketing διαφέρει από το παραδοσιακό μάρκετινγκ σε σχέση με τις στρατηγικές διαστάσεις. Σε στρατηγικό επίπεδο ενώ το μάρκετινγκ επικεντρώνεται στους καταναλωτές και στα καταναλωτικά τους μοτίβα, το shopper marketing στοχεύει στους αγοραστές κατά την διάρκεια των αγορών τους.

Το μάρκετινγκ δεν λαμβάνει υπόψη του το γεγονός ότι οι καταναλωτές παίζουν έναν διαφορετικό ρόλο όταν λειτουργούν ως αγοραστές (δηλ. σε μια ενεργή κατάσταση λήψης αποφάσεων, όπου προετοιμάζονται να λάβουν μια απόφαση), σε



αντίθεση με το shoppingmarketing το οποίο στοχεύει στους καταναλωτές οι οποίοι βρίσκονται σε αυτόν ακριβώς τον ρόλο.

Επιπλέον, ο αγοραστής μπορεί να μην είναι κάθε φορά ο καταναλωτής. Για παράδειγμα μια μητέρα συχνά κάνει αγορές για τα παιδιά και τον σύζυγο της. Αντίστοιχα η βασική αρχή, του μάρκετινγκ είναι να χρησιμοποιεί στρατηγικές έλξης και ώθησης για να δημιουργεί και να ικανοποιεί την ζήτηση των πελατών, ενώ το shopper marketing, επηρεάζει τον κύκλο των αγορών. Επιπρόσθετα το μάρκετινγκ εστιάζει κυρίως στην μάρκα ή στην κατηγορία προϊόντος, ενώ του shopper marketing είναι η ολοκληρωτική οπτική του αγοραστή, ανεξάρτητα από την κατηγορία προϊόντων που διαθέτει η επιχείρηση (λιανεμπόριο ή βιομηχανία).

Σχετικά με την τακτική, το shopper marketing διαφέρει από το μάρκετινγκ ως προς τρεις κατευθύνσεις. Αρχικά, στον τομέα της ατομικής δράσης στον οποίο επικεντρώνεται το μάρκετινγκ, περιλαμβάνονται offline δραστηριότητες όπως επισκέψεις και άλλες δραστηριότητες εντός του καταστήματος. Εναντιθέσει το shopper marketing, εστιάζει στις ενέργειες των αγοραστών μέσω καναλιών, μέσω ενημέρωσης και τεχνολογιών διευκόλυνσης. Εν συνεχεία, ενώ το μάρκετινγκ εστιάζει σε μία μεμονωμένη κατηγορία, το shopper marketing καλύπτει πολλές κατηγορίες. Τρίτον, στο παραδοσιακό μάρκετινγκ η προώθηση των προϊόντων απευθύνεται σε ενδιαμέσους φορείς, (π.χ. χονδρέμποροι, εμπορικοί αντιπρόσωποι) και στους καταναλωτές, σε αντίθεση με το shopper marketing όπου τα προγράμματα προώθησης απευθύνονται στους αγοραστές που βρίσκονται σε αγοραστική λειτουργία. Γενικότερα, οι βιομηχανίες και το λιανεμπόριο αλλάζουν την προσέγγιση τους προς το shopper marketing.

## **2.5 Πυλώνες ανάπτυξης του Shopper marketing**

Παρόλο που το shopper marketing είναι σχετικά νέα έννοια στον τομέα του μάρκετινγκ, οι συνεχείς καινοτομίες στην πρακτική της απαιτούν σημαντικές αλλαγές στην αγοραστική συμπεριφορά τα τελευταία χρόνια. Οι σημαντικότεροι πυλώνες για αυτές τις αλλαγές στην αγοραστική συμπεριφορά είναι οι τάσεις σε τέσσερις περιβαλλοντικούς παράγοντες: α) τεχνολογία, β) οικονομία, γ) κανονισμός

λειτουργίας, δ) παγκοσμιοποίηση. Αυτοί οι τέσσερις παράγοντες, είναι ευρείες τάξεις περιβαλλοντικών δυνάμεων που διαμορφώνουν το shopper μάρκετινγκ, καθώς επίσης και τις καινοτομίες στην τεχνική του λιανεμπορίου και τουχονδρεμπορίου.

Πρώτον, η τεχνολογία είναι σημαντικός παράγοντας. Λόγω της ταχείας διείσδυσης του Διαδικτύου, οι αγοραστές έχουν πλέον περισσότερο έλεγχο της πρόσβασης και της χρήσης των πληροφοριών από ποτέ άλλοτε. Πολλές τεχνολογικές εξελίξεις όπως είναι οι προηγμένες κινητές συσκευές και τα διαδικτυακά κοινωνικά δίκτυα, έχουν βελτιώσει την ικανότητα των εμπόρων να φθάνουν τους αγοραστές μέσω νέων σημείων επαφής.

Δεύτερον, οι αλλαγές στην οικονομία μπορούν να έχουν τόσο βραχυπρόθεσμες όσο και μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στη συμπεριφορά των αγοραστών και στις καινοτομίες μάρκετινγκ των αγοραστών. Η πρόσφατη οικονομική ύφεση δημιούργησε έναν νέο περιβάλλον με δραματικές αλλαγές στην αγορά και τη χρηματοδότηση των δαπανών. Οι αγοραστές έχουν μειώσει τη δαπάνη ευχαρίστησης και τώρα ψωνίζουν με βάση την καλύτερη προσφορά στην καλύτερη τιμή. Η καταστροφική οικονομία έχει επηρεάσει αρνητικά τα μάρκετινγκ των εταιρειών. Πολλοί επιστήμονες αναλύουν με σαφήνεια τη σειρά και τις τάσεις τους και εξαλείφουν τις μάρκες που δεν έχουν καλή απόδοση. Μακροπρόθεσμα, ωστόσο, σε περιόδους οικονομικής ευημερίας ορισμένοι από αυτούς τους αγοραστές ενδέχεται να επανέλθουν στις αγαπημένες μάρκες. (Neff, 2010)

Τρίτον, η απελευθέρωση και ο αυξημένος ανταγωνισμός σε πολλές χώρες αναγκάζουν τους εμπόρους λιανικής πώλησης και τους κατασκευαστές να βρουν περισσότερους δημιουργικούς τρόπους για να εμπορευτούν (Korpalleetal., 2009). Για να ξεπεράσουν την άνοδο του ανταγωνισμού σε ένα παγκόσμιο επίπεδο, πρέπει τώρα να υιοθετήσουν καινοτόμες πρακτικές μάρκετινγκ για να προσεγγίσουν τους αγοραστές μέσω νέων δραστηριοτήτων στο χώρο των καταστημάτων.

Τέταρτον, η παγκοσμιοποίηση επιτρέπει στους λιανοπωλητές να αναπτυχθούν σε δυναμικές και καινοτόμες επιχειρήσεις (Krafft και Mantrala 2008, Reinartzet, 2011). Μεγάλοι λιανοπωλητές όπως η Walmart, η Best Buy και η Amazon αυξάνουν την κυριαρχία τους στην αγορά. Είναι ικανές να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων από τους αγοραστές, ιδίως μέσα στο κατάστημα. Κατά συνέπεια, πολλοί κατασκευαστές αισθάνονται ότι απειλούνται από την πιθανή απώλεια προστασίας και

ελέγχου του εμπορικού σήματος. Πέραν τούτου, οι μικρότερες επιχειρήσεις οδηγούνται σε διαφορετική κατεύθυνση από τους μεγαλύτερους αντιπάλους τους. Οι επιχειρήσεις αυτές αναζητούν επίσης νέες ευκαιρίες για τους αγοραστές επιρροής.

Τέλος, οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ αυτών των τεσσάρων παραγόντων μπορούν επίσης να επηρεάσουν τις μεταβολές στη συμπεριφορά των αγοραστών και την πρακτική εμπορίας των αγοραστών. Για παράδειγμα, η οικονομική ανάκαμψη που σχετίζεται με τις μειώσεις των πιστώσεων έχει επίσης τεθεί σε μεγαλύτερη κλίμακα με την εκκαθάριση και δημοσιοποίηση χρηματοοικονομικών πληροφοριών. Αυτές οι αλλαγές στους παράγοντες της οικονομίας και της ρύθμισης ενδέχεται να αλληλοεπιδρούν για να αυξήσουν την αναζήτηση και την περιήγηση του αγοραστή στον κύκλο αγορών τους..

Με την ανάπτυξη και την εισαγωγή καινοτομιών στις εμπορικές αγορές, τόσο οι κατασκευαστές όσο και οι έμποροι λιανικής μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά για τη διαχείριση υφισταμένων προϊόντων και για την εισαγωγή νέων προϊόντων.

## **2.6 Επίδραση δραστηριοτήτων Marketing στο κατάστημα**

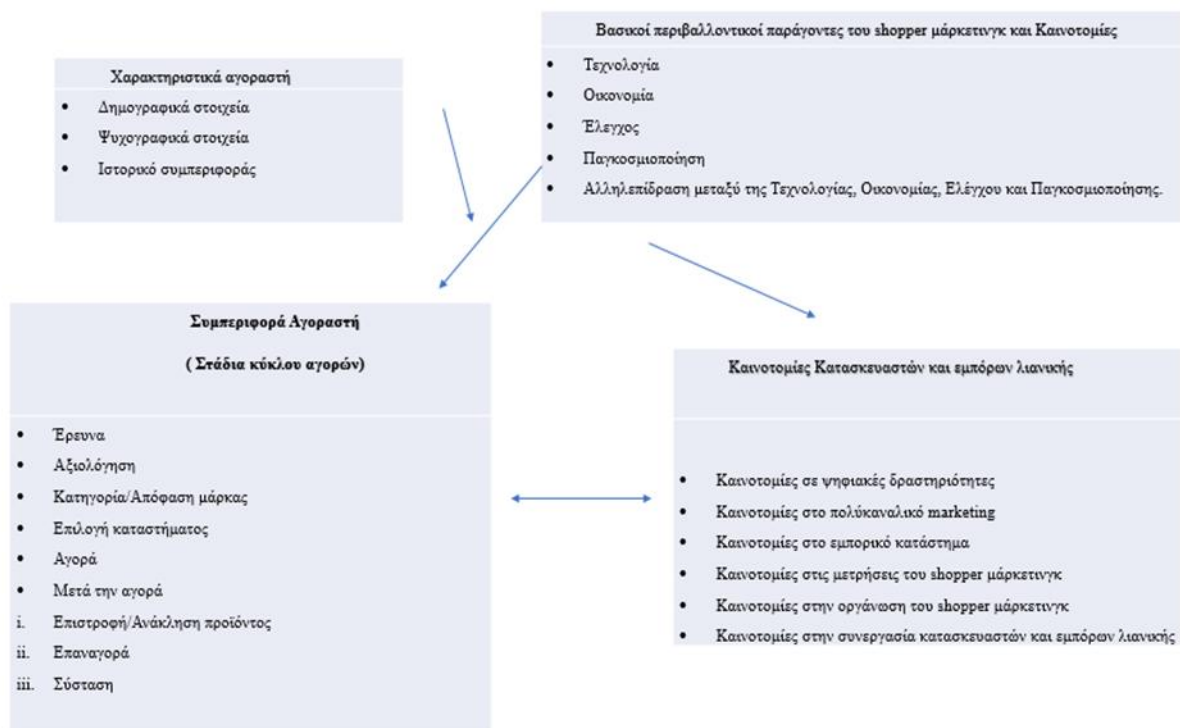
Διάφορες μελέτες παρέχουν διαφορετικές εκτιμήσεις σχετικά με την επίδραση των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ στο κατάστημα και εκτός του εμπορικού καταστήματος κατά την αγορά. Σύμφωνα με μια μελέτη, πάνω από το ήμισυ των αποφάσεων των αγοραστών γίνονται στο κατάστημα (Inman, Winer και Ferraro 2009). Άλλες μελέτες σχετικά με τα φάρμακα από την GMA, Booze & Company και το Shespeaks αναφέρει ότι το 81% των αγοραστών πραγματοποιούν αγοραπωλησίες πριν αγοράσουν, το 77% δεν φέρει λεπτομερή κατάλογο αγορών και το 59% των αποφάσεων γίνονται στο κατάστημα (GMA 2010). Μια προηγούμενη μελέτη αναφέρει ότι το ποσοστό των αποφάσεων που έγιναν στο κατάστημα είναι υψηλότερο στο 70% (Deloitte Research, 2007). Δεδομένου του υψηλού βαθμού λήψης αποφάσεων στο κατάστημα, υπάρχει σημαντική ανοδική πορεία για να γίνει καλύτερη δουλειά στο μάρκετινγκ του σημείου αγοράς (Löfgren, 2005). Ανεξάρτητα από τα σχετικά ποσοστά αποφάσεων που έχουν ληφθεί και εκτός καταστήματος, οι

έμποροι αναζητούν διαρκώς δημιουργικές ευκαιρίες για να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων των αγοραστών κατά μήκος του κύκλου αγορών.

Το μάρκετινγκ αγορών χρησιμεύει επίσης για την ενίσχυση της κεφαλαιακής επάρκειας μιας μάρκας σε μακροπρόθεσμη βάση. Τα προγράμματα μάρκετινγκ μιας επιχείρησης στοχεύουν στη δημιουργία ευνοϊκών αντιλήψεων στους αγοραστές για τα εμπορικά σήματα σε όλο τον κύκλο των αγορών. Παρόλο που ορισμένες δραστηριότητες μάρκετινγκ αγορών δεν μπορούν να έχουν αποτέλεσμα στην επιλογή ενός συγκεκριμένου εμπορικού σήματος, μπορεί να θεωρηθούν αποτελεσματικές εάν βελτιώσουν την εικόνα της μάρκας στο μυαλό του αγοραστή σε διαφορετικά σημεία του κύκλου αγορών.

## **2.7 Σύνδεση Καινοτομίας με το Shopper marketing**

Οι καινοτομίες στο μάρκετινγκ των αγοραστών μπορούν να αναλυθούν χρησιμοποιώντας την Εικόνα 11. Όπως αναλύεται στο τμήμα εισαγωγής, οι περιβαλλοντικοί παράγοντες που οδηγούν τη συμπεριφορά των αγοραστών και τις καινοτομίες στο shopper marketing είναι η τεχνολογία, η οικονομία, ο έλεγχος και η παγκοσμιοποίηση. Ως εκ τούτου, το μάρκετινγκ έχει σκοπό να επηρεάσει τους αγοραστές σε ολόκληρο τον κύκλο αγορών ο οποίος περιλαμβάνει διαφορετικά στάδια, όπως τα κίνητρα για την αγορά, την έρευνα, την αξιολόγηση, την κατηγορία / μάρκα / την επιλογή στοιχείων, επιλογή καταστήματος, πλοήγηση στο κατάστημα, αγορά, επαναγορά και σύσταση (Shankar 2011). Εκτός από τις άμεσες επιπτώσεις των τεσσάρων παραγόντων στις αλλαγές στις πρακτικές του shopper marketing, οι αλλαγές στη συμπεριφορά των αγοραστών οδηγούν επίσης στην εμπορία των καινοτομιών από τους λιανοπωλητές και τους κατασκευαστές. Τα χαρακτηριστικά των αγοραστών, όπως τα δημογραφικά στοιχεία, τα ψυχογραφικά στοιχεία και η ιστορική αγοραστική συμπεριφορά, μετριάζουν τις επιδράσεις των οδηγών στη συμπεριφορά των αγοραστών. Η συμπεριφορά των κομιστών επηρεάζει τις καινοτομίες στο μάρκετινγκ των αγοραστών, η οποία με τη σειρά της, αναδιαμορφώνει τη συμπεριφορά των αγοραστών. Έτσι, η σχέση μεταξύ συμπεριφοράς αγοραστή και καινοτομίας shopper marketing είναι αμφίδρομη.



Εικόνα 11. Πλαίσιο ανάλυσης καινοτομίας στο shopper marketing

### 2.7.1 Καινοτομίες στις ψηφιακές δραστηριότητες

Οι πρόοδοι στην τεχνολογία παρουσιάζουν αρκετές ευκαιρίες στις ψηφιακές δραστηριότητες του shopper marketing κατά μήκος της πορείας προς την αγορά. Ευκαιρίες μπορεί να προκύψουν σε οποιοδήποτε σημείο των αγορών από τον "καναπέ" (π.χ., τηλεχειριστήρια τηλεόρασης, gadget, βίντεο) στο "καλάθι" (π.χ. ψηφιακή σήμανση και αναγνώριση ραδιοσυχνοτήτων [RFID] tracking). Γενικά, η εμβάθυνση στις τεχνολογικές εξελίξεις, όπως κινητές συσκευές και μέσα ενημέρωσης έχει δημιουργήσει νέες ευκαιρίες που επηρεάζουν τις συμπεριφορές και τη συμπεριφορά των αγοραστών (Shankar, 2009), ιδίως στον χώρο του λιανεμπορίου. (Shankar, 2010).

Δύο παραδείγματα απεικονίζουν την αυξανόμενη επιρροή των ηλεκτρονικών και των κινητών εφαρμογών για τη συμπεριφορά των αγοραστών και των πρακτικών του shopper marketing. Στο πρώτο παράδειγμα, η Kraft παρουσίασε την εφαρμογή

της για το iPhone στα τέλη του 2008. Αυτή η εφαρμογή επιτρέπει στους αγοραστές να κατεβάσουν πάνω από 7.000 διαφορετικές συνταγές, κάνοντας μια λίστα αγορών μόνο με το πάτημα ενός κουμπιού, και να δουν αν το αγαπημένο τους κατάστημα διαθέτει προσφορές για τα προϊόντα που επιθυμούν να αγοράσουν. Επιπλέον εξαιτίας της επιδείνωσης της οικονομικής ύφεσης, ορισμένοι έμποροι λιανικής χρησιμοποιούν ηλεκτρονικά κουπόνια για τους αγοραστές. Στο δεύτερο παράδειγμα, στο Sam The Club εκτελείται ένα πρόγραμμα που ονομάζεται eValues και προσφέρει στους πελάτες του και στα μέλη του εκπτώσεις προσαρμοσμένες σε αυτούς με βάση το ιστορικό των αγορών τους (Martin 2010). Οι εκπτώσεις αυτές αποστέλλονται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στους αγοραστές καθώς προσφέρονται και μέσω περιπτέρων σε επιλεγμένα καταστήματα του Sam's Club (Martin 2010).

Καθώς περισσότεροι αγοραστές χρησιμοποιούν κοινωνικά δίκτυα (π.χ. Facebook, Twitter, Instagram, MySpace και LinkedIn) και βασίζονται σε αυτά για την λήψη αποφάσεων μιας αγοράς, η προώθηση μέσω αυτών των μέσων έχει γίνει σπουδαία υπόθεση. Το shopper marketing μπορεί να χρησιμοποιήσει τα κοινωνικά δίκτυα για να ακούσει και να συνεργαστεί με τους αγοραστές σχετικά με την ανάπτυξη προϊόντων και την υποστήριξη και την διενέργεια δραστηριοτήτων μέσα στο κατάστημα. Ως εκ τούτου, οι κατασκευαστές και οι λιανοπωλητές αναζητούν διαρκώς νέες ευκαιρίες για να επηρεάσουν και να καταγράψουν τις συμπεριφορές αγοραστών και τη συμπεριφορά τους εκτός των καταστημάτων. Για παράδειγμα, η Virgin America πιστεύει ότι η διαφημιστική πλατφόρμα του Twitter έχει δημιουργήσει περίπου 10 εκατομμύρια δολάρια αξία διαφημιστικής κάλυψης. Η Bravo, που χρησιμοποίησε το Twitter για να δημοσιοποιήσει τη σύνδεση της με το Earth Week, αναφέρει ότι έλαβε 200.000 εντυπώσεις την ημέρα και η Red Bull ισχυρίζεται ότι τα ποσοστά συμμετοχής στην πλατφόρμα του Twitter είναι υψηλότερα από το τυπικό κόστος ανά κλικ. Αποτελεσματικά προγράμματα του shopper marketing μπορούν να ωθήσουν τα κοινωνικά μέσα να στοχεύσουν σε μία συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών (Neff, 2009b).

### **2.7.2 Καινοτομίες στο πολύκαναλικό Marketing**

Η διαχείριση, ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και η αξιολόγηση πολλαπλών καναλιών με σκοπό την αύξηση της αξίας των πελατών αναδύεται ως στρατηγικός τομέας λήψης αποφάσεων για τους εμπόρους. Αυτό θα τους βοηθήσει στην αποτελεσματική απόκτηση, διατήρηση και ανάπτυξη των πελατών (Neslin et al., 2006, Neslin and Shankar 2009).

Οι τεχνολογικές αλλαγές προσφέρουν πολλά πλά κανάλια και σημεία επαφής στους αγοραστές. Επιπλέον, περισσότεροι αγοραστές χρησιμοποιούν πολλά απλά κανάλια και σημεία επαφής, και καθώς οι αγοραστές περιορίζονται περισσότερο από το χρόνο, πολλοί έμποροι ενσωματώνουν καινοτομίες στο πολυκαναλικό μάρκετινγκ (Kushwaha και Shankar 2007, 2011).

Διαφορετικά κανάλια συνδέονται με διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων, με αποτέλεσμα οι αγοραστές να αγοράζουν από πολλαπλά κανάλια (Inman, Shankar και Ferraro, 2004). Διαφορετικά κανάλια παίζουν διαφορετικούς ρόλους στον κύκλο αγορών. Για παράδειγμα πολλοί αγοραστές κάνουν την έρευνά τους στο Διαδίκτυο και κάνουν αγορές σε ποικίλα είδη και online shops (Verhoef, Neslin και Vroomen, 2007). Οι διαχειριστές του shopper marketing έχουν την δυνατότητα έτσι να καταναείμουν άριστα τους πόρους τους, βασιζόμενοι στην κατάτμηση των αγοραστών μέσω του καναλιού αγοράς (Kushwaha και Shankar 2007).

### **2.7.3 Μια ματιά 360°**

Οι κατασκευαστές και οι λιανοπωλητές ψάχνουν τρόπους για να βελτιώσουν και να κατανοήσουν την ολιστική συμπεριφορά των αγοραστών του προϊόντος τους (Neslin και Shankar 2009). Ιστορικά, οι κατασκευαστές έχουν αναπτύξει τις στρατηγικές τους με βάση τη συμπεριφορά του αγοραστή στις δικές τους κατηγορίες προϊόντων κυρίως λόγω της περιορισμένης εστίασης και της έλλειψης δεδομένων. Ομοίως, οι έμποροι λιανικής έχουν διατυπώσει τις στρατηγικές τους, οι οποίες

βασίζονται στη συμπεριφορά των αγοραστών στην αγορά στα δικά τους καταστήματα. Με την εξέταση και την κατανόηση της οπτικής των 360οή πλήρων αγορών και της κατανόησης της συμπεριφοράς σε διαφορετικά κανάλια και οντότητες, οι έμποροι μπορούν να λαμβάνουν πιο αποτελεσματικές αποφάσεις μάρκετινγκ. Πώς μπορούν οι έμποροι να αποκτήσουν προβολή 360οαπό τον αγοραστή; Πρέπει να λάβουν υπόψιν τους πέρα από τα δεδομένα συμπεριφοράς και τα στοιχεία του προγράμματος πιστότητας, τα οποία περιορίζονται σε συγκεκριμένο προϊόν ανά κατηγορία και ανά λιανοπωλητή. Ρυθμιστικές δυνάμεις όπως η προστασία της ιδιωτικής ζωής και οι πολιτικές επηρεάζουν επίσης τα δεδομένα που συλλέγονται και πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Κάθε μία από αυτές τις επιλογές έχει τους περιορισμούς της, αλλά συλλογικά, μπορούν να προσφέρουν μια καλύτερη εικόνα στο αγοραστικό μοτίβο ενός αγοραστή.

## **2.8 Ο ρόλος του λιανικού εμπορίου στην ανάπτυξη και εξέλιξη της στρατηγικής του shopper marketing**

Ενώ οι κατασκευαστές συνήθιζαν να κρατούν την εξουσία από την άποψη του χρήματος, των δεδομένων και των γνώσεων, οι λιανοπωλητές με την πάροδο του χρόνου άρχισαν να εδραιώνουν τη δική τους εξουσία εν μέρει, καθιστώντας τους ίδιους εμπόρους. Από την άλλη πλευρά, η πρόοδος στην τεχνολογία και τη νοημοσύνη πέρασε στα χέρια των καταναλωτών, οι οποίοι τώρα λαμβάνουν ενημερωμένες και έξυπνες αποφάσεις για αγορές τόσο online όσο και εκτός σύνδεσης. Τώρα περισσότερο από ποτέ, τα εμπορικά σήματα και οι έμποροι λιανικής πώλησης πρέπει να ενισχύσουν τις σχέσεις για να συνεργαστούν για να κάνουν μια πώληση. Το shopper marketing συγκεντρώνει πτυχές της εμπορίας μετοχών και του εμπορίου ή του μάρκετινγκ των τιμών. Το πιο σημαντικό είναι ότι δημιουργεί έναν συμβιβασμό μεταξύ των εμπορικών σημάτων και των αναγκών του λιανοπωλητή. Συνδυάζοντας τις δυνάμεις, ένα εμπορικό σήμα έχει μια ισχυρή φωνή επηρεάζοντας τον αγοραστή, που σημαίνει ότι οι λιανοπωλητές λαμβάνουν τις πωλήσεις που αναζητούν (Diaz, M.B., 2014).

Η κύρια πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι μάρκες στο πλαίσιο του λιανικού εμπορίου είναι ότι οι αγοραστές συναντούν 3.500 έως 5.000 μηνύματα μάρκετινγκ



κατά τη διάρκεια ενός μέσου αγοραστικού ταξιδιού και ότι μόνο το ένα πέμπτο περίπου των αγοραστών βλέπουν ένα μέσο προϊόν σε ράφι σούπερ μάρκετ (Underhill, P. 1999). Οι αγορές πραγματοποιούνται συχνά στον αυτόματο πιλότο. Η δημιουργία θετικής διακοπής είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της επιλογής της μάρκας. Ωστόσο, όπως και με τα πάντα στο περιβάλλον στο κατάστημα, η εμπλοκή του λιανοπωλητή είναι ζωτικής σημασίας. Όσον αφορά τις εκστρατείες του shopper marketing, οι στόχοι του λιανοπωλητή και των προμηθευτών δεν είναι πάντα ευθυγραμμισμένοι. Εάν ένας κατασκευαστής δείξει ότι μπορεί να βοηθήσει έναν λιανοπωλητή να επιτύχει τους στόχους του, και όχι μόνο να επιτύχει τους δικούς του στόχους, μπορεί να πάρει πολύ ισχυρό buy-in. Η συνεργασία μεταξύ των κατασκευαστών και των συνεργατών τους στο λιανικό εμπόριο έχει πάντα τη διπλή υπόσχεση για μειωμένο ανταγωνισμό και κέρδη σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και για τα δύο μέρη. Με τη δυνατότητα να ερμηνεύουν τις πληροφορίες από τα δεδομένα αγοραστών και να μεταφράζουν αυτό στο φυσικό χώρο, οι έμποροι λιανικής και οι κατασκευαστές έχουν περισσότερες πιθανότητες να φτάσουν στην εμπειρία αγορών που κρατούν τους ανθρώπους στο κατάστημα περισσότερο, ενισχύουν τη θέση ενός εμπορικού σήματος, αυξάνουν το μερίδιο, (ROI), εξοικονομεί εμπορικούς προϋπολογισμούς, ενώ παράλληλα διευκολύνει τη ζωή του αγοραστή (Thomassen, Lincoln & Aconis, 2006).

Καθώς το shopper marketing γίνεται πιο εμφανές ως μέθοδος διαφήμισης, οι κατασκευαστές πρέπει να κατανοήσουν ότι οι λιανοπωλητές καλούν τις λήψεις. Η Walmart είναι ένα εξαιρετικό παράδειγμα αυτής της τάσης. Εάν η οθόνη του κατασκευαστή δεν πληρεί τις προδιαγραφές της Walmart, η εταιρεία δεν θα την χρησιμοποιήσει. Τα εμπορικά σήματα είναι τα πάντα για τους κατασκευαστές, αλλά οι λιανοπωλητές δεν ανησυχούν τόσο πολύ για τις μάρκες όσο κάνουν βελτιώσεις στην συνολική εμπειρία των αγορών των πελατών τους. Για να μπορέσουν οι εθνικές μάρκες να πετύχουν σε αυτό το λιανικό περιβάλλον, πρέπει να γίνουν μέρος συγκεκριμένων λύσεων αγορών του λιανοπωλητή.

Η εμπειρία του αγοραστή στο λιανικό περιβάλλον είναι βαθιά επεξεργασμένη στο μοντέλο "Retailisation" (Thomassen, Lincoln και Aconis, 2006). Το μοντέλο αποτελείται από πολλά μέρη: το κατάστημα, το ράφι, τον αγοραστή, το προϊόν, την απόφαση αγοράς και το γήπεδο. Κάθε τμήμα του μοντέλου εξηγείται λεπτομερέστερα παρακάτω.

### **2.8.1 Το κατάστημα**

Οι κατασκευαστές που ελέγχουν τα εμπορικά σήματα δεν είναι πλέον υπεύθυνοι για τα καταστήματα. Κατάστημα λιανικής πώλησης είναι όπου οι καταναλωτές θεωρούν και αγοράζουν ή απορρίπτουν επώνυμα προϊόντα. Ένα γιγαντιαίο κατάστημα λιανικής πώλησης έχει χιλιάδες μάρκες, επομένως οι έμποροι εμπορικών σημάτων πρέπει να προσπαθήσουν να ανακτήσουν το σημείο τους στο πεδίο της μάχης. Ωστόσο, αντί να αγωνιστούν με τον λιανοπωλητή (που είναι άσκοπο), πρέπει να δημιουργήσουν ιδιοκτησιακή διανομή είτε ανακαλύπτοντας τη θέση τους στην ανταγωνιστική σκηνή είτε να συνεργαστούν με τον λιανοπωλητή στο πεδίο της μάχης.

### **2.8.2 Το ράφι**

Στο πλαίσιο του ανταγωνισμού η απόδοση του εμπορικού σήματος επηρεάζεται. Η ανάλυση άλλων σημάτων στα ράφια δίπλα στο προϊόν του κατασκευαστή είναι εξαιρετικά σημαντική, διότι εκεί συμβαίνει ο κρίσιμος ανταγωνισμός του προϊόντος. Οι πελάτες θα αγοράσουν μόνο μια προσφορά του ίδιου είδους, οπότε οι κατασκευαστές πρέπει να κλέψουν τις πωλήσεις από τους πλησιέστερους ανταγωνιστές τους στο ράφι λιανικής πώλησης. Ο στόχος του λιανοπωλητή είναι να δημιουργήσει επιλογές για τον αγοραστή, ενώ ο κύριος σκοπός του κατασκευαστή είναι να κάνει το εμπορικό του σήμα ως επιλογή του πελάτη.

### **2.8.3 Ο αγοραστής**

Η πρόκληση του κατόχου του σήματος είναι να συλλάβει τον αγοραστή προσφέροντας ένα προϊόν που ξεπερνάει απλώς την κάλυψη των αναγκών του και προκαλεί ένα ισχυρότερο συναίσθημα από την αναμενόμενη λαχτάρα για ένα προϊόν.

Κατανοήστε τον αγοραστή και προετοιμαστείτε για το απροσδόκητο - αυτό είναι που οι κατασκευαστές πρέπει να κάνουν.

#### **2.8.4 Το προϊόν**

Η ιδέα πίσω από το προϊόν μπορεί να απαιτεί επανεξέταση, πράγμα που σημαίνει ότι ένας κατασκευαστής μπορεί να χρειαστεί να πάρει ένα προφανές στοιχείο και να το αναδιατυπώσει ως κάτι καλύτερο ή εντελώς διαφορετικό για να επιτύχει ισχυρότερη θέση στην αγορά. Για να δημιουργήσετε μια εικόνα που να δείχνει προς τα εμπρός, πρέπει να γίνει εμβάθυνση στην ίδια τη φύση του προϊόντος που παράγει και πουλάει.

#### **2.8.5 Η αγοραστική απόφαση**

Αυτή είναι η εποχή της αλήθειας: είτε το εμπορικό σήμα, το προϊόν ή η αντίληψη του κατασκευαστή αγγίζει τον καταναλωτή είτε δεν το κάνει. Το χρονικό διάστημα που ένας αγοραστής χρησιμοποιεί για να κάνει μια λιανική απόφαση είναι πολύ σύντομο. οι διαχειριστές εμπορικών σημάτων διαπίστωσαν ότι οι αγοραστές χρησιμοποιούν μόνο λίγα δευτερόλεπτα για να αποφασίσουν εάν θα διερευνήσουν τη δυνατότητα αγοράς ενός προϊόντος αντί για χιλιάδες άλλους.

#### **2.8.6 Διαφήμιση**

Η φιλοδοξία του κατασκευαστή είναι να παράγει μέγιστο αντίκτυπο σε επίπεδο λιανικής. Αντίστοιχα η πρόκληση για το λιανοπωλητή είναι να οδηγήσει τον καταναλωτή στις παρακάτω δύο ενέργειες: "αγοράστε και δοκιμάστε". Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αφήνοντας τους ανθρώπους να γνωρίζουν ότι το προϊόν είναι εκεί έξω - αυτό σημαίνει εκστρατείες μάρκετινγκ και διαφήμιση. Στόχος του μηνύματος είναι να προσελκύσει τους καταναλωτές και να τους κάνει πελάτες των προϊόντων του κατασκευαστή. Η τηλεοπτική διαφήμιση πρέπει να εξισορροπήσει τους ανθρώπους

για να προχωρήσουν πέρα από την αγάπη για την χαριτωμένη διαφήμιση ή την παρακολούθηση του χορηγού προγράμματος. Ο διαχειριστής μάρκας πρέπει να προχωρήσει περαιτέρω αναπτύσσοντας διαφημίσεις που ωθούν τους ανθρώπους στο κατάστημα λιανικής πώλησης για να αγοράσουν και να δοκιμάσουν το προϊόν. Αυτό το είδος επικοινωνίας μπορεί να πάρει πολλές μορφές. Η επικοινωνία στο περιβάλλον λιανικής είναι κρίσιμη, διότι περίπου το 70% των αποφάσεων αγοράς μάρκας γίνεται στο κατάστημα (Thomassen, Lincoln και Aconis, 2006). Έτσι, η ανάπτυξη και η εκτέλεση της στρατηγικής μάρκετινγκ του κατασκευαστή εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δέσμευση του λιανοπωλητή. Οι κατασκευαστές πρέπει να συνεργάζονται με τους πελάτες τους για να προσφέρουν προστιθέμενη αξία στους εαυτούς τους, στους λιανοπωλητές και στους αγοραστές.

## **2.9 Κύρια αγοραστικά χαρακτηριστικά στον κλάδο των Fast Moving Consumer Goods σχετικά με το shopper marketing**

### **2.9.1 Η μελέτη της in-store εμπειρίας του καταναλωτή**

Πρόσφατα, οι αγοραστές έχουν βιώσει τη μετατροπή από παθητικούς αγοραστές σε ενεργούς συν-δημιουργούς νέων εμπειριών κατανάλωσης, συμμετέχοντας ενεργά στη διαδικασία του συνεργατικού μάρκετινγκ. Το βιωματικό παράδειγμα καταναλωτικής συμπεριφοράς βλέπει την κατανάλωση ως μια ολιστική έκφραση συμβολικών σημασιών, ηδονικών (συναισθηματικών) απαντήσεων και αισθησιακών απολαύσεων (Hirschman and Holbrook 1982). Τα ψώνια περιλαμβάνουν διάφορες πτυχές των εμπειριών στο κατάστημα που απαιτούν σημαντικό επίπεδο αλληλεπίδρασης μεταξύ των αγοραστών, των πωλητών και της ατμόσφαιρας στο κατάστημα. Με δεδομένο αυτό το χαρακτηριστικό, η διαδικασία αγορών συνεπάγεται αισθητικές, συναισθηματικές και ορθολογικές εμπειρίες που οι αγοραστές μπορεί να συναντήσουν με διαδραστικό τρόπο. Για παράδειγμα, οι αγοραστές, όταν μπαίνουν σε ένα κατάστημα, έρχονται σε επαφή με την ατμόσφαιρα του καταστήματος, που διεγείρει τις αισθητικές τους εντυπώσεις, όπως η έκθεση στο

εσωτερικό του καταστήματος, το εσωτερικό, το άρωμα, το φωτισμό και η μουσική υπόκρουση (Meda and Plaias, 2013). Τέτοια αισθητήρια ερεθίσματα μπορούν στη συνέχεια να προκαλέσουν συναισθηματικές απαντήσεις όπως χαρά, ευχαρίστηση και ενθουσιασμό, μεταξύ άλλων. Κατά την αναζήτηση των επιθυμητών αγαθών, οι αγοραστές έχουν ορθολογικές εμπειρίες (π.χ. επεξεργάζονται πληροφορίες για εναλλακτικές επιλογές προϊόντων), αλλά σε αυτό το μάθημα συμμετέχουν υποσυνείδητα στην αγορά παρορμήσεων (Bashar, Ahmad και Wasiq, 2013).

Μια μακροχρόνια θεωρία που βασίζεται σε μια μελέτη του 1995 του Meyers Research Center για το Ινστιτούτο Διαφήμισης Point Point (POPAI) επιβεβαιώνει τα στοιχεία των Thomassen, Lincoln και Aconis (2006) ότι το 70% των αποφάσεων αγοράς λαμβάνει χώρα στο κατάστημα. Μια πιο πρόσφατη μελέτη από την OgilvyAction διαπίστωσε ότι μόνο το 39% των Αμερικανών αγοραστών περιμένουν έως ότου να βρεθούν στο κατάστημα για να αποφασίσουν ποια μάρκα θα αγοράσουν, περίπου το 10% αλλάζουν γνώμη για τα εμπορικά σήματα στο κατάστημα, το 29% αγοράζει από κατηγορίες που δεν σκοπεύουν να αγοράσουν και σχεδόν 20% αφήσουν ένα προϊόν που είχαν προγραμματίσει να αγοράσουν στο ράφι (Miller και Washington, 2013).

Συνολικά, η μελέτη διαπίστωσε ότι περίπου το 30% των αγοραστών κάνουν σημαντικές αποφάσεις αγοράς στο κατάστημα. Αν και είναι σημαντικά χαμηλότερη από την εκτίμηση του POPAI, η αξιολόγηση του Ogilvy Action επιβεβαίωσε ότι οι πελάτες κάνουν πολλή λήψη αποφάσεων στο κατάστημα.

### **2.9.2. Μη προγραμματισμένη αγορά και παρορμητικοί αγοραστικοί παράγοντες**

Οι Bell, Corsten και Knox (2011) στην έρευνά τους ανακαλύπτουν ευκαιρίες για τους λιανοπωλητές να παράγουν περισσότερες απρογραμμάτιστες αγορές από τους υπάρχοντες αγοραστές. Διαπιστώθηκε ότι ο αριθμός των απρογραμμάτιστων αγορών αυξάνεται αναλογικά με την αφηρημένη συνολική αγοραστική αποστολή που δημιουργείται πριν ο αγοραστής εισέλθει στο κατάστημα. Η αποθήκευση συνδεδεμένων στόχων επηρεάζει και την απρογραμμάτιστη αγορά: η μη προγραμματισμένη αγορά είναι υψηλότερη σε ταξίδια στα οποία ο αγοραστής επιλέγει το κατάστημα για χαμηλή πολιτική τιμολόγησης και χαμηλότερα στα ταξίδια

στα οποία ο αγοραστής επιλέγει το κατάστημα ως τμήμα ενός πολυκαταστήματος για ψώνια. Αν και το μάρκετινγκ εκτός εμπορικού καταστήματος δεν έχει άμεσο αντίκτυπο στην απόφαση αγοράς στο κατάστημα, ενισχύει την αύξηση των προγραμματιστών αγορών από αγοραστές που χρησιμοποιούν υλικά μάρκετινγκ μέσα στο κατάστημα. Οι Bell et.al (2011) υποδεικνύουν ότι οι έμποροι λιανικής πώλησης πρέπει να προχωρήσουν πέρα από τον ανταγωνισμό για τους πελάτες να ανταγωνίζονται για ταξίδια αγορών. Οι εξειδικευμένοι έμποροι λιανικής πώλησης και οι μεγάλοι προμηθευτές αρχίζουν να συλλέγουν στοιχεία σχετικά με τα μοντέλα αγορών και τους αγοραστές κατηγοριών ανάλογα με τις αποστολές αγορών τους (Fox and Sethuraman, 2006), για να κατανοήσουν τι οδηγεί στις διαφορές αγορών μεταξύ των ταξιδιών για το ίδιο νοικοκυριό. Σημειώθηκε επίσης ότι πολλοί παρατηρητές πιστεύουν ότι οι περισσότερες αποφάσεις αγοράς πραγματοποιούνται μέσα στο κατάστημα (Thomassen, Lincoln and Aconis, 2006). Κατά συνέπεια, οι έμποροι διαθέτουν κονδύλια για την εμπορία στο κατάστημα για να τονώσουν την προγραμματιστή αγορά με οθόνες, προωθήσεις και τεχνολογικές καινοτομίες (Albert and Winer, 2008). Οι Bell, Corsten και Knox (2011) πιστεύουν ότι οι έμποροι μπορούν να δημιουργήσουν προγραμματιστή αγορά, ενθαρρύνοντας τους αγοραστές να προκαλούν αφηρημένους στόχους. Επιπλέον, είναι λογικό να διαφημίζουν αφηρημένα οφέλη για τα ψώνια. Ορισμένοι λιανοπωλητές το κάνουν ήδη. Για παράδειγμα, η Walmart ενθαρρύνει τους αγοραστές να "εξοικονομήσουν χρήματα. Ζήστε καλύτερα "; Η Tesco υπογραμμίζει την ιδέα ότι "κάθε μικρό βοηθά". και το ολλανδικό σούπερ μάρκετ C1000 υπενθυμίζει στους πελάτες ότι είναι "πάντα εκπληκτικό, πάντοτε συμφέρουσα". Οι πιο πρόσφατες έρευνες υποστηρίζουν ότι οι αγοραστές έχουν χαλάρωση για τα ταξίδια παντοπωλείων - δηλαδή, αφήνουν χώρο στον ψυχικό τους προϋπολογισμό για να κάνουν απρόσμενες αγορές.

Οι κατασκευαστές και οι λιανοπωλητές επικεντρώνονται όλο και περισσότερο στη σημασία της λήψης αποφάσεων στο κατάστημα. Πρόσφατα, η Procter & Gamble εφάρμοσε τη φράση «πρώτη στιγμή της αλήθειας» για να περιγράψει τα πρώτα τρία έως επτά δευτερόλεπτα όταν ένας καταναλωτής βλέπει ένα προϊόν στο ράφι. Άλλοι κατασκευαστές και λιανοπωλητές επενδύουν όλο και περισσότερο στη λήψη αποφάσεων εντός του καταστήματος (Neff, 2007). Επιπλέον, αυξάνεται ο αριθμός των κοινών προωθήσεων μεταξύ κατασκευαστών και εμπόρων λιανικής πώλησης (Spethmann, 2005).

Για την πρώτη στιγμή της αλήθειας να είναι τέτοιας σημασίας, οι καταναλωτές πρέπει να κάνουν σημαντικό αριθμό αποφάσεων στο σημείο αγοράς. Ένα ενθαρρυντικό στατιστικό στοιχείο από αυτή την άποψη είναι ότι οι αγοραστές κάνουν την πλειοψηφία των αποφάσεών τους στο κατάστημα. Συγκεκριμένα, μόνο το 30% των αγορών προπληρώνονται σε επίπεδο εμπορικού σήματος και ένα εκπληκτικό 59% είναι εντελώς απρογραμματίστο πριν κάποιος καταναλωτής εισέλθει στο κατάστημα (Inman and Winer 1998).

Φαίνεται ότι οι ιδιοκτήτες εμπορικών κέντρων προσπάθησαν να εκμεταλλευτούν τις παρορμήσεις, οι οποίες συνδέονται με τη βασική ανάγκη για άμεση ικανοποίηση. Ένας καταναλωτής στο κατάστημα μπορεί να μην αγοράζει με ακρίβεια τα προϊόντα ζαχαροπλαστικής, όπως γλυκά, σοκολάτες, φουσκάλες, νομισματοκοπεία και μπισκότα. Ωστόσο, τα σχετικά είδη ζαχαροπλαστικής που εμφανίζονται σε περίοπτα μέρη σίγουρα θα προσελκύσουν την προσοχή του αγοραστή και θα προκαλέσουν συμπεριφορά αγοραστικής ώθησης σε αυτά. (Bashar, Ahmad και Wasiq, 2013).

Η αγορά ιδεών είναι δύσκολο να καθοριστεί. Αυτό δεν σημαίνει να κάνετε "απρογραμματίστα ψώνια" (Stern, 1962). Οι αγορές μπορεί να είναι απρογραμματίστες αλλά όχι παρορμητικές, όπως συνήθεις αγορές, αγορές που απροσδόκητα επιλύουν ένα υπάρχον πρόβλημα ή αγορές που είναι απλά πάρα πολύ ασήμαντες για να σχεδιάσεις ή να σκεφτείς. Οι αγορές μπορεί επίσης να είναι παρορμητικές, αλλά προγραμματισμένες, όπως ψώνια για να βρουν κάποιον ένα δώρο ή να χρησιμοποιούν το λιανικό περιβάλλον ως "κατάλογος αγορών", για παράδειγμα, όταν βρίσκουν συστατικά για ένα γεύμα ιταλικού στιλ (Verplanken και Sato, 2011). Η παρορμητική αγορά έχει οριστεί ως η αυθόρμητη ή ξαφνική επιθυμία να αγοραστεί κάτι, και σε σύγκριση με πιο στοχαστικές προσεγγίσεις στη λήψη αποφάσεων, θεωρείται συναισθηματική, αντιδραστική και επιρρεπής στην εμφάνιση με μειωμένη εκτίμηση των συνεπειών (Rook, 1987). Η αγορά ιδεών είναι σχετικά εκπληκτική και συναρπαστική, ενώ τα κανονικά ψώνια είναι πιο συνηθισμένα και βαρετά. Η αγορά ιδεών είναι συχνά ισχυρή και επείγουσα. η στοχαστική αγορά είναι λιγότερο. Επίσης, η αγορά ιδεών είναι μια γρήγορη εμπειρία, όχι αργή. Είναι πιο πιθανό να εμπλέκεται στο να αρπάξει κανείς ένα προϊόν από το να επιλέξει ένα. Η παρορμητική συμπεριφορά είναι πιο αυθόρμητη από ότι προσεκτική. Μια ώθηση αγοράς τείνει να διαταράξει τη ροή συμπεριφοράς του καταναλωτή, ενώ μια

στοχαστική αγορά είναι πιθανότερο να είναι ένα μέρος της κανονικής ρουτίνας κάποιου. Η ενθάρρυνση της αγοράς είναι πιο συναισθηματική από την ορθολογική και είναι πιο πιθανό να θεωρείται ως «κακή» από την «καλή». Τέλος, ο καταναλωτής είναι πιο πιθανό να αισθάνεται εκτός ελέγχου όταν αγοράζει παρορμητικά από ό, τι όταν κάνει συγκινητικές αγορές. Οι ερευνητές βρήκαν μια σχέση μεταξύ ηλικίας και παρορμητικής αγοράς. Η παρορμητική αγορά τείνει να αυξάνεται μεταξύ των ηλικιών 18 έως 39 ετών, και στη συνέχεια μειώνεται στη συνέχεια (Bellenger, Robertson και Hirshman, 1978).

### **2.9.3. Αγοραστικές Αποστολές**

Οι πρώτες πληροφορίες αγορών αφορούν τις αποστολές αγορών γενικά. Η αποστολή θα δώσει μια απάντηση για τις ακόλουθες ερωτήσεις του κατασκευαστή: Ποιος είναι ο αγοραστής; Γιατί ψωνίζει στην πρώτη θέση; Πού ψωνίζει για να εκπληρώσει διαφορετικές αποστολές;

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους κάποιος αποφασίζει να πάει για ψώνια. Σύμφωνα με την έρευνα της TNS, μέσα σε δύο εβδομάδες ο μέσος αγοραστής κάνει 12 εμπορικά ταξίδια, σε 6 διαφορετικές αγορές, με 5 διαφορετικές αποστολές. Οι πέντε κύριες αποστολές αγορών είναι:

1. Τακτική αποθεματοποίηση (Κύριο κατάστημα);
2. Συμπλήρωση (Top-Up);
3. On the Go
4. Λειτουργικά χαρακτηριστικά.
5. Ταξίδι αναψυχής

Στις αποστολές On the Go και λειτουργικές συγκεκριμένες αποστολές είναι τα γρήγορα ταξίδια. Και οι δύο αντιπροσωπεύουν το 24% της αξίας πωλήσεων FMCG και το 57% όλων των ταξιδιών FMCG.

Σύμφωνα με την έρευνα του Mars Inc., το Routine Stock-Up (γνωστό και ως Main Shop) αντιπροσωπεύει το 39% της αξίας πωλήσεων FMCG και το 17% όλων των ταξιδιών FMCG. Οι λόγοι αυτής της αγοραστικής αποστολής περιλαμβάνουν:



- Μαζική αγορά ή σοβαρή αποθεματοποίηση.
- Καλάθι - για μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο χρονικό διάστημα.
- Κάλυψη μεγάλης ποικιλίας τμημάτων στα καταστήματα
- Ωφέλεια από τις προσφορές / προσφορές.
- Catering για μια γιορτή.

Κατά τη διάρκεια του Routine Stock-Up, ο αγοραστής αγοράζει γενικά περισσότερα από 15 είδη, ξοδεύει σχετικά μεγάλο χρηματικό ποσό (\$ 50 και άνω). Τέτοια ταξίδια αγορών συμβαίνουν συνήθως εβδομαδιαίως και ένας αγοραστής αγοράζει προϊόντα σοκολάτας κάθε δύο ή τρεις εβδομάδες.

Σύμφωνα με την έρευνα του Mars Inc., το Fill-In (γνωστό και ως Top-Up) αντιπροσωπεύει το 37% της αξίας πωλήσεων FMCG και το 37% όλων των ταξιδιών FMCG. Αυτό είναι ένα μικρό ταξίδι και γίνεται συνήθως για διάφορους λόγους: από το να ξεχνάμε κάτι ανάμεσα σε ταξίδια ρουτίνας για να αγοράσετε δείπνο για απόψε. Οι αγοραστές τείνουν να κάνουν αυτό το ταξίδι πιο συχνά. Οι κύριοι λόγοι για την αποστολή αγοράς στο Fill-In περιλαμβάνουν:

- Αγοράστε ένα ή δύο φρέσκα είδη.
- Εξαντλήστε κάτι.
- Να ψωνίζετε για το γεύμα για απόψε.
- Ειδικές γεύσεις: πρωινό ή μεσημεριανό γεύμα.
- Ξεχάσατε ή ξεμείνετε από μερικά πράγματα.
- Οίνος και οινοπνευματώδη.
- Στοιχεία για ένα συμβαλλόμενο μέρος.
- Αγορά πολλών αντικειμένων χύμα.

Κατά τη διάρκεια των αγορών στο Fill-In, ο μέσος αγοραστής αγοράζει 5-15 αντικείμενα και ξοδεύει μεταξύ \$ 30 και \$ 80. Αυτή η αποστολή αγορών είναι πιο συχνή και καλύπτει λίγα τμήματα στο κατάστημα. Οι περισσότερες από τις αγορές

είναι προγραμματισμένες, αλλά υπάρχει και η ευκαιρία να οδηγήσει μια αγορά ώθηση επίσης.

Με βάση την έρευνα της Mars Inc., η αποστολή αγορών On the Go (γνωστή και ως "Have a snack") αντιπροσωπεύει το 18% όλων των εκδρομών FMCG. Γενικά, είναι μια πολύ παρορμητική ευκαιρία και ο αγοραστής επιδιώκει μια άμεση ικανοποίηση. Τα παραδείγματα της αποστολής On the Go περιλαμβάνουν:

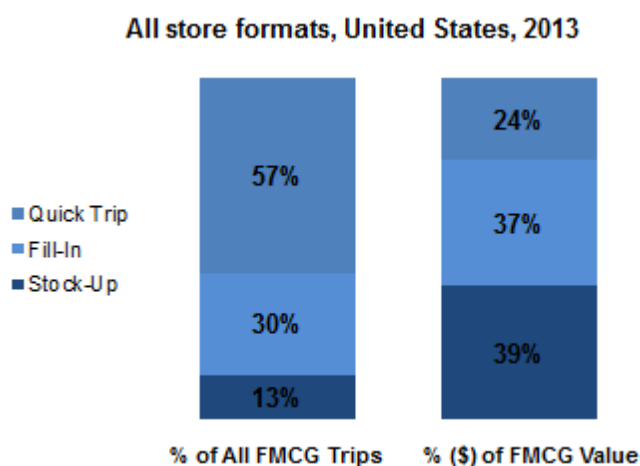
- Πρωινό εν κινήσει.
- Μεσημεριανό γεύμα.
- Τρώγοντας έξω / εν κινήσει (περπάτημα, στο αυτοκίνητο).
- Να ικανοποιήσει μια λαχτάρα.
- Να τρώτε ενώ βρίσκεστε στην εργασία ή στο γραφείο

Σύμφωνα με την έρευνα της Mars Inc., η λειτουργική συγκεκριμένη αποστολή αγορών αντιπροσωπεύει το 30% των εκδρομών FMCG. Τα πιο αγορασμένα στοιχεία κατά τη διάρκεια αυτών των αποστολών περιλαμβάνουν: τσιγάρα, φυσικό αέριο και άλλα προϊόντα για το αυτοκίνητο (πετρέλαιο, χάρτης), εφημερίδα ή περιοδικό, προσωπική φροντίδα και φάρμακα, αλκοόλ, μετρητά, υπηρεσίες (ταχυδρομείο, κάρτα κινητής τηλεφωνίας, ATM). Συνήθως Λειτουργικοί Οι συγκεκριμένοι αγοραστές είναι περιορισμένοι στο χρόνο, αλλά είναι ανοικτοί στις αγορές παρορμήσεων.

Τόσο η λειτουργία Go όσο και η λειτουργική συγκεκριμένη αγορά έχουν κοινές ιδιαιτερότητες. Οι αγοραστές αγοράζουν από 1 έως 5 στοιχεία και συνήθως ξοδεύουν λιγότερα από 40 δολάρια. Κατά την είσοδο στο κατάστημα, κατευθύνονται προς το συγκεκριμένο τμήμα και χρησιμοποιούν το αμέσως μετά την αγορά. Συνήθως αυτοί οι αγοραστές δεν έχουν χρόνο, αλλά είναι ανοικτοί στον πειρασμό (ειδικά στο Front End<sup>3</sup>).

Με βάση την έρευνα της Mars Inc., η αποστολή αγορών Leisure Trip αντιπροσωπεύει μόνο το 4% των εκδρομών FMCG. Κατά τη διάρκεια τέτοιων εκδρομών, οι άνθρωποι ψωνίζουν για σημαντικά μη φαγητά (ρούχα, σπίτι, κήπο) και μικρότερα είδη για μη φαγητό (κάρτες, λουλούδια, δώρα). Οι αγοραστές έχουν συνήθως αρκετό χρόνο και είναι ανοικτοί σε νέα πράγματα σε όλες τις κατηγορίες.

αναζητούν ιδέες και έμπνευση. Επίσης επισκέπτονται συχνά ένα κατάστημα καφέ και θεωρούν το ταξίδι αγορών ως έναν τρόπο να βγούμε από το σπίτι.



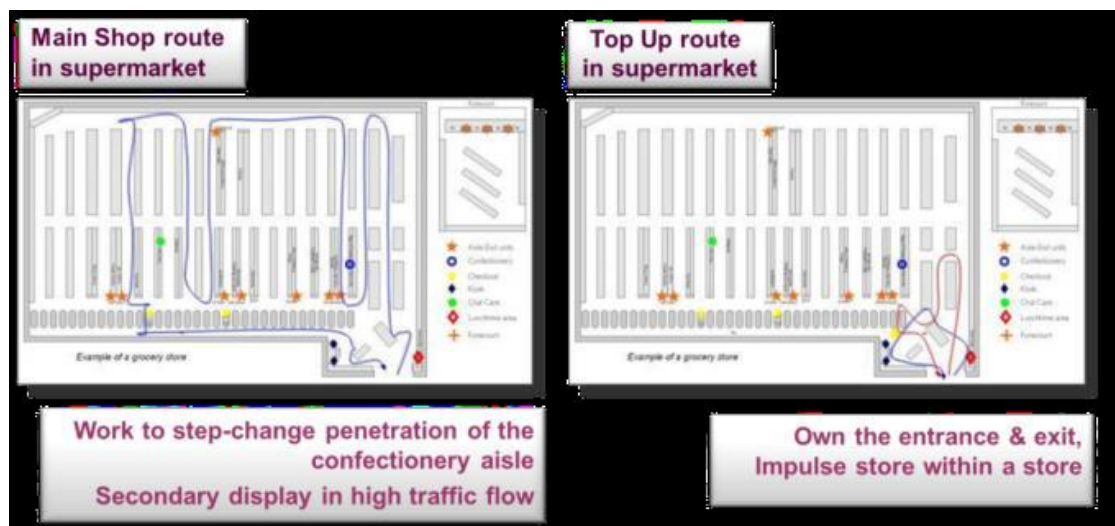
**Εικόνα 11.** The shopping missions' distribution, US, 2013 (Mars Inc. research).

Με βάση τις πληροφορίες σχετικά με τις αποστολές αγοραστών, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι μορφές καταστημάτων έχουν εξελιχθεί με επίκεντρο συγκεκριμένες αποστολές. Ωστόσο, ένα ενιαίο σχήμα καταστημάτων θα προσελκύσει πολλαπλές αποστολές αγοραστών: ακόμη και σε μορφές παντοπωλείων, μόνο το 40% των αγοραστών είναι σε ένα κύριο κατάστημα. Κατά την επιλογή ενός καταστήματος, οι αγοραστές εξισορροπούν αρκετά κριτήρια και η αποστολή αγοραστών είναι μόνο ένας από αυτούς. Τέλος, το προφίλ αγοραστή ποικίλλει ριζικά σε όλες τις μορφές των καταστημάτων. Γενικά, οι πέντε διαφορετικές αποστολές αγορών αντιστοιχούν στις παρακάτω μορφές καταστημάτων:

- Κύριο κατάστημα: Σούπερ μάρκετ, Υπεραγορά, Discounter
- Top Up: μικρά καταστήματα, βενζινάδικα

- Αναψυχή: Discounters, καταστήματα μόδας, κέντρα κήπου
- Στο Go: Εργασιακός χώρος, Περίπτερα, Πωλήσεις.
- Συγκεκριμένα λειτουργικά: Βενζίνη, Ενημερωτικό πρακτορείο / Tobacconist.

Ο κύριος λόγος για τους κατασκευαστές και τους εμπόρους λιανικής πώλησης είναι ότι το κατάστημα θα πρέπει να προσαρμόζει τη μορφή και τη διάταξη του προϊόντος ώστε να ικανοποιεί όλους τους αγοραστές με διαφορετικές αποστολές αγοραστών. Ένα μεγάλο παράδειγμα αυτού παρουσιάζεται στο Σχήμα 4, το οποίο δείχνει τις διαφορετικές διαδρομές των αγοραστών στο σούπερ μάρκετ λαμβάνοντας υπόψη τις αποστολές τους.



**Εικόνα 12** The Main Shop and Top Up shopper routes in a supermarket

(Mars Inc. research, 2011)

Με βάση τα παραδείγματα των διαφόρων αγοραστικών διαδρομών στο, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η κύρια αγορά και οι αγορές ψώνια Top-Up

σε ένα σούπερ μάρκετ θα δημιουργούσαν πολύ διαφορετικές ιδέες για την ενεργοποίηση αγοραστικής ώθησης.

#### **2.9.4 Αφιξη στο κατάστημα**

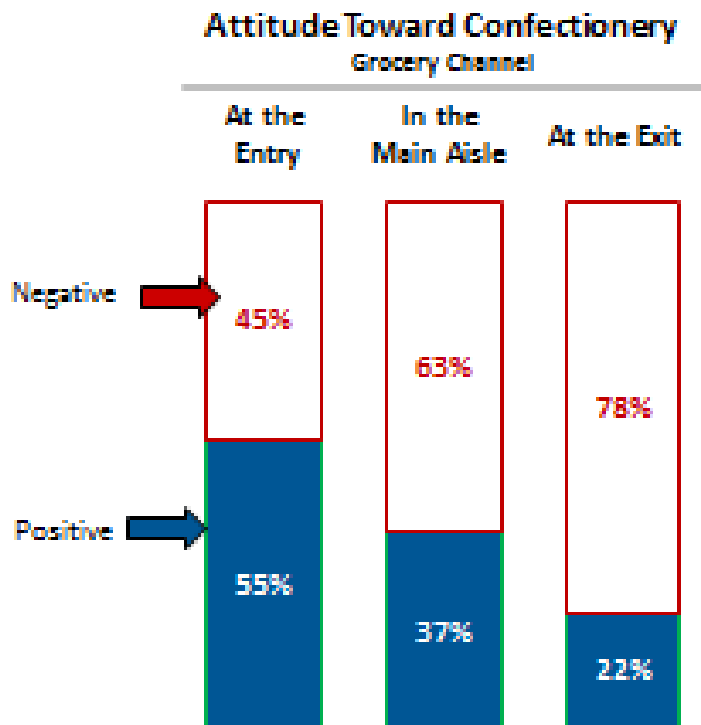
Η άφιξη είναι το κρίσιμο σημείο, καθώς όλοι οι αγοραστές σε όλες τις αποστολές ξεκινούν από την είσοδο του καταστήματος. Μπορεί να θέσει τον τόνο για το σύνολο των αγορών: οι αγοραστές είναι πιο αισιόδοξοι και δεκτικοί, αισθάνθηκαν γεμάτοι πορτοφόλια. Επικεντρώνονται στην κύρια αποστολή τους, η οποία δεν είναι συνήθως ζαχαροπλαστική.

Η άφιξη είναι μια μοναδική στιγμή στο εμπορικό ταξίδι όπου οι αγοραστές κάνουν απογραφή του περιβάλλοντος τους. Κοιτάζουν γύρω τους. Σε αυτό το σημείο, ο κατασκευαστής πρέπει να σκεφτεί τις ακόλουθες ερωτήσεις: Πώς μπορώ να χρησιμοποιήσω αυτή τη φορά για να βεβαιωθώ ότι οι αγοραστές σκέφτονται τα είδη ζαχαροπλαστικής; Πώς να επισημάνετε πού βρίσκεται το διάδρομο ζαχαροπλαστικής;

Οι αγοραστές φτάνουν με το πορτοφόλι τους διανοητικά «πλήρεις». Δεν έχουν ξοδέψει ακόμη χρήματα. Είναι επίσης το πιο θετικό για τα είδη ζαχαροπλαστικής σε αυτή τη στιγμή. Όταν φτάνουν οι αγοραστές, είναι πιο δεκτικοί - μια μοναδική στιγμή που κοιτάζουν γύρω (βλ. Εικόνα 13).

Ακόμη και αν οι αγοραστές σκοπεύουν να αγοράσουν ζαχαρωτά κατά την άφιξή τους στο κατάστημα, είναι πολύ πιθανό να σκέφτονται άλλους. Αλλά τι πραγματικά τους κάνει να πάρουν τη σοκολάτα είναι ο δικός τους προσωπικός πειρασμός. Και αυτή η τάση αυξάνεται καθώς προχωρούν μέσα από το κατάστημα. Κατά την άφιξή τους στα καταστήματα τροφίμων, οι αγοραστές σκέφτονται κυρίως για μια κατανάλωση και την αγορά για τις ανάγκες των άλλων.

Επειδή όταν φτάνουν οι αγοραστές επικεντρώνονται στην κύρια αποστολή τους, οι παραγωγοί ζαχαροπλαστικής πρέπει να χρησιμοποιούν τη θετική διακοπή. Οι διακόπτες κατά την είσοδο πρέπει να είναι ορατοί και ελκυστικοί.



**Εικόνα 13** The attitude toward Confectionery, Mars Inc. shopper study, 2013

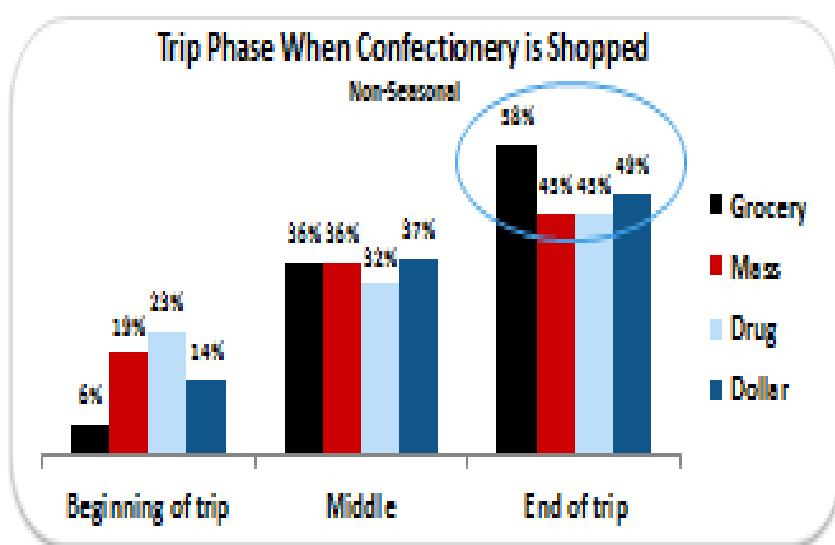
### 2.9.5 Αγοραστικό ταξίδι

Η ενότητα "Ταξίδι αγορών" περιλαμβάνει τη διαδρομή που ακολουθούν οι αγοραστές γύρω από το κατάστημα, πόση χρονική διάρκεια χρειάζονται, σε ποια κατάσταση βρίσκονται και πολλά άλλα σχέδια αγορών.

Οι αγοραστές είναι κυρίως σε αυτόματο πιλότο καθώς περπατούν γύρω από το κατάστημα και αφήνουν μεγάλο μέρος του καταστήματος ακάλυπτο. Κατά τις αγορές, το 98% των αγοραστών καλύπτει λιγότερο από το μισό κατάστημα, σύμφωνα με την ρευνα του MarsInc. Όπου επισκέπτονται εξαρτάται από την αποστολή τους,

τείνουν στην περίμετρο, λείπουν μεσαία κλίτη και το μακρινό άκρο του καταστήματος. Σε μικρότερα καταστήματα ψάχνουν για τη συντομότερη διαδρομή προς το ταμείο.

Οι αγοραστές έχουν ένα διανοητικό χάρτη του καταστήματος, ακολουθώντας συχνά τις ίδιες διαδρομές, αλλά ανάλογα με την συγκεκριμένη αποστολή αγορών μπορούν να ψωνίσουν το κατάστημα διαφορετικά. Οι αγοραστές μαθαίνουν αυτό το διανοητικό χάρτη των καταστημάτων που επισκέπτονται συνήθως - το 58% ακολουθεί την ίδια διαδρομή κάθε φορά. Σε μια ώθηση, οι αγοραστές παίρνουν τη συντομότερη διαδρομή προς τα πλακάκια. Στο παντοπωλείο, οι αγοραστές ακολουθούν γενικά έναν αγώνα δρόμου γύρω από το εξωτερικό ενός καταστήματος παντοπωλείων, συχνά λείπουν τα μεσαία κλίτη και το πίσω μέρος του καταστήματος και καλύπτουν το 25% ή λιγότερο του συνολικού καταστήματος. Μόνο το 10-20% των αγοραστών επισκέπτονται το διάδρομο ζαχαροπλαστικής, όχι λόγω ενεργού αποφυγής αλλά μάλλον χαμηλής διανοητικής διαθεσιμότητας<sup>4</sup>. Από εκείνους τους αγοραστές που δεν κατέβηκαν στο διάδρομο, η μεγάλη πλειοψηφία (87%) δεν σκέφτηκε ότι χρειάζονται τίποτα ή δεν το σκέφτονται. Μόνο το 13% των αγοραστών αποφεύγουν ενεργά το διάδρομο. Ωστόσο, το 85% των πωλήσεων ζαχαροπλαστικής προέρχεται από το κεντρικό διάδρομο, οπότε η θέση του διαδρόμου και η εμπορευματοποίηση είναι το κλειδί για την πώληση περισσότερων προϊόντων ζαχαροπλαστικής.



**Εικόνα 14** The Trip Phase When Confectionery is Shopped (Mars Inc. research).

Οι αγοραστές είναι αιχμάλωτοι ακροατές στο Front End και τα είδη ζαχαροπλαστικής είναι κατάλληλα για τη δημιουργία μιας περιζήτητης απόσπασης της προσοχής. Οι αγοραστές είναι πεινασμένοι και αναζητούν προσωπική ανταμοιβή. Ωστόσο, οι αγοραστές επέλεξαν μια λωρίδα βασισμένη στο μήκος, και αν δεν υπάρχουν είδη ζαχαροπλαστικής, δεν θα αλλάξουν. Ως εκ τούτου, η φυσική διαθεσιμότητα της σοκολάτας σε όλες τις λωρίδες είναι το κλειδί.

### **2.9.6 Αυθορμητισμός στην αγοραστική συμπεριφορά**

Τα είδη ζαχαροπλαστικής είναι μια υψηλή παρορμητική αγορά σε όλα τα κανάλια. Σύμφωνα με τη χαμηλή πνευματική διαθεσιμότητα, το 66% των περιπτώσεων το προϊόν δεν έχει προγραμματιστεί, αλλά οι αγοραστές ανοίγουν στον πειρασμό τόσο εντός όσο και εκτός του διαδρόμου.

Η έξυπνη τοποθέτηση των προϊόντων ζαχαροπλαστικής μπορεί να οδηγήσει σε αγορά ιδεών. Η τοποθέτηση του πιο παρορμητικού στην περιμετρική ροή της κυκλοφορίας οδηγεί σε αυξημένες πωλήσεις, καθώς συνδυάζει συμπληρωματικές κατηγορίες για να υποδείξει στιγμές κατανάλωσης.

Επιπλέον, η ζαχαροπλαστική είναι μια πολύ συναισθηματικά καθοδηγούμενη κατηγορία. Το περιβάλλον αποθήκευσης συνήθως δεν παρέχει τις τιμές κατηγορίας και τις εικόνες, οι οποίες θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε κίνηση παρορμητικής συμπεριφοράς. Οι αγοραστές μπορούν να μπουν στον πειρασμό μέσω συνδέσεων σε κατηγορίες που αγοράζονται σε παρόμοιες αποστολές ή δημιουργώντας ευκαιρίες / στιγμές σταυροειδών κατηγοριών. Οι αγοραστές είναι πιθανότερο να μπουν στον πειρασμό στο διάδρομο σοκολάτας τοποθετώντας περισσότερα παρορμητικά προϊόντα, παρά τα προγραμματισμένα προϊόντα, στην περίμετρο της υψηλής κυκλοφοριακής ροής.

Ενώ η κατηγορία σοκολάτας είναι συναισθηματικά οδηγημένη και πολύ δελεαστική, το διάδρομο είναι κατά κύριο λόγο αγορασμένο στην κύρια αποστολή του καταστήματος για να ανταποκριθεί σε πολύ λειτουργικές ανάγκες αποθεμάτων και αποτυγχάνει να εμπλακεί. Οι προσφορές μπορούν να λειτουργήσουν ως ένα



αποτελεσματικό σημείο διακοπής για να δελεάσουν τους αγοραστές από αυτόματο πιλότο και αλλαγή συμπεριφοράς.

### **2.9.7 Η επιλογή του προϊόντος**

Το δέντρο αποφάσεων του καταναλωτή φιλτράρεται μέσω του φακού της χρήσης: Πότε, ποιος, πού. Ως αποτέλεσμα, η μορφή του πακέτου είναι το κεντρικό στοιχείο. Οι αγοραστές επιλέγουν από το ρεπερτόριό τους αγαπημένες μάρκες και εξετάζουν την οικονομική αξία για τα χρήματα. Ωστόσο, σε όλες τις αγορές, ο κύριος σκανδάλης είναι ο προσωπικός πειρασμός.

Οι αγοραστές ξοδεύουν πολύ λίγο χρόνο για να επιλέξουν. Διαβάζουν μόνο πληροφορίες μάρκας, τιμής και μορφής πριν από την αγορά - με γραπτές πληροφορίες που έχουν μικρή επίδραση - και δύσκολα χειρίζονται το προϊόν. Οι αγοραστές ξοδεύουν κάτω από 80 δευτερόλεπτα στο εξάρτημα και περιηγούνται στο μπροστινό μέρος του πακέτου, πράγμα που σημαίνει ότι η συσκευασία πρέπει να NAG6 - να βοηθήσει έναν αγοραστή να παρατηρήσει, να προσελκύσει να πάρει (καταλάβει) τι προσφέρει η μάρκα. Η ιεραρχία των αποφάσεων είναι συνεπής σε όλη την Ευρώπη και οδηγείται από δέσμες στιγμών (για ποιους / πότε) ικανοποιημένες από ένα ρεπερτόριο σημάτων τα οποία στη συνέχεια πρέπει να είναι σε μια κατάλληλη τιμή. Το σπίτι (Multipack / Sharing) ζαχαροπλαστικής οδηγείται από αυτές τις σημαντικές στιγμές (για ποιον / πότε) και ως εκ τούτου μορφή συσκευασίας. Η έλλειψη διαθεσιμότητας των προϊόντων έχει σημαντικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση και τη συμπεριφορά, Υπάρχουν δύο τύποι λήψης αποφάσεων στο προσκήνιο - ανιχνευτές και απροφάσιστες.

### **2.10 Διαχειριστικές προκλήσεις για το shopper marketing**

Οι καινοτομίες του shopper marketing, εμποδίζονται πολλές φορές από τις διοικητικές προκλήσεις, (Gallagher, 2008). Το μέλλον του shopper marketing και των συναφών καινοτομιών εξαρτάται αρκετά από την υπέρβαση αυτών των προκλήσεων. Παρακάτω θα αναφερθούμε σε ορισμένες από τις βασικές προκλήσεις: (1)

συνεργασία κατασκευαστή-λιανοπωλητή. (2) οργάνωση κατασκευαστή και διαχείριση και (3) οργάνωση λιανικής πώλησης και διαχείριση.

### **2.10.1Κλείνοντας την συμφωνία κατασκευαστή-λιανοπωλητή**

Το shopper marketing είναι εγγενώς μια κοινή προσπάθεια των λιανοπωλητών και των κατασκευαστών. Η συνεργασία μεταξύ των λιανοπωλητών και των κατασκευαστών είναι κρίσιμη για την επιτυχία του. Οι κατασκευαστές δεν μπορούν να κατανοήσουν πλήρως τις ανάγκες των αγοραστών χωρίς τη συνεργασία των εμπόρων λιανικής πώλησης καθώς επίσης χρειάζονται και την προθυμία να μοιραστούν λεπτομερή δεδομένα για να δημιουργήσουν customized ιδέες, και να παρέχουν επαρκή πρόσβαση στους αγοραστές. Αντιστρόφως, οι λιανοπωλητές δεν μπορούν να επωφεληθούν από τους πόρους του shopper μάρκετινγκ, πληροφορίες και προγράμματα, εκτός εάν οι λιανοπωλητές εργάζονται δίκαια με τους συνεργάτες τους και δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στους κατασκευαστές. Ωστόσο, παρά την ενθουσιώδη υποδοχή και την έγκριση του shopper marketing από τους βασικούς λιανοπωλητές και τους κατασκευαστές, οι προοπτικές για τη συνεργασία του κατασκευαστή-λιανοπωλητή είναι θολό (Abens 2009). Τα βασικά εμπόδια στη συνεργασία τους περιλαμβάνουν: (i) μη ευθυγραμμισμένους πρωταρχικούς στόχους και σχεδιασμό. (ii) διαφορετικούς βασικούς δείκτες απόδοσης (KPIs) και κίνητρα · (iii) έλλειψη στρατηγικής ευθυγράμμισης · και (iv) φτωχές προϋπάρχουσες σχέσεις και έλλειψη εμπιστοσύνης.

### **2.10.2Μη ευθυγραμμισμένοι πρωταρχικοί στόχοι και σχεδιασμός**

Έρευνες για τη "Διαχείριση και μέτρηση αγοραστή" Μάρκετινγκ "από τον Promotion Marketing Association (PMA) (Shopper Marketing Center of Excellence with Nielsen Business Media2008, 2009) αποκαλύπτουν την έκταση της έλλειψης ευθυγράμμισης στους στόχους μεταξύ των κατασκευαστών και των λιανοπωλητών. Αν και η αύξηση των πωλήσεων είναι ο κορυφαίος στόχος των λιανοπωλητών καθώς και των κατασκευαστών, υπάρχει χάσμα σε άλλους βασικούς

στόχους. Συγκεκριμένα, οι λιανοπωλητές έχουν ως προτεραιότητα την χρησιμοποίηση του shopper μάρκετινγκ καθώς έχουν ως πρωταρχικό στόχο την ενίσχυση των σχέσεων με τους αγοραστές. Σε αντίθεση, οι κατασκευαστές επικεντρώνονται περισσότερο στην ενίσχυση της κεφαλαιακής επάρκειας ενισχύοντας τις σχέσεις με τους λιανοπωλητές. Δηλαδή, οι κατασκευαστές επικεντρώνονται στην παραγωγή γνώσεων αγορών και προγράμματα μάρκετινγκ που είναι πειστικά για τους λιανοπωλητές, ενώ οι λιανοπωλητές θέλουν αγοραστές και προγράμματα που απολαμβάνουν τους αγοραστές τους. Εξάλλου, όπως είναι αναμενόμενο, οι λιανοπωλητές τείνουν να επικεντρώνονται στην αύξηση της αποθήκευσης τις πωλήσεις και τα κέρδη, ενώ οι κατασκευαστές τονίζουν τις πωλήσεις των εμπορικών σημάτων τους. Επιπλέον, το ένα τρίτο των εμπόρων λιανικής πώλησης στην έρευνα δήλωσε ότι οι κύκλοι προγραμματισμού τους δεν συμπίπτουν με αυτούς των πωλητών τους. Όπως και κατά συνέπεια, μόνο το 40% των εμπόρων λιανικής πώλησης στην έρευνα ήταν ικανοποιημένοι με την υποστήριξη του κατασκευαστή για το μάρκετινγκ των αγοραστών τους ενώ οι αντίστοιχοι αριθμοί για τους κατασκευαστές είναι ίσοι χαμηλότερο (32%).

### **2.10.3 Διαφορές στους βασικούς δείκτες επιδόσεων (KPI) και κίνητρα**

Οι διάφοροι στόχοι γενικά οδηγούν στη χρήση διαφορετικών μετρήσεων, και το shopper marketing δεν αποτελεί εξαίρεση. Οι έρευνες της PMA αποκαλύπτουν ότι ούτε ο λιανοπωλητής ούτε ο κατασκευαστής επικεντρώνεται σημαντικά στις KPI του άλλου. Μόνο το ένα τρίτο των εμπόρων λιανικής και των κατασκευαστών αναφέρεται ότι συμφωνούν σχετικά με τις μετρήσεις για την αξιολόγηση προγραμμάτων "τις περισσότερες φορές", σχεδόν τα δύο τρίτα των κατασκευαστών λένε ότι μόνο "περιστασιακά" ή "ποτέ" δεν καταλήγουν σε συμφωνία με τους λιανοπωλητές σχετικά με τον τρόπο μέτρησης των προγραμμάτων και δεν συμφωνούν οι λιανοπωλητές συχνά με τους πωλητές τους. Η έλλειψη ενδιαφέροντος και σεβασμού για την KPI του άλλου εμποδίζουν την αποτελεσματική συνεργασία. Για παράδειγμα, στη μελέτη, λιγότερο από το 4 τοις εκατό των καταστημάτων λιανικής πώλησης κατατάσσονται στους κατασκευαστές το κέρδος ως βασικό KPI αν και αυτό είναι το Νο 1 KPI του λιανοπωλητή! Αντίθετα, κανένας από τους εμπόρους

λιανικής πώλησης που ενδιαφέρονται δεν φαίνεται να ενδιαφέρεται για το κέρδος του κατασκευαστή. Το κριτήριο μέτρησης του λιανοπωλητή είναι το ανοδικό κέρδος ενώ η βασική μέτρηση του κατασκευαστή είναι η αύξηση των πωλήσεων μονάδων, αντανακλώντας τις παραδοσιακές διαφορές.

#### **2.10.4 Έλλειψη στρατηγικής ευθυγράμμισης**

Οι έμποροι λιανικής πώλησης και οι κατασκευαστές επίσης συνήθως δεν βλέπουν ‘καθαρά’ στα θεμέλια των εξαρτημάτων μάρκετινγκ αγοραστών όπως στον διαχωρισμό των αγοραστών. Οι έρευνες της PMA αποκαλύπτουν ότι η πλειοψηφία των εμπόρων λιανικής πώλησης πιστεύουν ότι οι κατασκευαστές έχουν μια ιδέα αλλά δεν γνωρίζουν καλά τις απόψεις τους για τα τμήματα των καταναλωτών. Ομοίως, η πλειοψηφία των κατασκευαστών παραδέχονται ότι δεν χτίζουν συνεχώς τα προγράμματά τους γύρω από την κατάτμηση των λιανοπωλητών τους. Αυτές οι διαφορές έχουν οδηγήσει σε σημαντική δυσαρέσκεια με την ποιότητα των πληροφοριών του αγοραστή που παρέχονται από τον αγοραστή τα προγράμματα μάρκετινγκ και τη διαφωνία σχετικά με το ποιος είναι υπεύθυνος για βελτιώσεις.

Οι κατασκευαστές αναγκάζονται να περιορίσουν το budget για το marketing εξαιτίας της οικονομικής ύφεσης και τις αυξημένης shopperpricesensitivity. Ορισμένοι κατασκευαστές έχουν καταφύγει σε υπερβολικές εκπτώσεις για να περιορίσουν το χάσμα των τιμών μεταξύ των σημάτων τους και τις ιδιωτικές ετικέτες προκειμένου να ανακτήσουν το μερίδιο αγοράς. Η έκπτωση των τιμών βοηθά τους κατασκευαστές να ανακτήσουν μερικές από τις απώλειες μεριδίου αγοράς σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, αλλά οδηγεί σε μακροχρόνια απώλεια μετοχικού κεφαλαίου και περιθωρίων κέρδους (Pauwels, Hanssens και Siddarth, 2002).

#### **2.10.5 Ενσωμάτωση δραστηριοτήτων μάρκετινγκ εντός και εκτός εμπορικού καταστήματος**

Στις περισσότερες επιχειρήσεις, το μάρκετινγκ αγορών είναι ένα ξεχωριστό τμήμα, που περιορίζει την ικανότητα των εταιρειών να συντονίσουν στο κατάστημα

και out-of-store δραστηριοτήτων μάρκετινγκ και ως εκ τούτου την αποτελεσματικότητά τους. Πράγματι, οι περισσότεροι κατασκευαστές πακεταρισμένων καταναλωτικών προϊόντων δεν έχουν ακόμη την ικανότητα να ευθυγραμμίσουν τις διαφημίσεις και τις προσφορές τους με το μάρκετινγκ αγορών δραστηριοτήτων (GMA 2010).

## **2.11 Μελλοντική Έρευνα**

Καθώς οι καινοτομίες συνεχίζουν να εκτυλίσσονται στο shopper μάρκετινγκ, προβλέπονται σημαντικές περιβαλλοντικές εξελίξεις και εικασίες σχετικά με τις αλλαγές στις πρακτικές του.

### **2.11.1 Αναμενόμενες αλλαγές στο περιβάλλον**

Καθώς οι αγοραστές συνεχίζουν να αναζητούν λύσεις, αναμένουμε οι έμποροι λιανικής πώλησης να αποκτήσουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και μεγαλύτερη επικέντρωση στις ανάγκες των αγοραστών σε σχέση με τις ανάγκες της κατηγορίας.

### **2.11.2 Αναμενόμενες αλλαγές στις πρακτικές του shopper μάρκετινγκ**

Οι αναμενόμενες αλλαγές στον κλάδο του λιανεμπορίου, θα δημιουργήσουν μια αλλαγή στη νοοτροπία μεταξύ των εμπόρων. Το επίκεντρο του shopper μάρκετινγκ θα βελτιώνεται ολοένα και περισσότερο στην in-store εμπειρία για την ενίσχυση της συνολικής αγοραστικής εμπειρίας. Τα προγράμματα του shopper μάρκετινγκ θα είναι βαθιά ριζωμένα στην κατανόηση των αγοραστών κατά την διάρκεια των αγορών τους.

### 2.11.3 Περιθώρια Βελτίωσης

Αν και οι καινοτομίες στο shopper μάρκετινγκ έχουν αναπτυχθεί, υπάρχει έλλειψη έρευνας για την άμεση σύνδεση μεταξύ των ερευνητών του shopper marketing, την συμπεριφορά του shopper μάρκετινγκ και τις καινοτομίες, καθώς και σχετικά με τον μετριάσμο και τα διαδραστικά αποτελέσματα που περιλαμβάνουν τα χαρακτηριστικά των αγοραστών. Μερικές από τις σχέσεις αξίζουν τον έλεγχο μέσω εμπειρικών και πειραματικών ερευνών. Οι κατευθύνσεις και τα σχετικά μεγέθη των αποτελεσμάτων σε αυτές τις σχέσεις πρέπει να διερευνηθούν πιο εντατικά σε μελλοντική έρευνα. Στο παρελθόν, το τμήμα πωλήσεων λάμβανε αποφάσεις προώθησης του εμπορίου κυρίως με βάση την αύξηση του όγκου των πωλήσεων κατά τις προσφορές που προσφέρονται. Σήμερα το τμήμα του shopper μάρκετινγκ, παίρνει αποφάσεις βασισμένες στις γνώμες των αγοραστών, καθώς επίσης και στα δεδομένα των πωλήσεων. Αυτή η νέα προσέγγιση θα επιτρέψει στο μάρκετινγκ και στα τμήματα πωλήσεων να επιτευχθεί η ταχεία αφομοίωση των γνώσεων και των αγοραστικών τάσεων καθώς επίσης και η λήψη καλύτερων και πιο έγκαιρων αποφάσεων.

Ωστόσο, η μέτρηση του αντίκτυπου του shopper marketing και η αναγνώριση για το ποια προγράμματα είναι αποτελεσματικά, εξακολουθεί να είναι δύσκολη. Εν συντομία, το μοντέλο του πώς λειτουργεί το shopper marketing εξακολουθεί να είναι ένα μαύρο κουτί. Οι οργανώσεις πρέπει να παρατηρούν την αγοραστική συμπεριφορά σε όλη την διάρκεια της αγοραστικής διαδρομής. Αυτή η ανάγκη απαιτεί αποτελεσματικούς τρόπους για να μελετήσουν τους αγοραστές στους «φυσικούς τους οικότοπους» σε σύγκριση με εργαστηριακά περιβάλλοντα. Δηλαδή, περισσότερα πεδία μελέτης απαιτούνται για τη συμπλήρωση των εργαστηριακών μελετών και την επικύρωση των αποτελεσμάτων από τις μελέτες.

## **Μέρος Β: Μελέτη Περίπτωσης**

## Κεφάλαιο 3

### Μελέτη Περίπτωσης-Shopper marketing

#### 3.1 Μελέτη περίπτωσης σχετικά με το Shopper marketing

Η ομάδα υγείας και ευεξίας σε μια μεγάλη αλυσίδα παντοπωλείων συνειδητοποίησε ότι οι αγοραστές δυσκολευόταν να κατανοήσουν τη μεγάλη ποσότητα πληροφοριών που αναγράφονταν στις διατροφικές ετικέτες των προϊόντων και ότι ακόμη και αν οι αγοραστές ενδιαφέρονταν να βελτιώσουν τη διαίτα τους, τα σημερινά περιβάλλοντα στο κατάστημα δεν ήταν ευνοϊκά για να τους βοηθήσουν να επιτύχουν αυτόν τον στόχο. Έτσι, ο λιανοπωλητής του παντοπωλείου αποφάσισε να εφαρμόσει ένα απλοποιημένο σύστημα βαθμολόγησης της διατροφής (που αναπτύχθηκε από μια ομάδα ιατρών και εμπειρογνομόνων για τη διατροφή) σε όλα τα καταστήματα του σε μια προσπάθεια να βοηθήσει τους αγοραστές να κάνουν πιο υγιεινές επιλογές τροφίμων. Εν ολίγοις, ο λιανοπωλητής εντόπισε μια πιθανή ανάγκη του αγοραστή και απομόνωσε το ενδιαφέρον για πληροφορίες σχετικά με την απλοποιημένη διατροφή στο σημείο πώλησης. Έτσι, πήρε την πρωτοβουλία και ξεκίνησε ένα πρόγραμμα μεγάλης κλίμακας για να ικανοποιήσει αυτή την ανάγκη (Dzhogleva Nikolova, & Inman, 2014).

Το σύστημα βαθμολόγησης της διατροφής που χρησιμοποιήθηκε από την αλυσίδα τροφίμων υπολογίζει μια συνοπτική βαθμολογία διατροφής για κάθε μονάδα τήρησης αποθεμάτων (SKU) με βάση την περιεκτικότητα σε θρεπτικά συστατικά των τροφίμων καθώς και τη σχέση θρεπτικών συστατικών σε διαφορετικές συνθήκες υγείας (π.χ. καρδιακές ασθένειες, διαβήτης). Το εύρος βαθμολογίας της διατροφής είναι από 1 έως 100, έτσι ώστε οι υψηλότερες βαθμολογίες να σημαίνουν περισσότερα θρεπτικά τρόφιμα. Οι βαθμολογίες διατροφής εισήχθησαν στα καταστήματα σε διάφορες κατηγορίες προϊόντων σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα κατά τη διάρκεια του 2008 - 2009 και παρουσιάζονταν εμφανώς στις ετικέτες τιμολόγησης στο ράφι. Ουσιαστικά, το σύστημα βαθμολογίας της διατροφής συνόψισε όλες τις σχετικές θρεπτικές πληροφορίες και τις παρέδωσε στους αγοραστές μέσω μιας απλής και εύκολης διαδικασίας στο σημείο πώλησης με σκοπό



να τους βοηθήσει να ανακαλύψουν πιο εύκολα θρεπτικές επιλογές. Η αλυσίδα των παντοπωλείων περίμενε ότι διευκολύνοντας την κατανόηση των διατροφικών πληροφοριών μέσω του συστήματος βαθμολόγησης, θα βοηθούσε αποτελεσματικά στην προώθηση υγιεινότερων επιλογών τροφίμων, διότι στο παρελθόν έρευνα έχει αποδείξει ότι η πολυπλοκότητα της κατανόησης σχετικά με τις θρεπτικές πληροφορίες εμπόδιζαν τους καταναλωτές να κάνουν πιο έξυπνες επιλογές τροφίμων.

Για παράδειγμα, ο Cohn, (2012) αναφέρει ότι στο σημείο της αγοράς, οι καταχωρίσεις των θερμίδων σε εστιατόρια δεν είναι αποτελεσματικές για την ενθάρρυνση των καταναλωτών ώστε να αγκαλιάσουν την υγιεινή διατροφή γιατί οι καταναλωτές δυσκολεύονται να κατανοήσουν και να χρησιμοποιήσουν τις παρεχόμενες πληροφορίες. Στο ίδιο ύφος, οι ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι για να ενσωματωθούν οι διατροφικές πληροφορίες στις αποφάσεις των καταναλωτών, δεν πρέπει να διατίθεται μόνο στο σημείο αγοράς αλλά να μπορούν και να τις επεξεργαστούν. (Clark, 1994). Η αλυσίδα των παντοπωλείων συνειδητοποίησε ότι παράλο που είχαν εντολή από το νόμο για τη διατροφική επισήμανση, οι αγοραστές έπρεπε ακόμα να εξετάσουν και να κατανοήσουν τους πολλούς τύπους θρεπτικών ουσιών που αναφέρονται στη διατροφική σήμανση (π.χ. χοληστερόλη, νάτριο, διαιτητικές ίνες), καθώς και να συνδυάσουν όλες τις πληροφορίες σε μια συνολική αξιολόγηση του πόσο υγιεινό ή ανθυγιεινό είναι το προϊόν. Στην ουσία, το σημείο πώλησης της διατροφικής βαθμολόγησης ουσιαστικά "κάνει όλη την σκληρή εργασία" με την απόσταξη όλων των πληροφοριών θρεπτικής αξίας σε έναν αριθμό, βοηθώντας τους καταναλωτές να εντοπίζουν τα θρεπτικά προϊόντα με μια ματιά καθώς και να συγκρίνουν εύκολα τα διατροφικά περιεχόμενα διαφορετικών εναλλακτικών επιλογών. Κατά συνέπεια, ο λιανοπωλητής ανέμενε αυτό το απλοποιημένο σύστημα βαθμολόγησης της διατροφικής σημείωσης στο σημείο πώλησης, να αποδειχθεί χρήσιμο επιτρέποντας στους αγοραστές να εντοπίζουν εύκολα πιο θρεπτικές επιλογές. Μετά την εφαρμογή του συστήματος διατροφικής βαθμολόγησης, το παντοπωλείο ενδιαφέρθηκε να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητά της στην ενθάρρυνση των καταναλωτών να κάνουν πιο υγιεινές αποφάσεις για τα τρόφιμα, καθώς και να εξετάσει τις επιπτώσεις στις πωλήσεις. Για να επιτύχουν αυτούς τους στόχους, επωφελήθηκαν από την αγορά δεδομένων που συλλέχθηκαν από το πληροφοριακό σύστημά τους, το οποίο περιλαμβάνει αρκετά εκατομμύρια νοικοκυριά. Η αλυσίδα τροφίμων είχε χρησιμοποιήσει προηγουμένως

τα δεδομένα του πληροφοριακού συστήματός τους, την τοποθέτηση και τις προωθητικές αποφάσεις, καθώς και στο να παραδώσει σχετικές προσφορές στους αγοραστές μέσω διαφόρων καταστημάτων και online καναλιών. Για τους σκοπούς του παρόντος έργου, συμπληρώθηκαν τα στοιχεία του πληροφοριακού συστήματός τους με δεδομένα σχετικά με τις βαθμολογίες διατροφής κάθε κώδικα προϊόντος, καθώς και στοιχεία σχετικά με τις ημερομηνίες έναρξης των βαθμολογιών διατροφής στην κάθε κατηγορία προϊόντων. Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν οκτώ διαφορετικές κατηγορίες προϊόντων. Οι κατηγορίες ήταν: κατεψυγμένη πίτσα, προϊόντα τομάτας, σούπα, σάλτσα σαλάτας, γιαούρτι, σάλτσα σπαγγέτι, γκρανόλα και παγωτό. Τα αποτελέσματα της διατροφής υλοποιήθηκαν σε διαφορετικά χρονικά σημεία κατά τη διάρκεια του 2009 (βλ. Εικόνα 16). Ωστόσο, οι ημερομηνίες έκδοσης των βαθμολογιών διατροφής στις οκτώ κατηγορίες διέφεραν λόγω της ιδιαιτερότητάς τους: οι ημερομηνίες εισαγωγής για έξι από τις κατηγορίες ήταν πιο συγκεκριμένες και έδειξαν τον μήνα έκδοσης (π.χ. τον Απρίλιο του 2009), ενώ οι ημερομηνίες για τις υπόλοιπες δύο κατηγορίες (γιαουρτιού και γκρανόλας) μόνο ανέδειξε το τρίμηνο έκδοσης (π.χ. πρώτο τρίμηνο του 2009). Η αλυσίδα παντοπωλείου χρησιμοποίησε τα δεδομένα των αγοραστών και εμφάνισε το ιστορικό δείγματος 500.000 αγοραστών. Αυτά τα δεδομένα περιλαμβάνουν τις μηνιαίες αγορές κάθε αγοραστή και τις πωλήσεις κάθε SKU σε καθεμία από τις οκτώ κατηγορίες, κατά τη διάρκεια των έξι μηνών πριν από τη βαθμολογία διατροφής, καθώς και τις εβδομαδιαίες αγορές SKUs σε έξι μήνες μετά την βαθμολογία διατροφής. Τα δεδομένα περιείχαν περισσότερες από 38 εκατομμύρια αγορές στις οκτώ κατηγορίες. Το σύνολο δεδομένων περιλάμβανε τις παρακάτω μεταβλητές αγοράς: η εβδομάδα κατά την οποία έγινε η αγορά, η ανωνυμία του αγοραστή που πραγματοποιεί την αγορά, του συνολικού αριθμού μονάδων που αγοράζει, καθώς και το συνολικό των χρημάτων που καταβάλλει ο αγοραστής, καθώς και το μέγεθος του προϊόντος (σε ουγγιές). Τα πιο τακτικά δεδομένα του αγοραστή συγχωνεύθηκαν σε ένα σύνολο δεδομένων που περιέχει τη βαθμολογία διατροφής για κάθε προϊόν σε κάθε μία από τις οκτώ κατηγορίες προϊόντων. Το σύνολο δεδομένων που προέκυψε, επέτρεψε στον λιανοπωλητή να χρησιμοποιήσει τα ποσοστά διατροφής των αγορών των αγοραστών ως παρέμβαση και συνεπώς να συγκρίνει τις επιλογές των τροφίμων, πριν από την ανάπτυξη και μετά την ανάπτυξη του συστήματος διατροφικής βαθμολόγησης.

	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΠΟΝΟΜΗΣ ΒΑΘΜΩΝ	ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΠΡΙΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
Κατεψυγμένη πίτσα	Αυγ 2009	Φεβ 2009-Ιουλ 2009	Σεπ.20009- Φεβ 2010
Προϊόντα τομάτας	Αυγ. 2009	Φεβ 2009-Ιουλ 2009	Σεπ 2009- Φεβ 2010
Σούπα	Ιουλ 2009	Ιαν 2009- Ιουν 2009	ΑΥΓ 2009- Ιαν 2010
Σάλτσα σαλάτας	Ιουν 2009	Δεκ 2008-Μαι 2009	Μαΐ 2009- Δεκ 2009
Γιαούρτι	Q1 2009	Ιουλ 2008-Δεκ 2008	Μαΐ 2009- Οκτ-2009
Σάλτσα μακαρονιών	Απρ 2009	Οκτ 2008- Μαρ 2009	Μαΐ 2009- Οκτ 2009
Μπάρες γκρανόλας	Q1 2009	Ιουλ 2008- Δεκ 2008	Μαΐ 2009- Οκτ 2009
Παγωτό	Ιουν 2009	Δεκ 2008- Μαΐ 2009	Ιουλ 2009- Δεκ 2009

**Εικόνα 16.** Ημερομηνίες κυκλοφορίας των αποτελεσμάτων διατροφής

Έτσι, προκειμένου να εξεταστεί η μεταβολή της διατροφικής βαθμολογίας των αγορών των αγοραστών που προκύπτουν από την εφαρμογή του διατροφικού συστήματος βαθμολόγησης, ο λιανοπωλητής κατασκεύασε ένα σταθμισμένο μέσο όρο της βαθμολογίας διατροφής των αγορών κάθε αγοραστή κατά το εξάμηνο πριν και μετά την ανάπτυξη των περιόδων. Ο σταθμισμένος μέσος όρος διατροφικής αξίας υπολογίστηκε χρησιμοποιώντας τον ακόλουθο τύπο:

Volume-weighted nutrition score

$$= \frac{\sum(\text{Number of units purchased}_{ipt} \times \text{Package size}_p \times \text{Nutrition score}_p)}{\sum(\text{Number of units purchased}_{ipt} \times \text{Package size}_p)}$$

where

Number of units purchased<sub>ipt</sub> = the total number of units purchased by shopper *i* of product *p* in week *t*

Package size<sub>p</sub> = the package size of product *p* (in ounces)

Nutrition score<sub>p</sub> = the nutrition score of product *p*.

**Εικόνα17.** Volume-weighted nutrition score

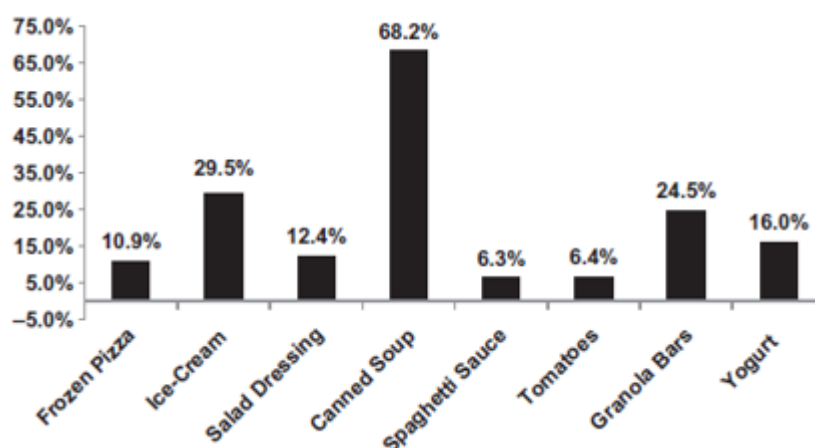
Ο παραπάνω τύπος χρησιμοποιήθηκε για τον προσδιορισμό του σταθμισμένου μέσου όρου διατροφικής αξίας των αγορών κάθε αγοραστή κατά την περίοδο προ της ανάπτυξης του συστήματος διατροφικής βαθμολόγησης και κατά την περίοδο μετά την ανάπτυξη. Αυτό επέτρεψε την αλυσίδα τροφίμων να συγκρίνει τη διατροφική βαθμολογία των αγορών των αγοραστών μετά την εφαρμογή του συστήματος σημείων πώλησης σε σχέση με τη θρεπτική αξία των αγορών των αγοραστών πριν να γίνει διαθέσιμη στα καταστήματα η βαθμολογία διατροφής.

Ο σταθμισμένος μέσος όρος διατροφικής αξίας κάθε κατηγορίας φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (βλ. Εικόνα 18).

	Average Volume-Weighted Nutrition Score	
	Pre-rollout period	Post-rollout period
Frozen pizza	15.13	16.78
Canned tomatoes	74.20	78.95
Canned soup	33.36	56.11
Salad dressing	4.03	4.53
Yogurt	79.05	91.70
Spaghetti sauce	56.04	59.57
Granola bars	25.01	31.14
Ice cream	20.29	26.28

**Εικόνα 18.** Average Volume-Weighted Nutrition Score

Το παρακάτω γράφημα (εικόνα 19) δείχνει τις ποσοστιαίες αλλαγές του σταθμισμένου μέσου όρου διατροφικής αξίας των αγορών κάθε αγοραστή κατά την περίοδο προ της ανάπτυξης του συστήματος διατροφικής βαθμολόγησης και κατά την περίοδο μετά την ανάπτυξη.



**Εικόνα 19** Percentage Change in Shopper's Average Volume-Weighted Nutrition Score

Κατά μέσο όρο, στις οκτώ κατηγορίες προϊόντων που αναλύθηκαν, οι αγοραστές αύξησαν σημαντικά τη διατροφική βαθμολογία των αγορών τους κατά περίπου 22%. Η μεγαλύτερη αύξηση παρατηρήθηκε στην κατηγορία κονσερβοποιημένης σούπας (68%), ακολουθούμενη από το παγωτό (29%) και τις ράβδους γκρανόλας (24%). Η σάλτσα σπαγγέτι (6%) και οι τομάτες (6%) παρουσίασαν τις μικρότερες, αλλά εξίσου σημαντικές αυξήσεις της διατροφικής βαθμολογίας από τις οκτώ κατηγορίες προϊόντων που αναλύθηκαν. Έτσι, τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν σαφώς ότι το απλουστευμένο σύστημα διατροφικής βαθμολόγησης στα σημεία πώλησης ήταν αποτελεσματικό για να βοηθήσει τους αγοραστές να επιλέξουν πιο υγιεινά τρόφιμα. Η αξία της διατροφικής αξίας των αγορών των αγοραστών μετά την εισαγωγή του συστήματος βαθμολόγησης ήταν σημαντικά μεγαλύτερη σχετικά με πριν την εισαγωγή του.

Επιπλέον, ολιανοπωλητής εξέτασε μια εναλλακτική θετική αλλαγή στη συμπεριφορά που προκύπτει από την εισαγωγή του συστήματος διατροφικής βαθμολόγησης, η οποία ήταν η μείωση του όγκου αγοράς των ανθυγιεινών προϊόντων. Για παράδειγμα, εάν οι καταναλωτές δεν απομακρύνονται από τα ανθυγιεινά τρόφιμα μετά την εισαγωγή του συστήματος διατροφικής βαθμολόγησης, θα μπορούσαν να βελτιώσουν ακόμα περισσότερο την καταναλωτική συμπεριφορά τους με έναν εναλλακτικό τρόπο μειώνοντας τον αριθμό των μονάδων που αυτοί αγοράζουν. Με άλλα λόγια, ένας καταναλωτής που αγόραζε τρία γαλόνια παγωτού ανά μήνα πριν από την εφαρμογή του συστήματος βαθμολόγησης διατροφής, δεν πρέπει να μεταβεί σε ένα πιο υγιεινό εμπορικό σήμα παγωτού, αλλά να αποφασίσει να έχει μόνο ένα γαλόνι από το αγαπημένο του παγωτό. Σύμφωνα με αυτές τις προσδοκίες, ο λιανοπωλητής διαπίστωσε ότι οι αλλαγές στον όγκο που αγοράζει ο καταναλωτής (συνολικός αριθμός μονάδων που αγοράστηκαν - μέγεθος συσκευασίας σε ουγγιές) μεταξύ των περιόδων μετά και πριν από την ανάπτυξη του συστήματος, εξαρτώνται από την περιεκτικότητα σε θρεπτικά συστατικά, αλλαγές που παρατηρήθηκαν σε κάθε αγοραστή.

Συγκεκριμένα, αγοραστές που μεταπήδησαν σε πιο υγιεινές εναλλακτικές λύσεις και επομένως αύξησαν τη μέση τιμή της διατροφικής βαθμολογίας των αγορών τους αύξησαν και τον όγκο των αγορών τους κατά μέσο όρο περίπου 34 ουγγιές. Σε αντίθεση, αγοραστές που δεν άλλαξαν τις αγοραστικές τους συμπεριφορές ή ακόμη άλλαξαν αλλά με λιγότερο υγιείς εναλλακτικές λύσεις, αύξησαν τον όγκο αγοράς τους μόνο 28 ουγγιές κατά μέσο όρο (διαφορά 6 ουγγιές). Αυτό δείχνει ότι οι αγοραστές που δεν άλλαξαν ή έστω μείωσαν το περιεχόμενο της διατροφικής αξίας των τροφίμων που αγόρασαν, ξεκίνησαν να μειώνουν τον όγκο των αγορών τους.

Επίσης, ο λιανοπωλητής ενδιαφέρθηκε για την αξιολόγηση των επιπτώσεων των πωλήσεων του συστήματος διατροφικής βαθμολόγησης σε κάθε κατηγορία. Ο Πίνακας 20 δείχνει την ποσοστιαία μεταβολή των συνολικών πωλήσεων σε δολάρια σε κάθε κατηγορία μεταξύ της περιόδου μετά την ανάπτυξη και της περιόδου πριν από την ανάπτυξη του συστήματος διατροφικής βαθμολόγησης. Στις περισσότερες κατηγορίες, οι συνολικές πωλήσεις αυξήθηκαν μετά την έναρξη του συστήματος διατροφικής βαθμολόγησης. Το γιαούρτι, η γκρανόλα και η κονσερβοποιημένη σούπα ήταν οι τρεις κατηγορίες με τη μεγαλύτερη αύξηση στις συνολικές πωλήσεις: 73%, 66% και 28%, αντίστοιχα. Οι μόνες τρεις κατηγορίες που γνώρισαν μείωση των

πωλήσεων ήταν η ντομάτα(-18%), σάλτσα σαλάτας (-12%) και σάλτσα σπαγγέτι (-5%). Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι οι αγοραστές ενδέχεται να μην έχουν αλλάξει σε πιο υγιεινές εναλλακτικές στην κατηγορία αλλά μπορεί να έχουν αλλάξει σε υγιέστερα υποκατάστατα σε άλλες κατηγορίες. Εν ολίγοις, η ανάλυση των πωλήσεων καταδεικνύει το γεγονός ότι η εφαρμογή του συστήματος διατροφικής βαθμολόγησης ήταν μια win-win λύση τόσο για τους αγοραστές όσο και για τον λιανοπωλητή. Επίσης, η εφαρμογή του εν λόγω συστήματος, βοήθησε τους αγοραστές να κάνουν πιο υγιεινές διατροφικές επιλογές και ταυτόχρονα επέδρασε συνολικά θετικά στις πωλήσεις της αλυσίδας.

Category	Percentage Change in Total Dollar Sales (%)
Frozen pizza	0.4
Tomato products	-18.3
Soup	28.2
Salad dressing	-11.6
Yogurt	73.1
Spaghetti sauce	-4.8
Granola bars	66.2
Ice cream	7.0

**Εικόνα20.** Percentage Change in Total Dollar Sales





## Κεφάλαιο 4

### Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας, φαίνεται πως υπάρχει πληθώρα διαφορετικών ορισμών και εννοιών της καινοτομίας, η οποία στο πέρασμα του χρόνου έχει γίνει αντικείμενο μελέτης από πολλούς διακεκριμένους οικονομολόγους και επιστήμονες. Στη παρούσα έρευνα εξετάστηκαν διάφορα είδη και τύποι της καινοτομίας σύμφωνα με διαφορετικούς μελετητές οι οποίοι διαμόρφωσαν διαφορετικές απόψεις ανάλογα με την δική τους προσέγγιση. Είναι σίγουρο όμως, πως η έννοια της καινοτομίας είναι πολύ σημαντική στο κόσμο των επιχειρήσεων, καθώς τις βοηθά στο να πετύχουν τους στόχους τους, με κυριότερο το διαρκώς αυξανόμενο κέρδος. Επιπλέον παρουσιάστηκαν αναλυτικά οι πηγές της καινοτομίας καθώς και η διαδικασία η οποία την περιγράφει. Αξίζει να σημειωθεί πως και στη διαδικασία της καινοτομίας, οι απόψεις των ερευνητών είναι ποικίλες. Έπειτα παρουσιάστηκαν αναλυτικά η διαχείριση και τα μοντέλα της καινοτομίας καθώς και ορισμένοι τρόποι οι οποίοι αφορούν την αξιολόγησή της. Συγκεκριμένα αναφέρθηκε το "Σπίτι της Ποιότητας" το οποίο βοηθά την επιχείρηση να εξασφαλίσει, ότι το τελικό προϊόν που παράγεται, ικανοποιεί όλα τα τεχνικά χαρακτηριστικά και όλες τις απαιτήσεις, των καταναλωτών του. Τέλος είναι φανερό πως η έννοια της καινοτομίας και των νέων ιδεών είναι απαραίτητη για ένα βιώσιμο μέλλον, όσο αναφορά την ίδια την επιχείρηση αλλά και για όλη την οικονομία. Παρόλα αυτά με το πέρασμα του χρόνου δημιουργήθηκαν αρκετοί μύθοι που σχετίζονται με τη καινοτομία, δηλαδή πράγματα τα οποία πολλοί άνθρωποι θεωρούν πως ισχύουν στη πραγματικότητα.

Επιπλέον, εξετάστηκε η έννοια του shopper marketing, η οποία αναφέρεται στον προγραμματισμό και την εκτέλεση όλων των δραστηριοτήτων marketing που επηρεάζουν έναν αγοραστή κατά τη διάρκεια και πέρα από το σύνολο της πορείας προς την αγορά, δηλαδή από το σημείο στο οποίο αρχίζει το κίνητρο για να επισκεφτεί το κατάστημα μέχρι την αγορά, κατανάλωση, επαναγορά και σύσταση. Οι ιδιοκτήτες εμπορικών σημάτων και οι έμποροι λιανικής πώλησης μπορούν να χρησιμοποιήσουν το κατάστημα για να επηρεάσουν την τάση να αγοράζουν και να καταναλώνουν προϊόντα, και τελικά να οικοδομούν ισότητα και επιθυμία στον αγοραστή. Συγκεκριμένα, οι καταναλωτές και οι αγοραστές είναι εγγενώς

συνδεδεμένοι, αλλά έχουν διαφορετικές συμπεριφορές, ανάγκες και κίνητρα. Οι καταναλωτές πρέπει να κατευθύνουν τη συμπεριφορά των αγοραστών επειδή οι καταναλωτές αγοράζουν για να εκπληρώσουν τις ανάγκες κατανάλωσής τους. Ωστόσο, παρόλο που ο αγοραστής και ο καταναλωτής μπορεί να είναι το ίδιο πρόσωπο, οι ανάγκες τους είναι δύο διαφορετικά αλλά συμπληρωματικά στοιχεία του συνολικού δρόμου προς αγορά. Τέλος, ο στόχος του shopper marketing είναι να οδηγήσει στη βέλτιστη λύση για τον αγοραστή-λιανοπωλητή-κατασκευαστή. Το shopper marketing έχει αναδειχθεί ως μια βασική διοικητική πρακτική μεταξύ των κατασκευαστών και των λιανοπωλητών, οι οποίοι ανυπομονούν να επωφεληθούν από τις καινοτομίες στις διαφορετικές πτυχές του.

Τέλος παρατέθηκε μια μελέτη περίπτωσης, η οποία εξετάζει μία αλυσίδα παντοπωλείων. Ηεν λόγω αλυσίδα ξεκίνησε την εφαρμογή ενός συστήματος διατροφικής βαθμολόγησης στα καταστήματά της για την κάλυψη της ανάγκης των πελατών για απλοποιημένη και εύκολη τοποθέτηση διατροφικών πληροφοριών στο σημείο πώλησης. Η αλυσίδα τροφίμων χρησιμοποίησε τα δεδομένα του πληροφοριακού της συστήματος για να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα του συστήματος βαθμολόγησης των θρεπτικών ουσιών στην ενθάρρυνση των καταναλωτών να λαμβάνουν πιο υγιεινές αποφάσεις για τα τρόφιμα, καθώς και τις επιπτώσεις στις πωλήσεις της αλυσίδας. Η ανάλυση τόνισε ότι η εφαρμογή του συστήματος βαθμολόγησης των θρεπτικών ουσιών ήταν μια λύση κερδοφόρα τόσο για τους αγοραστές και για τον λιανοπωλητή, καθώς βοήθησαν τους αγοραστές να κάνουν επιλογές για πιο υγιεινά τρόφιμα και ταυτόχρονα αύξησε τις πωλήσεις της αλυσίδας κυρίως στα πιο θρεπτικά προϊόντα. Επομένως, από τη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης αναδεικνύεται το γεγονός πως η εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών στο shopper marketing, μπορεί τόσο να αυξήσει πολύ τις πωλήσεις της εκάστοτε επιχείρησης που τις εφαρμόζει όσο και να ωθήσει τους αγοραστές να κάνουν καλύτερες επιλογές.

## Κεφάλαιο 5

### Βιβλιογραφία

- Abens, Rick (2009), “Exploring the Collaboration Gap: Are Shopper Marketing Objectives at Odds?”. *Adweek*, 50 (19), S2–5.
- Abernathy, W.J. and Utterback, J.M. (1978), *Patterns of Industrial Innovation*, *Technology Review*, 80, 40-47.
- Adams, K. (2005), *The Sources of Innovation and Creativity*, National Center on Education and the Economy (NCEE), Research Summary and Final Report.
- Albert, T. & Winer, R. (2005). *Capturing Customers' Spare Change*. *Harvard Business Review*, 83(5): 28. and J.A. Sills (2009), “Retailer Pricing and Competitive Effects,”
- Bashar, A., Ahmad, I. & Wasiq, M. (2013). *A Study of Influence of Demographic Factors on Consumer Impulse Buying Behavior*. *Journal of Management Research*, 13 (3): 145–154.
- Becker, S.W. and Whisler, T.L. (1967), *The innovative organization: a selective review of current theory and research*, *The Journal of Business*, Vol. 40 No. 4, pp. 462-9.
- Bell, D. R., Corsten, D. & Knox, G. (2011). *From Point of Purchase to Path to Purchase: How Pre shopping Factors Drive Unplanned Buying*. *Journal of Marketing*, 75(1): 31-45.
- Bellenger, D.N., Robertson, D.H. & Hirshman, E.C. (1978). *Impulsive Buying Varies by Product*, *Journal of Advertising Research*, 18: 15–18.
- Berkun, S. (2011), *The Myths of Innovation*, Memorial University.
- Bessant, J. and Tidd, J. (2011), *Innovation and Entrepreneurship*, 2nd ed. John Wiley and Sons Ltd, pp. 4-38.
- Bessant, J., Tidd, J. (2013), *Innovation and Entrepreneurship (second edition)*, Wiley, New York.
- Brynjolfsson, E., McAfee, A. (2014), *The second machine age*, Norton, New York.

- Byron, E. (2008), A New Odd Couple: Google, P&G Swap Workers to Spur Innovation, Wall Street Journal, Nov.19.
- Canton, J. (2015), Future smart: Managing the game-changing trends that will transform your world, Da Capo Press, Boston.
- Chiesa, V., Coughlan, P., Voss, C.A. (1996), Development of a Technical Innovation Audit, Journal of Product Innovation Management, Vol. 13, Issue 2, pp. 105-136.
- Clark, E.M., Brock, T.C., Stewart, D.W. (1994). Attention, Attitude, and Affect in Response to Advertising. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Clifton, J. (2016), America's middle class: Crushed, Small Business Journal.
- Cooper, R. G. (2001), Winning at New Products : Accelerating the process from idea to launch, Perseus Publishing, New York.
- Cooper, R. G. and Kleinschmidt, E. J. (1993), Stage Gate Systems for New Product Success, Marketing Management 1 (4), 20-29.
- Coughlan, P., Graham, A. (2009), Embedding a Threshold Concept in Teaching and Learning of Product Development Management, Creativity and Innovation Management, 18, 3, (190-198).
- Damanpour, F. (1991), Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. Academy of Management Journal, Vol. 34, pp. 555-90.
- Davila, T., Epstein, M.J, Shelton, R.D, (2006), Making Innovation work, How to manage it, measure it and profit from it, School Publishing.
- Davila, T., Epstein, M.J, Shelton, R.D, (2013), Making Innovation work, How to manage it, measure it and profit from it, School Publishing (38-39).
- Deci, E.L., Koestner, R., Ryan, R.M. (1999), A Meta Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation, Psychological Bulletin 125, no. 6.
- Deloitte Research (2007), Shopper Marketing: Capturing a Shopper's Mind, Heart and Wallet, New York: Deloitte Development, PLC.
- Diaz, M.B. (2014). Shopper marketing grabs consumers' attention. Caribbean Business, 42(29): 48-49.

- Dodgson, M., Gann, D. and Salter, A. (2005), *Think, Play, Do: Technology, Innovation, and Organization* Oxford University Press.
- Dosi, G. (1990), Finance, innovation and industrial change, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 13 No. 3, pp. 299-319.
- Drucker, P. (1985), The discipline of innovation, *Harvard Business Review*, 63.
- Drucker, P. F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper Business, USA.
- Frey, C.B., Osborne, M.A. (2013), *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?*, Oxford Martin School, Oxford, UK.
- Gallagher, Julie (2008), “Shopper Marketing Programs Fall Short: Study,”
- GMA (2010), *Shopper Marketing 3.0*, Washington, DC.
- Hart H. (1931), *The Technique of Social Progress*. New York: Henry Holt and Co.
- Harter, J. (2007), Engaged workers report twice as much job creation, Gallup report.
- Hauser, J.R, Clausing, D. (1998), *The House of Quality*, *Harvard Business Review*.
- Hirschman, E.C. & Holbrook, M.B (1982). Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing*, 46(3): 92-101.
- Inman, J.J. & Russell S.W. (1998). Where the Rubber Meets the Road: A Model of In-Store Consumer Decision Making. *Marketing Science Institute Report* ,98: 122.*Journal of Retailing*, 85 (March), 56–70.
- Jacobson, R. (1992), The Austrian school of strategy. *Academy of Management Review*, Vol. 17 No. 4, pp. 782-807.
- James, H.S. (2005), Why Did You Do That? An Economic Examination of the Effect of Extrinsic Compensation on Intrinsic Motivation and Performance, *Journal of Economic Psychology* 26, no. 4.
- Johannessen, J.A., Olsen, B. and Lumpkin, G.T. (2001), Innovation as newness: What is new, how new and new to whom. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 20-31.

- Kim, G.H, Trimi, S., Chung, J.H. (2014), Big data applications in the government sector: A comparative analysis among leading countries, *Communications of the ACM*, 57, (3), (2014), pp.78-85.
- Kimberly, J.R. (1981), Managerial innovation, in Nystrom, P.C. and Starbuck, W.H. (Eds), *HandBook of Organization Design*, Oxford University Press, Oxford.
- Kopalle, Praveen, D. Biswas, P.K. Chintagunta, J. Fan, K. Pauwels, B.T. Ratchford, Krafft, Manfred & Murali K. Mantrala (2008), “Overview,” in *Retailing in the 21st Century: Current and Future Trends*, Krafft and Mantrala , eds. Berlin:Springer.421–39.
- Kotabe, M. and Swan, K.S. (1995), The role of strategic alliances in high technology new product development. *Strategic Management Journal*, Vol. 16 No. 8, pp. 621-636
- Kotsemir, M. and Abroskin, A. (2013), *Innovations Concepts and Typology:An Evolutionary Discussion*. National Research University, Higher School of Economics.
- Kramer, M.R., Pfitzer, M.W. (2016), The ecosystem of shared value, *Harvard Business Review*,94,(10),(2016), pp.81-89.
- Lee, S. (2015), The age of quality innovation, *International Journal of Quality Innovation*.
- Lee, S.M., Olson, D., Trimi, S. (2012), Co-innovation: Convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values, *Management Decision* 50(5):817-831.
- Leonard, D., Sensiper, S. (1998), The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation, *California Management Review* Vol. 40, No. 3.
- Luthans, C., Morgan, Y., Avolio, B. (2015), *Psychological capital and beyond*, Oxford University Press, New York.  
Marketing Science Institute.
- Martin, A. (2010), “Sam’s Club Personalizes Discounts for Buyers,” *New York Times*, May 30
- McCarthy, K. (2011). Turning shoppers into buyers the golden rules. *Checkout*, 37(6): 56-57.

- Meda, R.O & Plaias, I. (2013). The effects of ambient scent on consumer behavior: a review of the literature. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 22(1): 1797-1806.
- Mohr, J., Sengupta, S., Slater, S. (2015), *Marketing of High Technology Products and Innovations*, Third Edition,(24).
- Moore, S. & Foxlee, M. (2009). Shopper marketing - the key to unlocking growth in a recession. *Market Leader*, 43: 40-43.
- Neff, Jack (2008), “For Caruso, Branded Content Has to Think Small to Get
- Nohria, N. and Gulati, R. (1996), Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 5, pp. 1245-64.
- Oslo Manual (2005), *Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, 3rd edition.
- Pauwels, Koen, Dominique M. Hanssens & S. Siddarth (2002), “The Long-term Effects of Price Promotions on Category Incidence, Brand Choice and Purchase Quantity,” *Journal of Marketing Research*, 39 (4), 421–39.
- Ramaswamy, V., Ozcan, K. (2014), *The co-creation paradigm*, Stanford University Press, Stanford, CA.
- Rigoni, B., Asplund, J. (2016), Strengths-based employee development: The business results, *Gallup Business Journal*.
- Rogers, D.L (2016), *The digital transformation playbook*, Columbia University Press, New York.
- Rogers, E. M. (2003) *Diffusion of Innovations* (fifth edition). Free Press, New York.
- Rogers, E.M. (1995) ,*Diffusion of Innovations*, 4th ed., Free Press, USA.
- Rook, D.W. (1987). The buying Impulse. *Journal of Consumer Research*, 14(2): 189-199.
- Schumpeter J.A. (1950), *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York Harper and Row.
- Schumpeter, J. (1934) , *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Schumpeter, J. A. (1934), *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, Harvard University Press.

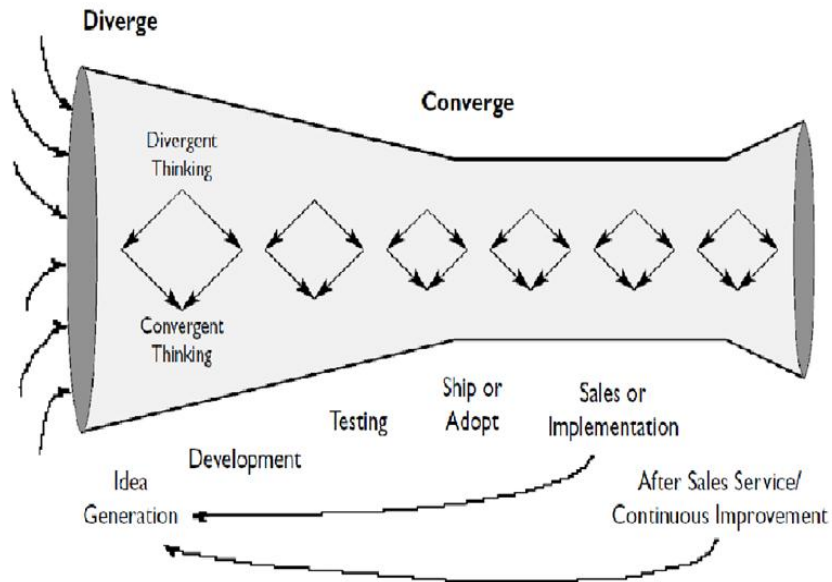
- Schumpeter, J.A. (1934), *Capitalism, socialism, and democracy*, Routledge, London.
- Shankar, Venkatesh (2011), *Shopper Marketing*, Cambridge, Massachusetts:
- Slappendel, C. (1996), Perspectives on innovation in organizations, *Organization Studies*, Vol. 17 No. 1, pp. 107-29.
- Spethmann, B. (2005). Tuning in at the Shelf. *Promo*, 18:29.
- Ståhlberg M. & Maila V. (2010). *Shopper Marketing. How to Increase Purchase Decisions at the Point of Sale*. 1st edition. London: Kogan Page
- Stern, H. (1962). The Significance of Impulse Buying Today. *Journal of Marketing*, 26: 59–62.
- Thomassen L., Lincoln, K. & Aconis A. (2006). *Retailization. Brand Survival in the Age of Retailer Power*. 1st edition. London: Kogan Page.
- Thompson, V.A. (1965), Bureaucracy and innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10, pp. 1-20
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2001), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (second edition), John Wiley and Sons, Canada.
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2005), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (third edition), John Wiley and Sons, Canada.
- Times, May 30
- Trott, P. (2005), *Innovation Management and New Product Development*(third edition), Financial Times, Prentice Hall.
- Underhill, P. (1999). *Why We Buy. The Science of Shopping*. 1st edition. New York: Simon & Schuster.
- Urabe, K. and Child, J. (1988), *Innovation and Management*, Walter de Gruyter, Berlin.
- Utterback, J.M. (1994), *Mastering the Dynamics of Innovation*, Harvard Business School Press.
- Van de Ven, A. (1986), Central problems in the management of innovation, *Management Science*, Vol. 32 No. 5, pp. 590-607.



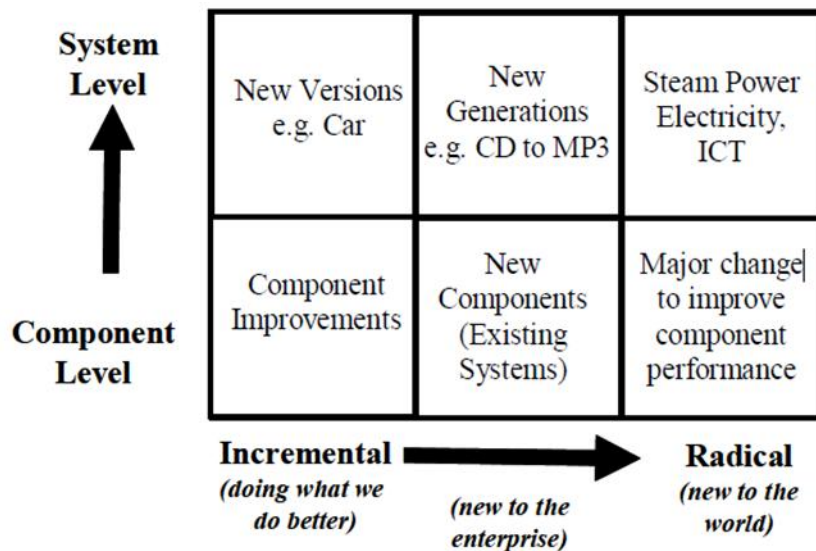
- Verplanken B. & Sato A. (2011). The Psychology of Impulse Buying: An Integrative Self-Regulation Approach. *Journal of Consumer Policy*, 34:197–210.
- West, M.A. and Anderson, N.R. (1996), Innovation in top management teams, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, pp. 680-93.
- Witzel, M. (2008), Managers Who Use a Little Imagination for Big Rewards, *Financial Times*, May 6.
- Zaltman, G., Duncan, R. and Holbeck, J. (1973), *Innovations and Organizations*, Wiley, New York, NY.
- Zaltman, G., Duncan, R. and Holbek, J. (1973), *Innovations and Organizations*, Wiley, New York.

## Παράρτηματα

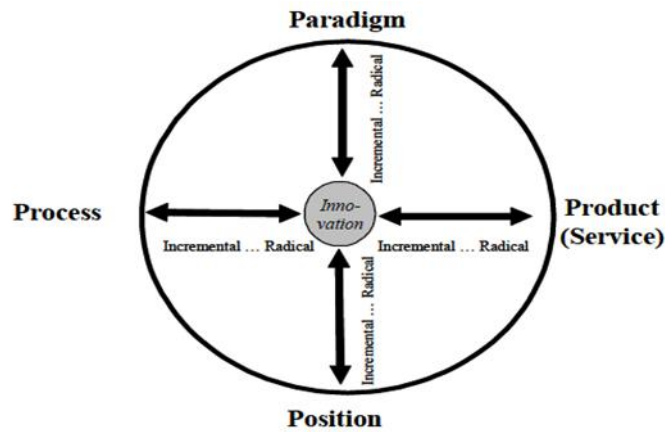
- 1) Εικόνα 1. “The Innovation Funnel: Incremental Cycles”, based on Leonard and Sensiper (1998), “The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation”.



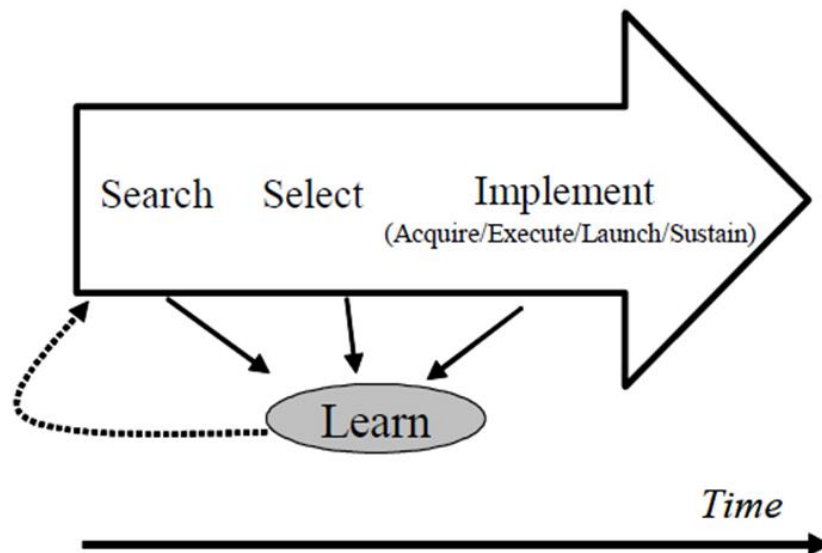
- 2) Εικόνα 2. “Dimensions of Innovation” adapted from Tidd et al. (2005), “Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change”.



- 3) Εικόνα 3. “Map of the Innovation Space” adapted from Tidd et al. (2005), “Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change”.



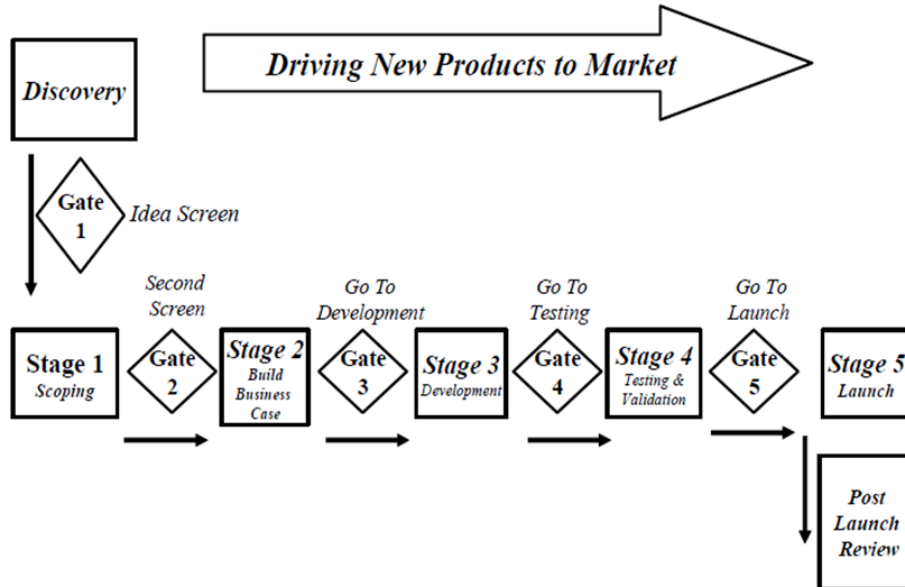
4) Εικόνα 4. “Generic Innovation Business Process” adapted from Tidd et al. (2005), “Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change”.



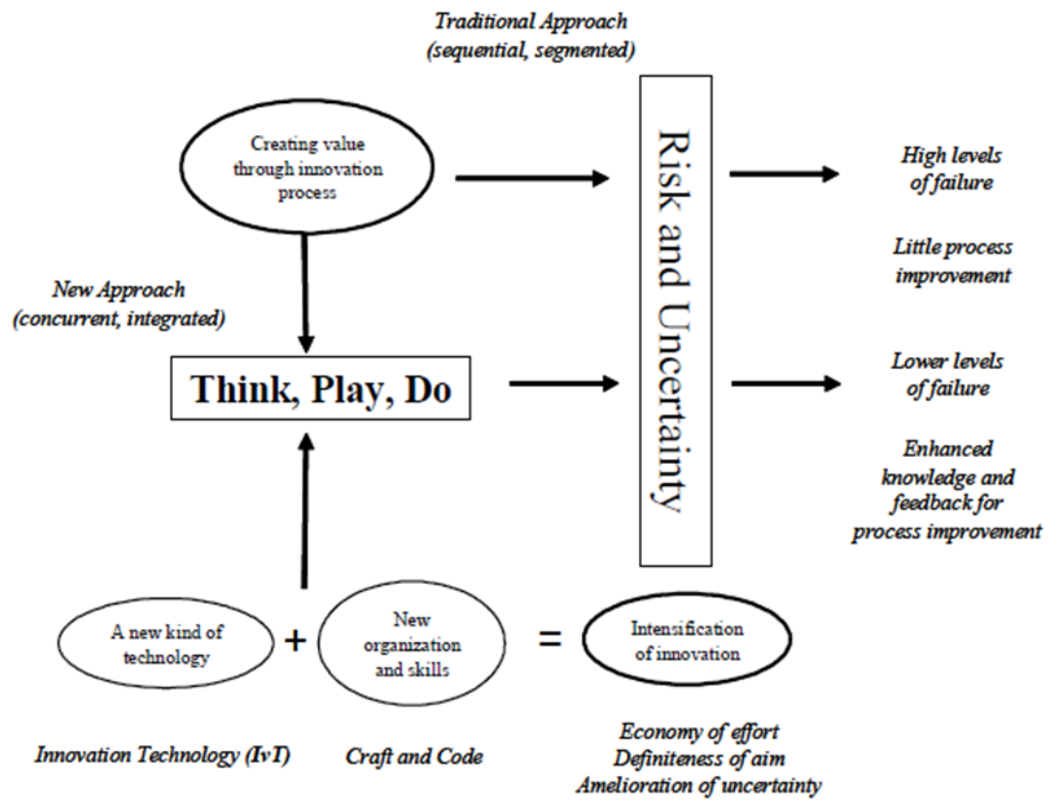
5) Εικόνα 5. “Stages of Innovation-Adoption Process” adapted from Zaltman et al. (1973), “Innovations and Organizations”.

<u>Stage:</u>	<u>Initiation</u>	<u>Implementation</u>
<b>Sub-Stages:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Knowledge Awareness</li> <li>2. Formation of attitude toward innovation</li> <li>3. Decision</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Initial implementation</li> <li>2. Continued-sustained implementation</li> </ol>

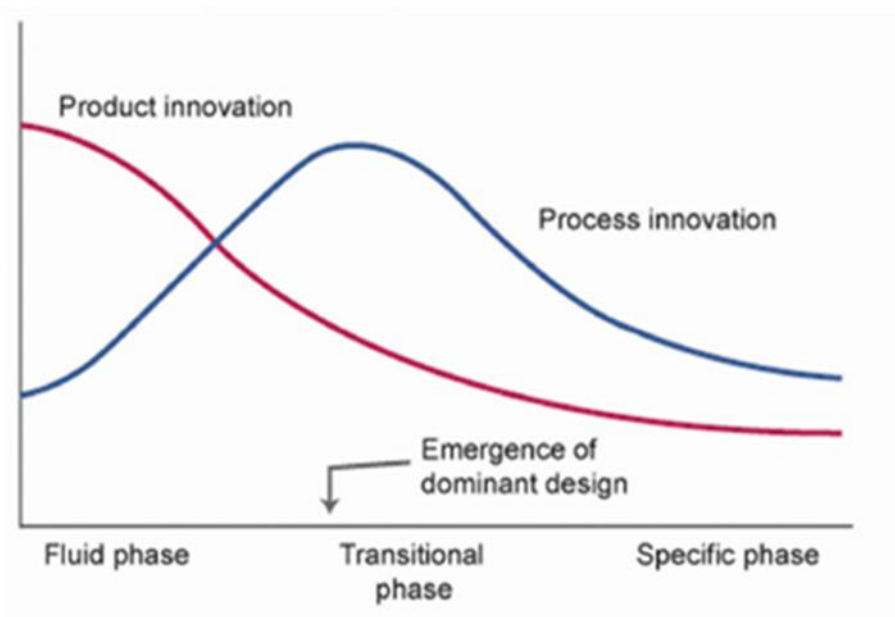
- 6) Εικόνα 6. “Stage-Gate Product innovation Process” adapted from Copper (2001), “Winning at New Products : Accelerating the process from idea to launch”.



- 7) Εικόνα 7. “The intensification of innovation” adapted from Dodgson et al. (2005), “Think, Play, Do: Technology, Innovation”.



8) Εικόνα 8. Utterback (1994), “Mastering the Dynamics of Innovation”.



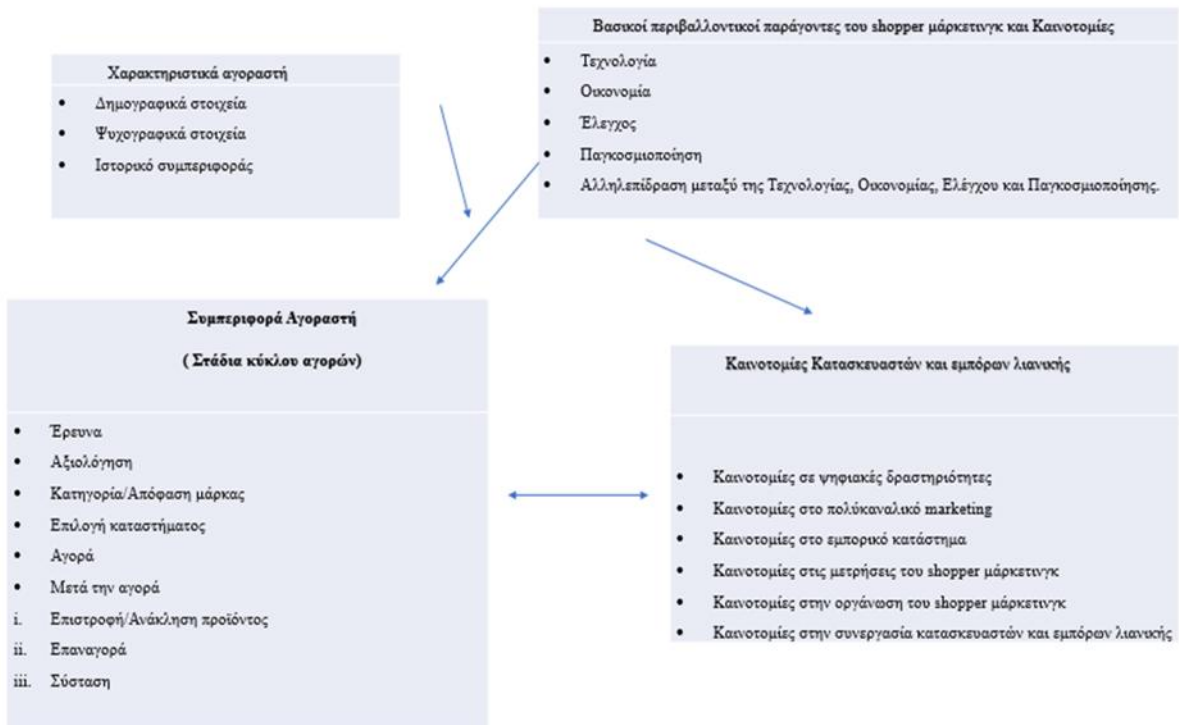
9) Εικόνα 9. Bessant and Tidd (2013), “Innovation and Entrepreneurship”.



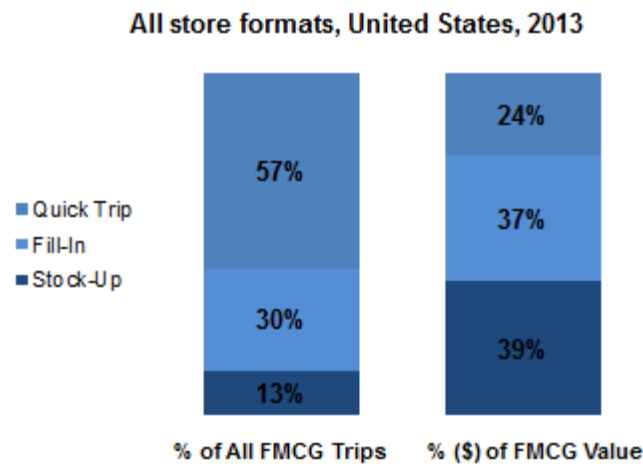
10) Εικόνα 10. Trott (2005), “Innovation Management and New Product Development”.



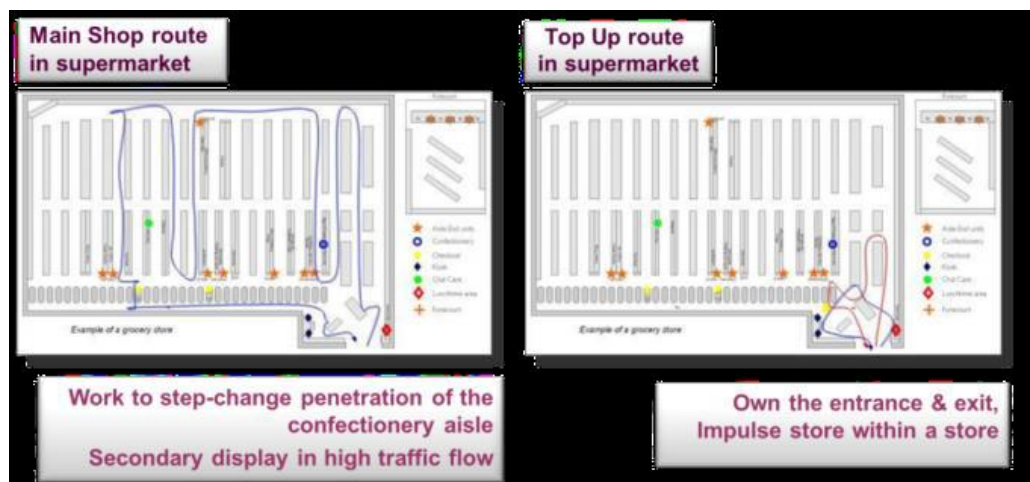
11) Εικόνα 11. Πλαίσιο ανάλυσης καινοτομίας στο shopper marketing



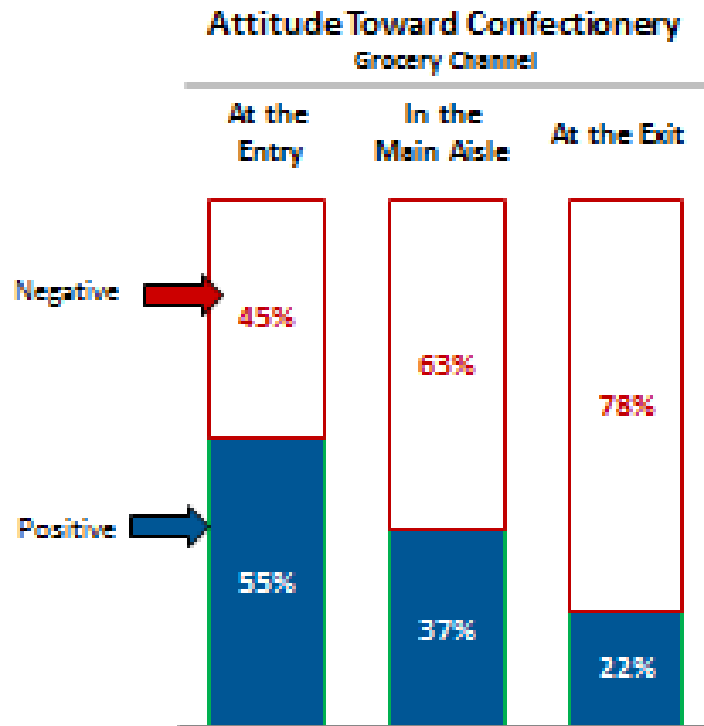
12)Εικόνα 12. The shopping missions' distribution, US, 2013 (Mars Inc. research).



13)Εικόνα 13 The Main Shop and Top Up shopper routes in a supermarket (Mars Inc. research, 2011).

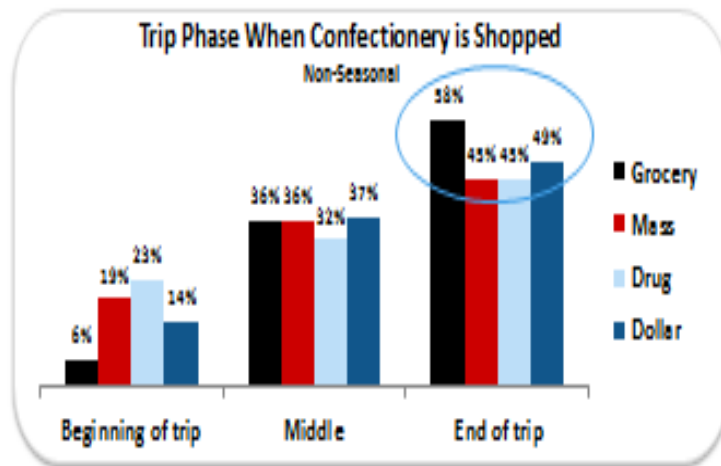


14) Εικόνα 14 The attitude toward Confectionery, Mars Inc. shopper study, 2013





15) Εικόνα 15. The Trip Phase When Confectionery is Shopped (Mars Inc. research).



16) Εικόνα 16. Ημερομηνία κυκλοφορίας αποτελεσμάτων διατροφής

	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΠΟΝΟΜΗΣ ΒΑΘΜΩΝ	ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΠΡΙΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
Κατεψυγμένη πίτσα	Αυγ 2009	Φεβ 2009-Ιουλ 2009	Σεπ.2009- Φεβ 2010
Προϊόντα τομάτας	Αυγ. 2009	Φεβ 2009-Ιουλ 2009	Σεπ 2009- Φεβ 2010
Σούπα	Ιουλ 2009	Ιαν 2009- Ιουν 2009	ΑΥΓ 2009- Ιαν 2010
Σάλτσα σαλάτας	Ιουν 2009	Δεκ 2008-Μαι 2009	Μαΐ 2009- Δεκ 2009
Γιαούρτι	Q1 2009	Ιουλ 2008-Δεκ 2008	Μαΐ 2009- Οκτ-2009
Σάλτσα μακαρονιών	Απρ 2009	Οκτ 2008- Μαρ 2009	Μαΐ 2009- Οκτ 2009
Μπάρες γκρανόλας	Q1 2009	Ιουλ 2008- Δεκ 2008	Μαΐ 2009- Οκτ 2009
Παγωτό	Ιουν 2009	Δεκ 2008- Μαΐ 2009	Ιουλ 2009- Δεκ 2009

17) Εικόνα 17. Volume-weighted nutrition score

Volume-weighted nutrition score

$$= \frac{\sum(\text{Number of units purchased}_{ipt} \times \text{Package size}_p \times \text{Nutrition score}_p)}{\sum(\text{Number of units purchased}_{ipt} \times \text{Package size}_p)}$$

where

Number of units purchased<sub>ipt</sub> = the total number of units purchased by shopper *i* of product *p* in week *t*

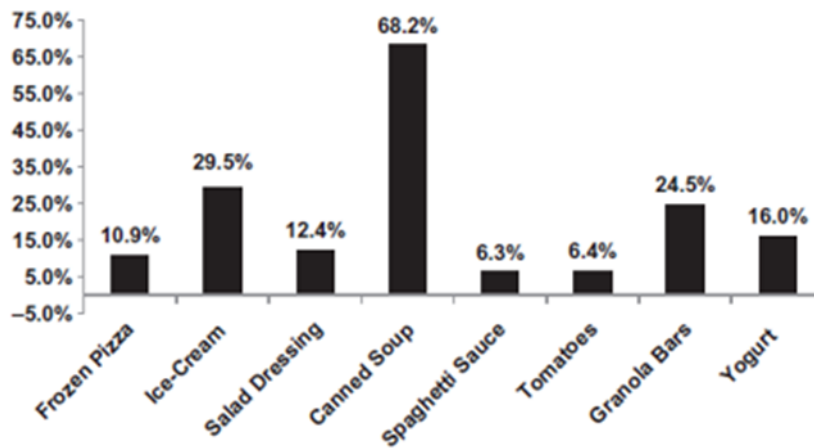
Package size<sub>p</sub> = the package size of product *p* (in ounces)

Nutrition score<sub>p</sub> = the nutrition score of product *p*.

18) Εικόνα 18. Average Volume-Weighted Nutrition Score

	Average Volume-Weighted Nutrition Score	
	Pre-rollout period	Post-rollout period
Frozen pizza	15.13	16.78
Canned tomatoes	74.20	78.95
Canned soup	33.36	56.11
Salad dressing	4.03	4.53
Yogurt	79.05	91.70
Spaghetti sauce	56.04	59.57
Granola bars	25.01	31.14
Ice cream	20.29	26.28

19) Εικόνα 19 Percentage Change in Shopper’s Average Volume-Weighted Nutrition Score



20) Εικόνα 20. Percentage Change in Total Dollar Sales

Category	Percentage Change in Total Dollar Sales (%)
Frozen pizza	0.4
Tomato products	-18.3
Soup	28.2
Salad dressing	-11.6
Yogurt	73.1
Spaghetti sauce	-4.8
Granola bars	66.2
Ice cream	7.0